

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA



**INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN Y EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES DEL
COLEGIO POETA VICENTE HUIDOBRO LO PRADO, SANTIAGO DE
CHILE, 2018**

TESIS

Presentada por:

Mag. Carlos Augusto LARA SOTO

ORCID: 0000-0002-1571-8328

Asesor:

Dr. Gil Gumercindo QUILLAMA VIRTO

ORCID: 0000-0001-7348-9554

Para Obtener el Grado Académico de:

DOCTOR EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

TACNA – PERÚ

2022

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN



**INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN Y EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES DEL
COLEGIO POETA VICENTE HUIDOBRO LO PRADO, SANTIAGO DE
CHILE, 2018**

TESIS

Presentada por:

Mag. Carlos Augusto LARA SOTO

ORCID: 0000-0002-1571-8328

Asesor:

Dr. Gil Gumercindo QUILLAMA VIRTO

ORCID: 0000-0001-7348-9554

Para Obtener el Grado Académico de:

DOCTOR EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

TACNA – PERÚ

2022

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN
EDUCACIONAL

TESIS
“INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN Y EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES DEL
COLEGIO POETA VICENTE HUIDOBRO LO PRADO, SANTIAGO DE
CHILE, 2018”

Presentada por:

Doctorando, Carlos Augusto Lara Soto

Tesis sustentada y aprobada el 01 de Abril de 2022; ante el siguiente jurado
examinador:

PRESIDENTE: Dra. Rafaela Teodosia HUERTA CAMONES

SECRETARIO: Dra. Rina María ALVAREZ BECERRA

VOCAL: Dr. Luis Celerino CATACORÁ LIRA

ASESOR: Dr. Gil Gumercindo QUILLAMA VIRTO

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, LARA SOTO, Carlos Augusto, en calidad de doctorando de la Maestría/ Doctorado en EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA, de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificado con DNI, 10.060.304-7. Soy autor de la tesis titulada:

INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES DEL COLEGIO POETA VICENTE HUIDOBRO LO PRADO, SANTIAGO DE CHILE, 2018.

DECLARO BAJO JURAMENTO

Ser el único autor del texto entregado para obtener el grado de DOCTOR EN EDUCACIÓN, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicada anteriormente para cualquier otro fin. Así mismo, declaro no haber transgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual. Declaro que después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara 25% de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF., corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

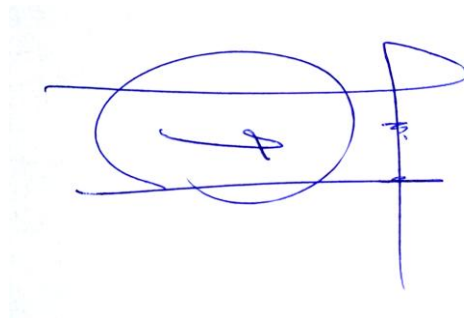
Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a la Universidad Privada de Tacna, cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o

invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a Universidad Privada de Tacna y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello a favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o invento.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificaciones o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normativa vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Santiago, Chile 01 de abril 2022.



Carlos Augusto Lara Soto

10.060.304-7

Dedicatoria

Antes que todo dedicárselos a mi madre Olga y mi padre Carlos, que de donde están siempre están a mi lado cuidándome con su amor, gracias a ellos por lo que soy y seguiré siendo.

Es importante destacar que este trabajo que duro muchos años de esfuerzo y por sobre todo de aprendizajes que me han hecho crecer como profesional de la educación, es por esto que quiero dedicar a mi familia Lara Puchi y con gran cariño a todos mis familiares y amigos.

Dedicar en forma especial a todos mis alumnos que son el motor de que siga perfeccionándome para compartirlo con ellos, los futuros profesionales de la educación que están llamados a cambiar nuestro mundo y quiero aportar de esta manera con un granito de arena.

Agradecimientos

Quiero ante que todo agradecer a mi familia, mi gran apoyo Claudia por aguantarme siempre, mis hijos: Lyan, Javiera y Matías, por su constante apoyo. LOS AMO MUCHO.

Dar gracias a todos los que me apoyaron durante este proceso, mi abuelo Osvaldo por siempre estar ahí con sus consejos y apoyo, a la familia y los amigos de la vida, por siempre darme ánimo para seguir y terminar con este gran anhelo personal y profesional.

Sin todos ellos hubiese sido imposible haber terminado.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA DE LA TESIS.....	I
PÁGINA DE RESPETO	II
CARÁTULA INTERIOR.....	III
PÁGINA DEL JURADO.....	IV
PÁGINA DE DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD.....	V
PÁGINA DE DEDICATORIA.....	VI
PÁGINA DE AGRADECIMIENTOS.....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE APÉNDICES	
RESUMEN. PALABRAS CLAVES	
ABSTRACT. KEY WORDS	
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	4
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.2.1. Interrogante principal	
1.2.2. Interrogantes secundarias	
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.4.1 Objetivo general	
1.4.2 Objetivos específicos	
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	12
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	14

2.2. BASES TEÓRICAS.....	18
2.2.1. La comunicación	
2.2.1.1. Definición	
2.2.1.2. Elementos de la comunicación	
2.2.1.3. Tipos de comunicación	
2.2.1.4. La comunicación y la educación	
2.2.2 Desarrollo organizacional	
2.2.2.1. El liderazgo y el desarrollo organizacional	
2.2.2.2. Clima organizacional	
2.2.2.3. La comunicación y el desarrollo organizacional	
2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	57
3.1 HIPÓTESIS.....	59
3.1.1. Hipótesis general	
3.1.2. Hipótesis específicas	
3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	59
3.2.1. Identificación de la variable X	
3.2.1.1. Indicadores	
3.2.1.2. Escala de medición	
3.2.2. Identificación de la variable Y	
3.2.2.1. Indicadores	
3.2.2.2. Escala de medición	
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	61
3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	62
3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	
3.6 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	64
3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	64
3.7.1. Unidad de estudio	

3.7.2. Población	
3.7.3. Muestra	
3.8 PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	65
3.8.1 Procedimientos	
3.8.2 Técnicas	
3.8.3 Instrumentos	
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	68
4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.....	68
4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	69
4.3 RESULTADOS.....	71
4.4 PRUEBA ESTADÍSTICA.....	73
4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	79
4.6 DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	80
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
5.1 CONCLUSIONES.....	84
5.2 RECOMENDACIONES.....	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	88
APÉNDICES.....	96
Matriz de Consistencia	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias entre comunicación verbal y no verbal.....	28
Tabla 2. Estadísticos de confiabilidad.....	67
Tabla 3. Resultados de cuestionario de la comunicación y el aprendizaje actitudinal.....	71
Tabla 4. Resultados del cuestionario del desarrollo organizacional y los aprendizajes actitudinales.....	72
Tabla 5. Análisis estadístico descriptivo de la comunicación y aprendizajes actitudinales.....	73
Tabla 6. Análisis estadístico del desarrollo organizacional y el aprendizaje actitudinal.....	73
Tabla 7. Correlación entre la comunicación y los aprendizajes actitudinales.....	75
Tabla 8. Correlación entre el desarrollo organizacional y los aprendizajes actitudinales.....	76
Tabla 9. Correlación entre los lineamientos fundamentados en la comunicación y desarrollo organizacional y los aprendizajes actitudinales.....	78

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1. Diagrama de dispersión de la comunicación y el desarrollo organizacional del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018.....74
- Figura 2. Diagrama de dispersión del desarrollo organizacional y los aprendizajes actitudinales de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018.....76
- Figura 3. Diagrama de dispersión de los lineamientos fundamentados en la comunicación y desarrollo organizacional y los aprendizajes actitudinales de los estudiantes del Colegio poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018.....77

ÍNDICE DE APENDICES

ANEXO 1. Matriz de consistencia.....	96
ANEXO 2. Carta de presentación experto validación.....	98
ANEXO 3. Encuesta, Directores, profesores y asistentes de la educación.....	99
ANEXO 4. Encuesta, Padres, madres y apoderados.....	101
ANEXO 5. Informe de opinión experto 1.....	103
ANEXO 6. Informe de opinión experto 2.....	105

Resumen

Se presenta esta investigación de carácter cuantitativo, con un diseño correlacional, donde se evidencia la correlación entre comunicación y desarrollo organizacional y como estas impactan en los aprendizajes de los estudiantes. Se busca conocer el funcionamiento interno de la institución educativa y analizar los sistemas de comunicación desarrollados en la comunidad educativa del Colegio Municipal Poeta Vicente Huidobro, de la comuna de Lo Prado, Región Metropolitana. La muestra es de 30 miembros de la comunidad educativa, con una confiabilidad de 0,8034**, en cuestionario de comunicación y organización y un 0,8072*, en cuestionario de aprendizajes. La selección fue aleatoria y para el levantamiento de datos se utilizaron; una encuesta estructurada para conocer el funcionamiento, relaciones y experiencias de los funcionarios del colegio, las que fueron validadas con opinión de expertos. El trabajo investigativo concluyó la importancia de contar con canales de comunicación fluidos, basados en una planificación y formalidad que respete tiempos y horarios de los funcionarios, con esto se hace necesario crear nuevos espacios y destinar tiempos para desarrollar de mejor forma la comunicación entre pares, logrando un mayor control de la información que impacta positivamente en las relaciones entre funcionarios y directivos, implementando nuevas prácticas y estrategias de trabajo que irán en directo beneficio de la gestión y el desarrollo organizacional del colegio. La comunidad escolar considera que crear e implementar nuevos sistemas de comunicación, irían en directo beneficio de los aprendizajes de los estudiantes del colegio.

Palabras clave: Sistemas de comunicación, desarrollo organizacional, aprendizajes.

Abstract

This quantitative research is presented, with a correlational design, where the correlation between communication and organizational development is evidenced and how these impact on student learning. It seeks to know the internal functioning of the educational institution and analyze the communication systems developed in the educational community of the Poeta Vicente Huidobro Municipal School, in the municipality of Lo Prado, Metropolitan Region. The sample is of 30 members of the educational community, with a reliability of 0.8034 **, in the communication and organization questionnaire and 0.8072 *, in the learning questionnaire. The selection was random and for the data collection they were used; a structured survey to learn about the functioning, relationships and experiences of the school officials, which were validated with the opinion of experts. The investigative work concluded the importance of having fluid communication channels, based on planning and formality that respects times and schedules of officials, with this it is necessary to create new spaces and allocate time to better develop communication between peers, achieving greater control of the information that positively impacts the relationships between officials and managers, implementing new work practices and strategies that will directly benefit the management and organizational development of the school. The school community believes that creating and implementing new communication systems would directly benefit the learning of the school students.

Keywords: Communication systems, organizational development, learning.

Introducción

La siguiente investigación tiene el propósito principal de entregar herramientas de mejora en lo que se refiere a los canales de comunicación que tienen relación directa con el desarrollo organizacional de la institución educativa, buscando con esto impactar en el trabajo de los profesores en el aula donde se puedan aplicar estrategias y metodologías que sean aportes constantes para elevar los aprendizajes de los estudiantes del colegio Poeta Vicente Huidobro, de la comuna de Lo Prado, Santiago, Chile. Este trabajo investigativo de carácter cuantitativo y con un diseño correlativo, con esto se pretende aportar directamente a optimizar los canales de comunicación implementando sistemas eficientes y eficaces, queriendo lograr nuevas prácticas para fortalecer el desarrollo organizacional de la institución educativa y a través de estas nuevas instancias fomentar el aprendizaje de estudiantes del colegio.

Con el desarrollo de la investigación se demostró la importancia de la comunicación como herramienta de desarrollo organizacional dentro de una institución educativa y como ésta llega a impactar en los aprendizajes de los estudiantes. Según lo mencionado por Fernández y Gordon (1986) la comunicación es un proceso donde pretendemos establecer una relación en común con otro individuo, con quien tratamos de compartir alguna información, idea o mensaje, de acuerdo a lo manifestado por estos autores se deduce que la comunicación es una relación que se puede desarrollar entre dos personas que comparten una misma intención de informarse o intercambiar alguna información relevante o interesante para ambos. La comunicación es un proceso afín y que interactúa con todas las formas de vida y el uso continuo de esta herramienta nos entrega una comprensión que se basa prácticamente en potenciar todos los saberes humanos. No existe forma de vida que no se comunique de un modo u otro, y por ende estamos hablando de un proceso fundamental en el mundo conocido. Además, gracias a la tecnología hemos podido diseñar mecanismos para amplificar, caracterizar o modular la comunicación, superando grandes distancias espaciales e incluso temporales, de modo que se trata de una actividad de importancia central en la existencia humana.

Luego, refiriéndose al desarrollo organizacional, es importante mencionar lo descrito por Hernández y Rodríguez (2006) quienes refiriéndose a este término sostuvieron que organizar es el proceso de diseñar estructuras formales de trabajo en una empresa, y que por medio de la generación de una jerarquía de autoridad y una departamentalización por funciones, que establezca responsabilidades por áreas de trabajo y que con esto se formalizaran las estructuras internas, con esto se fortalecerán los procesos dentro de la empresa produciendo un crecimiento dentro de sus áreas de trabajo, lo que llevara a un mejor posicionamiento de esta en el mercado comercial. Si mencionamos a Chiavenato y su fundamento sobre las organizaciones y como estas se componen de personas o individuos que deben cooperar unos con otros, poniendo de su parte las habilidades y limitaciones para conformar una organización que les permita lograr objetivos trabajando unidos y que no podrían lograr individualmente. Menciona además que una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Una organización. existe sólo cuando:

1. hay personas capaces de comunicarse;
2. están dispuestas a actuar conjuntamente (disposición de sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la asociación);
3. para obtener un objetivo común.

Las organizaciones. existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuales, en consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones. En este sentido, es importante destacar la relación entre la comunicación y el desarrollo organizacional, esto porque en el caso de las instituciones o las empresas la comunicación pasa a ser una base estructural de la organización, esto debido a que se fortalecen a través de los procesos de transmisión de información y el desarrollo organizacional como proceso permite que se conozcan los recursos humanos y el

desarrollo que pueden tener cada uno de estos en la empresa y también identificar lo que producen o generan.

Uno de los objetivos principales de las instituciones educativa del país es entregar una educación integra que se base en el desarrollo de aprendizajes significativos de calidad en los estudiantes, teniendo claro que para llegar al logro de estos aspiraciones es necesario tener instituciones educativas fundadas en un trabajo responsable y comprometido por parte de los equipos directivos, el profesorado y los auxiliares de la educación, buscando con esto que las instituciones educativas sean espacios de reflexión y análisis desarrollando una comunicación efectiva y que estas prácticas se puedan desarrollar en todos los niveles, destacando directamente el trabajo que se realice con los estudiantes que son el producto más importante y que a la vez son los futuros integrantes de la sociedad, esperando que sean un aporte al desarrollo educacional, social, cultural, laboral, político, familiar, etc.

Esta investigación busca explicar y demostrar lo importante que es la comunicación como una herramienta, siendo esta un aporte directo al desarrollo organizacional, partiendo de la base que para mantener un buen desarrollo deben participar todos los actores de comunidad educativa y que como consecuencia del buen funcionamiento administrativo y operativo se puede realizar mejoras en los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa. La investigación se presenta organizada en cinco capítulos, destacándose en ellos los puntos importantes siguientes: en el capítulo 1 presentamos la determinación del problema de investigación, la formulación y justificación, además, de las interrogantes, los objetivos de la investigación. Luego, en el capítulo 2 tratamos el marco teórico, que contiene los antecedentes, las bases teóricas y la definición de conceptos. En el capítulo 3 abordamos el marco metodológico, las hipótesis, el tipo y diseño de la investigación, población y muestra; además del procedimiento, técnicas e instrumentos. En seguida, el capítulo cuarto comprende la descripción del trabajo de campo, luego la presentación de los resultados, la prueba estadística respectiva y la

comprobación de las hipótesis. Finalmente, en el capítulo 5 presentamos las conclusiones y recomendaciones que proponemos continuar en otras investigaciones.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En toda organización ya sea de tipo empresarial, educativa u otra es imperioso contar con un afectivo sistema de comunicación y que este sea el eje principal de los avances y el desarrollo de la institución y a la vez una herramienta para que los gestores puedan utilizar diversas formas de comunicación hacia el exterior de la empresa y al interior de la organización específica.

Se concibe a la comunicación organizacional interna, según las palabras de Andrade (2005), como el conjunto de acciones realizadas por la entidad organizativa para la generación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus integrantes, a través del uso de variados medios de comunicación destinados a mantenerlos informados con la finalidad de ser un aporte a la labor y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es relevante, de acuerdo a Andrade, que la comunicación organizacional interna presenta un desarrollo en la gestión, porque aporta desde lo estratégico y apunta a establecer el cumplimiento de objetivos institucionales y fomentar las relaciones entre los miembros, además de instalar la coordinación de comportamientos al interior de la organización escolar; en tal sentido la comunicación contribuye a motivar y conectar a todos los miembros de la organización.

En la pasada investigación, se da cuenta que la principal problemática que existe en el colegio Poeta Vicente Huidobro, radica en las diferentes visiones que los/as trabajadores tienen respecto al deber ser y el cumplimiento de los roles dentro del establecimiento educacional, y, por ende, las tareas que se le asignan a cada uno. Inclusive se ha podido percibir que existe una sobrecarga laboral en los trabajadores (en todos los niveles, directora, profesores y auxiliares).

Según, lo expresado en la entrevista realizada a la directora Karina Guzmán, se refirió que ´existe una falla administrativa que perjudica a los funcionarios de la

escuela. Porque por ejemplo si usted no tiene auxiliar del aseo, portero, ese día igual es complejo. Toda esta problemática radica en la poca comunicación entre los cargos de forma piramidal, generando problemas como; inasistencias reiteradas por parte de los asistentes de la educación y también los profesores, sin previo aviso a los encargados correspondientes, lo que produce un gran desajuste en el funcionamiento interno del colegio, debido a que no se cuenta con equipo técnico y profesional que pueda cubrir dicha falta, lo que incurre y afecta directamente en los estudiantes que se ven afectados al no tener un profesor en el aula que desarrolle las clases del correspondiente y además mencionar que también se produce un desajuste en el funcionamiento administrativo del colegio, estas desinformaciones pasan a ser temas importantes, dejando al equipo directivo, cuerpo de docentes y auxiliares de la educación, en una incertidumbre producida directamente por el mal funcionamiento de los sistemas de comunicación interno de la institución, produciendo problemas en el desarrollo organizacional de la institución educativa.

La comunicación como herramienta de desarrollo organizacional, en el Colegio Poeta Vicente Huidobro es menester, ya que, las escuelas son esencialmente organizaciones sociales que necesitan estar en constante renovación para responder con calidad y equidad las demandas y expectativas de los alumnos y alumnas, en efecto cobra relevancia lo manifestado por Arriagada (2001), en el sentido que nuestro sistema educacional muestra un fuerte desfase entre las esperanzas de la sociedad ha depositado en él y la realidad que vive en nuestras escuelas, en términos de su organización, de su quehacer y de sus logros. Por ello, es esencial, a su vez comprender que para que las organizaciones funcionen, necesitan cuatro elementos fundamentales como: recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. Las personas constituyen el recurso más valioso de las organizaciones, dotadas de características de personalidad, motivaciones, capacidades, conocimientos, expectativas, valores, historias personales, etc. Por ello, es necesario tener en cuenta la naturaleza compleja y comunicativa del ser humano, orientado hacia objetivos y que actúa e intercambia como sistema abierto, facilita la comprensión de su

comportamiento en las organizaciones. Además, la perspectiva del interaccionismo simbólico sobre el clima organizacional se sostiene en las interacciones comunicativas de cada individuo, el cual responde a los elementos de la situación definiéndolos e interpretándolos. Estas maneras de interpretar y definir forman los distintos climas de grupo y subgrupo en la organización debido a las interacciones que se producen dentro de los mismos.

Respecto al concepto de organización, este término se originó a inicios de la época moderna en Europa en pleno siglo XVIII, en conjunto al apogeo de la industria; siendo asociado a la burocracia, la jerarquía y la verticalidad, entre otros conceptos. Debido a la constante mirada que Latinoamérica ha tenido del continente mencionado, es que en el siglo XIX se empiezan a estructurar los Estados Naciones en torno al desarrollo industrial. En el caso chileno, con la implementación de un sistema económico neoliberal, la organización pasa a tener un lugar principal en la sociedad chilena. Consecuencia de ello, a inicio del siglo XX, los establecimientos educacionales se caracterizan por pertenecer al entramado de organizaciones modernas que existen en la actualidad, por lo cual, para que se desarrolle un buen desempeño tanto laboral como de ambiente organizacional por parte de los cuadros, es menester que se genere una comunicación que logre llevar las disputas internas a buen fin, ya sea que se presenten como de carácter interpersonal y/o laboral. La comunicación es básica para que cualquier organización se mantenga en pie, para que así pueda seguir autorreproduciéndose y perdure a través del tiempo; el mantenimiento de un establecimiento educacional se basa de manera estructural en una buena toma de decisiones, siendo esto solo posible a través de una clara y óptima comunicación entre los trabajadores, ya sea ésta desde los altos mandos, o de las personas que desarrollan actividades en dicha organización (profesores y/o auxiliares).

Es por esto que, si no existe una buena comunicación, el desarrollo interno de la organización se puede ver afectado, generando un desbalance tanto en su entorno social como de manera interna. La importancia de esto, recae principalmente en que,

si no existe un óptimo desarrollo organizacional, ninguna organización puede seguir autorreproduciéndose, y en algún minuto dejar de funcionar. Lo cual, si se llevase a un colegio, sería totalmente perjudicial, pues no sólo quedarían sin trabajo los empleados, sino que toda una comunidad se vería sumamente afectada. Dicho esto, es que cuando en el Colegio Poeta Vicente Huidobro, ubicado en la Comuna de Lo Prado, Santiago de Chile, los/as profesores faltan a su turno de trabajo, dejando un puesto vacío, y no informarlo de manera óptima a sus colegas y superiores, se genera un desbalance en la organización interna, dejando roles vacíos, desestructurando la dinámica interna del establecimiento, produciendo conflictos que podría terminar de maneras desafortunadas para la organización: mal ambiente laboral, ambiente hostil con los/las alumnos, despidos a mitad de año, entre otros.

Así, finalmente, el diagnóstico y propuesta de una solución concreta al problema presentado anteriormente, es que, acorde a Valenzuela, P. & Zamorano, P. (2017) es que el proceso de diagnóstico entrega la posibilidad de transferir los conocimientos y aprendizajes a situaciones reales, bajo un contexto educativo que da directrices y oportunidades que impacta en el aprendizaje de los estudiantes. Siguiendo esta línea, se buscó levantar una práctica nueva, orientada a la implementación de espacios para la participación transversal directiva y auxiliar, en el diseño de las acciones de mejora con la aplicación de prácticas que fortalecerán la cultura escolar de la escuela. Lo que se buscó es la implementación de espacios pedagógicos que mejorarán el desarrollo organizacional de la institución educativa a través de la herramienta de la comunicación.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Como se dijo precedentemente, para que una organización logre perdurar en el tiempo sin mayores complejidades de las que ya podrían existir de manera natural, la comunicación cumple un rol crucial entre los trabajadores, tanto de manera horizontal como vertical. Al verse entorpecida ésta, es altamente probable que los fines educacionales óptimos de la organización no se cumplan, generando más problemas y discrepancias entre los individuos que trabajan en el establecimiento educacional.

1.2.1. Interrogante principal.

¿Cómo incide la comunicación y el desarrollo organizacional en los aprendizajes de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018?

1.2.2. Interrogantes secundarias.

IS1. ¿Cómo incide la comunicación en los aprendizajes actitudinales en el Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018?

IS2. ¿Cómo incide el desarrollo organizacional en los aprendizajes actitudinales de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se lleva a cabo esta investigación porque es necesaria en toda organización contar con canales de comunicación eficiente y eficaz que sean una herramienta de aportes constantes al desarrollo organizacional, logrando con esto un crecimiento de la empresa, a través de un buen funcionamiento interno que permitirá conseguir las metas y objetivos planteados de forma más expedita. Al ser una institución educativa el lugar en donde se desarrollo la investigación, se busco la mejora del funcionamiento en todos los niveles, con la finalidad de producir logros satisfactorios a nivel funcional, administrativo y de gestión, con todo esto fortalecer los aprendizajes de los estudiantes en el aula.

La relevancia de la investigación del planteamiento, donde se destaca que el desarrollo organizacional tiene como fundamento la sociedad moderna. En este sentido, Parsons la definió como “una sociedad moderna implica el desarrollo de subsistemas especializados en funciones cada vez más específicas dentro de un sistema general y la constitución de diversos mecanismos de coordinación que permiten unir los subsistemas funcionalmente diferenciados” (Martuccelli, 2014, p. 96a). Es decir, la sociedad es un gran engranaje que funcione siempre y cuando todos sus partícipes cumplan y ejecuten sus roles a cabalidad.

En consiguiente, y como dijo precedentemente, las organizaciones nacen de mano a la modernidad. Acorde a Giddens (1991a), una organización es una gran asociación entre personas regidas según líneas impersonales, establecida para conseguir objetivos específicos. “Las organizaciones, de otro lado, son, en su mayor parte, diseñadas, establecidas con propósitos definidos en perspectiva, y albergada en edificios o emplazamientos físicos construidos específicamente para ayudar a realizar esas metas” (Giddens, 1991. p. 307b). Y, para que dichas organizaciones funcionen a cabalidad, se debe comprender la importancia de la comunicación en estas según lo especificado por Martuccelli (2014).

La comunicación es siempre una operación social, es el hecho que alguien comprenda o no lo que le permite seguir desarrollándose. Más aún, la comunicación

es el elemento decisivo de la diferenciación de los sistemas y de los sistemas de comunicación complejos, sin el cual no se puede describir la sociedad moderna. A entender de estos autores, en síntesis, la sociedad moderna se caracteriza por ser un gran entramado, la cual funciona siempre y cuando todas sus funciones sean cumplidas. Y para que dichas acciones sean cumplidas, debe haber un acto de comunicación previo entre sus partícipes para que todos entiendan su función y la completen a totalidad. Dicho lo anterior, en una organización es esencial entender sus procesos internos, para así poder generar un óptimo desarrollo de dicha organización; en este caso, el establecimiento educacional seleccionado para este estudio. Los colegios son organizaciones modernas por excelencia, por lo cual es menester comprenderlas desde un estudio de éstas. Además, si una organización educativa no funciona bien en su forma interna, es decir, teniendo un buen ambiente laboral, lo más probable es que se generen problemas en la comunicación entre trabajadores, generando roces que pueden afectar la pertenencia que tienen éstos últimos hacia la organización, afectando su desempeño laboral, y así el rendimiento académico de los alumnos/as en última instancia.

Al haber problemas en una organización de manera interna, lo más probable es que genere roces también con su entorno social, generando dinámicas no agradables que desencadenarían en la disolución de la organización. Esto afectaría en manera directa y primera a los trabajadores, sin importar su posición dentro de la organización, sino que también afectaría al estudiantado, es decir, en última instancia se vería perjudicada toda la comunidad educativa. Las problemáticas de una mala resolución de conflictos debido a una mala comunicación pueden variar desde que los y las alumnos tengan un pésimo desempeño académico, que el colegio sea mal evaluado al ojo municipal y ministerial, causando despidos y una crisis interna, de esta manera el prestigio de la institución escolar y de sus gestores serán objeto de crítica.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general.

Determinar la incidencia de la comunicación y el desarrollo organizacional en el aprendizaje de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile, 2018.

1.4.2. Objetivos específicos:

OE1. Establecer el nivel de incidencia de la comunicación en los aprendizajes actitudinales en el Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018.

OE2. Establecer el nivel de incidencia del desarrollo organizacional en los aprendizajes actitudinales de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. *Antecedentes internacionales.*

La modernidad tanto a nivel mundial, como latinoamericano, se ha caracterizado por un desmesurado desarrollo económico y tecnológico. Diversos autores desde distintas disciplinas, han generado estudios teóricos de cómo la sociedad se enfrenta a estos cambios a los cuales su cotidianeidad se ve expuesta. Teniendo en cuenta la gran industrialización que surgió en Europa durante el siglo XVIII, con la posterior cultura empresarial que nació en los países desarrollados, obligó a generar nuevas formas de organizarse para poder producir riquezas a gran escala. Los pioneros de la industrialización a gran escala fue la OCT (Organización científica del trabajo) —taylorismo—, posteriormente fue el Fordismo, y finalmente emergió el Toyotismo. Estos tres modelos se caracterizaron por tener formas organizativas internas —mediante la instauración del poder y la dominación— atingentes al sistema neoliberal impuesto, logrando ser un referente póstumo para el siglo XXI.

Rodríguez (1996) dijo que la industrialización y la extensión de la monitorización de la economía hasta los últimos reductos del trueque, se posibilitaron las bases para el aumento de la complejidad de la sociedad. Los sistemas organizacionales marchan de la mano del proceso racionalizador y secularizador que transformó a la sociedad para llevarla a lo que sería la modernidad.

Un autor clásico para entender los procesos organizacionales pertenecientes a la modernidad fue Max Weber, quién caracterizó sus estudios por generar el concepto de *burocracia* — gobierno de los funcionarios, asociado con frecuencia al papeleo, la ineficiencia y el despilfarro— el cual es inminente en toda organización moderna. Weber (2014) planteó que la expansión de la burocracia es inevitable en las sociedades modernas, además de que esta presenta inconvenientes, que tendrían implicaciones importantes para la naturaleza de la vida moderna, denominando a este sistema como la jaula de hierro, pues los sujetos se vuelven simples herramientas de

producción, enajenándose de su esfera privada, para dedicarse completamente a sus labores en la organización.

También Luhmann, autor clásico de la Teoría de Sistemas que concibió la diferenciación de un sistema como una reproducción —*autopoiesis*— dentro de un sistema, de la diferencia entre un sistema y su entorno. La diferenciación es así entendida, como una forma reflexiva y recursiva de la construcción de sistemas. Argumento que una organización es una gran asociación de personas regidas según líneas impersonales, establecida para conseguir objetivos específicos. Además, que las organizaciones son, en gran parte, diseñadas y establecidas con propósitos definidos en perspectiva, guarecidos en edificios construidos específicamente con el fin de conseguir el logro de las metas impuestas por la organización. En las sociedades modernas, somos mucho más interdependientes de lo que nunca antes fue el caso. Muchos de nuestros requerimientos son satisfechos por otros a quienes nunca conocemos, y que pueden vivir de hecho a muchas millas de distancia. En tales circunstancias se necesita una tremenda cantidad de coordinación de actividades y recursos, que las organizaciones proporcionan (Luhmann, 1998).

En las sociedades modernas, los sujetos son mucho más interdependientes de lo que nunca antes habían sido. La globalización hace que muchos de los requerimientos que cada ser humano tiene, sean satisfechos por otros a quienes nunca se les conoce. En dichas circunstancias se necesita una tremenda cantidad de coordinación de actividades y recursos, que las organizaciones logran proporcionar. Si bien Luhmann no logra hablar de cooperativas u organizaciones como lo son en la modernidad actual, expone organizaciones no burocráticas como grupos de autoayuda. Acoto, además, que es un derecho a formar grupos según intereses y objetivos elegidos libremente por los que se tuvo que combatir en la mayoría de las sociedades. Tales grupos, tienden a ser no jerárquicos y carecen de las posiciones determinadas que se asocian a las burocracias. El autor afirmó que las organizaciones son sistemas sociales de tipo propio, caracterizados por su capacidad de condicionar

la pertenencia, es decir, de poner condiciones que deben ser cumplidas por quienes quiere ingresar y permanecer en ellas.

En el trabajo de Souza, M. (2013), el de una tesis doctoral, *La comunicación institucional en la web, estudio de caso de los websites de los museos integrantes del Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM)*, sustentada en la Universidad Autónoma de Barcelona, tuvo el propósito de demostrar la importancia que tiene la comunicación organizacional que es un componente esencial en el ámbito de las organizaciones y que con el cambio paradigmático de estas, experimento la formación de un nuevo sistema en red, multimodal, multimedia e interactivo pasando a ser un eje central en este ámbito histórico. Para ello recurrió a la base Web, la que se convirtió en un importante y estratégico medio de información y comunicación para la organización contemporánea. Arribó a la conclusión que de los 30 museos del IBRAM, solamente once poseen websites, y que, en estos espacios, esas instituciones utilizan variadas prácticas de la modalidad institucional de la comunicación organizacional, mayoritariamente medidas por y ajustadas a ese sistema web y de contenidos heterogéneos y fundamentalmente informacionales moldeados estática y dinámicamente por dicho sistema, para cumplir sus objetivos de información y comunicación. Los instrumentos para el levantamiento de datos utilizados en la investigación fueron variados en donde mencionamos a la observación indirecta, el análisis documental, el análisis de las referencias, y, la aplicación de una conversación técnica.

2.1.2. Antecedentes nacionales.

Rodríguez —docente e investigador de la Universidad Católica de Chile— afirmó que probablemente una de las cualidades más sobresalientes de la época moderna sea la velocidad del cambio social las modificaciones que experimenta la sociedad —sus subsistemas y las organizaciones que están inmersas en ellas— son de tal envergadura, que se ha llegado a pensar que se habría pasado a una nueva era: la postmoderna (Rodríguez, 1996). El autor manifiesto, al igual que Luhmann, que las organizaciones enfrentan un entorno cambiante, lleno de oportunidades y desafíos

que deben ser afrontados con configuraciones estructurales adecuadas, capaces de reducir de manera factible la complejidad del ambiente. Digo además, al igual que los autores precedentemente mencionados, que las organizaciones son un fenómeno característico de la sociedad moderna, que se relacionan con la sociedad de tal manera que constituyen un medio a través del cual los distintos subsistemas funcionales buscan soluciones específicas a los problemas que la sociedad enfrenta; Para concluir que este ser humano moderno, que transita a lo largo del día por distintos roles como otros tantos espejos de circo le devuelven su imagen desfigurada, necesita recomponerse, recuperar su identidad perdida, encontrar su multidimensionalidad tras tantas parcializaciones.

Ahora, hablando directamente de escuelas, Bolívar (2001) en su artículo “Los Centros Educativos Como Organizaciones Que Aprenden: Una Mirada Crítica”, planteo que una organización aprende cuando, por haber optimizado el potencial formativo de los procesos que tienen lugar en un seno, adquiere una función calificadora para los que trabajan en ella, al tiempo que está atenta para responder a las demandas y cambios externo, es decir, institucionaliza la mejora como proceso permanente, creciendo como organización. Para el autor, una clave para el inicio del proceso es que el centro educativo esté inmerso en programas integrados y compartidos de desarrollo. Si no hay proyectos de trabajo conjuntos, no hay base para el aprendizaje organizativo, esto presupone una aceptación compartida de visiones y necesidades que debe ser el punto primero de actuación, que a su vez generarán un cambio en la cultura escolar; es en ese punto cuando se puede hablar del desarrollo de la organización y cuando ésta llega a institucionalizarse, por procesos internos y conjuntos de auto revisión y planes de acción para el desarrollo, dando lugar a acercarse a lo que significaría que una organización aprende. En palabras del autor, el aprendizaje de la organización como conjunto se inscribe en un doble nivel:

- Los profesores como aprendices: procesos que emplean los individuos para aprender en la organización. Un amplio corpus de conocimiento ha resaltado

condiciones y formas que incrementan las competencias profesionales. Si bien sin aprendizaje individual no puede haber aprendizaje institucional, el primero no garantiza el segundo, si no se dan interacciones individuales en comunidades de práctica. La coordinación y transferencia de los aprendizajes individuales capitaliza el potencial de la organización.

- El aprendizaje en grupos y equipos: la teoría de la “cognición distribuida” explica bien cómo el conocimiento pueda distribuirse entre los grupos. Cada miembro del grupo se especializa en una función que pasa al grupo, y en ese sentido la capacidad total del grupo se distribuye entre los miembros. Las relaciones contextuales en que trabajan los miembros, cooperando en torno a proyectos comunes en comunidades profesionales, son igualmente muy relevantes.

Para este autor, las organizaciones no aprenden por aprender, sino que el objetivo mismo de los centros educativos es que tengan un impacto positivo, a nivel de aula y centro, en las experiencias educativas de los alumnos. No basta rediseñar la estructura organizativa y relaciones entre los profesores y equipos si no contribuye a mejorar los resultados e incrementar el compromiso con el aprendizaje de los alumnos; el ambiente actual de presiones competitivas inter centros por la eficacia de la escuela ha situado, en primer plano, esta dimensión, que marcará en el último extremo si la organización está aprendiendo o no.

En el trabajo de Riquelme, M. y Tapia, R. (2010), quienes desarrollaron una tesis de Maestría *Crisis comunicacionales en la Universidad de Chile. Análisis e casos entre 1998 y 2006*, por la Universidad de Chile. El propósito de esta investigación fue informarse sobre un periodo de especial interés mediático que se desarrolló durante la rectoría del profesor Luis Riveros, entre los años 1998 y 2006, donde hubo dos periodos. Argumentó que durante esta gestión universitaria hubo una permanente exposición noticiosa, caracterizada por el desarrollo de múltiples sucesos que representaron conflictos coyunturales y en algunos casos crisis que afectaron a su estructura que se convirtieron en crisis comunicacionales y despertaron en interés de

la opinión pública. Es por eso que este estudio da cuenta del análisis de casos de aquellas situaciones que representaron, tanto a nivel estructural o coyuntural, un impacto mediático destacado e intenta mostrar cómo los medios recogieron la posición oficial del plantel. El objetivo general de esta investigación fue seleccionar y analizar los casos más representativos de conflicto en la Universidad de Chile entre 1998 y 2006, que fueron asumidos por esta casa de estudios como crisis comunicacionales desde el punto de vista de su relevancia mediática, identificando su condición de coyuntural o estructural. Para tales efectos, se escogió una muestra por cada año transcurrido y se agruparon por periodos, como una forma de abordar en forma secuencial e histórica las principales crisis. El análisis se basó en indagar en las principales percepciones que hubo de ellas, recogidas en las apariciones y la cobertura de prensa que les otorgaron periódicos de circulación nacional. Este análisis se complementó con la información, obtenida desde los cuadros directivos comunicacionales del periodo, respecto de la gestión de las comunicaciones dentro de la organización, entendida como la acción profesional y proactiva de una unidad de comunicaciones vinculada directamente con la alta dirección, y que especialmente en estas situaciones de crisis comunicacionales tuvo un papel activo. En relación a las crisis comunicacionales investigadas llama la atención que la mayoría de ellas corresponden a crisis estructurales (65 %) en relación al 35 % que tuvieron carácter de crisis coyunturales y, sin embargo, la conclusión más importante a nuestro parecer es que la Universidad de Chile representó en ese período un poder político debido a su importancia como institución universitaria de interés nacional que tuvo una importante presencia en los medios de comunicación.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. La comunicación.

2.2.1.1. Definición. La comunicación es una de las herramientas más importantes que posee el ser humano para interactuar con sus pares. Esta capacidad la ha desarrollado a lo largo de su existencia, permitiendo así un constante desarrollo de sus diferentes facetas como un ser social. El rol que cumple la comunicación en la interacción de una organización es trascendental, pues será el entramado que relacionará a sus partes entre sí, como a su vez lo hará con su entorno. La comunicación es un tema tan antiguo como el hombre y tan importante como él. Muchos problemas y conflictos se resolverían democráticamente si la comunicación entre los seres humanos partiera de escuchar con respeto y tolerancia, posibilitando la expresión honesta y clara de los mutuos intereses y sentimientos. Cabe destacar que la comunicación es un proceso inherente a la relación humana. Por lo que se puede decir que en los últimos años se ha hablado mucho de la comunicación y ha sido un tema muy importante para lograr avances en diferentes procesos o decisiones. Los seres humanos somos esencialmente sociales, esto se debe a que la mayor parte de nuestro tiempo se comparte con otras personas, por lo tanto, es importante y necesario aprender a entendernos y comprendernos con las otras personas, buscando con esto un buen funcionamiento en los diferentes contextos sociales en los cuales nos relacionamos. La comunicación es una herramienta que nos ayuda a mejorar las relaciones interpersonales siendo así seres sociales.

Desde que el hombre habito nuestra tierra ha ido desarrollando variadas habilidades inimaginables pero reales que han hecho de éste un ser interesante y valioso dentro de un mundo en constante desarrollo y evolución lo que ha permitido desarrollar muchos hechos relevantes que han perjudicado o bien beneficiado al mismo ser. Llegando con este avance al punto de incorporar dentro de la mejora de sus habilidades el lenguaje para posteriormente, ir empleando en lo que ahora se le conoce como comunicación.

La comunicación es un acto en donde un individuo establece con otro un contacto de relación permitiéndole desarrollar un proceso comunicativo e informativo en donde intervienen diferentes elementos que pueden facilitar o dificultar la comunicación. Los seres humanos vivimos en el lenguaje con una normalidad asumida, muchas veces desarrollada de forma automática y no somos conscientes de ella. A través de la palabra nos comunicamos, reflexionamos, nos expresamos, pensamos y opinamos. A través de las conversaciones nos relacionamos con el otro, constituimos equipos, organizaciones, sociedades, proyectos. El proceso de comunicación que se evidencia y plasma a través de conversaciones con las cuales coordinamos acciones las cuales producen procesos activos de sociabilización entre pares. Es importante que aprendamos a comunicarnos, a escuchar al otro, a diseñar y mantener conversaciones, siendo estas acciones cada vez más necesarias, tanto a nivel personal y también social.

El lenguaje, aparte de ser un mecanismo de comunicación básico para la socialización, es también un medio usado para expresar o comunicar un contenido relacionado con el pensamiento; el pensar y el hablar forman parte de una unidad inseparable: no se puede considerar como una simple manera de comunicación sino como un método importante para el desarrollo y visión que tiene el hablante hacia el mundo.

Es importante tomar en cuenta que en el proceso de la comunicación la escucha activa ocupa un lugar primordial. Sin duda, para poder dar una respuesta asertiva es indispensable escuchar al interlocutor. Saber conversar es sinónimo de saber escuchar, esto es importante para desarrollar una comunicación eficiente y asertiva, siempre teniendo en cuenta al otro y su punto de vista, respetando a la vez su opinión y pensamientos, aun cuando este sea distinto y manifiesten sin temor la diferencia de criterios.

Se puede evidenciar que la comunicación interpersonal constituye uno de los pilares fundamentales de la existencia humana, porque es aquí donde se dimensiona y se reafirma la condición de ser seres humanos que tienen como bases de desarrollo

personal y social a la comunicación como proceso de avances en todas las áreas. La persona que es capaz de mantener una comunicación interpersonal asertiva, contribuye al bienestar y calidad de vida de sí misma y de los demás, pasando a ser “La comunicación la mejor arma del ser humano e inclusive nos lleva a obtener el éxito en cualquier nivel siempre y cuando sea usada de una manera respetuosa y asertiva”.

La comunicación debe desarrollarse de forma eficiente y eficaz, en donde la eficiencia se demuestra por parte del emisor en la forma en que usa las herramientas comunicativas y la eficacia se evidencia en el resultado claro y fluido del mensaje que recibe el receptor, para esto es necesario e imperante utilizar y practicar la escucha activa que es una técnica de comunicación eficaz. Según Ortiz, (2007) la escucha activa demanda que nos introduzcamos en la mente de quien nos habla e interpretemos el mensaje desde su punto de vista. Centramos toda la atención en captar y comprender el comunicado, los pensamientos y las emociones de nuestro interlocutor. Para ejercitar la escucha activa se necesita poner en acción principios básicos para lograr una correcta comunicación, pero muchas veces hasta de forma consciente nos olvidamos de estos. Uno de los principios más importantes y el más difícil en cumplir en el proceso de la comunicación es el saber escuchar. La falta de comprensión en el proceso comunicativo hoy se evidencia porque no se sabe escuchar a los demás y dedicamos más tiempo a estar pendiente de las propias emisiones, con esto se pierde la esencia fundamental de la comunicación. Existe la creencia por parte de las personas erróneamente que el proceso de la escucha se desarrolla de forma automática, no poniendo la atención que se necesita para mantener una comunicación fluida y eficiente, produciendo con esto un corte en los procesos comunicativos. Escuchar requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar y también del que se ejerce al escuchar sin interpretar lo que se oye, La escucha activa consiste en concentrarse completamente en el mensaje y en quien transmite el mensaje, es comprender, analizar y entender el punto de vista del interlocutor. La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla,

poniendo en la práctica las habilidades y destrezas del emisor y receptor, para esto es necesaria la empatía, es decir ponerse en el lugar del otro, practicando esto de ida y vuelta durante el proceso comunicativo.

Para Rojas, (2008), la escucha activa consiste en escuchar con mucha atención, sin interrumpir ni juzgar lo que dice la otra persona. En la escucha activa nunca se opina sin antes escuchar completamente; nunca se interrumpe para dejar a medias lo que la otra persona tiene que decir. Para que se cumpla lo que predica este autor es necesario tomar en cuenta los siguientes elementos que pueden facilitar la escucha activa:

- **Disposición psicológica:** prepararse interiormente para escuchar. Observar al otro: identificar el contenido de lo que dice, los objetivos y los sentimientos.
- Expresar al otro que le escuchas con comunicación verbal (ya veo, umm, uh, etc.) y no verbal (contacto visual, gestos, inclinación del cuerpo, etc.).

También se debe considerar y tener presente los siguientes elementos que son distractores y a la vez obstáculos para la escucha activa, por lo tanto, se debe evitar incurrir en las siguientes acciones que dificultan el proceso comunicativo:

- No distraernos, porque distraerse es fácil en determinados momentos. La curva de la atención se inicia en un punto muy alto, disminuye a medida que el mensaje continuo y vuelve a ascender hacia el final del mensaje, Hay que tratar de combatir esta tendencia haciendo un esfuerzo especial hacia la mitad del mensaje con objeto de que nuestra atención no decaiga.
- No interrumpir al que habla.
- No juzgar.
- No ofrecer ayuda o soluciones prematuras.
- No rechazar lo que el otro esté sintiendo, por ejemplo: no te preocupes, eso no es nada.
- No contar tu historia cuando el otro necesita hablarte.
- No contra argumentar. Por ejemplo: el otro dice me siento mal y tú respondes y yo también.

- Evitar el síndrome del experto: ya tienes las respuestas al problema de la otra persona, antes incluso de que te haya contado la mitad.

El saber escuchar es una de las habilidades más importantes en el proceso de la comunicación, si se aprende la dinámica de escuchar se pueden prevenir malos entendidos y errores de comunicación. (Hersey, Blanchard y Jonson, 1998), para estos autores son muy importantes las habilidades de las personas al momento de comunicarse con la finalidad poner en practica la herramienta de la escucha activa, para esto es necesario desarrollar:

- **Mostrar empatía:** Escuchar activamente las emociones de los demás es tratar de meternos en su pellejo y entender sus motivos. Es escuchar sus sentimientos y hacerle saber que nos hacemos cargo, intentar entender lo que siente esa persona. No se trata de mostrar alegría, si siquiera de ser simpáticos. Simplemente, que somos capaces de ponernos en su lugar. Sin embargo, no significa aceptar ni estar de acuerdo con la posición del otro. Para demostrar esa actitud, usaremos frases como: entiendo lo que sientes, noto que...”.
- **Parafrasear.** Este concepto significa verificar o decir con las propias palabras lo que parece que el emisor acaba de decir. Es muy importante en el proceso de escucha ya que ayuda a comprender lo que el otro está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice. Un ejemplo de parafrasear puede ser: “Entonces, según veo, lo que pasaba era que...”, “¿Quieres decir que te sentiste...?”.
- **Emitir palabras de refuerzo o cumplidos.** Pueden definirse como verbalizaciones que suponen un halago para la otra persona o refuerzan su discurso al transmitir que uno aprueba, está de acuerdo o comprende lo que se acaba de decir. Algunos ejemplos serían: Esto es muy divertido; Me encanta hablar contigo o Debes ser muy bueno jugando al tenis. Otro tipo de frases menos directas sirven también para transmitir el interés por la conversación: Bien, umm o ¡Estupendo!
- **Resumir:** Mediante esta habilidad informamos a la otra persona de nuestro grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración.

Luego, Álvarez y Martínez (1997), citaron el Diccionario de Lingüística moderna donde afirmaron que, Llamamos comunicación al proceso mediante el que un mensaje emitido por un individuo, llamado emisor, es comprendido por otro llamado receptor o destinatario, que es la persona o entidad a quien va dirigido el mensaje, gracias a la existencia de un código común. Este proceso abarca dos etapas: la emisión y la recepción del mensaje llamadas respectivamente la codificación y la decodificación.

La comunicación es el proceso mediante el cual las personas transmiten un mensaje sea de manera oral, gestual o escrita, para que este proceso comunicativo se desarrolle de forma eficiente, eficaz y fluida es importante considerar los siguientes aspectos para mejorar la comunicación:

- Al criticar a otra persona, hablar de lo que hace, no de lo que es. Las etiquetas no ayudan a que la persona cambie, sino que refuerzan sus defensas. Hablar de lo que es una persona sería: te has vuelto a olvidar de sacar la basura. Eres un desastre; mientras que hablar de lo que hace sería: te has vuelto a olvidar de sacar la basura. Últimamente te olvidas mucho de las cosas.
- Discutir los temas de uno en uno, no aprovechar que se está discutiendo, por ejemplo, sobre la impuntualidad de la pareja, para reprocharle de paso que es un despistado, un olvidadizo y que no es cariñoso.
- No ir acumulando emociones negativas sin comunicarlas, ya que producirían un estallido que conduciría a una hostilidad destructiva.
- No hablar del pasado, Rememorar antiguas ventajas, o sacar a relucir los trapos sucios del pasado, no sólo no aporta nada provechoso, sino que despierta malos sentimientos. El pasado sólo debe sacarse a colación constructivamente, para utilizarlo de modelo cuando ha sido bueno e intentamos volver a poner en marcha conductas positivas quizá algo olvidadas. Pero es evidente que el pasado no puede cambiarse; por tanto, hay que dirigir las energías al presente y al futuro.
- Ser específico, concreto, preciso, es una de las normas principales de la comunicación. Tras una comunicación específica, hay cambios; es una forma

concreta de avanzar. Cuando se es inespecífico, rara vez se moviliza nada. Si, por ejemplo, nos sentimos solos/as y deseamos más tiempo para estar con nuestra pareja, no le diga únicamente algo así: No me haces caso, Me siento solo/a, Siempre estás ocupado/a. Aunque tal formulación exprese un sentimiento, si no hacemos una propuesta específica, probablemente las cosas no cambiarán. Sería apropiado añadir algo más. Por ejemplo: ¿Qué te parece si ambos nos comprometemos a dejar todo lo que tenemos entre manos a las 9 de la noche, y así podremos cenar juntos y charlar?

- Evitar las generalizaciones, los términos "siempre" y "nunca" raras veces son ciertos y tienden a formar etiquetas. Es diferente decir: "últimamente te veo algo ausente" que "siempre estás en las nubes". Para ser justos y honestos, para llegar a acuerdos, para producir cambios, resultan más efectivas expresiones del tipo: "La mayoría de veces", "En ocasiones", "Algunas veces", "Frecuentemente". Son formas de expresión que permiten al otro sentirse correctamente valorado.
- Ser breve, repetir varias veces lo mismo con distintas palabras, o alargar excesivamente el planteamiento, no es agradable para quién escucha. Produce la sensación de ser tratado como alguien de pocas luces o como un niño. En todo caso, corre el peligro de que le rehúyan por pesado cuando empieza a hablar. Hay que recordar que: "Lo bueno, si breve, dos veces bueno".
- Cuidar la comunicación no verbal, para ello, tendremos en cuenta lo siguiente:
 - o La comunicación no verbal debe de ir acorde con la verbal. Decir " ya sabes que te quiero" con cara de fastidio dejará a la otra persona peor que si no se hubiera dicho nada.
 - o Contacto visual; Es el porcentaje de tiempo que se está mirando a los ojos de la otra persona. El contacto visual debe ser frecuente, pero no exagerado.
 - o Afecto. Es el tono emocional adecuado para la situación en la que se está interactuando. Se basa en índices como el tono de voz, la expresión facial y el volumen de voz (ni muy alto ni muy bajo).
- Elegir el lugar y el momento adecuados, en ocasiones, un buen estilo comunicativo, un modelo coherente o un contenido adecuado pueden irse al traste

si no hemos elegido el momento adecuado para transmitirlo o entablar una relación. Es importante cuidar algunos aspectos que se refieren al momento en el que se quiere establecer la comunicación: o El ambiente: el lugar, el ruido que exista, el nivel de intimidad... o Si vamos a criticar o pedir explicaciones debemos esperar a estar a solas con nuestro interlocutor. o Si vamos a elogiarlo, será bueno que esté con su grupo u otras personas significativas. o Si ha comenzado una discusión y vemos que se nos escapa de las manos o que no es el momento apropiado utilizaremos frases como: “si no te importa podemos seguir discutiendo esto en.... más tarde”.

Para que se desarrolle una buena comunicación es esencial llevar a la práctica todos estos consejos que ayudan a facilitar los procesos comunicativos entre el emisor y el receptor.

2.2.1.2. Elementos de la comunicación. Entre los elementos de la comunicación se encuentran un receptor y emisor, luego el mensaje, el canal de comunicación, el código, el contexto, los filtros, los ruidos y la retroalimentación, los cuales se supone la intervención activa y dinámica, de todos los elementos descritos anteriormente, creando una secuencia organizada en la que todos intervienen en mayor o menor grado, en uno o varios momentos de esa secuencia, este proceso se desarrolla en un contexto concreto y con un código específico, utilizando al menos un canal determinado, con la intervención de un emisor y receptor, de forma que el primero trasmite un mensaje al segundo.

Los elementos de la comunicación son todos y cada uno de los componentes que participan en el desarrollo del envío y recepción de cualquier mensaje. Cada elemento tiene su rol dentro de una comunicación y de todos influyen de una u otra manera que tenga éxito dicho proceso. A continuación, vamos a detallar cada uno de los principales elementos de la comunicación:

a) Emisor. El emisor es la persona, organización o tecnología que emite un mensaje, es decir, es la fuente que genera el mensaje a comunicar. El emisor emite y trasmite el mensaje a través de un canal a un receptor. Si queremos que tenga

éxito la comunicación, el emisor ha de utilizar el mismo código de comunicación y el mismo canal que el receptor. De lo contrario será imposible que se produzca la comunicación con éxito. Ejemplo: Una persona que emite un correo electrónico para enviar información a otra.

b) Receptor. Entre los principales elementos de la comunicación, el receptor es quien recibe, interpreta y decodifica el mensaje del emisor. Es importante aclarar que el receptor ha de conocer y manejar el mismo sistema de código de comunicación empleado por el emisor, sólo de esta manera se producirá la comprensión del mismo. Una vez ha recibido el mensaje y lo ha decodificado, existe la posibilidad que el receptor responda, convirtiéndose así en emisor y pasando con esto a que el emisor inicial pase a receptor.

c) Código. El código en comunicación es un sistema de señales o signos que se utilizan para poder transmitir un determinado mensaje. Algunos ejemplos son: los diferentes idiomas con sus letras, signos, ortografía, fonética o su gramática. El código binario utilizado por la computación. Las señales de tráfico, el sistema braille o el código morse son también otros ejemplos de código de comunicación

d) Mensaje. El mensaje es el elemento de la comunicación que contiene la información que manda el emisor al receptor a través de un canal de comunicación. El mensaje traslada una idea o concepto a comunicar a través de un código conocido por ambos. Un mensaje puede ser verbal, no verbal, visual o escrito.

e) Canal de comunicación. El canal de comunicación es el medio por el cual se transfiere el mensaje entre el emisor y el receptor. Existen diferentes canales, por ejemplo, el aire en una comunicación oral, el escrito, soportes visuales, etc. También se consideran canales de comunicación un teléfono, el papel, la televisión, un email...

f) Ruido. El ruido es una interferencia en el proceso de comunicación, la cual puede hacer que no sea fluida o incluso que la llegue a interrumpir. Existen diferentes tipos de ruidos dentro de los elementos de la comunicación, como, por ejemplo: música alta en un bar (ruido físico), un despiste o distracción (ruido psicológico), problemas técnicos o defectos en la tecnología (ruido técnico), problemas físicos auditivos (ruido fisiológico), uso de terminología técnica como el caso de un médico con un determinado paciente (ruido semántico). Por último, si alguna de las partes por su actitud impide el entendimiento, se denomina ruido de influencia.

g) Retroalimentación. La comunicación es bidireccional, tanto el emisor como el receptor intercambian su papel en todo el proceso. Cuando el receptor recibe el mensaje del emisor, éste le contesta convirtiéndose también en emisor. La retroalimentación ayuda a quién emite el mensaje sepa si el receptor lo ha recibido e interpretado correctamente. Esta situación se da continuamente por ejemplo en conversaciones entre dos personas

El contexto como elemento de la comunicación; En un proceso de comunicación el contexto es muy importante. Los principales factores que afectan al contexto de la comunicación son el momento y el lugar en el que se está produciendo. También es importante la cultura tanto del emisor como del receptor, ya que influye por ejemplo en aspectos vitales como la comprensión del mensaje.

2.2.1.3. Tipos de comunicación. Entre los tipos o formas de comunicación se puede mencionar primeramente la comunicación verbal que se caracteriza por el uso de las palabras y está se puede desarrollar a través de la comunicación oral con signos o palabras habladas y la comunicación escrita que se desarrolla a través de códigos escritos y también como segundo tipo esta la comunicación no verbal, la cual se lleva a cabo sin el uso de las palabras, desarrollándose con los movimientos corporales, posturas, miradas o gestos y muchas veces estos se manifiestan de forma involuntaria. La comunicación verbal es aquella donde el mensaje es verbalizado, pues se utilizan las palabras ya sea de manera oral o escrita. Mientras que la comunicación no verbal es aquella que se da sin el uso de palabras, se utilizan

gestos, miradas, movimientos corporales, entre otras expresiones. Para comprender mejor las diferencias entre la comunicación de tipo verbal y la comunicación de tipo no verbal, se puede evidenciar en la siguiente tabla:

Tabla 1

Diferencias entre comunicación verbal y no verbal

	Comunicación verbal	Comunicación no verbal
Definición	Es cuando se utilizan las palabras en el proceso de transmisión de información entre emisor y receptor.	Es cuando no se hace uso de palabras para transmitir información de emisor a receptor.
Tipos	Oral y escrita.	Cualquiera que no implique el uso de palabras.
Sentidos utilizados	Oído y vista.	Oído, vista, tacto, olfato y gusto.
Ejemplos	Conversaciones, entrevistas, libros, cartas, correos electrónicos, entre otros.	Gestos, miradas, postura, emoticonos, expresiones faciales y corporales, entre otros.

La comunicación verbal puede realizarse de dos formas: oral: a través de signos orales y palabras habladas o escrita: por medio de la representación gráfica de signos. Hay múltiples formas de comunicación oral. Los gritos, silbidos, llantos y risas pueden expresar diferentes situaciones anímicas y son una de las formas más primarias de la comunicación. La forma más evolucionada de comunicación oral es el lenguaje articulado, los sonidos estructurados que dan lugar a las sílabas, palabras y oraciones con las que nos comunicamos con los demás.

Las formas de comunicación escrita también son muy variadas y numerosas (ideogramas, jeroglíficos, alfabetos, siglas, graffiti, logotipos). Desde la escritura primitiva ideográfica y jeroglífica, tan difíciles de entender por nosotros; hasta la fonética silábica y alfabética, más conocida, hay una evolución importante. Para interpretar correctamente los mensajes escritos es necesario conocer el código, que ha de ser común al emisor y al receptor del mensaje.

En nuestro tiempo cada vez tienen más importancia los sistemas de comunicación no verbal. Cuando hablamos con alguien, sólo una pequeña parte de la

información que obtenemos de esa persona procede de sus palabras. Los investigadores han estimado que entre el sesenta y el setenta por ciento de lo que comunicamos lo hacemos mediante el lenguaje no verbal; es decir, gestos, apariencia, postura, mirada y expresión.

La comunicación no verbal se realiza a través de multitud de signos de gran variedad: Imágenes sensoriales (visuales, auditivas, olfativas...), sonidos, gestos, movimientos corporales, etc.

Características de la comunicación no verbal:

- Mantiene una relación con la comunicación verbal, pues suelen emplearse juntas.
- En muchas ocasiones actúa como reguladora del proceso de comunicación, contribuyendo a ampliar o reducir el significado del mensaje.
- Los sistemas de comunicación no verbal varían según las culturas.
- Generalmente, cumple mayor número de funciones que el verbal, pues lo acompaña, completa, modifica o sustituye en ocasiones.

Para Stanton, Etzel y Walker (2007), la comunicación es "la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte" (p. 511). Acorde a Chiavenato (2006), la comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social" (p. 110). Finalmente, Robbins y Coulter (2005), plantearon que la "comunicación es la transferencia y la comprensión de significados" (p. 256).

Es decir, la comunicación es el proceso mediante el cual un emisor y un receptor pueden establecer una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, informaciones o significados que son comprendidos por ambos, produciéndose con esto un entendimiento que puede servir para mejorar las relaciones entre los individuos.

Arellano (2008), por su parte, señala que existen cuatro tipos de comunicación, correspondientes al sistema de comunicación, los cuales ofrecen

diferentes maneras de interacción desarrolladas a partir de los diferentes ciclos de la humanidad, tomando en cuenta las formas de organización social. Los cuales son:

- a) Comunicación por asamblea. Los miembros se reúnen en varias ocasiones para intercambiar información. Los actores comunicantes son previamente elegidos para dirigirse a los demás.
- b) Comunicación por emisarios. Una persona es la encargada de difundir la información a los restantes miembros del colectivo.
- c) Comunicación por red. La información es destinada unas veces de modo incluyente, otra excluyente, a ciertos miembros del colectivo, elegidos por la posición y función que ocupa.
- d) Comunicación mediada por la tecnología. La información se conforma a partir de un ser de mediaciones cognitivas y estructurales, que va dirigida a sectores amplios de la sociedad.

Quintana y Moncayo (2017), expusieron que el lenguaje se establece como un encadenamiento de conductas que no son verbales, sino que se añaden del lenguaje corporal. Por ende, esto involucra el comportamiento el debate del ser humano, pues cada palabra emitida, implica una suma de emociones y variantes que interactúan para generar cierto comportamiento. Es decir, el lenguaje no verbal es un proceso mediante cualquiera de los 5 sentidos envía o recibe un mensaje, sin emplear el habla. En estos segundos iniciales del encuentro, el cuerpo comunica el nivel de aceptación –o no– hacia otro. Este lenguaje no verbal, concibe la atmosfera en la cual las palabras originarán una experiencia entre dos personas, positiva o negativa. El cómo las personas se comunican no verbalmente, dispone un ambiente de aceptación o rechazo previo al comienzo de la comunicación hablada.

Antes, Shütz (1979) señaló que, como se vive en un mundo, se vive con otros y para otros, se orienta la vida hacia ellos. Al coexistir con otros como congéneres, al unirse a ellos en la actividad, cotidianidad y trabajo común, se influye sobre ellos, como ellos influyen sobre estos, y al hacer todo este proceso, se logra comprender la conducta –y actitud– de otros, y se supone que ellos comprenden la de su emisor. Por

lo tanto, para la interacción social, es menester la interpretación de otro, y la comprensión de la comunicación no verbal. Lo interesante de la comunicación no verbal con relación al lenguaje hablado, es que el primero amplía la información que se quiere expresar, ya que, las palabras con emitidas por volúmenes y tonos que completan la connotación del discurso.

El contexto social donde el individuo, como parte de instituciones básicas – ejemplo la escuela–, adquiere los modelos comunicaciones que le permitirán más adelante, relacionarse con otros en su práctica social, es crucial. Esta praxis es un proceso dinámico, activo, cambiante y se modifica a cada instante. Acorde con Arellano (2006), la comunicación es un aprendizaje incesante y continuo que implica aceptar las diferencias, como invitación a un encuentro creativo. Comunicarse es, ubicarse, descubrirse y tomar conciencia del rol, lugar y poder de cada individuo. Es sustancial la existencia de una comunicación como proceso de producción, comprensión e intercambio de mensajes verbales y no verbales, enmarcados en un contexto social donde tienen representatividad la familia, las comunidades, las organizaciones empresariales y la escuela.

Por su parte, Cuesta (2008) dijo que, en líneas generales, la comunicación-educación se puede entender como

El campo de la comunicación social donde convergen la comunicación y la educación; de tal manera que los procesos comunicativos tengan una práctica educativa (como lo es formar a los estudiantes en el conocimiento de los medios masivos) y, viceversa, que el proceso educativo recurra a las posibilidades que brinda la comunicación (uso de los medios en el aula) (p. 94).

Por su parte, Rivera, Rojas, Ramírez y Fernández (2005), plantearon que una forma de alcanzar el éxito y el crecimiento en las instituciones, es orientar la comunicación a todos los niveles para mejorar el desempeño y crear una mayor satisfacción en el empleo, facultando a que los trabajadores comprendan mejor su trabajo, generando un vínculo de compromiso con su labor. Se considera a la

comunicación como algo esencial para una organización, pues obtiene cooperación y consenso entre los integrantes pertenecientes a una institución.

Para Fernández (2009), la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, sin importar su tipo o su tamaño. Teniendo también un fundamento inherente a toda verdad, que la comunicación es el proceso social más importante. Pues sin ella, el individuo y la sociedad en sí no conocerían la cultura. Dicho esto, es que la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, entre ésta y los diferentes públicos ubicados en su entorno. Para el autor existen ciertos postulados básicos en el proceso comunicativo de en las organizaciones, los cuales son: la comunicación es integral; la comunicación es un sistema; la comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas y la comunicación es una responsabilidad compartida.

2.2.1.4. La comunicación y la educación. En el caso de la educación, la comunicación se vuelve un elemento indispensable, pues se necesitan individuos que tengan la capacidad de generar un adecuado proceso comunicacional que garantice la operatividad en las organizaciones educativas. Para Isea, Mora y Gómez (2018), la noción de comunicación hace referencia al acto, proceso y el resultado de la transferencia de gestos, informaciones y objetos. Se considera que el acto comunicativo, cuando se desarrolla entre entes sociales más complejos como instituciones, gobiernos, por ejemplo, es más probable que existan complicaciones propias del acto de dialogar. Para los autores, es menester que, para evitar estos problemas, se genere una comunicación asertiva. Es decir, una comunicación donde se pueda dar a conocer una idea de manera lo más clara posible, cargada de emociones propias de los sujetos, siendo posible su influencia en el receptor de sus mensajes. En síntesis, la comunicación es un elemento clave que se debe saber utilizar en una institución educativa para la correcta transmisión de las líneas de acción.

También existe la comunicación efectiva dentro de una institución educativa con altos mandos, la cual debe tener ciertas características por parte de quien la utiliza. La comunicación debe presentarse de tal forma que todos los receptores entiendan el mensaje. Es decir, debe ser sencilla. También, debe ser bien fundamentada, debe haber una idea clara del mensaje. A su vez, unifica criterios; es decir, no debe ser contradictorio en sus partes ni en su contenido, y debe perseguir los objetivos de la organización. También es cortés, pues, como miembro de una organización, cada persona cumple funciones específicas y relevantes dentro de la institución, por lo cual todos deben ser tratados con educación y tomados en cuenta. Una comunicación efectiva se encuentra bien distribuida y es oportuna; el mensaje debe ser emitido en el momento oportuno. Finalmente, siempre puede evaluarse. Esto quiere decir que, es relevante que el emisor del mensaje conozca la reacción producida en el receptor. En todas las organizaciones, quien tenga la responsabilidad de dirigir al personal debe tener presente que los aspectos antes señalados son indispensables en el proceso de transmitir información al resto de los empleados; de esta manera, se podrá lograr una comunicación efectiva con los trabajadores y, como consecuencia de ésta, una mejor coordinación de las operaciones de la misma, de esta manera se podrá fomentar canales de comunicación fluidos que sean eficientes y que pasen a ser una herramienta importante en los procesos internos de comunicación de la organización.

En las organizaciones, la comunicación, son sistemas de procesamiento de información. Una de las metáforas más utilizadas, es la que vislumbra a la organización como un cerebro. La analogía acá es la idea de que las organizaciones atrapan y filtran información, la procesan, la interpretan, la cambian y actúan sobre ella. Como en un cerebro, también hay pérdida de memoria. Si la analogía se lleva a un nivel más, incluso existen estimulantes y depresores en la mente, que vendrían siendo altas y bajas organizacionales.

Acorde a Rodríguez (1996) las organizaciones constituyen un fenómeno característico de la sociedad moderna, que se relacionan con la sociedad de tal

manera, que constituyen un medio a través del cual los distintos subsistemas funcionales de la sociedad buscan soluciones específicas a los problemas que la sociedad enfrenta. Dos organizaciones clásicas de organización son:

- a) Según Parsons (1956) las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas, construidas en forma deliberada o reconstruidas para alcanzar fines específicos.
- b) Barnard (1968) las define como un sistema cooperativo sobre el cual va implícita la cooperación de dos o más personas, son llamados organización, por lo que una organización formal es un sistema de actividades conscientemente coordinadas o las fuerzas de dos o más personas.
- c) Para Luhmann las organizaciones son sistemas sociales de tipo propio, caracterizados por su capacidad de condicionar la pertinencia, es decir, de poner condiciones por que deben ser cumplidas por quienes quieren ingresar y permanecer en ellas. Estos sistemas, además, unen el alta especificada de comportamientos requeridos a la generalización de la motivación. La organización, por su parte, considera a la sociedad como el sistema más amplio que la limita, le pone condiciones y se transforma en el entorno al cual se encuentra completamente adaptado.

Hall (1996), señala que las organizaciones desarrollan sus propias culturas, con lenguaje, ritos y estilos de comunicaciones. Es claro, también que, las organizaciones intentan socializar a su personal para que se reduzcan al mínimo los problemas de la comunicación. Sin embargo, a pesar de la presencia de una cultura común y los esfuerzos para alcanzar la socialización, las organizaciones contienen las semillas de los problemas de comunicación cuando se toman en cuenta sus componentes verticales y horizontales. Aquí, según Hall, el cargo superior es quien tiene el poder de decidir quién obtiene qué clase de comunicaciones, y cuándo. El superior se convierte en el centro de la distribución y filtrado. Dada la enorme cantidad de información que está potencialmente disponible para el total de la organización, este papel es crucial.

Para comenzar a conocer e interiorizarse en lo referente al concepto de desarrollo se puede comentar y especificar que tiene un significado cómo concepto más amplio que el que se da al crecimiento, algunos apuntan que se refiere netamente a lo económico, sino que va más allá porque involucra también el desarrollo humano y social, así como se puede mencionar que tiene una gran influencia en el desarrollo de las actividades políticas de cada país. El desarrollo humano y social es resultado de variables determinadas por las instituciones que condicionan las interacciones sociales.

Se considera que el desarrollo es un proceso que enriquece la libertad de los individuos en la búsqueda del desarrollo personal y de sus valores propios. Además, el concepto de desarrollo es un concepto ambiguo que se usa en forma descriptiva o normativa y puede hacer referencia a los medios o fines del cambio social, como visión de mejores condiciones de vida o como proceso para lograr la modernidad de las sociedades, la cual implica su desarrollo democrático en consideración que la democracia es verdaderamente el requisito del desarrollo.

La estrategia de desarrollo es la forma de ordenamiento de las relaciones económicas, políticas y sociales en que una sociedad visualiza la obtención de sus propios objetivos y metas. Algunos autores antiguos, definen el desarrollo como las series de transiciones, para una población dada y para todos los grupos de población comprendidos, desde un patrón menos humano a otro más humano de la existencia, al ritmo más rápido posible, al más bajo costo posible, mientras se toman en cuenta todos los lazos de solidaridad que existen (deben de existir) entre estas poblaciones y los grupos poblacionales. “El desarrollo es la satisfacción de necesidades de unidades como el individuo, el pueblo, la ciudad o el grupo social identificado por factores tales como el origen étnico, clase, género, sexualidad o edad” (Sutcliffe 1995, p. 45).

Para Chamorro (2001), el desarrollo se refiere a cambios inducidos en forma consciente e intencional, a través de políticas que en forma deliberada son impulsadas por diferentes agentes del desarrollo, de lo cual se infiere que el desarrollo es un proceso colectivo y dinámico que no se realiza en forma aislada. El desarrollo es un

proceso multidimensional que implica cambios en las conductas y actitudes individuales que impactan las estructuras institucionales de los sistemas económicos, sociales y políticos cuya finalidad es la persecución del crecimiento económico y el desarrollo social mediante la reducción de la desigualdad y la reducción de la pobreza.

Acorde con Rivera, Rojas, Ramírez, Álvarez, (2005) en las organizaciones es primordial que exista un clima organizacional democrático, próspero y de sosiego, donde se encuentre la armonía, desde los altos mandos y el resto del personal, y que exista a su vez un reconocimiento laboral, donde el personal sea motivado y así aporte valor e inspiración a sus demás compañeros. Según estos mismos autores, otra forma de conseguir el crecimiento y el éxito de las instituciones, es guiar la comunicación a todos los niveles para lograr un mejor desempeño y una mayor satisfacción en el empleo, permitiendo que los individuos entiendan mejor su trabajo, sintiéndose más involucrados con lo que hacen.

Por lo tanto, se puede decir que el concepto de desarrollo es multidimensional porque implica todos los componentes del bienestar humano, tales como los económicos, sociales, políticos, culturales, espirituales y del medio ambiente. Goulet (2000) enumera como dimensiones del desarrollo las siguientes: el componente económico, el ingrediente social, la dimensión política, elemento cultural, y el paradigma de vida completa. El desarrollo se realiza mediante mecanismos institucionales económicos, sociales y políticos, públicos y privados que promueven mejoras en gran escala en los niveles de vida de los individuos mediante el logro de objetivos de crecimiento económico, equidad, democracia y estabilidad.

2.2.2. Desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional se define como el proceso de conocer y producir cambios en lo referente a situaciones o acciones que se desarrollan dentro de la organización, como pueden ser la salud, la cultura y el desempeño de la organización. Está diseñado y destinado para la mejora de las habilidades, el fomento y

fortalecimiento del conocimiento y el desarrollo individual de una empresa en términos de todos sus objetivos planteados. Este término es un elemento clave para la cultura organizacional, ósea se relaciona con los valores, los procedimientos, reglas o las creencias que se aúnan en una empresa.

Robbins (2004), señaló que el comportamiento organizacional pasa a ser un área de estudio que investiga los impactos individuales, grupales y estructurales, y que estos impactan en el comportamiento dentro de las organizaciones. Mientras tanto se puede mencionar lo descrito por los académicos estadounidenses, K. David y J. Newstrom, que se refieren a este término como un estudio y a la vez aplicación de conocimientos relativos que desembocan en las formas en que los individuos o personas actúan dentro de las organizaciones.

Para los autores recién señalados, el comportamiento organizacional es la base del desarrollo organizacional, ya que directamente se enfoca en la interacción que muestran y desarrollan los trabajadores, grupos o estructuras de una empresa y como todo este contenido influye el fomento del talento humano y su funcionamiento a nivel general. Este es un enfoque sistemático y práctico que trae cambios de forma planificada impactando fuertemente en la cultura y el comportamiento organizacional de una organización o empresa.

El proceso de desarrollo organizacional es muy importante, tanto interna como externamente. En términos de un ambiente externo, tiene el objetivo de mejorar la habilidad de una empresa de responder o adaptarse a los cambios con efectividad. Respecto del ambiente interno, tiene el fin de incrementar la capacidad de los empleados, la mejora de los recursos humanos y de los sistemas de comunicación.

El desarrollo organizacional es un enfoque a largo plazo que no solo tiene el objetivo de incrementar el desempeño de la empresa, sino también mejorar la satisfacción de los empleados, con todas estas acciones se busca implementar un cambio sistemático en la empresa, también se preocupa de trabajar con los empleados y como estos se pueden ir adaptando a los constantes cambios implementados en el proceso a todo nivel. En consecuencia, se preocupa de mejorar el desempeño y la

salud generales de la empresa para producir resultados más óptimos. De esta forma, el desarrollo organizacional es considerado un esfuerzo para promover el cambio y el desarrollo en términos de actitudes de conducta y desempeño de los empleados y permite a la vez mejorar los procesos en el desarrollo de la gestión de la organización.

A grandes rasgos, todo proceso de desarrollo organizacional permea en la cultura y la cambia de alguna forma, promoviendo modos distintos a los del pasado, a través del análisis de las buenas prácticas, de aquello que se ha hecho bien y por ende se debe seguir haciendo. Zamora (2017), señaló que el desarrollo organizacional genera a su vez, desarrollo humano de forma sistemática y planificada. “Es un enfoque del cambio como producto de la intervención planificada, estratégica y sistematizada para fortalecer los recursos, las capacidades y las competencias empresariales” (p. 90). Entonces, se entiende el desarrollo organizacional como un proceso planeado, que inicia cuando las organizaciones y las personas que integran una institución, desean y necesitan un cambio.

Por su parte, Petit (2012) vio el desarrollo organizacional como una nueva categoría conceptual. Posiciona esta noción como una metodología de articulación social para la consolidación de la cultura de planificación, educación y comunicación para fomentar el empoderamiento innovador de los individuos y subjetivar el desarrollo social a través de la creatividad propia de entornos complejos y la fertilización cruzadas de ideas entre sectores, actividades y agentes de distinta naturaleza.

Chiavenato (1999) presentó las siguientes características esenciales sobre el desarrollo organizacional en las instituciones y como esto se puede fomentar y consolidar en el tiempo buscando una mejora continua en base a un mejor funcionamiento de la organización, para esto es importante considerar los siguientes puntos;

Características del DO; La propia definición de DO presupone características como las siguientes:

1. Focalización en toda la organización: es un programa amplio que busca que todas las partes integrantes de la organización estén bien coordinadas.
2. Orientación sistémica: se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización, a las relaciones laborales entre las personas y a la estructura y los procesos organizacionales.
3. Agente de cambio: el DO utiliza a personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de una organización.
4. Solución de problemas: el DO no solo analiza los problemas en teoría, sino que pone énfasis en las soluciones, focaliza los problemas reales, no los artificiales.
5. Aprendizaje experimental: los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente de entrenamiento los problemas que deben enfrentar en el trabajo.
6. Procesos grupales: el DO se basa en procesos grupales como debates, discusiones en grupo, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación.
7. Retroalimentación: el DO suministra información de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones en que se desenvuelven y a comprender las acciones autocorrectivas más eficaces.
8. Orientación situacional: el DO no es rígido ni inmutable sino situacional, flexible y orientado hacia la contingencia.
9. Desarrollo de equipos: el objetivo general del DO es construir mejores equipos de trabajo en la organización.

El proceso del DO., consta de cuatro etapas:

1. Recolección y análisis de datos: determinación de los datos necesarios y los métodos útiles para recolectarlos dentro de la empresa.
2. Diagnóstico organizacional: para identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos.
3. Acción de intervención: es la fase de acción planeada en el proceso de DO que sigue a la fase de diagnóstico. En esta fase se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional particular.

4. Evaluación: etapa final del proceso que funciona como circuito cerrado. El resultado de la evaluación implica la modificación de los anteriores dando dinámica al propio proceso. Estas cuatro fases pueden superponerse pues no existe una frontera nítida entre ellas.

Las técnicas de intervención en DO., pueden clasificarse de las siguientes formas;

1. DO para el individuo: el entrenamiento de la sensibilidad es la técnica más antigua del DO. Es un enfoque orientado a desarrollar la sensibilidad social de una persona y la flexibilidad de su comportamiento frente a los demás.
2. DO para dos o más personas: análisis transaccional. Es una técnica que busca el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales.
3. DO para equipos o grupos: consultoría de procesos. En esta técnica cada equipo es coordinado por un consultor en procesos humanos y de información, quien actúa como tercero.
4. DO para relaciones intergrupales: reuniones de confrontación. Técnica de modificación del comportamiento dirigida por un consultor externo o interno.
5. DO para la organización como totalidad: retroalimentación de datos. Proporciona aprendizaje de nuevos datos respecto de sí mismo, de los demás, de los procesos grupales o de la dinámica organizacional. La retroalimentación de datos requiere que haya un flujo adecuado de información en la organización a través de:
 - a. Distribución abundante de información.
 - b. Documentación y distribución de resultados de las investigaciones internas.
 - c. Realización de discusiones periódicas entre elementos de diferentes áreas de la organización.
 - d. Realización de conferencias sobre asuntos internos, programas y planes de trabajo.

Modelos del DO., existen una variedad de modelos, cada uno de los cuales utiliza diferentes tecnologías de modificación del comportamiento. Dado que la red o malla gerencial es un ejemplo ilustrador vale la pena describirla como modelo de DO. La malla gerencial es una gráfica de dos entradas compuesta de dos ejes. El eje

horizontal representa la preocupación por la producción. El eje vertical representa la preocupación por las personas. El programa de DO se desarrolla en seis fases:

1. Seminarios de laboratorio
2. Desarrollo de equipos
3. Reuniones de confrontación intergrupales
4. Establecimiento de los objetivos organizacionales
5. Implementación del modelo organizacional mediante equipos.
6. Evaluación de los resultados: es decir, los cambios ocurridos para estabilizar los objetivos organizacionales y establecer otros nuevos para el futuro.

Para cambiar, la empresa necesita transformarse en un ambiente de cambios, donde las personas se sientan estimuladas a innovar y crear. El ambiente de cambios exige una planificación minuciosa.

Objetivos del DO., los principales son:

1. Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
2. Aumentar la confrontación de los problemas empresariales y no esconderlos.
3. Crear un ambiente en que la autoridad esté basada en el conocimiento y la habilidad social.
4. Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
5. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la empresa.
6. Buscar soluciones sinérgicas a los problemas. Es más importante la cooperación que el conflicto.
7. Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad grupal en la planeación y la implementación.

2.2.2.1. El liderazgo y el desarrollo organizacional.

En el estudio Liderazgo y Clima Organizacional en un Colegio de Cundinamarca. Lineamientos Básicos para su Intervención Contreras & Jiménez, (2016) plantearon que un estudio donde se obtiene que la comunidad –estudiada por estas tesis– registra una inconformidad mayoritaria en la forma en cómo se ejerce el liderazgo, bien sea por una ausencia del mismo, o por ejercerse de formas no

deseadas expuestos por la teoría y la práctica. Este trabajo sirve acá como un instrumento para comparar las formas en que una organización se ve afectada de manera interna, por ejemplo, en este caso, a través de la falta de un óptimo liderazgo.

Según Alves (2000), el liderazgo se refiere a un proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados, es decir, el líder intenta crear y desarrollar un clima en el que cada uno de todos los miembros del equipo tengan un máximo de oportunidades para alcanzar el éxito. Para esto, existen condiciones para el liderazgo eficaz, o sea, que cree y desarrolle un clima en el que todos puedan expresar sus potencialidades y maximizar sus rendimientos. A su vez, el líder debe poseer ciertas cualidades, en el cual el análisis de líderes ha demostrado que;

Para ser un buen líder es necesario que determinadas características estén presentes, pero esto no es verdad en el sentido contrario, esto es, por el hecho de que una persona posea determinadas características que también poseen los líderes, no significa que deba serlo automáticamente (Alves, 2000, p.126).

En otras palabras, para Alves (2000) el objetivo de un liderazgo eficaz es el crear y desarrollar un clima dentro de la organización o en el equipo que posibilite el alcanzar el rendimiento pretendido y la satisfacción esperada para cada uno de los miembros de la organización.

Para Pareja Fernández (2009) el liderazgo en una organización educativa comprende al líder de un centro educativo no como el director o un cargo institucional necesariamente, pues para dirigir un centro no necesariamente se tiene que ser el líder, y viceversa, el liderazgo vendría siendo un fenómeno coyuntural determinado por la conexión entre las características personales de los individuos y el ecosistema en el que conviven.

Pareja Fernández (2009),

Esta relación hará que, en función de una situación concreta, ciertos rasgos de la persona resulten, o no, idóneos a la hora de liderar una organización

determinada y no a otra cualquiera. Pero además esa conexión debe girar en torno a la construcción de un proyecto compartido y común. (p. 140).

Para Vargas (2003), comenta que la puesta en práctica de esta posición teórica en el liderazgo educativo puede traer algunos cambios importantes en las instituciones. Según este autor el liderazgo de transformación se podría definir como el rol que desarrolla un tipo de líder, capaz de ayudar a los demás a tomar conciencia de sus posibilidades y capacidades, de liderar sus propias actividades dentro de la organización, pensando en su crecimiento y desarrollo profesional.

Algunas características importantes del liderazgo transformacional para el desarrollo de las y los profesores y de la institución en general son los siguientes (Vargas, 2003, p. 20):

- Consideración individual: consiste en dedicar tiempo y atención a las necesidades y diferencias individuales de las y los profesores esto quiere decir que la relación y la comunicación es personalizada.
- Tolerancia psicológica: el permanecer periodos largos y constantes en un centro educativo hace que los docentes generen grandes dosis de ansiedad, entre ellos mismos y con sus alumnos, a lo cual se le denomina espacio de interacción turbulenta. Bajo este clima, es fundamental que el líder no solo posea, sino manifieste grandes dosis de empatía, para que pueda manejar el conflicto y la tensión de una mejor manera. Pues este liderazgo tiene como uno de los pilares fundamentales, el crecimiento integral del personal.
- Liderazgo compartido: fundamentado en la cultura de la participación, el líder crea condiciones para que sus compañeros colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipes de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización. Además, él no busca sobresalir o recibir todo el mérito de los logros obtenidos por el sistema.
- Trabajo en equipo produce sinergia: esta estrategia genera mejores resultados.

- Un liderazgo fundamentado en valores: los líderes deben conducirse bajo la directriz de los valores humanos básicos, tales como la dignidad de la vida, el mejoramiento de la salud, la fraternidad, la necesidad de justicia social y el respeto.

En síntesis, un liderazgo ejercido en las instituciones educativas, para que sea efectivo en el nivel de las relaciones humanas debe considerar algunos elementos básicos, entre los cuales se encuentra; Una concepción integral de ser humano. Desde esta perspectiva se debe tener consideración por las personas. Dedicar tiempo, atención y un trato agradable a los y las trabajadoras es fundamental. Algunas veces, resulta mucho más fácil regañar, insultar y agredir a una persona, que analizar las causas del error y que el líder haga su propio autoanálisis para que detecte cuáles son sus propios fallos y errores.

2.2.2.2. Clima organizacional.

En instituciones de educación por su parte, el clima organizacional ha sido considerado como uno de los elementos que con más vigor inciden en la eficacia escolar (Lamoyi, 2007). El clima organizacional en una institución educativa es la suma de un ambiente planeado, llamativo para los trabajadores, enriquecedor para el aprendizaje, pero, sobre todo, que opera como una maqueta social que permite concebir a la institución educativa como una verdadera comunidad. La confianza acá es clave, pues “la presión del trabajo y el control sobre los maestros son mayores que los niveles deseados, según los estándares establecidos por los investigadores. La percepción del control, según las investigaciones, es mucho mayor en el sistema escolar” (Cortés. 2004:206). El apoyo que los altos mandos les dan a los profesores es vital para un buen ambiente laboral, por lo cual debe haber gran cooperación por parte de los primeros, ya que son quienes generan la cooperación en la organización. El clima organizacional se inicia con la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan diversos comportamientos y que afectan directamente e indirectamente en el ambiente. Según Méndez (2006) quien manifiesta “que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de

organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social”. Este autor se refiere a como las personas se pueden relacionar socialmente y que a la vez estos están influenciados por su carga valórica, sus creencias, sus costumbres, sus actitudes que influyen directamente en el ambiente interno que se pueda presentar dentro de las organizaciones. El clima organizacional de acuerdo a lo expresado por Méndez (2006) ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol y función protagónico, pasando a ser un objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

Es importante destacar la importancia del clima organizacional y su desarrollo dentro de una organización y que este tiene una base que se fortalece por la interacción constante entre las personas y el vínculo que se crea a través de este comportamiento con la organización, como lo menciona Dessler (1976) que dijo la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores, y se ratifica con lo mencionado por Álvarez (1995) que definió el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. Destacando que el ambiente y el entorno en donde las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y, por lo tanto, en su creatividad y productividad, lo que favorece enormemente a la organización y al cumplimiento de los objetivos. Se puede indicar que estos autores mencionados anteriormente dan gran importancia a la participación de las personas a través de sus comportamientos y la interacción que se logra a través de todas estas acciones con la organización.

Teniendo otro enfoque sobre el clima laboral y su desarrollo dentro de la organización es necesario conocer lo que dice Gonçalves (1997) que considera el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento, donde se pone énfasis en el ambiente laboral que se puede crear y desarrollar mediado por la interacción de los factores influyentes y al mencionar estos puntos es necesario revisar lo que dice Gonçalves (2000) que expone los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. De todo esto resulta un clima organizacional determinado por los comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito, produciéndose con todo esto un ciclo de mejora continua dentro de la organización. Para Chiavenato (2000) quien indica que, el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados, confirmando así la importancia que tiene dentro de la organización las acciones y comportamientos desarrollados por las personas que impactan en el ambiente laboral de la organización.

Según Sudarsky (1977) el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas. Aquí se puede evidenciar la simbiosis que se produce entre las interacciones de todos factores que pueden influir en el clima organizacional y se demuestra la importancia y el rol que deben cumplir cada uno de ellos para lograr objetivos conjuntos. Por su parte, Likert y Gibson (1986) plantean que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de

una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

Las definiciones antes expuestas permiten establecer que el clima organizacional es la identificación de características que se desarrollan dentro de la organización y como estas impactan en los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional.

Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales. De acuerdo a la revisión anterior se define el clima organizacional como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los procesos y procedimientos, las relaciones entre las personas y el ambiente físico destacando acá la infraestructura y elementos de trabajo, que afectan las relaciones e impactan en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y, por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización.

2.2.2.3. La comunicación y el desarrollo organizacional.

La cultura organizacional tiene en la comunicación uno de los recursos más importantes para el manejo de los elementos que componen el desarrollo organizacional. La comunicación dentro de esta, se prepara y esboza con la finalidad de efectuar acciones comunicativas victoriosas, cuyos relativos se establecen a partir de la dinámica de los actores. Es decir, la comunicación ayuda a que los sujetos realicen sus conexiones sociales y culturales, estructuren sus marcos o modelos de representación del mundo, para así lograr que sus interacciones sirvan para lograr acuerdos que les allanen sus actividades diarias.

Arrellano (2008) señaló que, la comunicación se debe desarrollar mediante una estrategia, para que los sujetos pertenecientes a la organización, se sientan identificados con los objetivos de esta y su pertenencia con la misma. La estrategia de

comunicación es una serie de opciones que permiten situar los momentos y los espacios más idóneos, para implementar un carácter comunicativo, una marca personal de la organización, que deberán acatar en la realización de todos los procedimientos internos, tanto laborales como humanos.

Por su parte, Saladrigas (2005) planteó que la comunicación interna, también denominada comunicación interna o comunicación institucional, es la que se encuentra dentro de una organización. Lo básico y característico de la comunicación es el intercambio de expresiones entre actores colectivos, el que cual se somete a procesos de producción y consumo de un servicio convertido en mercancía profesional y que consiste en facilitar, por el intercambio de datos codificados y decodificados por los actores (agentes sociales) la reproducción de conocimientos a propósito del acontecer social y material que compromete a la organización, y que es un universo de objetos de referencia frente al cual los miembros de la organización y de la colectividad social necesitan ajustar sus conductas como agentes y como sujetos con aspiraciones sociales y materiales.

Andrade (2005), por su parte, expuso tres formas distintas de entender el concepto de comunicación organizacional. La primera, es como un proceso social, donde la comunicación organizacional es el “conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos” (p. 15). La segunda perspectiva, ve a la comunicación organizacional como una disciplina. Esta comunicación es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas con su entorno. Y tercero, la comunicación organizacional como un conjunto de técnicas y actividades donde

Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización, sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene su entorno (p. 16).

El autor planteó dos tipos de comunicación dentro de la organizacional. La interna y la externa. La primera, es un conglomerado de actividades realizadas por la organización, para el nacimiento y sostenimiento de las buenas relaciones entre y con sus miembros, a través de uso de diversos medios de comunicación que los mantengan informados, motivados e integrados, para así, cooperar con su trabajo al logro de los objetivos de la organización en cuestión. Mientras que, la comunicación externa, es un conglomerado de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes receptos externos, orientados a mejorar o mantener su relación con ellos, a proyectar una imagen positiva o promover sus productos y/o servicios. Es un hecho, a su vez, que tanto la comunicación interna como la externa, deben estar sincronizadas y alineadas hacia un objetivo común para que la organización funcione como debe ser.

Siguiendo en esta línea, Capriotti (1998), expuso que la única forma de que una organización tenga una correcta política, planificación y gestión de la comunicación, es a través de la comprensión de la magnitud del concepto de la comunicación interna. El autor plantea que, una definición ideal del concepto es el intercambio de información entre todos los niveles de una organización –horizontal y verticalmente–. Esto debido a que la participación, el hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que esta hace, apremiándolos a colaborar, sugerir, comentar, es decir, involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. Volviéndose un intercambio bidireccional “de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del diálogo –participación de las 2 partes de la comunicación–, adoptando así, un verdadero carácter comunicativo” (p. 2)

Brönstrup, Godoi y Ribeiro (2007), afirmaron que la comunicación organizacional adquiere una forma de interacción social, la cual se puede interpretar como parte del proceso de construcción social de la realidad en la cotidianidad de la vida organizacional, lo que posibilita la creación de identidad y credibilidad de la organización frente de la sociedad.

La comunicación tiene lugar en los contextos discursivos y socioculturales, cuando busca el uso apropiado de la lengua. Lo que observamos en la dimensión de la comunicación organizacional requiere conocimiento y habilidad en relación con los anhelos y con las expectativas de los públicos. Mapear el perfil de los públicos a priori es fundamental para aplicar y adoptar los discursos organizacionales, incluso en situaciones de interacción intercultural. (p. 34)

Es importante enfatizar en que, las organizaciones surgen en respuesta a una necesidad de cumplir diversos objetivos, lo cual se obtiene a través del esfuerzo y accionar de un conglomerado de individuos con una misión colectiva, logrando así, efectividad en el trabajo en equipo. También es relevante mencionar, como se ha hecho precedentemente, que la organización está integrada por diferentes elementos, por lo cual es menester comprender el diseño de los grupos que se encuentran orientados a la producción de este objetivo común.

Dicho esto, para Montoya (2018), la investigación en torno a la comunicación organizacional, se centra en que los diseños sean óptimos para el correcto flujo de mensajes. Es importante comprender el aspecto global que la comunicación le brinda a la organización, pues en esta, la comunicación está condicionada, pues es esta la que mantiene unida al sistema organizacional.

(...) en el concepto de CO, se incluyen tanto la comunicación interna como externa con flujos continuos dada la interdependencia entre los integrantes de la organización, lo cual debiera crear un sentido de identidad o pertenencia auxiliada por la labor del profesional de la comunicación. (p. 786)

Mientras que Van Riel (2018), apuntó a que la comunicación organizativa plantea diversos modos de comunicación que permanecen afincados al interior de la organización. Papic (2019) expuso que en la organización educativa se disponen y utilizan diversos tipos de comunicación organizacional interna, existiendo las verticales, horizontales, oblicuos y externos. Ahora, también se plantea la existencia de una comunicación unívoca y biunívoca “la unívoca es emitida por el individuo u

órgano que crea información con capacidad de ser comunicada a los públicos internos. En cambio, la biunívoca comprende que todo elemento de la entidad organizativa puede constituirse en emisor y audiencia” (p. 66).

Papic (2019) planteó que, la comunicación organizacional interna representa una importante evaluación en la entidad educativa, ya que posibilita a los integrantes el acercamiento a la información institucional, el cual permite a los actores a cooperar con su progreso y subsistencia. Por su parte, Vázquez (2008) afirma que la escuela debe surgir desde dimensiones organizativas con mayor flexibilidad, integradoras y constitutivas de nuevos ámbitos de reflexión y comunicación en los que tomen parte todos los integrantes de la comunidad educativa. Para su realización, es necesario que existan nuevas organizaciones y direcciones escolares dirigidas a facultar nuevos contextos, propensos a potenciar la participación activa del conjunto de sus miembros, así como una organización que se diferencie por procesos comunicativos e informacionales más oportunos a la sociedad de la información y de la comunicación.

Por su parte, Soria (2008), señaló que existen niveles y tipos de comunicación en las organizaciones, pero para esto primero según el autor, se requiere desarrollar una labor de investigación que incluya conocer la cultura organizacional hasta los productos y/o servicios que la empresa –en este caso escuela– ofrezca a sus clientes, para que de esa manera, se vean los usos adecuados de la estrategia de comunicación a utilizar en ella, para el posterior reforzamiento de su identidad e imagen corporativa. “En la práctica, la comunicación toma diversas formas en las organizaciones como son las relaciones públicas y publicidad, que son los términos más antiguos utilizados para denominar formas particulares o específicas de comunicación” (p. 14). Las tres maneras de comunicación que existen en una organización serían:

- a) Comunicación operativa: consiste en desarrollar mensajes y piezas comunicativas para distintas personas e instancias de la organización no importando el nivel jerárquico del cliente interno.

- b) Comunicación táctica: se da cuando se identifican necesidades comunicativas y se desarrollan soluciones para potenciar las distintas funciones que sostienen y proyectan a la organización, como la vigilancia del entorno, capacitación, comercialización e incluso la dirección, entre otras.
- c) Comunicación estratégica: proceso de comunicación fundacional y constituyente en el que se construyen las representaciones o modelos de la organización que permiten llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativas. El principal logro de este nivel de actuación consiste en tener un mapa de referencia completo acerca de sí mismas como organización, del contexto en que se mueven y de la interacción que existe y debe existir entre la empresa y su contexto (Soria, 2008, p. 15).

Es clave mencionar que, para Fernández (2009), el papel que la comunicación desempeña en la organización educativa es crucial, puesto que es una herramienta al servicio del liderazgo; el autor planteó que no es raro que tradicionalmente se haya asociado la comunicación eficaz a la verbal, puesto que ese es el canal por el cual se transmite el mayor número de mensajes, pero de hecho no es el único, ni tampoco siempre el principal para la comunicación grupal e interpersonal en la organización, de hecho “los lenguajes no verbales cumplen funciones de sustitución y contradicción, completan y acentúan al verbal, lo organizan y regulan, y permiten el necesario feedback en el proceso comunicativo, en tanto que vehicula aspectos emocionales” (p. 148).

Desde otra perspectiva, es importante para algunos teóricos el que exista una buena comunicación acorde al desarrollo organizacional, para promover un ambiente de comprensión y diálogo. Especialmente dentro de las instituciones educativas. Para Arellano (2006), por ejemplo, es necesario impulsar una cultura del diálogo, decisiva para abordar de una forma más humanizada las discrepancias y divergencias, que existen en una sociedad plural. La autora afirma que las escuelas deben ser capaces de cambiar sus estructuras estereotipadas y verticales para generar espacios donde se

practique como manera de vida, el respeto por la diferencia, enfatizar el dialogo, dejar atrás el principio de ganar y crear consenso.

En síntesis, el proceso de comunicación en el desarrollo organizacional, contiene elementos que son altamente organizacionales, pero también individuales. A su vez, es complejo –complejo porque los individuos tienen idiosincrasias, prejuicios y habilidades, y complejo también, por las características de una organización como son la jerarquía o la especialización–. Aun así, la comunicación es clave dentro del desarrollo organizacional tanto, así como para los procesos de poder, liderazgo como el de toma de decisiones. La comunicación se modela por una organización y a su vez, continúa remodelando la estructura de esta.

Hall (1996) señaló que no existe el sistema perfecto de comunicación, y que probablemente nunca se logre. Esto debido a que la tecnologización acelerada ha contribuido al procesamiento de la información, pero no ha logrado borrar los asuntos y problemas entre los humanos. Es así como, los sistemas de comunicación imperfectos se encuentran relacionados directamente al desarrollo organizacional, pues contribuyen a la búsqueda de mejoras tanto en los cambios como en las innovaciones de las organizaciones.

2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

En este apartado, se plantea dar a conocer los conceptos teóricos utilizados como base para producir esta investigación. Éste se centrará en la teoría organizacional, de donde se desprende un concepto de clima organizacional, el cual afectará la dinámica organizacional que se da en las instituciones educativas.

Comunicación

La comunicación en toda organización es básica como concepto teórico y práctico para que ésta se mantenga en pie y pueda seguir autorreproduciéndose a través del tiempo. El mantenimiento de cualquier organización (empresas, escuelas, etc.) depende siempre de la buena toma de decisiones, y esto es posible a través de

una clara y óptima comunicación entre los trabajadores, tanto desde los altos mandos, hasta las personas que desarrollan las actividades en dicha organización.

A diferencia de las acciones que pueden ser realizadas por un individuo solo, Luhmann propuso una operación inherentemente social para dar cuenta de lo que sucede dentro y entre organizaciones: Definió la comunicación de decisiones como la operación básica que constituye a las organizaciones. Luhmann apoyó esto argumentando que una organización que solo comunica, sin ser capaz de tomar decisiones, es probable que se disuelva en interacciones flojas entre individuos. De este modo, para que las organizaciones existan y se desarrollen, es necesario que sus comunicaciones sean reconocidas y comunicadas como decisiones (Opazo, 2017, p. 27).

Luhmann es un autor clásico de las teorías organizacionales, por el hecho de proponer el concepto de comunicación como algo inherentemente social para entender lo que sucede en las organizaciones, es por esto que como, se dice en la cita previamente expuesta, para que una organización se mantenga en el sistema, necesita que sus comunicaciones se reconozcan y se transformen en decisiones.

La organización asigna la responsabilidad de decidir a ciertos individuos, especificando el alcance y ámbito de su jurisdicción. Como resultado, quienes no pertenecen a la organización no pueden tomar decisiones relativas a la organización, sino solo “irritar” la dirección o forma que adoptarán dichas decisiones (Opazo, 2017, p. 27).

Básicamente lo que Luhmann plantea es que, cada organización tiene una comunicación interna que marca sus límites internos, además con su entorno, puesto que cada sistema es único, por ende, cada organización se entiende entre sí, y mientras la comunicación sea la adecuada, está debería reproducirse y mantenerse en el tiempo sin mayor problema.

Teoría organizacional

Mansilla (1996) adujo que el análisis de las organizaciones se encuentra ligado en su origen al estudio de la sociedad y de sus procesos. En autores tales como

Herbert Spencer o Emile Durkheim, puede observarse cómo relacionan el desarrollo evolutivo de la sociedad con las formas particulares que asume la división del trabajo en sus diversas etapas.

En el origen de la teoría propiamente organizacional se encuentran tres vertientes distintas, a seguir:

- Una propuesta de la Sociología, con orientación académica y con intenciones de comprender el fenómeno social en todas sus manifestaciones, en lo que lo organizacional constituía un importante pero parcial aspecto a ser considerado en su relación con el todo social.
- Otra, inscrita disciplinariamente en la Administración y relacionada con el intento de encontrar formas nuevas y cada vez más eficientes de conseguir que las organizaciones logaran sus objetivos.
- Una tercera, apoyada en la Psicología social, que nace de la misma preocupación por la búsqueda de los factores que inciden en la productividad y que deriva en consideraciones referidas al comportamiento grupas de los hombres en su ambiente de trabajo.

Grupos y organizaciones

Se definirá a los grupos y organizaciones como “un grupo social es simplemente, un número de personas que interactúan unas con otras sobre una base regular” (Giddens, 1991). Acorde a Rodríguez (2011) prácticamente todas las funciones de la sociedad tienen una alternativa de solución generada en alguna organización; las organizaciones han proliferado, especializándose en temas específicos. Las interacciones ocurren a cada momento sin estar condicionadas por otra cosa que por la autoselección de la presencia.

Organizaciones formales

Se definirán a las organizaciones formales como, una organización es una gran asociación de personas rígidas según líneas impersonales, establecida para conseguir objetivos específicos. (Giddens, 1991).

Según Giddens (1991) las organizaciones son, en su mayor parte, diseñadas y establecidas con propósitos definidos en perspectiva y albergadas en edificios o emplazamientos físicos contruidos específicamente para ayudar a realizar esas metas. Las edificaciones en las cuales llevan a cabo sus actividades los hospitales, universidades o firmas comerciales son en su mayoría contruidas a medida.

Clima laboral

El clima laboral es menester en cualquier tipo de organización, por lo cual los estudios que se han hecho al respecto son variados. A continuación, se utilizará el de la Escuela de Relaciones Humanas (Mansilla, 1996), la cual destaca al grupo, es decir, la comprensión del hombre como ser social, lo cual se distingue como un comportamiento grupal.

La influencia del grupo sobre el comportamiento de los individuos, lo que puede llegar a lograr que el trabajador pase por sobre sus propias disposiciones y deje de respetar las normas organizacionales. La cantidad de trabajo que puede llevar a cabo un trabajador dado estará determinada por su capacidad social, o sea cuanto le importa al individuo pertenecer a su grupo.

Las recompensas no económicas son muy importantes en la motivación de los trabajadores. El reconocimiento, la aceptación del grupo, el status, el prestigio, son factores que pueden explicar el comportamiento del individuo que no influye en el afán de buscar mayor bien económico. Los trabajadores reaccionan frente a sus situaciones de trabajo como grupo y no como individuos.

El líder no es necesariamente la persona designada en un puesto de jefatura. Pueden surgir líderes informales. La información y la participación en la toma de decisiones son algunas de las más importantes recompensas que pueden ofrecerse para obtener el compromiso y adhesión de los trabajadores.

Los trabajadores tienen sus propios sistemas de control del trabajo. El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su

manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno (Actualidad empresa, 2013)

Clima escolar

Rodríguez (1996) describió el clima escolar como el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez de los distintos productos educativos. Analizando la línea teórica previamente expuesta, se puede desprender que el factor grupo humano es uno de los factores más relevantes dentro de las organizaciones, por lo cual la motivación y el buen ambiente laboral son de extrema importancia a la hora de aplicar métodos empíricos que puedan contribuir al mejoramiento de las instituciones educativas.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación está enmarcada dentro de un enfoque de carácter cuantitativo. Esta metodología, tiene como objetivo principal crear conocimiento en base a la retroalimentación entre investigador/a y el objeto de estudio a través del discurso generado por las personas e instituciones en pugna. Por ende, el investigador tendrá como fin reconstruir la realidad social a través de los relatos y preguntas brindados tanto por la sociedad como por las personas que la conforman.

Como mencionó Sampieri (2010), la metodología cuantitativa utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, e conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población. La finalidad de los estudios cuantitativos es elegir frecuentemente una idea la cual se transforma en una o varias preguntas que dan relevancia a la investigación para derivar luego en hipótesis y variables, continuando

con el desarrollo de un plan para comprobarlas, se mide variables en un determinado contexto y luego analiza las mediciones obtenidas a través de la estadística para llegar a establecer una serie de conclusiones que tributan a las hipótesis planteadas. Los estudios cuantitativos proponen relaciones entre variables para llegar a resultados precisos y con esto entregar recomendaciones referentes al tema.

Los diseños de estudios correlacional, se utilizan para determinar la medida en que dos variables se correlacionan entre sí, es decir el grado en que las variaciones que sufre un factor se corresponden con las que experimenta el otro. Las variables pueden hallarse estrecha o parcialmente relacionadas entre sí, pero también es posible que no exista entre ellas relación alguna. Puede decirse, en general, que la magnitud de una correlación depende de la medida en que los valores de dos variables aumenten o disminuyan en la misma o en diferente dirección. Si los valores de dos variables aumentan o disminuyen de la misma manera, existe una correlación positiva; si, en cambio, los valores de una variable aumentan en tanto que disminuyen los de la otra, se trata de una correlación negativa; y si los valores de una variable aumentan, los de la otra pueden aumentar o disminuir, entonces hay poca o ninguna correlación. En consecuencia, la gama de correlaciones se extiende desde la perfecta correlación negativa hasta la no correlación o la perfecta correlación positiva. Las técnicas de correlación son muy útiles en los estudios de carácter predictivo.

Si bien el coeficiente de correlación sólo permite expresar en términos cuantitativos el grado de relación que dos variables guardan entre sí, no significa que tal relación sea de orden causal. Para interpretar el significado de una relación se debe recurrir al análisis lógico, porque la computación estadística no dilucida el problema. Sus riesgos son los mismos que en los estudios causales comparativos.

La ventaja que tiene la investigación cuantitativa por sobre la cualitativa, es principalmente la profundidad y exactitud de los resultados que se puedan obtener a la cual se puede llegar a través de la aplicación de instrumentos de levantamiento de datos específicos respecto a la hipótesis del problema de estudio. Si bien puede o no abarca grandes áreas de población, lo que nos permite tener una información más

validada. Y como la presente tesis aboca a entender cómo la comunicación como herramienta para el desarrollo organizacional incide en el aprendizaje de los estudiantes, es sumamente relevante tener un material de estudio que abarque a profundidad las relaciones que se desarrollan dentro de las instituciones educativas, evidenciando y conociendo, sus pros y sus contras, con la finalidad de llegar a resultados concretos que sirvan para planificar mejoras en el funcionamiento de los colegios.

3.1. HIPÓTESIS

3.1.1. Hipótesis general.

La comunicación y el desarrollo organizacional inciden significativamente en los aprendizajes de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile, 2018.

3.1.2. Hipótesis específicas:

HE1. La comunicación incide significativamente en los aprendizajes actitudinales de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile, 2018.

HE2. El desarrollo organizacional incide significativamente en los aprendizajes actitudinales de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile, 2018.

3.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.2.1 Identificación de la variable X.

Las variables son: la comunicación y desarrollo organizacional.

3.2.1.1. Indicadores. Los indicadores principales son:

- **Los canales de comunicación.** El canal es el medio por el cual viaja el mensaje. Es seleccionado por la fuente, que debe determinar qué canal es formal y cuál es informal. La organización establece los canales formales y transmite mensajes que se

vinculan con las actividades relacionadas con los puestos de los miembros. En un esquema tradicional, los canales formales siguen la estructura de autoridad dentro de la organización. Otras formas de mensajes, como los personales o sociales, siguen los canales informales en la organización. (Fernández Collado, 1997)

- **Pertinencia de la comunicación.** La pertinencia es la cualidad de algo (un hecho o unas palabras) cuando conecta con una situación general. Hay pertinencia si una propuesta concreta está relacionada con el tema que se está tratando. Por el contrario, una propuesta no es pertinente si no tiene relación con el contexto general.

- **El clima organizacional.** El estudio del ambiente laboral, también denominado clima organizacional, demuestra, a través del tiempo, el interés por estudiar este fenómeno complejo en tres niveles de valoración que van, desde su análisis por medio de las características de la organización (percepción del ambiente laboral); seguido por los esquemas cognoscitivos, es decir, el individuo se construye mapas mentales sobre cómo funciona la organización, lo que le ayuda a inferir su mejor comportamiento ante una situación dada; hasta, finalmente, las percepciones integradas e interactivas, que son producto de la interacción entre persona y situación organizacional. (Cardona y Zambrano, 2014)

- **La cultura organizacional.** Es un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Todo este conjunto de variables los cuales deben de observarse, analizarse e interpretarse continuamente. (Chiavenato, 1999. p. 66).

- **Los valores.** Los valores no son cosas ni elementos de cosas, sino propiedades, cualidades sui generis, con una ordenación jerárquica que los clasifica en superiores e inferiores. Se consideran existencialmente apreciados y sentidos de acuerdo con principios éticos, antropológicos y pedagógicos. (Risieri Frondizi, 1995:17)

- **El liderazgo.** Proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización. (Ivancevich, 2005)

3.2.1.2. Escala de medición. Para medir la sensación de satisfacción que perciben la comunidad educativa del colegio se utiliza la escala de apreciación; bueno, regular y malo.

3.2.2. Identificación de la variable Y.

La mejora de los aprendizajes.

3.2.2.1. Indicadores. Los indicadores son:

- **Enseñanza.** El método de enseñanza es “un sistema de acciones del maestro encaminado a organizar la actividad práctica y cognoscitiva del estudiante con el objetivo de que asimile sólidamente los contenidos de la educación” (Neuner, 1981. p. 320)

Cumplimiento de logros. Fue David McClelland, (1989), quien definió la motivación de logro como el impulso de sobresalir, de alcanzar la consecución de metas, de esforzarse por tener éxito.

Rendimiento. El rendimiento académico es, según Pizarro (1985), una medida de las capacidades respondientes o indicativas que manifiesta, en forma estimativa, lo que una persona ha aprendido como consecuencia de un proceso de instrucción o formación.

Empatía. Es la actitud que tiene una persona para reconocer las emociones en los demás, es decir, es la capacidad de comprender los sentimientos de los otros y poder leer sus mensajes no verbales (Goleman, 1995).

3.2.2.2. Escala de medición. Para realizar la medición de desempeño se utiliza escala de 1 a 4, siendo; uno insuficiente, dos suficiente, tres bueno y cuatro muy bueno.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Tipo.

Cuantitativo.

La metodología cuantitativa según Tamayo (2007), consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo

por esto necesario obtener una muestra y esta puede ser de forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno que es el objeto de estudio. Por lo tanto, para realizar estudios cuantitativos es indispensable contar con una teoría ya construida, dado que el método científico utilizado en la misma es el deductivo. Las características que destacan en la metodología cuantitativa, en términos generales es que esta elige una idea, que transforma en una o varias preguntas de investigación que son relevantes; luego de estas se derivan las hipótesis y las variables; para luego seguir con el desarrollo de un plan para probarlas; mide además las variables en un contexto determinado, analizando las mediciones obtenidas, a través de métodos estadísticos y así establece una serie de conclusiones respecto de las hipótesis.

La metodología cuantitativa utiliza la recolección y el análisis de datos para dar respuesta a las preguntas de investigación y con esto también probar las hipótesis establecidas previamente en la investigación correspondiente, confía en la medición numérica o porcentual, el conteo estadísticamente para establecer exactamente patrones de comportamiento en una población.

3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La investigación correlacional determina el grado de asociación o relación existente entre dos o más variables, en primer lugar, se miden las variables, posteriormente mediante prueba de hipótesis correlacionales y estadísticas se estima la correlación. Las características del nivel de estudio de este trabajo investigativo son correlacionales. Según Mejía (2017) “La investigación correlacional es un tipo de investigación no experimental en la que los investigadores miden dos variables y establecen una relación estadística entre las mismas (correlación), sin necesidad de incluir variables externas para llegar a conclusiones relevantes”.

Según esta denominación se puede identificar los siguientes tipos de investigación correlacional:

Observación natural Mejía (2017) “El primero de los tres tipos de investigación correlacional es la observación natural. De esta manera, el investigador observa y registra las variables dentro de un ambiente natural, sin interferir en el decurso de las mismas.”

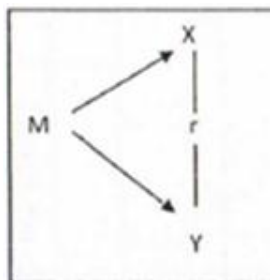
Encuestas y cuestionarios Mejía (2017) “Otro tipo de investigación correlacional se da cuando se llevan a cabo encuestas y cuestionarios de los cuales es recopilada la información. Dentro de este tipo de investigación se debe elegir una muestra o grupo aleatorio de participantes.”

Análisis de información Mejía (2017) “El ultimo tipo de investigación correlacional que puede ser llevado a cabo consiste en analizar datos recolectados previamente por otros investigadores. Por ejemplo, se puede consultar el registro judicial de una población para predecir cómo las estadísticas criminales influyen la economía local.”

3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

La tesis tuvo un diseño correlacional

Según Cancela, et al. (2010), los estudios correlacionales comprenden aquellos estudios en los que estamos interesados en describir o aclarar las relaciones existentes entre las variables más significativas, mediante el uso de los coeficientes de correlación. Estos coeficientes de correlación son indicadores matemáticos que aportan información sobre el grado, intensidad y dirección de la relación entre variables. Ver diseño:



Donde:

M = Muestra

X = Variable X. La comunicación y desarrollo organizacional.

Y = Variable Y. La mejora de los aprendizajes.

r = Relación.

Asimismo, la utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otra variable relacionadas. Es decir, para intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tiene en la variable o variables relacionadas.

3.6. ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tiene como duración estimativa unos seis meses dentro del año 2019. Además de considerar las entrevistas ya realizada en el transcurso del año 2018. Esto con el fin de generar un análisis cuantitativo a profundidad en base a la interacción comunicacional, desarrollo organizacional e impacto en los aprendizajes de los estudiantes, para esto es necesario hacer un trabajo exhaustivo en un período más prolongado, para poder ir acumulando conocimiento de la problemática a investigar, y así poder en el futuro, sugerir algunas soluciones o propuesta de acción de mejora. Es decir, algo casi longitudinal.

3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.7.1 *Unidad de estudio.*

La unidad de estudio fue el Colegio Municipal Poeta Vicente Huidobro, ubicado en la comuna de Lo Prado, Santiago de Chile.

3.7.2 *Población.*

La población comprendió a los estamentos del Colegio Poeta Vicente Huidobro, conformada por 650 personas, entre directivos (05), profesores (35) ,10 auxiliares y 600 estudiantes.

3.7.3 Muestra.

No probabilística y determinada por criterio del investigador. La muestra la constituyeron 30 sujetos, los cuales se dividen en; directivos (02), docentes (08), auxiliares (05) y apoderados (15), quienes opinaron sobre los temas de la comunicación, desarrollo organizacional y aprendizajes de los estudiantes del Colegio Municipal Poeta Vicente Huidobro, ubicado en la comuna de Lo Prado, Santiago, 08 Chile, matriculados y asistentes en el año académico 2018.

A esta cantidad determinada se les aplicaron los cuestionarios de opinión, por lo cual, es de suma importancia que esta muestra seleccionada permitió un análisis exhaustivo de las unidades de estudio. Dicho lo precedente, es que la muestra fue no probabilística, ya que acá se deciden arbitrariamente qué variables se utilizaron y el número de cuotas que comprende la muestra.

3.8 PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.8.1 Procedimiento.

El procesamiento de los datos se hizo a través de, primero, las transcripciones de todo el material recopilado, es decir, se traspasará todo lo dicho por los participantes, a hoja escrita, para poder leer y analizar de mejor manera los enunciados de cada sujeto. En paralelo, se estudiará cómo lo que los trabajadores/as dicen, se compara con otros estudios de organizaciones internas de colegios como, por ejemplo, Colombia, conocido en Latinoamérica por tener dinámicas internas sumamente favorables en el desarrollo de normas y cumplimientos. En el caso de Colombia, el Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

Sierra (2016), definió la gestión educativa como,

Un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los casos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales y regionales (p. 117a).

Así, la misma autora el Ministerio de Educación de la Nación en Chile, a través de la Unesco planteó un modelo de “gestión estratégica educativa centrada en: esencia de lo pedagógico, habilidades para tratar con lo complejo, trabajo en equipo, apertura al aprendizaje y la innovación, asesoramiento y orientación profesional, culturas organizacionales cohesionadas en el futuro” (Sierra, 2016, p. 17).

3.8.2 Técnicas.

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser las entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos.

Según Tamayo y Tamayo (2008, p.24), la encuesta “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”.

En este caso, la principal técnica que se utilizó en el trabajo investigativo es la encuesta de opinión.

3.8.3 Instrumentos.

Los instrumentos aplicados fueron dos cuestionarios de opinión contruidos en la escala de escala Likert, con las cual se buscaron obtener datos relacionados a la comunicación y desarrollo organizacional y el aprendizaje actitudinal de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro.

La escala de Likert es una herramienta de medición que, a diferencia de preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le proponamos. Resulta especialmente útil emplearla en situaciones en las que queremos que la persona matice su opinión. En este sentido, las categorías de respuesta nos servirán para capturar la intensidad de los sentimientos del encuestado hacia dicha afirmación.

Para esta investigación se utilizaron dos cuestionarios que se referían a:

1.- La comunicación y desarrollo organizacional.

2.- Sobre los aprendizajes actitudinales

Construidos con formato de escala Likert, considerando en su elaboración los siguientes puntos; 1) conocer la actitud o variable a medir, 2) elaborar ítems relacionados con la actitud o variable que se quiere medir, 3) administrar la escala a una muestra de sujetos que van a actuar como jueces, 4) asignar los puntajes a los ítems según su posición positiva o negativa, 5) asignar los puntajes totales a los sujetos de acuerdo al tipo de respuesta en cada ítem, 6) efectuar el análisis de ítems (validación y confiabilidad), 7) construir con base en los ítems seleccionados la escala final, y 8) aplicar la escala final a la población en la cual se validó el instrumento. Cada cuestionario presentaba cinco ítems de valoración siendo estos los siguientes; 1 Muy en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 indiferente, 4 de acuerdo y 5 muy de acuerdo.

a) La confiabilidad de los instrumentos. El término confiabilidad designa la exactitud con que un conjunto de puntajes de pruebas mide lo que tendrían que medir (Ebel, 1977).

La confiabilidad del instrumento se estimó mediante un grupo piloto, conformada por diez padres de familia del del Colegio Poeta Vicente Huidobro y se determinó la confiabilidad del instrumento con base a partes comparables, aplicando la fórmula de Spearman-Brown. Se obtuvo los resultados de la tabla 1.

Tabla 2
Estadísticos de confiabilidad

Coeficiente	Cuestionario de comunicación y organización	Cuestionario de aprendizaje
r_{11}: correlación entre las partes	0,6714	0,6768
r_{nn}: confiabilidad de Spearman-Brown	0,8034**	0,8072**

Los resultados muestran que los valores de r_{nn} fueron 0,8034 y 0,8072, siendo altamente significativos y demuestra que los instrumentos son muy confiables.

Los instrumentos de evaluación utilizados en la investigación fueron aplicados a los profesores, directivos y asistentes de la educación de forma voluntaria y se aplicaron durante el segundo semestre del año académico 2018, comenzando la aplicación del primer cuestionario dirigido a directivos, profesores y asistente de la educación, cuyo objetivo principal del instrumento era obtener información sobre la percepción de los temas de comunicación y el desarrollo organizacional del colegio, este trabajo se aplicó durante tiempos libres de cada uno de los funcionarios, para esto se necesitó de tres días para terminar con el número de cuestionarios necesarios en la muestra y luego del primer proceso se realiza la aplicación de los cuestionarios aplicados a los padres, madres y apoderados, cuyo objetivo principal del instrumento era obtener información sobre la percepción que ellos tenían de los aprendizajes actitudinales de sus hijos en el colegio, demoro aproximadamente una semana su aplicación esto debido a que primeramente se hizo un diagnóstico para saber cuáles serían los padres que voluntariamente podrían responder el instrumento y luego se les citó al colegio en un horario determinado para su implementación, con todas estas gestiones realizadas se pudo cumplir con el trabajo de campo enfocado en la aplicación de los cuestionarios que entregaron los datos e informaciones necesarias para el desarrollo de esta investigación. En el análisis fue desarrollado con el método estadístico de Pearson, para medir la relación entre dos variables continuas y así procesar los datos levantados.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

Una vez finalizada la fase del diagnóstico y habiendo realizado un análisis de lo observado se procede a identificar el problema de investigación, desde este punto se da inicio a la planificación de las estrategias metodológicas y la construcción de los instrumentos que se utilizarían para levantar datos importantes en el desarrollo de la investigación, se inició el trabajo en el año 2018, fecha en que realiza la primera visita que tiene como objetivo presentarse antes las autoridades del en el colegio y exponerle en qué consistirá el trabajo de investigación que se quiere ejecutar, una vez

obtenida la aceptación y autorización por parte del director se comienza con el trabajo de campo iniciando este con una entrevista a la directora del colegio en función durante ese periodo y también se realiza un focus grupos con funcionarios del colegio que representan a directivos, profesores y auxiliares de la educación, con el fin de obtener los primeros datos que serían relevantes para la consecución de la investigación, una vez terminada esta etapa se procede a procesar y analizar las respuestas que se logran pesquisar en la entrevista y focus group que estaban enfocadas en conocer antecedentes importantes sobre el tema de la comunicación y el desarrollo organizacional que habían sido los temas previamente observados.

Una vez terminada esta fase de la investigación se revisó el proyecto de trabajo que se quiere desarrollar y se ajustan las planificaciones de las acciones y actividades que se implementaran durante la investigación, se realizan otras visitas al colegio durante los años 2018 y 2019, con la finalidad de comprobar datos pesquisados anteriormente y seguir levantando información importante para la investigación ya en curso, durante este periodo se hace notar la buena recepción que tiene el investigador por parte de la mayoría de funcionarios requeridos para tener una conversación o bien responder a preguntas atinentes al problema investigado.

Como actividad final planificada dentro del proyecto investigativo, a finales del segundo semestre escolar del año 2019, se aplicó una serie de entrevistas semi estructuradas a 7 funcionarios, desglosados de la siguiente manera; 3 profesores, 2 directivos y 2 auxiliares de la educación, con lo que se obtiene información que servirá para obtener conclusiones importante con el fin de levantar por último algunas ideas de propuesta para mejorar el problema por el cual se realizó dicha intervención e investigación doctoral.

4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este apartado se presentan los resultados obtenidos una vez desarrollado el trabajo investigativo de terreno, poniendo énfasis en la redacción de los procesos detalladamente, destacando el diseño y estructura de cómo se desarrollaron las diferentes actividades dentro de la investigación y se acompaña la presentación con

gráficos y tablas que ayudan a la confirmación de los resultados obtenidos durante la investigación.

Se entrega información de la efectividad que presentan los sistemas de comunicación que se ejecutan dentro del colegio Poeta Vicente Huidobro, de la comuna de Lo Prado. Se evidencia la importancia que puede tener la herramienta de la comunicación dentro del desarrollo organizacional del colegio, produciendo mejoras e impactos en el aprendizaje de los estudiantes. Se deja en claro la importancia de contar con sistemas o canales de comunicación establecidos a los menos tres, cada uno de ellos con sus respectivos protocolos de implementación. Además, se clarifica la necesidad de crear e implementar espacios con tiempos suficientes para desarrollar actividades o acciones de información lo cual ayudara a la mejora de la comunicación entre los diferentes actores de la comunidad educativa. Todo ello en la siguiente secuencia:

- Resultados del cuestionario de la comunicación y el aprendizaje actitudinal.
- Resultados del cuestionario del desarrollo organizacional y los aprendizajes actitudinales.
- Análisis de los datos.
- Correlaciones.

4.3. RESULTADOS

4.3.1 *Presentación de resultados.* Los resultados se presentan en la tabla 3:

Tabla 3

Resultados del cuestionario de la comunicación y el aprendizaje actitudinal

Nº	La comunicación y el aprendizaje actitudinal
1	3.56
2	3.74
3	3.33
4	3.52
5	3.67
6	3.85
7	2.70
8	3.22
9	3.41
10	3.59
11	3.26
12	3.18
13	3.30
14	4.44
15	2.30
16	2.44
17	3.04
18	2.33
19	2.63
20	4.33
21	2.92
22	3.48
23	3.11
24	2.81
25	2.74
26	3.70
27	3.18
28	3.44
29	3.15
30	3.63
Promedio	3.2836
Varianza	0.3313
Desviación estándar	0.5756

Tabla 4

Resultados del cuestionario del desarrollo organizacional y los aprendizajes actitudinales.

N°	El desarrollo organizacional	Los aprendizajes actitudinales	Mejora de los aprendizajes actitudinales
1	3.22	3.33	3.44
2	4.44	4.33	4.56
3	3.20	3.44	3.22
4	3.78	3.56	3.67
5	3.11	3.26	3.11
6	3.67	3.67	3.78
7	2.37	2.37	2.74
8	2.89	3.11	2.89
9	3.56	3.56	3.67
10	3.33	3.56	3.44
11	3.04	3.22	2.96
12	3.33	3.44	3.44
13	3.11	3.22	3.11
14	4.00	4.00	4.22
15	1.67	2.00	1.56
16	1.89	1.67	2.00
17	3.33	3.33	3.22
18	2.22	2.74	2.44
19	2.78	3.00	3.00
20	4.67	4.56	4.44
21	2.56	2.78	2.89
22	3.22	3.33	3.33
23	3.44	3.56	3.56
24	3.07	3.22	3.11
25	2.67	3.00	2.89
26	3.89	3.78	4.11
27	3.33	3.56	3.33
28	3.22	3.22	3.33
29	3.33	3.33	3.44
30	3.11	3.11	3.11
Promedio	3.1541	3.2491	3.2332
Varianza	0.5458	0.4476	0.5046
Desviación estándar	0.7388	0.6690	0.7104

4.4 PRUEBA ESTADÍSTICA.

4.4.1 La comunicación y aprendizajes actitudinales. Se realizó el análisis estadístico descriptivo de la variable comunicación y aprendizajes actitudinales, que se presenta en la tabla 5.

Tabla 5

Análisis estadístico descriptivo de la comunicación y aprendizajes actitudinales.

Características	Comunicación y aprendizajes actitudinales	
	Promedio	3,2836
Varianza	0,3313	
Desviación estándar	0,5756	
Tamaño de muestra	30	

Los resultados obtenidos nos permiten evidenciar que la variable comunicación y aprendizaje actitudinal presenta un promedio relativamente alto, para el grupo evaluado.

4.4.2 El desarrollo organizacional y los aprendizajes actitudinales. Se realizó el análisis estadístico descriptivo de los componentes de la variable desarrollo organizacional y el aprendizaje actitudinal, y el promedio que se presenta en la tabla 6.

Tabla 6

Análisis estadístico del desarrollo organizacional y el aprendizaje actitudinal.

Características	El desarrollo organizacional	Aprendizajes actitudinales	Mejora de los aprendizajes actitudinales
Promedio	3,1541	3,2441	3,2397
Varianza	0,5457	0,4449	0,5090
Desviación estándar	0,7387	0,6670	0,7134
Tamaño de muestra	30	30	30

Los resultados obtenidos nos permiten evidenciar que la dimensión los aprendizajes actitudinales presenta mejores resultados, seguido por la mejora de los aprendizajes actitudinales y el desarrollo organizacional. Asimismo, el promedio general de la mejora de los aprendizajes nos indica una calificación relativamente alta, considerado como muy bueno en una escala cualitativa.

4.4.3. Correlaciones.

4.3.3.1 La comunicación y los aprendizajes actitudinales. Para la evaluación de la correlación entre la comunicación y los aprendizajes actitudinales en el Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018, se ha realizado la representación gráfica de los resultados obtenidos en la muestra, en el diagrama de dispersión que se presenta en la figura 1.

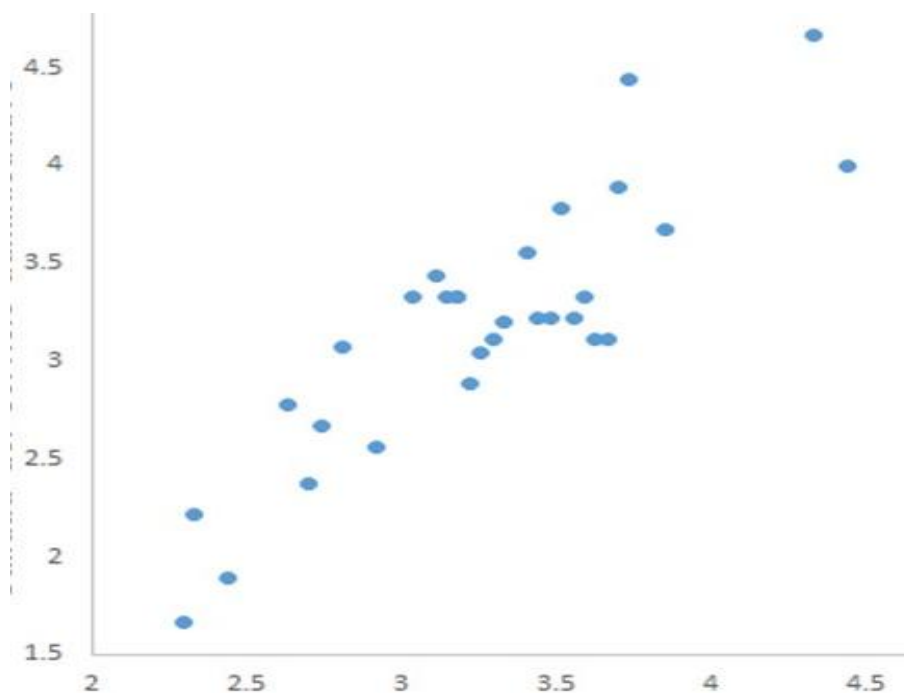


Figura 1. Diagrama de dispersión de la comunicación y los aprendizajes actitudinales en el Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile, 2018.

Luego se determina el coeficiente de correlación correspondiente con la aplicación de la fórmula de Pearson. Los resultados de la determinación de la

correlación entre la comunicación y los aprendizajes actitudinales en el Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018, se presentan en la tabla 7.

Tabla 7

Correlación entre la comunicación y los aprendizajes actitudinales

Características	Valores
Coefficiente de correlación r de Pearson	0,8662**
t calculado	9,1713
g. l.	28
t tabular ($\alpha = 0.01$)	2,763

De los resultados obtenidos se infiere que existe correlación positiva relativamente alta de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006), entre la determinación de la correlación entre la comunicación y los aprendizajes actitudinales en el Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018. Se determinó con los grados de libertad respectivos, un valor de t calculada que es mayor del valor correspondiente a t tabular para un nivel de significación de 1%. Por tanto, rechazamos la hipótesis nula y se decide que los coeficientes de correlación sí son diferentes de cero en la población. Se concluye que la comunicación incide significativamente en los aprendizajes actitudinales en el Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018, con un nivel de confianza del 99 % y 1 % de probabilidad de error.

4.4.4 El desarrollo organizacional y los aprendizajes actitudinales. Para la evaluación de la correlación entre el desarrollo organizacional y los aprendizajes actitudinales de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018, se ha realizado la representación gráfica de los resultados obtenidos en la muestra, que se presenta en la figura 2.

Luego se determinó el coeficiente de correlación correspondiente con la aplicación de la fórmula de Pearson. Los resultados de la determinación de la correlación entre el desarrollo organizacional y los aprendizajes actitudinales de los

estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018, se presentan en la tabla 8.

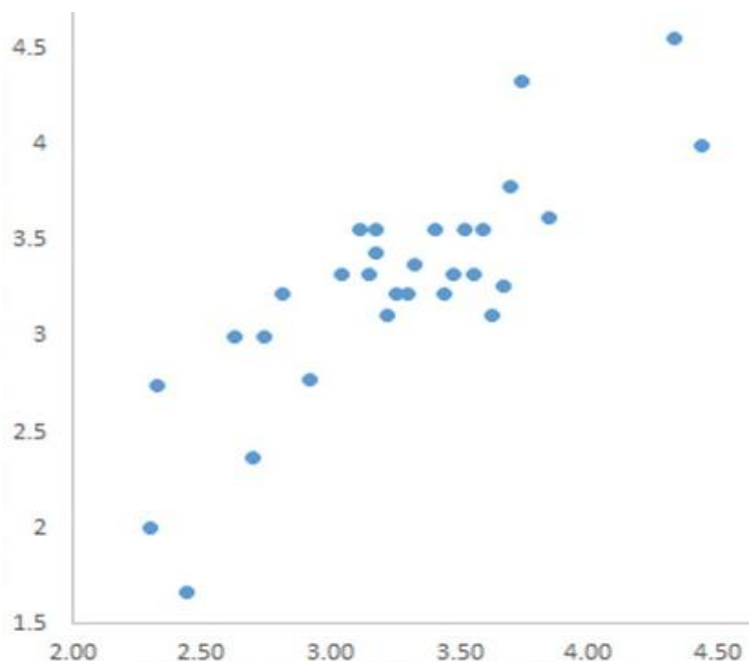


Figura 2. Diagrama de dispersión del desarrollo organizacional y los aprendizajes actitudinales de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile, 2018.

Tabla 8

Correlación entre el desarrollo organizacional y los aprendizajes actitudinales.

Características	Valores
Coefficiente de correlación r de Pearson	0,8296**
t calculado	7,8628
g. l.	28
t tabular ($\alpha = 0.01$)	2,763

De los resultados obtenidos se infiere que existe correlación positiva relativamente alta de acuerdo a Hernández et al. (2006), entre el desarrollo organizacional y los aprendizajes actitudinales de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018. Se determinó con los grados

de libertad respectivos, un valor de t calculada que es mayor del valor correspondiente a t tabular para un nivel de significación de 1 %.

Por tanto, rechazamos la hipótesis nula y se decide que los coeficientes de correlación sí son diferentes de cero en la población. Por tanto, se concluye que el desarrollo organizacional inciden significativamente en los aprendizajes actitudinales de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018, con un nivel de confianza del 99 % y 1 % de probabilidad de error.

4.4.5 Los lineamientos fundamentados en la comunicación y desarrollo organizacional y los aprendizajes actitudinales. Para la evaluación de los lineamientos fundamentados en la comunicación y desarrollo organizacional y los aprendizajes actitudinales de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018, se ha realizado el diagrama de dispersión que se presenta en la figura 3.

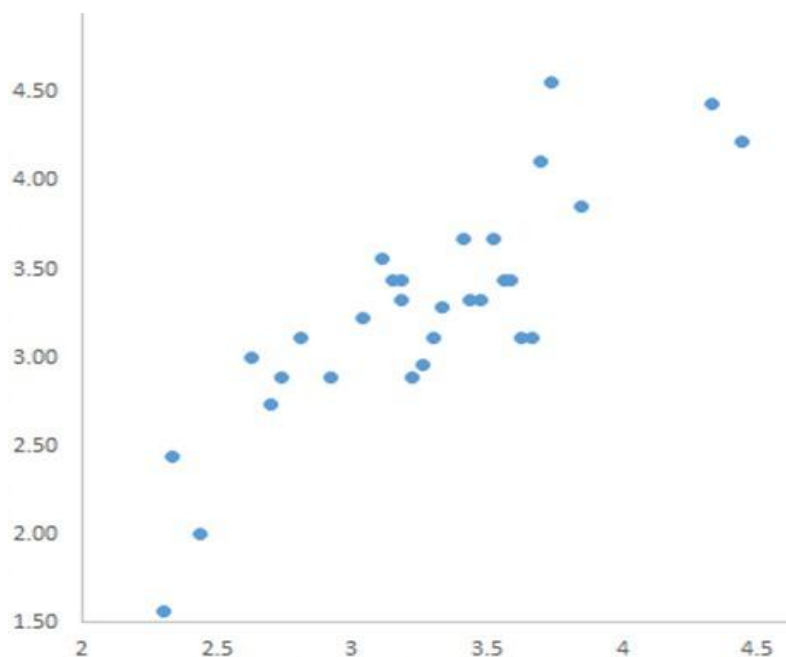


Figura 3. Diagrama de dispersión de los lineamientos fundamentados en la comunicación y desarrollo organizacional y los aprendizajes actitudinales de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile, 2018.

Luego se determinó el coeficiente de correlación correspondiente con la aplicación de la fórmula de Pearson. Los resultados de la determinación de la correlación entre los lineamientos fundamentados en la comunicación y desarrollo organizacional y los aprendizajes actitudinales de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile, 2018, se presentan en la tabla 9.

Tabla 9

Correlación entre los lineamientos fundamentados en la comunicación y desarrollo organizacional y los aprendizajes actitudinales

Características	Valores
Coeficiente de correlación r de Pearson	0,8463**
t calculado	8,4068
g. l.	28
t tabular ($\alpha = 0.01$)	2,763

De los resultados obtenidos se infiere que existe correlación positiva relativamente alta de acuerdo a Hernández et al. (2006), entre los lineamientos fundamentados en la comunicación y desarrollo organizacional y los aprendizajes actitudinales de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile, 2018.

Se determinó con los grados de libertad respectivos, un valor de t calculada que es mayor del valor correspondiente a t tabular para un nivel de significación de 1%. Por tanto, rechazamos la hipótesis nula y se decide que los coeficientes de correlación sí son diferentes de cero en la población. Por tanto, se concluye que los lineamientos fundamentados en la comunicación y desarrollo organizacional se relaciona e inciden en los aprendizajes actitudinales de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018, con un nivel de confianza del 99 % y 1 % de probabilidad de error.

4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Para dar inicio a la discusión y comprobación de hipótesis, esto según los datos recogidos y obtenidos a través de la entrevista que se aplicó a los profesionales seleccionados pertenecientes a la escuela Poeta Vicente Huidobro de la comuna de Lo Prado, institución educativa bajo la administración del consejo local de educación ubicado en la zona norponiente de la región metropolitana.

4.5.1 De la comunicación y los aprendizajes actitudinales.

Para analizar la relación entre la comunicación y los aprendizajes actitudinales en el Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018, se observó un índice de correlación $r = 0,8662$, y un valor de t calculado de 9,1713 que determina que se acepta la hipótesis alterna con un nivel altamente significativo.

4.5.2 Del desarrollo organizacional y los aprendizajes actitudinales.

Para analizar la relación entre el desarrollo organizacional y los aprendizajes actitudinales de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile, 2018, se observó un índice de correlación $r = 0,8296$, y un valor de t calculado de 7,8628 que determina que se acepta la hipótesis alterna con un nivel altamente significativo.

4.5.3 De la comunicación, desarrollo organizacional y los aprendizajes actitudinales.

Para analizar la relación entre la comunicación, el desarrollo organizacional y los aprendizajes actitudinales de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile, 2018, se observó un índice de correlación $r = 0,8463$, y un valor de t calculado de 8,4068 que determina que se acepta la hipótesis alterna con un nivel altamente significativo.

4.6 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.6.1 De la comunicación y los aprendizajes actitudinales.

En la relación entre la comunicación y los aprendizajes actitudinales en el Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018, se observó un índice de correlación $r = 0,8662$, y un valor de t calculado de 9,1713 que determina que se acepta la hipótesis alterna con un nivel altamente significativo.

Esto significa que cuanto mejor es la comunicación, mejores son los aprendizajes actitudinales en el del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018. Al respecto, Muñoz (2006) argumentó que,

Otra manera de visualizar la comunicación es relacionarla con el uso de medios de comunicación en las organizaciones. Refirió a Gerald Goldhaber (1994) para decir que, la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Los flujos de los mensajes pueden cumplir la función de informar, persuadir, integrar y regular dependiendo del objetivo. Asimismo, la dirección del flujo de los mensajes puede ser ascendente, descendente, horizontal y transversal. Esta definición evidentemente implica el uso de soportes (tácticas de comunicación) y variables que permiten una posterior evaluación del estado de la comunicación organizacional (p. 4).

Por tanto, se acepta la hipótesis específica de que la comunicación incide significativamente en los aprendizajes actitudinales en el Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile, 2018.

4.6.2 Del desarrollo organizacional y los aprendizajes actitudinales.

En la relación entre el desarrollo organizacional y los aprendizajes actitudinales de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile, 2018, se observó un índice de correlación $r = 0,8296$, y un valor de t calculado de 7,8628 que determina que se acepta la hipótesis alterna con un nivel altamente significativo.

4.6.2. *Del desarrollo organizacional y los aprendizajes actitudinales.*

En la relación entre el desarrollo organizacional y los aprendizajes actitudinales de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile, 2018, se observó un índice de correlación $r = 0,8296$, y un valor de t calculado de 7,8628 que determina que se acepta la hipótesis alterna con un nivel altamente significativo.

Esto significa que cuanto mejor es el desarrollo organizacional mejores son los aprendizajes actitudinales de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile, 2018; Aguilar (2012) argumentó que,

El aprendizaje ya no es exclusivo de las aulas. No depende de horarios rígidos y nunca se agota, puesto que es un proceso que dura toda la vida. Tanto es así, que hoy en día son muchas las instituciones educativas de todos los niveles que están apostando por modelos de aprendizaje soportados en las Tecnologías de Información y Comunicación, que ofrecen mayor flexibilidad e interacción, adaptándose fácilmente a diversas necesidades. Tal es el caso de los llamados e-learning (aprendizaje electrónico), b-learning (aprendizaje mixto) e, inclusive, el m-learning (aprendizaje soportado en dispositivos móviles), y el aprendizaje soportado en las redes sociales (siendo la plataforma virtual Elgg un claro ejemplo de este último: <http://elgg.org/>). Bajo esta perspectiva y a manera de síntesis, mencionó algunos retos para lograr la construcción de aprendizajes en las sociedades de hoy:

- Se debe educar para el cambio, la incertidumbre, la diversidad, la pluralidad y la complejidad, que son rasgos inherentes a las sociedades de hoy.

- La enseñanza debe alinear el método y la evaluación con las actividades de aprendizaje establecidas en los objetivos, poniendo el énfasis en lo que los estudiantes hacen (Biggs, 2006) a través de proyectos, resolución de problemas, análisis de casos y prácticas de servicio a la comunidad. Para este propósito, el uso de las TICs es un gran aliado por las posibilidades de interacción y colaboración que ofrece.

- Los recursos didácticos deben acercarse más al entorno de los sujetos estudiantes digitales, favoreciendo el diálogo y la construcción colectiva de saberes al incorporar, con un sentido pedagógico definido, las redes sociales, los blogs, las wikis, los foros y las plataformas virtuales de aprendizaje, que brindan mayor interactividad e interrelación. (p.808)

Con esto, queda aceptada la hipótesis específica de que el desarrollo organizacional incide significativamente en los aprendizajes actitudinales de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile, 2018.

4.6.3 De los lineamientos fundamentados en la comunicación y desarrollo organizacional y los aprendizajes actitudinales.

Para analizar la relación entre los lineamientos fundamentados en la comunicación y desarrollo organizacional y la mejora de los aprendizajes actitudinales de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018, se observó un índice de correlación $r = 0,8463$, y un valor de t calculado de 8,4068 que determina que se acepta la hipótesis alterna con un nivel altamente significativo.

Esto significa que cuanto mejor son los lineamientos fundamentados en la comunicación y desarrollo organizacional mejores son los aprendizajes actitudinales de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018. Al respecto, Bermúdez y Gonzáles (2011) sostuvieron que

En la actualidad, la competencia comunicativa es vista como un compendio de saberes, capacidades, habilidades o aptitudes que participa en la producción de la convivencia y las relaciones interpersonales e intergrupales, ya que la coexistencia humana requiere la mediación de una eficaz comunicación, como proceso de interacción en el que dos o más sujetos se reconocen como iguales, comparten experiencias, actúan con sentido de comunidad en función de un diálogo orientado a la construcción de acuerdos (Pasquali, 1972). Así la comunicación representa un instrumento esencial en la disposición del tejido

social que permanentemente explora nuevas formas de sostenimiento. En esa búsqueda para mejorar e incrementar las formas de comunicación, la ciencia y la tecnología han creado complejos y elaborados medios y redes cada vez más sofisticados. Sin embargo, todos esos avances mecánicos poco han contribuido a mejorar la relación entre las personas y, en muchos casos, han creado una brecha que ha llevado a formas de aislamiento personal que naturalmente se trasladan a los grupos y organizaciones. Por ello, la competencia comunicativa tiene un carácter eminentemente estratégico, tanto en lo individual como en lo colectivo y representa un requisito para entablar relaciones no solo saludables sino también productivas, que en el ámbito de las organizaciones contribuyen a sustentar el clima organizacional, el sentido de pertenencia y todos aquellos componentes que optimizan los procesos productivos. En toda organización, teniendo en cuenta que su éxito depende en gran medida de su gente, de sus capacidades, de sus competencias y de sus actitudes, la efectividad de la comunicación que en ella se genera está fundamentada en la participación de sus integrantes en el proceso y de sus habilidades para entender, procesar, ponderar y valorar la interacción necesaria en las relaciones laborales. (p. 2).

Con esto, queda aceptada la hipótesis específica de que los lineamientos fundamentados en la comunicación y desarrollo organizacional permiten mejorar los aprendizajes actitudinales de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018.

Por todo ello, queda aceptada la hipótesis general de que la comunicación y el desarrollo organizacional inciden significativamente en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Primera. Al determinar la relación entre la comunicación y los aprendizajes actitudinales en el Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile, 2018, se comprueba la importancia que presenta la comunicación como un factor y herramienta preponderante en el mejoramiento de los aprendizajes actitudinales. La comunicación influye de forma directa en el avance observado en los estudiantes, dejando demostrado que al existir procesos comunicativos que se desarrollan de forma eficiente y eficaz, entre la institución educativa, profesores y los estudiantes, se evidencia una mejora fundamental en los aprendizajes actitudinales que permiten el buen funcionamiento de los procesos implementados y desarrollados dentro y fuera del aula, impactando directamente en los resultados esperados en esta investigación, para confirmar esta conclusión se menciona que una vez procesados los datos referente a este punto se halló un índice de correlación $r = 0,8662^{**}$, que supera al valor de significación de $\alpha = 0,01$; aceptándose la hipótesis específica de que la comunicación incide significativamente en los aprendizajes actitudinales en el Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile, 2018.

Segunda. En la determinación de la relación entre el desarrollo organizacional y los aprendizajes actitudinales de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018, Es importante destacar que para el logro de un buen funcionamiento a nivel interno dentro de una institución o organización, por sobre todo de tipo educativo, es necesario mantener un desarrollo organizacional basado en el fortalecimiento de la cultura y los valores institucionales, los cuales son importante en el desarrollo de la gestión administrativa que se preocupa del ordenamiento de los procesos de crecimiento en busca de cumplir los objetivos planteados, a través de esto el análisis de los datos demostró la importancia

de contar con un desarrollo organizacional con bases firmes y objetivos claros y como esto impacta positivamente en los aprendizajes actitudinales de los estudiantes, basado en la tranquilidad que puede entregar una institución educativa que posee un proyecto educativo en donde se identifica claridad en los objetivos institucionales, confirmando estos resultados una vez procesados los datos se halló un índice de correlación $r = 0,8296^{**}$, que supera al valor de significación de $\alpha = 0,01$; aceptándose la hipótesis específica de que el desarrollo organizacional incide significativamente en los aprendizajes actitudinales de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile, 2018.

Tercera. En la determinación de la relación entre los lineamientos fundamentados en la comunicación y desarrollo organizacional y la mejora de los aprendizajes actitudinales de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018, se determinó la importancia que tienen la comunicación como herramienta de desarrollo y consolidación del desarrollo organizacional de la institución educativa y la comprobación que cada una de estas variables tienen una incidencia y relación directa con la mejora de los aprendizajes actitudinales de los estudiantes, evidenciando a través de esta investigación que el contar con canales de comunicación definidos y claros, además de conocido por toda la comunidad educativa pasan a ser elementales en el fortalecimiento de la institución en lo que se refiere a el desarrollo organizacional de la institución educativa fomentando y fortaleciendo los procesos de gestión administrativa, y demostrando el impacto directo que tiene estas dos variables en los aprendizajes actitudinales, mejorando los resultados de los estudiantes, confirmando estas conclusiones una vez analizado los datos levantados por la investigación se halló un índice de correlación de $r = 0,8463^{**}$, que supera al valor de significación de $\alpha = 0,01$; aceptándose la hipótesis específica de que los lineamientos fundamentados en la comunicación y

desarrollo organizacional permiten mejorar los aprendizajes actitudinales de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile, 2018.

Cuarta. Por todo ello, los aportes relevantes de esta investigación referentes a la mejora de los procesos de comunicación entre la comunidad educativa del colegio que se establecieron al implementar canales comunicativos eficientes para traspasar la información dentro y fuera de la institución y como esto a la vez fue una herramienta de fortalecimiento para el desarrollo organizacional, basados en la mejora de los procesos de gestión administrativa permitiendo con esto un funcionamiento óptimo con resultados eficaces, evidenciando que estas dos variables de estudio; la comunicación y el desarrollo organizacional, inciden significativamente en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile, 2018.

5.2 RECOMENDACIONES (SUGERENCIAS)

Tomando en cuenta los puntos expuestos en las conclusiones, se presentan tres grupos de recomendaciones, con la finalidad de buscar la mejora en el funcionamiento de los procesos y sistemas de comunicación, facilitando con esto la gestión institucional, aportando a fortalecer el desarrollo organizacional del colegio.

PRIMERA (la comunicación):

1. Definir cuáles serán los sistemas o canales de comunicación oficiales que ocupara el colegio, dejando claro su forma de funcionamiento y cuáles serán las evidencias para comprobar su efectividad, para esto será necesario llevar a cabo las siguientes acciones;
2. Crear comisión con representantes de todos los actores de la comunidad educativa que investiguen y analicen varios sistemas de entrega de información y seleccionen los que entreguen mayores beneficios de acuerdo al contexto.

3. Seleccionar más de un sistema de comunicación con el fin de cubrir de mejor forma la entrega de las informaciones dentro del colegio.
4. Jerarquizar el uso de los sistemas elegidos con la finalidad de mantener un orden de utilización.
5. Implementar evidencias para comprobar la entrega de la información.

SEGUNDA (desarrollo orgacional)

1. Diseñar los protocolos de funcionamiento de los sistemas de comunicación seleccionados.
2. Implementar los tres protocolos que son los que guiaran la puesta en marcha y aplicación de los canales de comunicación oficiales dentro del colegio.
3. Informar a través de un informativo los protocolos a todos los actores de la comunidad educativa a través de un comunicado o reuniones por áreas.

TERCERA:

1. Crear nuevos espacios con sus respectivos tiempos para la implementación de reuniones, conversatorios, coloquios, en donde se puedan desarrollar instancias de comunicación. Es necesario que estas nuevas instancias se desarrollen dentro de los tiempos u horarios de trabajo de los funcionarios.
2. Preparar moderadores los cuales serán los encargados de dirigir y controlar las nuevas instancias de comunicación, apoyando con esto y verificando que estos tiempos establecidos sean de real provecho para la comunidad educativa.
3. Nombrar por parte de la dirección del colegio a un coordinador que se encargara de planificar las diferentes instancias que se implemente dentro del colegio, siendo su labor la de buscar y facilitar, los espacios físicos, además de programar los horarios de ejecución de las diferentes instancias comunicativas, teniendo la labor también de ser un nexo entre el equipo directivo y los funcionarios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Actualidad y Empresas (2013). El clima laboral y organizacional.
<http://actualidadempresa.com/el-clima-laboral-y-organizacional/>
- Aguilar, M. (2012). Aprendizaje y Tecnologías de Información y Comunicación: Hacia nuevos escenarios educativos. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 10 (2), pp. 801-811.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, vol.9, número. 1-2, pp.123-133, Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2147/Liderazgo%20y%20clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arellano, N. (2006). Las barreras en la comunicación no verbal entre docente y alumno. *Revista Orbis, Ciencias Humanas. Año 2/ N° 4*.
- Arellano, E. (2008). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. *Razón y Palabra*, vol. 13, núm. 2, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Estado de México, México.
- Bronstrup, C., Godoi, E., Ribeiro, A., (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signo pensam.* no.51 Bogotá July/Dec. 2007
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina), N. 13, diciembre 1998, pp. portada y 5-7. ©
- Cortés, A. (2004). Estilos de Liderazgo y Motivación Laboral en el Ambiente Educativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 106/107, pp. 203-214.
- Chiavenato, I. (1999). ¿Qué es la cultura organizacional? Documento en línea. Disponible en: <https://antropologiaorganizacionalblog.wordpress.com/2017/08/21/que-es-lacultura-organizacional/>

- García, M. (2003). Del Clima organizacional a la cultura organizacional. En: II Encuentro de Investigación y docencia en administración. Asociación Colombiana de facultades de Administración – ASCOLFA. Cali: Universidad del Valle.
- Goncalves, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Extraído el 9 de enero de 2009, en www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm
- Goulet, Denis (2000). “Changing development debates under globalization”, *Working paper # 276*. The Hellen Kellog Institute for International Studies.
- Isea Araque, J. N., Mora de Isea, Y., & Gómez Escorcha, J. A. (2018). Estilo gerencial y su influencia en la comunicación de educación básica. *Revista científica ecociencia*, 4(6), 1–20. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.46>.
- Mejía, T. (2017). Investigación Correlacional: Definición, Tipos y Ejemplos. [Lifeder.com]. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/investigacioncorrelacional/>
- Muñoz, K. (2006). “Estudios y aplicaciones integradas de comunicación para el desarrollo organizacional”. *Global Media Journal*, vol. 3, núm. 5, primavera, 2006, p. 0 Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. México.
- Opazo, M. P. (2017). Repensando los límites de las organizaciones por medio de la teoría de sistemas organizacionales de Niklas Luhmann. *Revista Mad*, n° 36, pp. 21-37.
- Quintana, M. y Moncayo, M. (2017). Nuevas perspectivas teóricas de comunicación en el clima organizacional de instituciones de educación superior. *Revista Gestión Joven N° 17*.
- Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the theory of Organizations. Sage publications: Science Quarterly, Vol.1, n°1, pp.63-85.
- Papic, K., (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. Universidad

- Cardenal Silva Henríquez. Santiago, Chile. DOI:
<https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>.
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *REVISTA LASALLISTA DE INVESTIGACIÓN -Vol. 15 No 1 - 2018 - N. A. Pedraza Melo - 90 • 101*.
- Petit, E. (2012). El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo. May 2012, *Revista de Ciencias Sociales (Venezuela)* 18(1) DOI:10.31876/rsc.v18i1.24963
- Rivera, A., Rojas, L., Ramirez, F., Álvarez, T., (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Revista de ciencias Gerenciales. ISSN 1856-1810. Año 1, N°2*.
- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F. y Álvarez, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Revista Negotium, vol. 1, núm. 2, noviembre, pp. 32-48. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>*.
- Sierra, G. (2016 a, b). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Rev.esc.adm.neg. No. 81 (julio-diciembre), pp.111-128, Bogotá, Colombia*.
- Soria, R. (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales, Año 1, N°1, pp. 9-26. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3990506>*.
- Tarapuez, E. (2001). “Una política municipal para el desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa”. *Revista Venezolana de Gerencia, Año 6, No. 15, 2001, 423-445*.
- Vargas, I. (2003). “Teorías esenciales del liderazgo. Costa Rica”. *Revista Umbral 15. 19-23*.

- Van Riel, C., (2018). Tres formas importantes de comunicación corporativa. Razón y palabra. *Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación*. <http://revistas.comunicacionudlh.edu.ec/index.php/ryp>
- Zamora, M. El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil. *Revista Extremeña de Ciencias Sociales "ALMENARA" n° 10*. 2018.

Libro o texto

- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, disciplina y técnica*. Netbiblio.
- Álvarez Varó, E. y. (1997). *Diccionario de lingüística Moderna*. Ariel.
- Álvarez, H. (1995). Profesor Universidad del Valle. *Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante*.
- Arriagada, Domínguez, M. (2001). *Estudio del clima organizacional en tres establecimientos educacionales de enseñanza media humanístico-científica dependientes de la Ilustre Municipalidad de Santiago*. Disponible en <http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/136221>
- Barnard, Ch. (1968), *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- Barrero, C. (2011). La hermenéutica en el desarrollo de la investigación educativa en el siglo XXI. *Itinerario Educativo, N° 57*, pp.101-120. Enero-junio.
- Bermúdez, L. y González, L. (2011). “La competencia comunicativa: elemento clave en las organizaciones”. *QUÓRUM ACADÉMICO Vol. 8, N° 15*, enero-junio 2011, Pp. 95 - 110 Universidad del Zulia • ISSN 1690-7582.
- Bernasconi, O. (2011). *Aproximación Narrativa al Estudio de Fenómenos Sociales: Principales líneas de desarrollo*. Acta Sociológica, pp.9-36.
- Blanco, M. (2011). *Investigación narrativa: una forma de generación de conocimientos*. Nueva Época.
- Bolívar, A. (2001). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica*. Universidad de Granada, España. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Antonio_Bolivar/publication/28068579

[_Los centros educativos como organizaciones que aprenden Una mirada crítica/links/55c1e0ce08aed9dff2a5794f/Los-centros-educativos-como-organizaciones-que-aprenden-Una-mirada-critica.pdf](#)

Cancela G., Rocío; Cea M., Noelia; Galindo L., Guido; Valilla G., Sara. (2010). Metodología de la Investigación Educativa: Investigación ex post facto. Universidad Autónoma de Madrid.

Contreras, D. & Jiménez, A. (2016). Liderazgo y Clima Organizacional en un Colegio de Cundinamarca. Lineamientos Básicos para su Intervención. Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/flexpaper/handle/10336/11983/ContrerasRios-Doris-2016.pdf?sequence=9&isAllowed=y>

Cuesta, O. (2008). *Reflexiones sobre la educación rural en el marco de la comunicación-educación*. Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas, Universidad Sergio Arboleda Bogotá.

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2006). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill.

Ebel, L. (1977). *Fundamentos de la medición educacional*. Guadalupe.

Dessler, G. (1976) Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/ Hall internacional.

Fernández, C. y Gordon L. (1986). *La comunicación humana*. Mc Graw Hill.

Fernández C., Carlos (1997). *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas. México.

Fernandez, C. (2009). La comunicación en las organizaciones. 2° edición. Trillas.

Fronzizi, R. (1972). ¿Qué son los valores? FCE, 5ta. Edic. México, D.F., 222 págs.

Gaínza, A. (2006). La entrevista en profundidad individual. M. Canales, (2006). *Metodologías de investigación social. Introducción a los oficios*. LOM Ediciones.

- Giddens, A. (1991). *Sociología*. Alianza.
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*. Vergara Editorial. Buenos Aires, Argentina.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados*. México. Recuperado de https://campusvirtual.univalle.edu.co/moodle/pluginfile.php/613200/mod_resource/content/1/Hall%20Richar%20%281996%29%20Organizaciones.%20Estructuras%20procesos%20y%20resultados.pdf
- Hernández, R. y Rodríguez, S. (2006) *Introducción a la administración: pensamiento, estrategia y vanguardia*. Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta edición. Mc Graw Hill.
- Hersey, P., Blanchard, K., Jonson, D., (1998). *Administración del comportamiento organizacional*, 7º edición, México, Prentice Hall.
- Ivancevich, J. et. Al., (2005). *Comportamiento Organizacional*. 7ª edición, México, Mc Graw Hill.
- Lamoyi, C. (2007). *La organización social de la escuela: clima organizacional en escuelas secundarias técnicas y generales del estado de Tabasco*. Trillas.
- Likert, R. y Gibson, J. (1986) *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*. Trillas.
- Luhmann, N. (1998). *Complejidad y modernidad: de la unidad a la diferencia*. Trotta.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.
- Mansilla, R. (1996). *Gestión organizacional*. UC.
- Maturana, H. y Varela, F. (1980). *Autopoiesis and cognition: The realization of the Living*. D. Reidel Publishing Company.

- Martuccelli, D. (2014). *Sociología de la modernidad. Itinerario del siglo XX*. LOM.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Universidad del Rosario.
- Neuner, G. (1981). *Pedagogía*. La Habana: Libros para la Educación.
- Ortiz, R. (2007). *Aprender a escuchar. Cómo desarrollar la capacidad de escucha activa*. Lulu.
- Pareja, J. (2009). *Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas*. Universidad de Granada, España. Recuperado de [file:///C:/Users/admin/Downloads/Dialnet-LiderazgoYConflictoEnLasOrganizacionesEducativas-2983804%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/Dialnet-LiderazgoYConflictoEnLasOrganizacionesEducativas-2983804%20(1).pdf)
- Pizarro, R. (1985). *Rasgos y actitudes del profesor efectivo*. Tesis de Maestría. Santiago de Chile : Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. (2005). *Administración*. Octava edición Pearson Educación.
- Robbins, S (2004). *Comportamiento organizacional*. (4° Ed.) Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (1996). *Gestión organizacional*. Universidad Católica de Chile.
- Saladrigas, H. (2005). *Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos*. Revista Latina de Comunicación Social, 60. La Laguna (Tenerife). Recuperado de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540salabrigas.htm>
- Sudarsky, J. (1977). *Un modelo de diagnóstico e intervención*. Desarrollo organizacional. Universitaria de América.
- Schütz, Alfred (1979). *El problema de la realidad social*. Amorrortu.
- Sutcliffe, Bob (1995). *Desarrollo versus ecología*. En: Ecología política. Cuadernos de Debate Internacional pp: 27-50. Icaria.
- Vázquez, E. (2008). *Organizar y dirigir centros educativos con el apoyo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación*. Enseñanza (26), 59-79.

Walker, Etzel, M, Stanton, W. (2007). *Fundamentos de Marketing*. 14° edición. McGraw Hill.

Tesis

Souza, M. (2013). *La comunicación institucional en la web, estudio de caso de los websites de los museos integrantes del Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM)*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona. España.

Tamayo, M. (2008). *La investigación científica*. Noriega editores.

Riquelme, M. y Tapia, R. (2010). *Crisis comunicacionales en la Universidad de Chile. Análisis e casos entre 1998 y 2006*. Universidad de Chile.

Valenzuela, P. & Zamorano, P. (2017). *Diagnóstico y plan de mejora de la gestión institucional: Colegio Lorenzo Sazié*. (Tesis de Maestría). UDP, Chile.

Weber, M. (2014) *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica.

Yepes, F. (1991). *El desarrollo humano en las organizaciones*. (4). Fes.

APÉNDICE

ANEXO 1 Matriz de Consistencia

INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES DEL COLEGIO POETA VICENTE HUIDOBRO LO PRADO, SANTIAGO DE CHILE, 2018				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
Interrogante principal ¿Cómo incide la comunicación y el desarrollo organizacional en los aprendizajes de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018?	Objetivo general Determinar la incidencia de la comunicación y el desarrollo organizacional en el aprendizaje de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018.	Hipótesis general La comunicación y el desarrollo organizacional inciden significativamente en los aprendizajes de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018.	Variable (X) La comunicación y desarrollo organizacional. Indicadores; Clima organizacional, cultura organizacional, valores y liderazgo. Variable (Y) Aprendizaje de los estudiantes. Indicadores; Enseñanza, cumplimiento de logros, rendimiento y empatía.	Tipo de investigación Correlacional
Interrogantes secundarias	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	2.- Hipótesis específicas	Diseño de Investigación
IS1. ¿Cómo incide la comunicación en los aprendizajes actitudinales en el Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018?	OE1. Establecer el nivel de incidencia de la comunicación en los aprendizajes actitudinales en el Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018.	HE1. La comunicación incide significativamente en los aprendizajes actitudinales de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018.	X1; Factores que inciden en la comunicación. Indicador; Sistemas comunicativos efectivos.	Cuantitativo

				<i>Ámbito de estudio</i>
IS2. ¿Cómo incide la comunicación en los aprendizajes actitudinales de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018?	OE2. Establecer el nivel de incidencia del desarrollo organizacional en los aprendizajes actitudinales de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018.	HE2. El desarrollo organizacional incide significativamente en los aprendizajes actitudinales de los estudiantes del Colegio Poeta Vicente Huidobro de Lo Prado, Santiago de Chile 2018.	X2; La implementación de sistemas de comunicación inciden en los aprendizajes actitudinales de los estudiantes. Indicadores; comunicación fluida.	Interacción comunicacional
				<i>Población</i>
			X3; Lineamientos fundamentados de la comunicación. Indicadores; el respeto y comunicación	Comunidad educativa del colegio Poeta Vicente Huidobro conformada por 650 personas
				<i>Muestra</i>
				30 miembros de la comunidad educativa.
				<i>Técnica recolección datos</i>
				Encuesta, escala Likert
				<i>Instrumentos</i>
				Serán 30 encuestas (cuestionario) aplicadas a los funcionarios y apoderados antes mencionados

ANEXO 2

Santiago, 11 de mayo 2021

Señor(a) Gustavo Adolfo Niklander Ribera.-
Presente.-

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo (a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis para optar el grado de Doctor en Educación con mención en gestión educacional, por la Escuela de Post Grado de la Universidad Privada de Tacna.

El instrumento tiene como objetivo medir la variable Comunicación y Aprendizajes, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,

Carlos Lara Soto
Doctorando en Educación

ANEXO 3

Encuesta Colegio Poeta Vicente Huidobro

Esta encuesta será respondida por directivos, profesores, paradocentes y asistentes de la educación.

Por favor, lea atentamente cada pregunta y marque su respuesta con claridad dentro del casillero que corresponda según su percepción personal, para lo cual tiene las siguientes opciones:

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo

N°	Ítems	5	4	3	2	1
Comunicación						
1	¿Conoces los canales de comunicación existentes en el colegio?					
2	¿Son eficientes los protocolos de comunicación implementados por el colegio?					
3	¿Piensas que la comunicación puede ser una herramienta de desarrollo y aprendizaje para los estudiantes?					
4	¿La(s) forma(s) como se transmiten los mensajes dentro de la organización son eficaces?					
5	¿Crees que es necesario desarrollar un buen plan de comunicación en el colegio?					
6	Se mantiene una comunicación fluida en la comunidad educativa.					
7	¿El equipo directivo del colegio fomenta la comunicación?					
8	La comunicación que se desarrolla dentro del colegio te da tranquilidad para ejercer tu labor docente y así mejorar los aprendizajes de los estudiantes.					
9	Se evidencian fallas en los sistemas de comunicación existentes en el colegio.					
10	La comunicación fluye por los diferentes niveles jerárquicos del colegio.					
Desarrollo Organizacional						
11	¿Es posible considerar el Desarrollo Organizacional como base de logros para el colegio?					
12	¿Crees que el colegio es un buen lugar para trabajar?					
13	¿Existen áreas o instancias para conversar temas relevantes de la organización?					
14	¿Tu lugar de trabajo es físicamente cómodo?					

15	¿Consideras que el ambiente de trabajo, refleja la cultura organizacional que se predica?					
16	¿Tienes acceso a los recursos; equipos, herramientas y materiales, ¿necesarios para desarrollar tu labor adecuadamente en el colegio?					
17	Sientes que tu labor como profesor es un aporte al desarrollo institucional del colegio.					
18	Sientes que profesionalmente eres un aporte al desarrollo organizacional de tu colegio.					
19	Te identificas con los valores que son el soporte de identidad del colegio.					
20	Las relaciones profesionales entre los miembros del equipo directivo, profesores, paraprofesionales y asistentes son eficientes.					

ANEXO 4

Encuesta sobre los aprendizajes**Colegio Poeta Vicente Huidobro**


Esta encuesta será aplicada y respondida por padres y apoderados de los estudiantes del colegio. Por favor, lea atentamente cada pregunta y marque su respuesta con claridad en el casillero que corresponda, según percepción personal, para lo cual tiene las siguientes opciones:

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo

Nº	Ítems	5	4	3	2	1
	Sobre los aprendizajes actitudinales de su hijo (a)					
1	¿Encuentra satisfacción en las conductas observables de sus hijos?					
2	Se observa cierto interés por asistir al colegio por parte de su hija (o)					
3	Demuestra motivación por cumplir con sus deberes escolares.					
4	Su hijo (a) toma conciencia de la importancia de los estudios.					
5	Presta atención a las instrucciones dadas de forma oral.					
6	Realiza los trabajos y tareas entregadas en el colegio					
7	Tiene hábitos de estudio y estudia regularmente.					
8	Aplica técnicas de trabajo con la finalidad de resolver problemas.					
9	Planifica sus horas de estudio y cumple con su horario.					
10	Presenta de forma ordenada sus trabajos escolares.					
11	Mantiene el orden y limpieza en sus útiles escolares.					
12	Demuestra interés por las materias y contenidos trabajados en clases					
13	Es puntual con los horarios establecidos por el colegio					
14	Respeto las normas y las reglas de seguridad del colegio					
15	Mantiene una actitud positiva para enfrentar las dificultades en su formación educativa					
16	Su hijo (a) se comunica con claridad y espontaneidad					

17	Demuestra capacidad de reflexionar y reconsiderar su conducta					
18	Es capaz de reconocer sus problemas personales que le impiden aprender y está dispuesta (o) a mejorar.					
19	Su hijo (a) toma decisiones adecuadas de manera autónoma y responsable.					
20	Su hijo (a) supera pronto sus frustraciones y/o los conflictos con sus pares.					

ANEXO 5

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Post-grado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN IVE - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02


INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Gustavo Adolfo Niklander Ribera.....
- 1.2. Grado Académico: Doctor en Educación
- 1.3. Profesión: Ingeniero Comercial.....
- 1.4. Institución donde labora: Universidad Autónoma de Chile
- 1.5. Cargo que desempeña: Director de la unidad de desarrollo corporativo y dirección de desarrollo y post grado.
- 1.6. Denominación Del Instrumento:
..... Encuesta.....
- 1.7. Autor del instrumento: Carlos Augusto Lara Soto.....
- 1.8 Programa de postgrado: ... Doctor en educación con mención en gestión educacional.....

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					4	25
SUMATORIA TOTAL						29

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Post-grado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02	

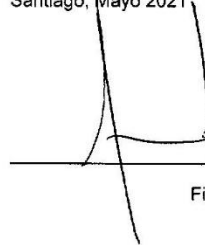
III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 29.-

3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR _____
 NO FAVORABLE _____


3.3. Observaciones: _____
SIN OBSERVACIÓN

Santiago, Mayo 2021


 Firm _____



ANEXO 6

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Post-grado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
	Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN


I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Gustavo Adolfo Niklander Ribera.....
 1.2. Grado Académico: Doctor en Educación
 1.3. Profesión: Ingeniero Comercial.....
 1.4. Institución donde labora: Universidad Autónoma de Chile
 1.5. Cargo que desempeña: Director de la unidad de desarrollo corporativo y dirección de desarrollo y post grado.
 1.6. Denominación Del Instrumento:
 Encuesta.....

 1.7. Autor del instrumento: Carlos Augusto Lara Soto.....
 1.8 Programa de postgrado: ... Doctor en educación con mención en gestión educacional.....

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL						30
SUMATORIA TOTAL						30.-

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Post-grado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

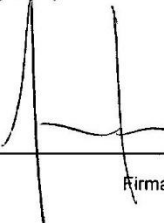
III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 30.-

3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR _____
 NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: _____
SIN OBSERVACION

Santiago, Mayo 2021



 Firma

