



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE LA SANTÍSIMA CONCEPCIÓN**  
**FAC. COMUNICACIÓN, HISTORIA Y CS. SOCIALES**  
**CARRERA DE PERIODISMO**

**Análisis de la comunicación organizacional interna,  
durante los años 2020 y 2021, en los colegios Ciudad  
Educativa y Creación Chillán junto al impacto que esta  
generó en el aprendizaje de los estudiantes**

Tesis para optar al grado académico de Licenciado en  
Comunicación Social y al título profesional de Periodista

**Alumna**  
**Camila Zurita Quiroz**

**Profesora Guía**  
**Dra. Mariela Oyarzo Gutiérrez**

Concepción, abril 2022

*A mis padres por su gran apoyo incondicional  
en cada momento de mi vida.*

*A mis hermanos por alentarme y darme fuerzas  
para siempre seguir adelante.*

# Índice

Introducción .....	6
1. Planteamiento del problema de investigación .....	8
1.1 Formulación del problema y justificación .....	8
1.2 Delimitación .....	11
1.3 Preguntas de investigación .....	12
1.3.1 Pregunta formal de investigación .....	12
1.4 Objetivos.....	13
1.4.1 Objetivo general .....	13
1.4.2 Objetivos específicos.....	13
1.5 Premisa de investigación .....	14
2. Marco teórico y discusión bibliográfica .....	16
2.1 Estado del arte.....	16
2.2 Enfoque teórico.....	21
2.2.1 Comunicación .....	21
2.2.2 Comunicación organizacional.....	22
2.2.3 Comunicación organizacional interna .....	23
2.2.4 Cultura organizacional.....	25
2.2.5 Comunicación organizacional en establecimientos educacionales .....	26
2.2.6 Aprendizaje en establecimientos educacionales chilenos.....	30
3. Explicaciones metodológicas.....	33
3.1 Enfoque y diseño de la investigación .....	33
3.2 Alcance de la investigación.....	33
3.3 Métodos y técnicas .....	34
3.3.1 Métodos y técnicas de recolección de información .....	34
3.3.2 Métodos y técnica de análisis.....	35
3.4 Universo/población .....	36
3.5 Sistema muestral / muestra .....	37
3.6 Criterios de selección .....	38
3.6.1 Ubicación de las instituciones.....	38
3.6.2 Financiamiento y estructura .....	38
3.6.3 Sujetos estudiados .....	38
3.6.4 Permanencia en el establecimiento .....	39
3.7 corpus.....	39
3.7.1 Colegio Ciudad Educativa .....	39
3.7.2 Colegio Creación Chillán .....	39

3.8 Cuadro resumen del instrumento de investigación.....	40
4.1 Aplicación de la metodología .....	47
4.2 Resultados.....	47
5.2.1 Tablas: Colegio Ciudad Educativa.....	48
5.2.2 Tablas: Colegio Creación Chillán .....	56
5.2.3 Tablas: Encargados comunicacionales .....	66
6.Conclusiones.....	69
6.1 Proyecciones y desafíos para la carrera de Periodismo.....	75
6.2 Limitaciones del estudio.....	77
7.Referencias bibliográficas .....	78

## Índice de tablas

5.2.1 Tablas: Colegio Ciudad Educativa.....	48
Tabla 1: Canales de comunicación .....	48
Tabla 2: Comunicación Organizacional y efectiva.....	50
Tabla 3: Comunicación y aprendizaje .....	53
5.2.2 Tablas: Colegio Creación Chillán.....	56
Tabla 1: Canales de comunicación .....	56
Tabla 2: Comunicación Organizacional y efectiva.....	59
Tabla 3: Comunicación y aprendizaje .....	63
5.2.3 Tablas: Encargados comunicacionales.....	66
Tabla 1: Comunicación organizacional interna.....	66

## Agradecimientos

En estos momentos me siento muy feliz y emocionada por estar finalizando una gran etapa de mi vida. Cada uno de estos años fueron de esfuerzo, dedicación, aprendizaje y de muchos sentimientos y emociones, pero que sin duda marcaron un antes y un después y me han ayudado a crecer como futura profesional, pero principalmente como persona.

En primer lugar, quiero dar gracias a Dios por ser parte de mi día a día y darme fuerzas para seguir luchando por mis objetivos.

A la Universidad Católica de la Santísima Concepción, como también a cada uno de mis profesores por brindarme los conocimientos y valores necesarios para convertirme en una futura Periodista, y a mi profesora guía, la Dra. Mariela Oyarse Gutiérrez por su acompañamiento durante el transcurso de este proceso que está culminando.

Quiero agradecer a mis padres Ana y Héctor, y a mis hermanos Valentina y Cristóbal, por el gran apoyo que me han dado durante toda mi vida. Por estar en los momentos buenos y malos, por estar en las grandes alegrías y también en las tristezas. Gracias a ellos, soy quien soy y sin ellos no hubiera podido lograr llegar hasta este momento.

A mis grandes amigos y compañeros que estuvieron a mi lado durante estos años, especialmente a Isaac Aguilera, Mauricio Carrasco y Maura Retamal, quien siempre estuvo acompañándome tanto en mi vida académica como personal, y que más que una amiga, se convirtió en una hermana para mí.

Finalmente, quiero agradecer a los establecimientos educacionales: Colegio Ciudad Educativa y Colegio Creación Chillán por ser parte de mi investigación y a cada una de las personas que tuvieron la disposición y amabilidad de ayudarme en este proceso.

## Introducción

El título de la presente investigación es “Análisis de la comunicación organizacional interna durante los años 2020 y 2021 en los colegios Ciudad Educativa y Creación Chillán junto al impacto que esta genera en el aprendizaje de los estudiantes” y su objetivo principal como se señala en el título, es describir el impacto e influencia que genera la comunicación organizacional interna dentro de dos establecimientos educacionales, principalmente en el aprendizaje de los alumnos.

Para este estudio se aplicaron diversos cuestionarios a personas que conforman la comunidad educativa, tales como directivos, docentes, alumnos y además de un encargado de comunicaciones por cada institución.

En el capítulo I del presente trabajo se encuentra el planteamiento del problema, la justificación, la delimitación del estudio, las preguntas de investigación, el objetivo principal y los objetivos específicos.

En el capítulo II se presenta el marco teórico de la investigación, que está conformado por el estado del arte y el enfoque teórico, basado en algunos conceptos, tales como: comunicación organizacional interna, cultura organizacional, comunicación efectiva, canales de comunicación y aprendizaje.

En el capítulo III se hace referencia a las explicaciones metodológicas, donde se explica con mayor profundidad los métodos y técnicas de información y análisis, utilizados durante el transcurso de la investigación. Asimismo, se justifican dichos métodos y se proporciona un contexto más amplio de la aplicación del principal instrumento de investigación.

En el capítulo IV se presentan los resultados obtenidos a partir de los cuestionarios aplicados a los participantes de cada una de las instituciones educativas.

Por último, en el capítulo V se enfatiza en las conclusiones que surgieron a partir de los resultados obtenidos en el estudio.

CAPÍTULO I  
**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## 1. Planteamiento del problema de investigación

### 1.1 Formulación del problema y justificación

El tema escogido se centra principalmente en el análisis de la comunicación organizacional interna dentro de dos establecimientos educacionales de la región de Ñuble. Al realizar la investigación, el eje central serán los stakeholders de estas instituciones, tales como, directivos, docentes, alumnos, y como se relacionan comunicacionalmente entre ellos. Por otra parte, también se pretende establecer que puede estar interfiriendo o impulsando una buena comunicación dentro del establecimiento y el impacto que esto genera en el aprendizaje de los alumnos.

Esta investigación surge debido a la importancia de investigar la comunicación organizacional dentro de las instituciones educativas, puesto que este tipo de gestiones es fundamental para lograr los objetivos de la organización.

Andrade (2005) señala que este tipo de comunicaciones corresponde al “conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos organizacionales”.

Asimismo, “permite a la organización mantener la coordinación entre sus distintos departamentos, favoreciendo así la interacción y el logro de los objetivos estratégicos y la eliminación de tensiones y conflictos en las relaciones interpersonales” (Estudio de comunicación S.A, 2014).

Por ende, como señalan los autores, la comunicación interna funciona como una estrategia para el cumplimiento de los diversos objetos de la institución por medio de la óptima utilización de canales de comunicación; la implementación de estrategias para aumentar la motivación de los integrantes de la organización, así como también la interacción entre ellos. Además, y una de las más importantes, es que, a través de aquella, se mantiene informada a la comunidad sobre los temas más relevantes.

Respecto a los establecimientos educacionales Mineduc (2015) señala que “las escuelas de nuestro país son organizaciones complejas que se encuentran en constante cambio y, con ello, surgen nuevos desafíos para los directores y equipos directivos, quienes deben incorporar nuevas formas para gestionarlas”.

Entre aquellas nuevas formas de gestión, la comunicación interna puede aportar a los

establecimientos educacionales a través la implementación de estrategias que favorezcan a toda la comunidad educativa, facilitando el trabajo de los directivos, docentes y asistentes de la educación y de esta forma, el aprendizaje y formación de los estudiantes.

Por lo anterior, se presente analizar cómo fue la comunicación interna durante los años 2020 y 2021 en las dos instituciones educativas mencionadas anteriormente, y el impacto que generó en uno de los objetivos principales de los colegios, el aprendizaje.

Por otra parte, cabe destacar que la presente investigación se realizó en un periodo de crisis a raíz de la pandemia causada por Covid-19 y como señala Castro (2020) fue una “enfermedad respiratoria aguda causada por este virus, que filogenéticamente está estrechamente relacionado con SARS-CoV. Comenzó en diciembre de 2019 en Wuhan, provincia de Hubei en China y fue declarada pandemia global el 11 de marzo de 2020”.

A raíz de lo mencionado, los establecimientos educacionales se vieron forzados a realizar diversos cambios, entre ellos pasar de la educación presencial, a una modalidad online. Durante los años 2020 y 2021 las clases virtuales fueron parte del día a día de los estudiantes, junto a las plataformas digitales y los diversos canales para poder comunicarse y aprender.

Desde ese entonces, según Geraldine Baeza, encargada de Marketing de Redlearning “una de las plataformas más utilizadas en Chile para clases online fueron Zoom, Clickmeeting, Classroom, entre otras” (Narr, C 2021).

Por lo anterior, la investigación se realizará de manera remota, pero sin impedimentos para abordar la comunicación interna dentro de los establecimientos. Puesto que esta igual se encuentra presente y existen encargados de gestionarlas en los respectivos establecimientos educacionales.

Por otra parte, si bien existen bastantes investigaciones respecto al área educacional, variadas de ellas financiadas por el Ministerio de Educación, muchos de los problemas que se generan suelen ser causados por temas relacionados con la comunicación, al igual que en otras organizaciones u empresas de diferentes rubros, y si se analizaran a profundidad probablemente, podría mejorar la institución en todos los ámbitos y cumplir con los objetivos, y el principal que en este caso, es proporcionar una buena formación y aprendizaje para cada uno de los estudiantes.

“Los trabajos de investigación en comunicación o en cultura y comunicación en organizaciones educativas son escasos, especialmente si somos estrictos en el tema, es decir si miramos a la comunicación organizacional y no, por ejemplo, a la comunicación en el proceso enseñanza – aprendizaje que es un tema que ha recibido

más desarrollo y atención” (Cantón y García, 2015).

Por ende, este estudio pretende contribuir a la realización de futuras investigaciones respecto a la comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales. Además, de aportar al ámbito educativo y dar a conocer como una óptima gestión de este tipo de comunicaciones puede facilitar el logro de los objetivos.

Finalmente, también permitirá aportar al área de comunicación interna, señalando el importante rol que cumple dentro de las instituciones educativas y dar a conocer los futuros desafíos que existen para los profesionales del área.

## 1.2 Delimitación

El presente trabajo de investigación está enfocado en el análisis de la comunicación organizacional interna de dos establecimientos educacionales de nivel básica y media de la región de Ñuble, los cuales son los colegios Ciudad Educativa y Creación Chillán durante los años 2020 y 2021, y a su vez, en describir el impacto que esta genera en el aprendizaje de los alumnos de dichas instituciones.

### 1.3 Preguntas de investigación

P1- ¿Cuáles son los canales de comunicación que más han utilizado los colegios Ciudad Educativa y Creación Chillán?

P2- ¿Cómo es la comunicación entre diferentes stakeholders de ambos establecimientos educacionales?

P3- ¿Se han estado cumpliendo algunos de los objetivos de la comunicación interna dentro de las instituciones educativas?

P4- ¿Cómo se relaciona la comunicación organizacional interna y el aprendizaje de los alumnos de las instituciones educativas?

#### 1.3.1 Pregunta formal de investigación

P1- ¿Cómo la comunicación organizacional interna de los colegios Ciudad educativa y Creación Chillán impactó en el aprendizaje de los estudiantes durante los años 2020 y 2021?

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Objetivo general

- 1) Describir el impacto que generó la comunicación organizacional interna de los colegios Ciudad Educativa y Creación Chillán en el aprendizaje de los estudiantes durante los años 2020 y 2021.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- 1) Distinguir los canales de comunicación que más utilizan los colegios Ciudad Educativa y Creación Chillán para comunicarse con los estudiantes.
- 2) Conocer cómo se comunican entre directivos, docentes y estudiantes en cada uno de los establecimientos educacionales a través de los canales de comunicación.
- 3) Identificar si se han cumplido o no, algunos de los objetivos de la comunicación organizacional interna dentro de las dos instituciones educativas.
- 4) Describir la relación entre la comunicación organizacional interna y el aprendizaje de los estudiantes de las instituciones educativas.

### 1.5 Premisa de investigación

La comunicación organizacional interna de los establecimientos educacionales Ciudad Educativa y Creación Chillán durante los años 2020 y 2021 impactó positiva y/o negativamente en el aprendizaje de los estudiantes. Asimismo, una óptima gestión de la comunicación interna se relaciona directa o indirectamente con la formación educacional de los alumnos, puesto que los elementos que la conforman, actúan como facilitadores en su día a día y contribuyen para que ellas y ellos puedan seguir aprendiendo de óptima forma.

CAPÍTULO II  
**MARCO TEÓRICO**

## 2. Marco teórico y discusión bibliográfica

### 2.1 Estado del arte

En la siguiente investigación, el eje central será la comunicación organizacional interna, donde el enfoque principal será analizarla y a su vez describir cómo impacta en el aprendizaje de los alumnos y en el cumplimiento de los diferentes objetivos impuestos por los establecimientos educacionales.

En este marco la comunicación organizacional interna se concibe como parte fundamental de las gestiones empresariales, las que repercuten en el desarrollo de los objetivos de una institución. Según Roncal, 2017 (citado en Dominguez, 2019) se determinó en una investigación que existe una correlación directa del 52,7% entre la gestión administrativa y la comunicación interna. Por otra parte, según Fabián (2006 citado en Dominguez, 2019):

La coordinación y el intercambio profesional son indispensables para hacer frente a la inestabilidad del sistema educativo. Señala asimismo que la organización escolar debe conocer su localización respecto del continuo que discurre entre la coexistencia y el trabajo conjunto coordinado. A estos efectos sugiere emplear criterios tales como la existencia de fines y valores institucionales compartidos, un currículo que se elabora, administra y evalúa de manera conjunta, una atribución de tareas que se prorratan entre todos, una interrelación profesional que propicia la discusión, el intercambio de pareceres y la facultad para examinar la práctica de modo crítico. (pág.8)

Respecto a tipos de comunicación interna, entre algunos de los stakeholders de instituciones educativas (directivos y profesores) Dominguez (2019) realizó una investigación en diferentes colegios municipalizados de Chile. Algunos de los criterios de selección consistían en qué fueran instituciones que impartieran educación parvularia y/o básica y/o media -niños y jóvenes-, que fueran dependientes de la Dirección de Educación y del Departamento de Educación, que se hallaran en áreas urbanas o rurales de las comunas de Pudahuel y la Cisterna y que estuvieran activas durante el año 2015.

En aquella investigación, donde se aplicó una metodología de enfoque mixto, se pretendió establecer cuáles eran los tipos de comunicación organizacional interna de este tipo de instituciones educativas. Finalmente los estudios revelaron que los directivos ejercían en

su mayoría un tipo formal, descendente, horizontal y ascendente para coordinar a los profesores en el desarrollo de su trabajo dirigido al aprendizaje de los alumnos y el cumplimiento de los objetivos establecidos por los establecimientos educacionales. En este se concluyó que el empleo de este tipo de trato favorece la coordinación del trabajo de directivos y profesorado en los procesos de gestión de la organización educativa.

Asimismo, otro estudio señala que actualmente, en muchos establecimientos de carácter público y privado están apostando a estas nuevas formas como apoyo a la gestión educativa y cumplimiento de cada uno de sus procesos y finalidades.

La investigación realizada por Bedoya (2017) tuvo como propósito analizar la comunicación interna, específicamente en la institución educativa Cristóbal Colón de la ciudad de Montería, Colombia a través de cinco categorías de análisis como son: lineamientos y políticas de la institución educativa, estructura organizacional, cultura y clima organizacional, relaciones interpersonales y canales internos.

Se concluyó que las instituciones educativas oficiales necesitaban reforzar y apoyarse en esta área, con el fin de direccionar los procesos internos. Asimismo debían reafirmar sus valores corporativos y tener canales internos y plataformas tecnológicas para mantener informados a los funcionarios en tiempo real de los acontecimientos que sucedan dentro de la institución con el fin de hacer un mejor trabajo.

Por otra parte, se valora el trabajo de los docentes y la necesidad de tener en cuenta la opinión de ellos para la toma de decisiones de las instituciones. Esto evitaría la discrepancia y mal clima laboral entre los funcionarios.

Respecto a otra investigación, Cantón y García (2015) realizaron una investigación en una institución argentina, con el fin de indagar en las comunicación organizativa dentro de este plantel y recoger sus fortalezas y debilidades.

Según lo planteado por las autoras, la investigación fue realizada en la ciudad de Buenos Aires en una institución educativa privada durante los años 2006-2010 con el propósito principal de conocer algunos aspectos que intervienen en esta área, y en la calidad de la educación.

Sus conclusiones principales fueron que la cultura de dicha institución no ha incorporado la comunicación como un valor y no comparten un mismo concepto de la misma. Tampoco existe una participación activa por parte de la dirección que se enuncia desde el propietario, pero es considerado paternalista por las directoras de los distintos niveles. Siendo el estilo participativo, una condición necesaria para aportar a esta área interna y externa dentro de los establecimientos educacionales, ambas características dificultando el desarrollo e integración organizacional.

Por otra parte, Romero, et al., 2014 a través de una investigación donde utilizaron a las escuelas básicas de la parroquia Altagracia del Municipio Miranda de Venezuela, establecieron la relación entre una buena estrategia comunicativa y el desempeño laboral de directores y sus respectivas dimensiones e indicadores.

Para ello, las autoras identificaron algunos elementos y factores que deben estar presente en la organización para que se establezca y fluya una buena comunicación:

1. Los emisores de mensajes deben concebir claramente lo que desean comunicar es decir aclarar el propósito del mensaje y trazar un plan para la consecución.
2. Para que la comunicación sea efectiva es preciso que la codificación y descodificación se realicen símbolos familiares para el emisor y para el receptor del mensaje (valores y objetivos comunes).
3. El contenido del mensaje debe ser acorde con el nivel de conocimientos de sus destinatarios y con el ambiente organizacional.
4. Es importante considerar las necesidades de los receptores de la información. Siempre que resulte apropiado hacerlo, se debe comunicar algo que sea valioso para ellos.
5. Debe existir la retroalimentación de la información, esto se logra haciendo preguntas, solicitando la participación y alentando a los receptores a exponer sus reacciones al mensaje.
6. La comunicación efectiva es responsabilidad no solo del emisor, sino también del receptor de la información.

Sus conclusiones apuntaron a que los directores de las escuelas, reflejaron que solo a veces cumplen con los elementos de una buena gestión comunicativa. Tanto el personal de dirección, como los docentes de las escuelas, no utilizan todos los factores para que este sector sea efectivo, por lo que a su vez se observaron barreras en su proceso de comunicación.

El perfil gerencial de los directivos requiere consolidarse sobre procesos de comunicación efectiva que le permitan avanzar exitosamente hacia la evaluación del desempeño laboral de los docentes. También requieren conocer los procesos administrativos y definir políticas comunicacionales para interactuar como supervisores garantes de una educación democrática, equitativa y de justicia social. Los directivos deberán permitir múltiples funciones, las cuales deben ser potenciadas por el poder de

la comunicación entre el Estado y la sociedad para la formación de los ciudadanos en cada escuela y garantizar el cumplimiento de responsabilidades en términos de actuación y desempeño laboral de los docentes. (Romero, et al., 2014, pág.11).

Asimismo, las autoras agregan que en la administración escolar, esta área es fundamental en las relaciones de los grupos responsables de administrar y educar en las escuelas.

Este proceso permite el establecimiento de responsabilidades, roles, funciones y prácticas didácticas con las cuales se logran unificar los contenidos y las estrategias necesarias para acordar sobre la unificación de los contenidos instruccionales y el conjunto de actividades a desempeñar por cada miembro activo. (Romero, et al., pág.4).

Por lo tanto queda en evidencia que el trato dado entre directivos y funcionarios puede llegar a repercutir en la labor de estos últimos, la que es principalmente educar a los alumnos de las instituciones educativas.

Asimismo, este trato comunicacional que se da entre padres, funcionarios y alumnos también puede llegar a repercutir en el aprendizaje de estos últimos.

La comunicación crea ambientes de confianza para que se puedan compartir sus problemáticas, sentimientos, emociones, pensamientos y evitar lo contrario, es decir, el alejamiento o simplemente mantener el silencio. De esa manera, el adolescente expresará sus necesidades de forma equivocada y podría traer como consecuencia ausencias a clases o bajo rendimiento escolar, o buscar apoyo en otras fuentes que no son del todo confiables. (Martinez y Castellanos 2016, pág.3).

Respecto a la comunicación y su desarrollo dentro de las empresas, también juegan un rol fundamental las tecnologías y plataformas implementadas dentro del establecimiento. Estas pueden fomentar la interactividad y una mayor participación en el proceso de aprendizaje de los alumnos.

El desarrollo de las técnicas de comunicación y simulación digital, cada vez más, intentan representar o acercarse a la realidad para propiciar no sólo una comunicación efectiva, sino motivar al usuario a la participación en los procesos de aprendizaje y elevar asimismo su poder de retención, tal como ocurre actualmente con las

capacidades de los multimedia, que permiten la incorporación de las características de los medios tradicionales en un solo canal, el digital. (Sulbarán & Rojón, 2005, párr.4)

De acuerdo a la cita mencionada, el autor a través de un estudio intenta reflexionar en el análisis del papel del educador ante la repercusión de la interactividad y los nuevos medios en los procesos educativos, como también en la determinación de algunos beneficios sobre el uso de medios interactivos por parte del educador en algunos procesos de enseñanza y aprendizaje.

Sus conclusiones fueron que en variadas ocasiones debido a los constantes cambios comunicacionales resulta infructuoso deliberar con claridad la repercusión de la interactividad y los nuevos medios en el proceso educativo, sin embargo era posible extraer ciertas ventajas la utilización de estos formatos y las nuevas formas de comunicación.

Cuando los formatos multimedia intervienen en los procesos de enseñanza y aprendizaje: a) aumenta la comprensión de un tema dado, b) el estudiante "aprende haciendo"; es decir, se establece la participación activa de éste en el contexto de un nuevo ambiente de aprendizaje. c) Se establece una implicación completa de los sujetos al proceso de enseñanza–aprendizaje, d) se rompen los límites temporales y espaciales, e) el aprendizaje se convierte en significativo e interactivo y, f) surgen nuevos recursos didácticos que permiten el proceso de mediación. (Sulbarán & Rojón, 2005, párr.76)

Si bien existen investigaciones entre comunicación y su influencia en la realización de los objetivos principales de instituciones educativas, aún no existen investigaciones suficientes que interrelacionen directamente esta área, y de que forma está siendo efectiva o no, y si repercute de alguna u otra forma en el aprendizaje del alumnado.

Los trabajos de investigación en comunicación o en cultura y comunicación en organizaciones educativas son escasos, especialmente si somos estrictos en el tema, es decir si miramos a la comunicación organizacional y no, por ejemplo, a la comunicación en el proceso enseñanza – aprendizaje que es un tema que ha recibido más desarrollo y atención. La investigación realizada por del Pozo Lite, 1997 es un trabajo pionero sobre comunicación interna en el mundo empresarial. (Cantón y García, 2015, pág.4)

## 2.2 Enfoque teórico

### 2.2.1 Comunicación

Es interacción social, es compartir; los miembros de una comunidad comparten una serie de símbolos y de maneras de pensar, sentir y actuar. En tanto que se comparten significa que estamos en comunicación. Ahora bien, además de compartir los símbolos y rituales comunicarse es también entender a los otros. (Báez, 2000, pág.2)

Además, Báez (2000) también enfatiza en que “una buena comunicación con otra persona conlleva que somos capaces de entenderlo, de ponernos en su lugar, de interpretar con mucha certeza sus estados de ánimo o lo que puede pensar en un momento dado por sus gestos o actitudes”.

Respecto a lo que se establece por comunicación, se puede clasificar en interpersonal e intrapersonal. Respecto a la primera, el autor la define como el trato entre personas, en cuya interacción ejercen una influencia recíproca, puede ser una comunicación entre dos personas, o puede ser en pequeños o grandes grupos. Puede ser formal e informal, personal o impersonal.

Asimismo, el autor, define la intrapersonal como la comunicación de la persona consigo misma. Este tipo conlleva la codificación de un mensaje, ósea el acto de pensar. Asimismo, agrega que es un sistema cerrado, pero sin el mismo, es imposible la comunicación con los demás, ya que no se puede mantener un trato hacia afuera, sino se ha mantenido uno hacia dentro, consigo mismo.

En este contexto, los canales son parte fundamental. Reed y Haroldsen (1993 citado en Sulbarán & Rojón, 2006) denominaron canales de comunicación: los medios utilizados para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde éste viaja entre el emisor y el receptor; vínculos efectivos que interconectan los nodos fuente-receptor, en una estructura de comunicación por donde circula el mensaje y que se corresponden con el texto, la imagen y el sonido.

De aquello se deduce que el canal corresponde al medio físico a través del cual se lleva a cabo el acto comunicativo entre las respectivas personas, es decir, que sirve para el intercambio de información entre un emisor y uno o varios receptores.

Ahora bien, previamente el emisor debe elegir el canal o medio adecuado para hacer llegar su mensaje al receptor, por lo tanto, deberá decidir cuáles y cuántos serán los

canales necesarios para tener efecto en los cinco sentidos del receptor(es), y el medio a través del cual se transportará el mensaje (escritura, radio, televisión, teléfono, fotografía, etc. (Guzmán, 2012, pág.20)

Respecto a la comunicación dentro de las organizaciones, esta cumple un rol fundamental, ya que es la base para que los partícipes de esta se entiendan y puedan llevar a cabo sus objetivos.

La comunicación es una responsabilidad compartida; como todos en la organización se comunican, comunicarse bien es una responsabilidad de todos, si bien algunos deben desempeñar un papel más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan. Por tanto, el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales. (Guzmán, 2012, pag.11)

### 2.2.2 Comunicación organizacional

En las empresas e instituciones se establecen diversas formas comunicativas, todas ellas con un objetivo específico para generar un impacto en los diferentes grupos de interés de la entidad.

La organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de sus culturas o sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de distintos niveles, los jefes y los subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida. (de Castro, 2014, pág.5)

Siguiendo la misma línea, Álvarez (2013) la consibe como una serie de instrumentos y herramientas al servicio de los objetivos de las corporaciones e instituciones.

Por otra parte fernández, (2002 citado en Bayer, 2005) entiende el tipo organizacional como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes, y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidos los objetivos.

Asimismo, para que exista una óptima comunicación organizacional, debe darse un

buen trato entre los integrantes de la comunidad, según Robbins, 1997 (citado en Bayer, 2005)

Para cumplir con la condición que la comunicación sea exitosa, especialmente en el ámbito organizacional, los mensajes deben cumplir con las siguientes características: completos, explícitos, precisos, directos, coincidentes entre lo verbal y lo no verbal y susceptibles de requerir aclaración. Además, debe tener un propósito o mensaje establecido, compuesto por una codificación que se transmite por un canal lo que genera una codificación y por ende una respuesta. (pág.6)

Por lo tanto, la comunicación en las organizaciones actúa como facilitador entre los miembros de esta y también con su entorno con la finalidad de que se cumplan los diversos objetivos que establece la empresa u organización. Por otra parte, en la definición anterior, el autor hace una distinción entre comunicación interna y externa.

La comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como relaciones públicas, como la publicidad. (Andrade, 2005, pág.17)

Respecto a la comunicación interna, Andrade (2005) la define como:

El conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (pág.17)

### 2.2.3 Comunicación organizacional interna

A través de la comunicación interna, las diferentes organizaciones y empresas pretenden alcanzar sus objetivos con el fin de beneficiar diferentes sectores. Según García (1998) la define como un recurso gerenciable en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de una empresa.

También, Bedoya (2017) señala que, la comunicación interna es imprescindible para

las organizaciones porque se convierte en factor estratégico que ayuda a consolidar los procesos laborales y aporta significativamente a promover el trabajo en equipo y al logro de objetivos y metas.

Según lo planteado por Capriotti, 1998 la comunicación organizacional interna tiene un conjunto de objetivos globales, los cuales son:

-A nivel relacional, lo que se busca es establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.

-A nivel operativo, la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.

-A nivel motivacional, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía.

-A nivel actitudinal, se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. Y también se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización. (pág.6)

En relación a uno de los objetivos que plantea el autor, Iraizos, 2020 señala que, en la actualidad, la comunicación interna manifiesta la necesidad específica de motivar e integrar a los empleados, desde esta perspectiva, se trata de una herramienta que permite transmitir los objetivos a toda la organización, construir una identidad de la institución en un clima de confianza.

Siguiendo esta misma línea, la autora enfatiza en que “comunicación y motivación van de la mano puesto que la primera consigue de la organización y de sus empleados un mayor compromiso, productividad y satisfacción en el entorno laboral”.

Asimismo, el entorno laboral se verá beneficiado por una óptima comunicación interna, ya que esta velará por cada uno de los integrantes de la organización, para que existan buenas relaciones interpersonales, exista motivación y buen cumplimiento de cada uno de los objetivos de la institución.

Es así como este tipo de comunicación según diversos autores, busca aportar a la organización y mejorar diversas áreas que se correlacionan en sí, para aumentar la

productividad y ayudar en el cumplimiento de los objetivos que establece la entidad.

Por otra parte, cabe destacar que la comunicación organizacional interna se relaciona directamente con la cultura organizacional, como bien señala Andrade, 2005, la comunicación interna busca propiciar la identificación de los colaboradores con la organización y, por lo tanto, el orgullo y el sentido de pertenencia. Según el autor, “esto se lleva a cabo, principalmente, difundiendo los elementos de la cultura corporativa (misión, visión valores) que hacen que las personas encuentren sentido y dirección”.

Así también, lo señala Iraizos, 2020 “la Comunicación Interna de toda organización está inmersa en la Cultura Organizacional. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos, etc. (...) Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión ya que condiciona la comunicación.

El modo de gestionar este tipo de comunicación tiene que tener relación con la cultura y valores que es defendido por la empresa. Los mensajes que se transmiten son fuente directa con lo que a la imagen de empresa se refiere, por ello es necesario elaborarla, teniendo siempre como base esos principios y fines que la organización defiende y quiere conseguir. Esto se conseguirá a través del desarrollo de políticas y estrategias de comunicación dentro de los planes organizacionales. (Bermúdez, 2016, pág.9)

#### 2.2.4 Cultura organizacional

Según Villacís (2014) La cultura organizacional es uno de los ámbitos más importantes dentro de una institución debido a que esta abarca varios aspectos que hacen que la misma sea definida como tal.

La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura quizá sea un producto deliberado de sus miembros clave, o tan sólo una evolución al paso del tiempo. Representa un elemento fundamental del entorno laboral en el que los empleados realizan su trabajo. Esta idea de cultura organizacional es intangible, pues no se ve ni se toca, pero está presente y es permanente. Como el aire en un cuarto, rodea y afecta todo lo que sucede en una organización. Como es un concepto dinámico de sistemas, la cultura también se ve afectada por casi todo lo que ocurre en la organización.

(Newstrom, 2011, pág.92)

Asimismo, Newstrom (2011) enfatiza en que cada organización tiene su propia cultura organizacional de acuerdo a su historia, patrones que ha adaptado, filosofía, misión, visión, relatos propios y mitos. Por otra parte, para Schein, 1998 (citado en Calderón, et al., 2003) la cultura es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.

En este sentido, según Luthans, 2002 (citado en Villacís, 2014) la cultura organizacional presenta seis características:

1. Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
2. Normas: patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores predominantes: valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia.
4. Filosofía: políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
5. Reglas: lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo las acepte.
6. Clima organizacional: sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas entre sí, cómo se atiende a los clientes, cómo es la relación con los proveedores, etc.

#### 2.2.5 Comunicación organizacional en establecimientos educacionales

Dentro de los establecimientos educacionales esta área funciona como parte fundamental para llevar a cabo los objetivos impuestos por las instituciones de esta índole, sin embargo, en ocasiones no se enfatiza en la importancia que esta tiene para lograr su correcto

funcionamiento y que esta repercuta en una buena administración y un mejor aprendizaje para los alumnos.

Para Cantón y García, 2015 “la comunicación organizacional es un proceso que, al mantener esos atributos, se manifiesta a través de la implantación de dispositivos apropiados, de normas sobre el modo de realizarla y de prácticas organizacionales orientadas a que se haga efectiva”.

Por otra parte, aquella representa una importante valoración en la entidad educativa porque posibilita a los integrantes el acceso a la información institucional que permite a los actores contribuir a su progreso y conservación. (Domínguez, 2019)

También cabe destacar que los establecimientos educacionales son organizaciones que han ido cambiando y modificándose con el tiempo, adaptándose al contexto de cada época. Según Mineduc (2015)

Las escuelas de nuestro país son organizaciones complejas que se encuentran en constante cambio y, con ello, surgen nuevos desafíos para los directores y equipos directivos, quienes deben incorporar nuevas formas para gestionarlas, no sólo en el ámbito administrativo sino, por, sobre todo, en la gestión pedagógica de la enseñanza, los aprendizajes y los resultados académicos de los estudiantes. (pág.3)

Asimismo, el Ministerio de Educación señala que para que exista una buena dirección y se cumplan los objetivos, los directivos sistemáticamente tendrán que difundir y explicar, a través de diferentes canales y espacios formales e informales, los objetivos, planes y metas del establecimiento a los diversos actores de la comunidad educativa, así como sus avances, de manera que todas las personas tengan claridad sobre el proyecto educativo institucional y el plan de mejoramiento del establecimiento, generando mayor involucramiento y apropiación de él por parte de los miembros de la comunidad educativa.

Además, la entidad agrega que deben mantener una comunicación y coordinación estratégica, sistemática y efectiva con su sostenedor para el logro de los objetivos y metas del establecimiento, así como para apoyar las políticas locales del sostenedor del cual el establecimiento forma parte.

Cardoso, 1999 (citado en Cantón y García, 2015), propone abordar la investigación educativa desde la comunicación no verbal. El objetivo es reconocer, registrar y sistematizar tanto las expresiones faciales y corporales, los movimientos de los cuerpos, los efectos emocionales y hasta la construcción (no verbal) de conceptos abstractos que se presentan en el salón de clases en la relación maestro – alumno.

Respecto a lo anterior, Arellano (2006) establece que este término comúnmente se utiliza para describir todos los acontecimientos de la comunicación humana que trascienden las palabras que son dichas o escritas. Además, se advierte que aquellos acontecimientos y conductas no verbales, pueden también interpretarse mediante símbolos verbales.

Estos símbolos verbales conforman un marco de referencia que sirve como filtro, o lente, a través del cual se ve e interpreta toda la información, la cual, al ser recibida, permite emitir juicios y generar una acción. Esto permite afirmar, que dependiendo del marco de referencia se puede interpretar un mensaje, siendo fundamental por lo tanto conocer las diferencias o similitudes culturales, edad, nivel social, minimizando así los malos entendidos que puedan comprometer o poner en peligro la comunicación y por ende la relación entre los individuos que se comunican. (Arellano, 2006, pág.13)

Continuando con la comunicación organizacional, algunos autores precisan que existen factores determinantes para que esta efectúe beneficios en la gestión escolar. Según lo que plantea Domínguez (2019)

En la comunicación organizacional interna la coordinación es importante por su capacidad para potenciar la generación y mantenimiento de las circunstancias que permiten el desarrollo de la gestión escolar, dado que dicha comunicación busca la dinamización de los miembros de la comunidad educativa. (pág.13)

Por otra parte, aquella no solo se encarga de que se cumplan los objetivos de la institución, sino que a la vez busca proyectar esa imagen y que la comunidad sea testigo de lo que internamente se está realizando.

La comunicación interna de cualquier tipo de organización, ya sea pública, privada o sin ánimo de lucro, debe consolidarse potenciando el talento de sus colaboradores para que éstos a su vez logren proyectar una imagen favorable en el entorno en el que se desenvuelvan. Las instituciones educativas no son ajenas a esta realidad puesto que al interior de las mismas sus colaboradores deben hacer cumplir el derecho a la formación académica que tienen todos los niños, niñas, adolescentes y jóvenes (Bedoya, 2017, pág.3)

Respecto a lo último que plantea el autor, la formación académica de los alumnos y el

buen aprendizaje de ellos es uno de los objetivos principales de las diferentes casas de estudio, por lo tanto, si bien las instituciones pueden tener otros fines, no pueden perder el foco que determina la calidad en términos educativos de estos establecimientos.

Cada persona es libre de elegir que institución educativa se adecua más a lo que quieren para sus hijos, pero deben tener en cuenta que esto determina una formación y posibles cambios conductuales en un futuro, sea positivos o negativos dependiendo del contexto y que se entiende por estas palabras.

Silvio (1993), y Becker (2002), coinciden en la importancia que tiene el contexto social, donde el individuo como parte de las instituciones básicas, ejemplo la escuela, adquiere los modelos comunicacionales que le permitirán interrelacionarse con los otros en su práctica social, la cual como proceso es dinámica, activa, cambiante y se modifica a cada instante, consintiendo esto afirmar como estos modelos pueden ser modificados desde la institución escolar, con la formación y participación del docente, utilizando técnicas y métodos para el desarrollo de una comunicación que permita la convivencia a partir de relaciones entre iguales, donde se reconozcan los propios límites y diferencias, el alcance de los derechos, responsabilidades y obligaciones de cada uno, en la búsqueda de la construcción de una cultura de la paz. (Arellano, 2006, pág.9)

En cuanto a los stakeholders de las instituciones educativas, según Freeman (2004 citado en Martínez, 2013) stakeholders son aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización.

Desde una perspectiva general, el espectro de stakeholders es amplio, y en el caso de las instituciones educativas se podrían distinguir los siguientes: padres, docentes, alumnos, directivos, promotores, personal de servicios, sindicatos, abuelos, amigos, entorno ocio, proveedores, vecinos, benefactores, comercios, industrias, agentes y fuerzas de seguridad, medios de comunicación, asociación de antiguos alumnos, asociación de padres, asociaciones juveniles, ONGs, clubes deportivos, servicios de asesoramiento, médicos, logopedas, otros centros educativos, inspectores, gobernantes, servicios comunitarios, comunidades religiosas, universidades, academias, futuros empleadores. (Freeman, 2004 citado en Martínez, 2013, pág.5)

Por otra parte, Martínez (2013) señala que, Guerras y Navas (2007) se refieren a los stakeholders “internos” y “externos” de acuerdo a su posición respecto de la propia institución.

Primeramente, agrega, que los autores indican que los públicos internos son los docentes, los directivos y el personal de servicio. Por otra parte, Los padres, alumnos y financiadores del centro formarían parte de los stakeholders relacionados con el público externo.

#### 2.2.6 Aprendizaje en establecimientos educacionales chilenos

De acuerdo a lo señalado anteriormente, las instituciones educativas y sus diferentes stakeholders tienen la tarea de cumplir con diversos objetivos y como se ha indicado, uno de los fines principales de estos establecimientos, es la educación y el aprendizaje de sus alumnos.

Según Hiriyappa (2018) el aprendizaje se entiende como “el proceso de adquisición de conocimiento o habilidad a través del estudio, experiencia o enseñanza. Se asocia con propósito, estímulo, generalización, distinción, capacidad de reacción, refuerzo y retención. Estos son los más grandes determinantes del conocimiento”.

Asimismo, Cabanach et al., 1996 (citado en García & Doménech, 1997) establece que "Se puede afirmar que el aprendizaje se caracteriza como un proceso cognitivo y motivacional a la vez".

Por otra parte, también queremos resaltar que el aprendizaje escolar, desde una visión constructivista, no queda, en absoluto, reducido exclusivamente al plano cognitivo en sentido estricto, sino que hay que contar también con otros aspectos motivacionales como las intenciones, las metas, las percepciones y creencias que tiene el sujeto que aprende (García & Doménech, 1997, pág.2)

Y son las instituciones educativas, las encargadas de que los alumnos logren aprender los diferentes contenidos de acuerdo a su nivel educacional. Según Robinson, 2007 (citado en Mineduc 2019) “en las escuelas con mejor desempeño, el equipo directivo trabaja más directamente con los profesores para planificar la enseñanza y asegurarse de que se monitoree el progreso de aprendizaje de los estudiantes”.

El proceso de planificación implica identificar y articular la secuencia de contenidos que resulta esencial para que todos los estudiantes aprendan, estimar el tiempo requerido para que efectivamente puedan ser enseñados y secuenciarlos y organizarlos de manera apropiada considerando las necesidades colectivas e individuales de sus

estudiantes. (Marzano 2003, citado en Mineduc 2019, pág.2)

En Chile, es el Ministerio de Educación el encargado de establecer los métodos, contenidos y monitorear que se cumplan ciertas normas para que el aprendizaje de los alumnos se cumpla, para eso se establecen planes y programas de estudio para que sean llevados a cabo por las diferentes instituciones educativas del país.

De acuerdo al Consejo Nacional de Educación (S.F), los planes de estudio corresponden a la organización del tiempo escolar para el logro de los Objetivos de Aprendizaje determinados en las Bases Curriculares, los que son detallados en horas mínimas de clases para cada curso y sus respectivas asignaturas.

Además, como se mencionó anteriormente existen los programas de estudio, los que, según el Consejo Nacional de educación (S.F), son los encargados de organizar y orientar el trabajo pedagógico del año escolar. Le proponen al docente una forma de ordenar los Objetivos de Aprendizaje (OA) determinados en las Bases Curriculares y constituyen una orientación acerca de cómo secuenciar estos objetivos, como combinarlos y cuánto tiempo destinar a cada uno en el transcurso del año escolar.

Las Bases Curriculares y los Programas de estudio propuestos por el Ministerio de Educación buscan enmarcar y consensuar los principios que orientan las prácticas pedagógicas y educativas en el sistema escolar; además, proponen una organización temática y temporal de los diversos contenidos, habilidades y actitudes que se espera que los estudiantes logren en su etapa escolar. (Ministerio de Educación, 2015)

Esta información debe ser conocida por cada establecimiento educacional y debe ser organizada y transmitida a cada uno de los trabajadores de este rubro para que se pueda llevar a cabo de una forma óptima y cumplir el fin último: el aprendizaje de cada uno de los alumnos.

CAPÍTULO III  
**EXPLICACIONES METODOLÓGICAS**

### 3. Explicaciones metodológicas

#### 3.1 Enfoque y diseño de la investigación

La presente investigación se centra en el análisis de la comunicación organizacional interna de dos instituciones educativas de la región de Ñuble: Los colegios Ciudad Educativa y Creación Chillán y el impacto que este tipo de comunicación genera en el aprendizaje de estudiantes de enseñanza de nivel básica y media de dichos establecimientos.

Para realizar el estudio, se utilizó el enfoque cualitativo, ya que posee características en la forma de llevar a cabo el proceso de investigación y recolección de datos que se ajustan de una mejor forma al objetivo general y los objetivos específicos y a contestar las preguntas que fueron propuestas en un principio.

Además, como señala Hernández Sampieri et al., (2014) uno de los principales objetivos de este enfoque es “describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes”.

Este tipo de enfoques, fundamentan la investigación en una perspectiva más flexible, interpretativa y centrada en el entendimiento de las acciones de las entidades estudiadas y las personas que serán parte del análisis, por lo que cada respuesta y/u opinión de los participantes constituirán una forma única de entender como la comunicación puede llegar a influir en el aprendizaje de un grupo específicos de personas.

#### 3.2 Alcance de la investigación

Según lo planteado por Hernández Sampieri et al., (2014) existen cuatro posibles alcances que puede tener una investigación: Exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo, y para el presente estudio fueron utilizados tres de los alcances nombrados anteriormente.

En primer lugar, la investigación tuvo un alcance exploratorio, ya que a pesar de que existen teorías y estudios sobre las temáticas abordadas: comunicación interna en establecimientos educacionales y el aprendizaje de estudiantes, sigue siendo un fenómeno poco conocido y lo que hará este tipo de estudios será ayudar a aumentar el grado de conocimiento sobre este tema.

En segundo lugar, es descriptivo, ya que se analizó y caracterizó principalmente la comunicación interna de los establecimientos educacionales, y se detalló cómo funciona, y

qué características poseen, además de indicar cuales son los canales de comunicación que más se han utilizado en dichos establecimientos.

Por otra parte, también tiene un alcance correlacional descriptivo, puesto que la finalidad principal del estudio fue conocer el impacto de este tipo de comunicación en el aprendizaje de los estudiantes de las dos instituciones educativas, por lo que, a su vez se analizó la relación de estos dos conceptos claves.

### 3.3 Métodos y técnicas

#### 3.3.1 Métodos y técnicas de recolección de información

Con el propósito de recolectar datos para responder a las preguntas planteadas al principio del estudio, se utilizó como técnica principal, la entrevista, y el instrumento de investigación elegido fue un cuestionario. Este se abordó con diferentes interrogantes sobre temas específicos, con el fin de identificar opiniones, actitudes, y comportamientos de cada uno de los sujetos a estudiar.

En la investigación, se implementaron cuatro cuestionarios diferentes. El primero fue dirigido a directivos, y se dividió en cuatro secciones. En primer lugar, se encuentran las preguntas previas, las que son tres y responderían principalmente a los objetivos y metas que tienen como institución educativa, además de cómo se adoptó el establecimiento a la crisis sanitaria que actualmente afecta a todos países del mundo.

La segunda sección hace énfasis en los canales de comunicación utilizados por el establecimiento durante el año escolar y contó con cuatro preguntas. En tercer lugar, está la sección de comunicación organizacional interna y por último comunicación y aprendizaje.

El segundo cuestionario fue dirigido a los profesores de la institución y se dividió en tres secciones. Al igual que la de los directivos podemos encontrar: canales de comunicación, comunicación organizacional interna, comunicación y aprendizaje.

El tercer cuestionario fue para los estudiantes, el que se llevó a cabo con una autorización previa firmada por su apoderado. Las preguntas, al igual que la de profesores, se dividieron en secciones: canales de comunicación, comunicación organizacional interna, comunicación y aprendizaje.

Por último, el cuarto instrumento fue dirigido para la o las persona(s) encargada(s) de las labores relacionadas con la comunicación interna de la institución educativa, el que constó

de una sección: comunicación interna/ canales de comunicación y estuvo constituido por 12 preguntas.

Los cuestionarios fueron aplicados a un aproximado de 16 personas, en un periodo de tiempo de cinco a siete días en el mes de diciembre del presente año, siendo aplicado el instrumento de manera online por la plataforma Zoom. Esto a raíz de la disponibilidad horaria de los participantes y la facilidad que proporciona hacerlo vía internet. Por otra parte, la actual crisis sanitaria y el aumento de los contagios, requiere la mayor precaución y disminución de contacto presencial.

Respecto a los cuestionarios, cabe señalar que este instrumento fue validado por la Doctora en comunicación y gestión estratégica del conocimiento, Lorena Retamal Ferrada. Además, como segunda técnica, se utilizó la documental, la cual permitió analizar contenidos de diferentes plataformas con las cuales cuenta el establecimiento, como, por ejemplo, página web, redes sociales, entre otras., y/o documentos que tengan relación al tema estudiado.

### 3.3.2 Métodos y técnica de análisis

Respecto al método, será fenomenológico, ya que “su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias”. (Hernández Sampieri, et al., 2014).

Según los mismos autores, podemos encontrar dos enfoques a la fenomenología: Hermenéutica y empírica, y para el presente estudio se utilizará la primera (Hermenéutica), pues permitirá comprender e interpretar la información recopilada a partir del estudio.

La hermenéutica es considerada una técnica y método a la vez, en la cual la exégesis es el punto central. Por exégesis se debe de comprender la explicación y la interpretación de algo. Por la visión del ser humano sobre las cosas, su ideología, sus puntos de vistas y opiniones es necesario acudir a este tipo de métodos y técnicas para ofrecer explicaciones objetivas de los textos estudiados. (Ruedas, et al., 2009 como citado en Pérez, 2018, párr.9)

Por otra parte, este tipo de análisis posee diferentes actividades de indagación. Tales como las que señala Creswell et al. 2007 y Van Mamen, 1990 (citado en Hernández Sampieri, et al., 2014) “a) definir un fenómeno o problema de investigación (una preocupación constante para el investigador), b) estudiarlo y reflexionar sobre éste, c) descubrir categorías y temas

esenciales del fenómeno (lo que constituye la naturaleza de la experiencia), d) describirlo y e) interpretarlo (mediando diferentes significados aportados por los participantes)”.

En este caso en específico, al estudiar establecimientos educacionales y trabajar con sujetos que son parte de estas instituciones, se analizaron sus experiencias y opiniones en cuanto comunicación y aprendizaje, y a partir de las similitudes y/o diferencias que posean de acuerdo a las temáticas abordadas se formularon las respectivas reflexiones.

Finalmente cabe mencionar que, para llevar a cabo dicha técnica, se realizó la transcripción de las entrevistas que dan respuesta a los diferentes cuestionarios aplicados, pues a partir de estos, fue posible cumplir con los objetivos de investigación y reflexionar sobre el fenómeno estudiado.

### 3.4 Universo/población

Universo o Población son expresiones equivalentes para referirse al conjunto total de elementos que constituyen el ámbito de interés analítico y sobre el que queremos inferir las conclusiones de nuestro análisis, conclusiones de naturaleza estadística y también sustantiva o teórica. En particular se habla de población marco o universo finito, al conjunto preciso de unidades del que se extrae la muestra, y universo hipotético o población objetivo, el conjunto poblacional al que se pueden extrapolar los resultados. (López y Fachelli, 2017, p.7)

Por otra parte, Sánchez y Reyes (2015) señalan que:

Determinar e identificar la población objetivo a la que se van a hacer extensivos los resultados del estudio y que va a ser representada en el mismo. Así, por ejemplo, si se quiere obtener información acerca de la formación magisterial en el Perú, la que se denomina población objetivo, estará constituida por todos los profesores en servicio que han recibido esta formación.

Asimismo, se hace referencia a que luego de elegir este universo, o población objetivo, se debe profundizar aún más, con el fin de identificar la población accesible.

“Para poder subsanar la imposibilidad de trabajar con todos los que han recibido formación magisterial, se debe limitar la selección a la parte o a las personas a la que uno tiene acceso. Esta población accesible está influenciada por el tiempo y los

recursos del investigador. Así, para el caso anterior, la población accesible puede estar constituida por los profesores con formación magisterial de la Provincia de Lima” (Sánchez y Reyes, 2015).

Siguiendo lo señalado en las definiciones, el Universo/ población de la presente investigación está compuesto por toda la comunidad educativa de los colegios de la región de Ñuble de Chile. Asimismo, la población accesible corresponde a toda la comunidad educativa de los establecimientos Ciudad Educativa y Colegio Creación.

### 3.5 Sistema muestral / muestra

Con respecto al tipo de muestreo a utilizar en esta investigación, será no probabilístico e intencional, ya que como señala Ávila Baray (2006) este tipo de muestreo “es un procedimiento que permite seleccionar los casos característicos de la población limitando la muestra a estos casos. Se utiliza en situaciones en las que la población es muy variable y consecuentemente la muestra es muy pequeña”.

Además, el estudio constará con dos tipos de muestra: diversas o máxima variación y homogénea. La primera es utilizada “Cuando se busca mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado, o bien documentar la diversidad para localizar diferencias y coincidencias, patrones y particularidades”. (Hernández Sampieri, et al., 2014).

En este caso, los sujetos de estudios serán directivos, profesores, estudiantes y encargados de temas comunicacionales, por lo que se analizará el tema abordado según estas cuatro perspectivas diferentes. Y que, si bien todos son parte de la institución educativa, las cuatro partes cumplen con objetivos diferentes.

Por otra parte, el segundo tipo de muestra (Homogénea) según los mismos autores mencionados, son aquellas que poseen un mismo perfil o características o algún rasgo en común. Y si bien se analizará la información en base a los cuatro perfiles mencionados anteriormente, habrán más de dos personas que representen cada uno de los perfiles y cargos mencionados.

### 3.6 Criterios de selección

Para poder llevar a cabo el presente estudio, se escogió dos instituciones educativas, las cuales debían cumplir con una serie de criterios para poder ser seleccionadas.

#### 3.6.1 Ubicación de las instituciones

Ambos establecimientos debían pertenecer a la región de Ñuble, específicamente en la zona urbana de la comuna de Chillán. Esto a raíz de que, en este sector, hay una variedad más amplia instituciones, y que en caso de que alguna de las seleccionadas rechazara la petición, se tendría la facilidad de buscar otra institución que si accediera a ser estudiada durante el periodo de pandemia.

#### 3.6.2 Financiamiento y estructura

Los establecimientos debían ser particulares subvencionados, esto quiere decir que, sean financiados fundamentalmente con el aporte del Estado. Por otra parte, también que cada uno de ellos, contara con una estructura organizativa clara: un directorio, una comunidad educativa de estudiantes, administrativos, docentes y apoderados, y que estuvieran dispuestos a colaborar con lo que se les solicitara para aportar al estudio.

#### 3.6.3 Sujetos estudiados

Respecto a los sujetos de investigación consultados, fueron dos directivos, tres profesores y un encargado(a) de comunicaciones por cada uno de los respectivos establecimientos educacionales seleccionados, como también, dos estudiantes que se encuentren cursando niveles de enseñanza entre primero, segundo, tercero o cuarto medio.

Lo anterior, debido a que los estudiantes de educación media, podrían tener un conocimiento más amplio por sus años de estudio sobre temas comunicacionales de la institución educativa y asimismo lograrían responder con más facilidad a las preguntas planteadas.

Además, el numero señalado de personas consultadas por cada cargo dentro del establecimiento, se estableció debido a que una mayor cantidad de personas encuestadas hubiese dado paso para alcanzar la saturación en las respuestas.

### 3.6.4 Permanencia en el establecimiento

Cada uno de los encuestados requería tener como mínimo dos años de pertenencia en el establecimiento, específicamente desde comienzos del 2020, ya que la investigación se centra desde aquel año, hasta el 2021 y fue necesario que los sujetos respondieran a raíz de la experiencia adquirida en ese periodo de estudio.

## 3.7 corpus

### 3.7.1 Colegio Ciudad Educativa

El colegio Ciudad Educativa es un establecimiento dependiente de la comuna de Chillán, el cual se ubica Camino a las Mariposas Km 6, en la zona oriente de la ciudad.

La institución educativa tiene una educación particular subvencionada y fue creada en el año 2005, siendo sus sostenedores hasta el día de hoy, la Sociedad educacional Myriam Leal, Hernán Alarcón y Compañía Ltd.

Los cursos que integra el colegio se constituyen por educación parvularia, básica y media completa, donde se imparte una enseñanza Científico humanistas para niños y jóvenes.

Su objetivo principal es entregar un proceso educativo participativo de calidad y equidad, dirigido al desarrollo integral de niños y niñas, en donde se favorezca el aprendizaje significativo, la interacción en forma permanente con todos los sectores educativos, permitiendo el desarrollo de personas con un vasto repertorio de saberes, competencias, destrezas, habilidades, actitudes y valores que en conjunto construyan ciudadanos/as con alta autoestima, capaces de asumir sus deberes y derechos, conservar el medio ambiente, el patrimonio cultural y adecuarse reflexivamente a las condiciones culturales, económicas y técnicas de una sociedad democrática en desarrollo.

### 3.7.2 Colegio Creación Chillán

El colegio Creación nace en marzo del año 1996 en la ciudad de Chillán como un establecimiento de educación particular con una propuesta de calidad e innovadora y como parte del servicio que Caja de Compensación La Araucana ofrece a sus afiliados. En aquel

entonces, los cursos que integraron su primer año de funcionamiento fueron un séptimo, un octavo y dos primeros medios.

Su primer Rector fue Ricardo Guajardo quien cumplió la función de dirigir el Colegio hasta el año 1998, cargo que sería asumido posteriormente por Raúl Gutiérrez hasta el año 2001. Finalmente, en el año 2002 asume como rector del colegio Juan Rivera Monardes, quien dirige los destinos de esta institución hasta hoy.

En el año 2003 pasa a ser colegio particular subvencionado, con el nombre de Colegio Creación Chillán y el 25 de agosto de 2005 la unidad educativa deja sus dependencias que estaban ubicadas en Sargento Aldea 459 y se traslada a un edificio ubicado en calle Yervas Buenas 253.

Actualmente el establecimiento cuenta con enseñanza básica y media completa y ha centrado su proceso de aprendizaje principalmente en el desarrollo de competencias, promoviendo el valor del respeto, la responsabilidad, solidaridad, tolerancia, honestidad y creatividad.

Bajo estos principios muchos son los alumnos que han pasado por las aulas del establecimiento. La primera generación se licenció el año 1999, y desde ese entonces han egresado diversas generaciones de estudiantes.

### 3.8 Cuadro resumen del instrumento de investigación.

Objetivos Específicos	Teoría	Preguntas derivadas de la teoría general realizadas a directivos, docentes, alumnos y/o encargado de comunicaciones.
Distinguir los canales que más utilizan los colegios Ciudad Educativa y Creación Chillán para comunicarse con los estudiantes.	Reed y Haroldsen (1993 citado en Sulbarán & Rojón, 2006) denominaron canales de comunicación "los medios utilizados para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde éste viaja entre el emisor y el receptor; vínculos efectivos	¿Cuáles son los canales de comunicación formales y/o informales con los que cuenta el establecimiento educacional?  ¿Cuáles de los canales de comunicación nombrados

	<p>que interconectan los nodos fuente-receptor, en una estructura de comunicación por donde circula el mensaje y que se corresponden con el texto, la imagen y el sonido”.</p> <p>“Ahora bien, antes de comunicarse, el emisor debe elegir el canal o medio adecuado para hacer llegar su mensaje al receptor, por lo tanto, deberá decidir cuáles y cuántos serán los canales necesarios para tener efecto en los cinco sentidos del receptor(es), y el medio a través del cual se transportará el mensaje (escritura, radio, televisión, teléfono, fotografía, etc.” (Guzmán, 2012, pág.20)</p>	<p>son los que usted considera más efectivos? ¿Por qué?</p>
<p>Conocer cómo se comunican entre directivos, docentes y estudiantes en cada uno de los establecimientos educacionales a través de canales de comunicación.</p>	<p>“La comunicación es una responsabilidad compartida; como todos en la organización se comunican, comunicarse bien es una responsabilidad de todos, si bien algunos deben desempeñar un papel más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan. Por tanto, el</p>	<p>¿La institución educativa a la que pertenece cuenta con horarios establecidos para comunicarse con los profesores, directivos y alumnos? si la respuesta es sí ¿Cuáles son? ¿Se respetan estos horarios?</p> <p>¿Con qué regularidad se comunican entre directivos, profesores y alumnos?</p>

	<p>desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales". (Guzmán, 2012, pag.11)</p>	<p>¿Qué métodos de capacitación en temas comunicacionales, ha implementado el establecimiento?</p> <p>¿Han existido problemáticas de índole comunicacional en la institución? Si la respuesta es sí, ¿Cuáles reconoce?</p> <p>¿Cómo es la interacción entre profesores, directivos y alumnos por los canales de comunicación?</p>
<p>Identificar si se han cumplido o no, algunos de los objetivos de la comunicación organizacional interna dentro de las dos instituciones educativas.</p>	<p>Según lo planteado por Capriotti, 1998 la comunicación organizacional interna tiene un conjunto de objetivos globales, los cuales son:</p> <p>-A nivel relacional, lo que se busca es establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.</p> <p>-A nivel operativo, la intención es facilitar la circulación e intercambio de</p>	<p>¿Cómo es el entorno en que se desenvuelven directivos, profesores y alumnos?</p> <p>¿Existen dificultades para comunicarse entre profesores, directivos y alumnos?</p> <p>¿Realizan actividades que favorezcan las relaciones interpersonales entre profesores, directivos y alumnos?</p> <p>¿Los funcionarios se sienten motivados? ¿Cómo influye</p>

	<p>información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.</p> <p>-A nivel motivacional, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía.</p> <p>-A nivel actitudinal, se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. Y también se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización. (pág.6)</p> <p>Bedoya (2017) señala que, “la comunicación interna es imprescindible para las</p>	<p>la motivación de directivos y profesores en el aprendizaje de alumnos?</p> <p>¿Cómo está contribuyendo la comunicación organizacional interna a los funcionarios y alumnos de la institución?</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>organizaciones porque se convierte en factor estratégico que ayuda a consolidar los procesos laborales y aporta significativamente a promover el trabajo en equipo y al logro de objetivos y metas”.</p>	
<p>Describir la relación entre la comunicación organizacional interna y el aprendizaje de los estudiantes de las instituciones educativas.</p>	<p>“La comunicación organizacional interna representa una importante valoración en la entidad educativa porque posibilita a los integrantes el acceso a la información institucional que permite a los actores contribuir a su progreso y conservación”. (Domínguez, 2019)</p> <p>“Para que exista una buena dirección y se cumplan los objetivos, los directivos sistemáticamente tendrán que difundir y explicar, a través de diferentes canales y espacios formales e informales, los objetivos, planes y metas del establecimiento a los diversos actores de la comunidad educativa, así como sus avances, de</p>	<p>¿Qué acciones realizan los alumnos si no comprenden la información entregada por la institución?</p> <p>¿Cómo afecta al alumno el no recibir la información oportunamente?</p> <p>¿Los alumnos se sienten satisfechos con la forma en que se entrega la información institucional?</p> <p>¿Existen instancias para dialogar sobre los procesos de aprendizaje de los alumnos?</p>

	<p>manera que todas las personas tengan claridad sobre el proyecto educativo institucional y el plan de mejoramiento del establecimiento, generando mayor involucramiento y apropiación de él por parte de los miembros de la comunidad educativa". (Mineduc, 2015)</p>	
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Cabe destacar, que existen preguntas que responden a más de un objetivo y gran parte de ellas, se correlacionan entre sí.

CAPÍTULO IV  
**RESULTADOS**

#### 4.1 Aplicación de la metodología

Para realizar la investigación, se aplicó como técnica principal la entrevista, y los instrumentos utilizados para llevarla a cabo fueron cuatro cuestionarios semiestructurados con características similares, los que fueron aplicados a dos directivos, tres docentes, dos estudiantes de enseñanza media y un encargado de comunicaciones por cada establecimiento educacional estudiado.

Los instrumentos mencionados se aplicaron entre los meses de diciembre y enero del 2021, principalmente a través de modalidad virtual a raíz de la actual crisis sanitaria por Covid-19 que sigue afectando al país. Además, cabe destacar que esta modalidad también benefició a los participantes, pues los establecimientos se encontraban en periodo de cierre de año académico y matrículas.

Por otra parte, con el fin de comprobar y respaldar información, también se utilizó la técnica documental en la que se analizaron principalmente contenidos de las redes sociales y páginas web de estas instituciones.

#### 4.2 Resultados

El instrumento de investigación aplicado a los diferentes participantes que conforman las instituciones educativas demostraron como funciona parte de la comunicación organizacional interna dentro de los establecimientos educacionales y a su vez como impacta e influye en uno de los objetivos principales de estas instituciones: el aprendizaje de los estudiantes.

Se identificaron cuáles son los principales canales de comunicación instaurados en cada uno de los establecimientos; que factores hacen más efectiva la comunicación entre los integrantes de la comunidad educativa; que actividades están haciendo los colegios para favorecer las relaciones interpersonales; cómo influye la comunicación organizacional en el aprendizaje, entre otros.

A continuación, los datos recopilados se presentan según el caso de cada establecimiento educacional.

### Caso 1: Colegio Ciudad Educativa

En primera instancia se les aplicó dos consultas generales a dos directivos del establecimiento educacional, los que tenían relación con la cultura organizacional del establecimiento. Las respuestas revelaron que los funcionarios tienen conocimiento de los objetivos generales de la institución, donde los términos utilizados son: educación de calidad, buenas herramientas, entre otros. Además, los participantes señalan que, la institución cuenta con misión, visión y valores, y concuerdan con los objetivos. Esta información es posible encontrarla en el Reglamento Interno del establecimiento.

Por otra parte, también se les consultó sobre la situación actual a raíz del Covid-19 y como las instituciones lograron sobrellevar la pandemia durante los años 2020 y 2021. Uno de los directivos señala que, han flexibilizado algunas normas bajo la premisa que la escuela permite atenuar las inequidades. Además, relata que han realizado un detallado catastro de las necesidades tecnológicas a los estudiantes, para luego apoyar con el préstamo de implementos a quienes no los poseen.

También hizo énfasis en que desde que se retomaron las clases, el uso de correo electrónico ha sido el principal medio para comunicar a los estudiantes con el colegio.

Respecto al segundo directivo indicó que, han sobrellevado la pandemia con diversas dificultades y a través de muchas reuniones para ver la realidad y enfrentarla de la forma más segura para la comunidad.

#### 5.2.1 Tablas: Colegio Ciudad Educativa

Tabla 1: Canales de comunicación

	Docentes	Directivos	Alumnos
¿Cuáles son los canales de comunicación formales e informales del establecimiento educacional?	-Correo electrónico e Instagram (muchas transmisiones en vivo).  -Correo electrónico, zoom, Teams, Instagram,	-El correo electrónico es el principal. También está el teléfono celular y redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter).	-Correo electrónico e Instagram. Facebook y WhatsApp no son tan utilizados.  -Instagram o correo. Se puede pedir cita para una reunión

	<p>Facebook.</p> <p>-Correo electrónico, Instagram y Facebook.</p>	<p>-Correo electrónico institucional.</p> <p>También tenemos Instagram, Facebook y la página web.</p>	<p>personal.</p>
<p>¿Cuáles son los canales más efectivos?</p>	<p>-Correo electrónico, pero falta que los alumnos aprendan a utilizarlo mejor.</p> <p>-Las entrevistas presenciales son mejor, y las redes sociales se revisan incluso más que el correo.</p> <p>-Primero Instagram, y luego el correo electrónico.</p>	<p>-El correo electrónico a raíz de su masificación.</p> <p>-El correo electrónico porque los profesores y alumnos lo manejan con más facilidad.</p>	<p>-El correo, porque no se pierden los mensajes como en Instagram.</p> <p>-El correo electrónico, por ser formal y responder rápido.</p>
<p>¿En qué horarios y con qué regularidad se comunican directivos, profesores y alumnos?</p>	<p>-Horario establecido de 9:00 horas a 18:00 horas. (No se respeta en general, hay comunicación todos los días a todas horas).</p> <p>-Hasta las 18:00 horas., pero no se hace efectivo.</p> <p>-De 9:00 horas. a 18:00 horas. Se respeta en un 90%.</p>	<p>-De 8:00 horas. a 18:00 horas. Pero siempre llegan correos fuera de los horarios.</p> <p>-Con los profesores no, con los alumnos y apoderados si tienen horarios, aunque no se cumplen al 100.</p>	<p>-Desde las 8:00 horas hasta las 20:00 horas aproximadamente. Los profesores dan más flexibilidad.</p> <p>-Si existen, de lunes a viernes de 9:00 horas a 19:00 horas. Yo lo respeto, pero igual hay profesores que tienen flexibilidad.</p>

La tabla anterior evidencia la presencia de variados canales de comunicación en el establecimiento educacional y cuáles de ellos son considerados más efectivos por los entrevistados. Por otra parte, los participantes señalan los horarios y la regularidad con la que se comunican entre ellos.

Tabla 2: Comunicación organizacional interna

	Docentes	Directivos	Alumnos
¿Qué métodos de capacitación en temas comunicacionales o digitales ha implementado el establecimiento?	<p>-Realización de un consejo para aprender sobre plataforma zoom.</p> <p>-Talleres y asesorías para profesores y consejos de curso para alumnos.</p> <p>-A los docentes se capacitó en Zoom y a los asistentes de la educación se les capacitó en correo. Respecto a los alumnos, los ayudaban los docentes o iban a sala de computación del colegio.</p>	<p>-Se capacitó a docentes y funcionarios en Correo electrónico, Teams, Zoom, Forms, Droidcam y video tutoriales para reforzar su uso, y a los estudiantes se le enviaron videos y láminas gráficas para utilizar el correo electrónico.</p> <p>-De forma individual según lo requerido por el encargado de informática. Por otra parte, a los profesores en Zoom y ellos le enseñan a sus alumnos.</p>	<p>-Años anteriores se capacitó a alumnos en Excel, Power Point, etc. Actualmente no ha habido capacitaciones. Son los mismos profesores quienes ayudan.</p> <p>-Nosotros mismos nos ayudamos entre los alumnos.</p>
¿Cómo es el entorno en que se desenvuelven directivos/profesores	<p>-Muy bueno.</p> <p>-Bastante bueno, positivo y fraternal.</p>	<p>-Es ameno y cercano tanto entre funcionarios y estudiantes.</p>	<p>-Las relaciones son súper buenas. Hay un muy buen trato por parte de los</p>

y alumnos?	-Súper Ameno, todos se hacen un tiempo para ayudar y sacar adelante la educación.	-Yo creo que es un ambiente nuevo, con dificultad a veces producto de la pandemia, pero se hace lo que se puede.	funcionarios.  -Es un entorno saludable, nadie se pasa a llevar. Me favorece en el aprendizaje, ya que no se presta para el "leceo" el horario de clases.
¿Existen dificultades para comunicarse entre profesores, directivos y alumnos?	-En general no, son casos aislados.  -A veces los estudiantes no responden correo y los números que tienen en el colegio no siempre funcionan.  -No existen dificultades. Hay fácil llegada a directivos y profesores.	-Por la modalidad telemática había complicaciones, ya que no se podía leer la información no verbal, y los estudiantes al no usar su cámara en clases online se impedía una mejor comunicación.  -Hasta el momento no.	-Es súper buena la comunicación con profesores y directivos.  -No, se hace fácil la comunicación.
¿Realizan actividades que favorezcan las relaciones interpersonales entre profesores, directivos y alumnos?	-Bastantes talleres durante el año.  -Consejos de profesores, talleres y capacitaciones.  -Si. Las personas encargadas de	-Se realizan actividades con una periodicidad irregular, como celebraciones, reuniones presenciales u online que tienen como finalidad crear un	----

	convivencia han realizado talleres, capacitaciones, etc. Están preocupados que se fomente el buen trato entre las personas que trabajan con todo el colegio.	ambiente grato.  -Se hicieron muchos talleres en pandemia, de un tema de control de emociones. Eso de alguna manera acercó a los distintos grupos.	
¿Los funcionarios se sienten motivados? ¿Cómo influye la motivación de directivos y profesores en el aprendizaje de alumnos?	-Mucho, un profesor motivado enseña mejor y motiva a sus alumnos.  -Los alumnos son muy perceptivos, por lo que un profesor motivado hace que aprendan mejor. El profesor motivado busca estrategias, pide ayuda, etc.  -Influye de manera positiva en este caso, ya que mejora el ambiente. Si un profesor está motivado, hace mejores clases, más tranquilo y motiva a los estudiantes.	-Se genera un efecto espejo en los estudiantes. Al no realizar actividades con una motivación necesaria, estas pueden ser monótonas y carentes de compromiso.  -En general está esa motivación por un tema de responsabilidad principalmente. Influye positivamente, un profesor motivado, ayuda a los alumnos.	-La motivación ayuda a crear un ambiente agradable para el estudiante, un ambiente amigable ayuda. Si vemos a una persona de mala gana, casi siempre nos ponemos de la misma forma. Yo creo que eso influye en el aprendizaje.  -Se nota la motivación cuando un profesor enseña, ya que ayuda a hacer más fáciles las clases. A los profesores con desmotivación, no dan ganas de ponerle atención.

En la tabla anterior se señala cómo están funcionando algunos elementos que constituyen parte de la comunicación organizacional interna dentro del establecimiento educacional y a su vez la manera en que influyen en la comunicación entre los participantes durante la jornada escolar y en el aprendizaje de los alumnos.

Tabla 3: Circulación de información y aprendizaje

	Docentes	Directivos	Alumnos
¿Qué acción realizan los alumnos si no comprenden la información entregada por la institución?	<p>-Casi siempre los alumnos preguntan por el correo electrónico.</p> <p>-Generalmente preguntan los padres por correo o redes sociales.</p> <p>-Enviar un correo. Antes preguntaban los alumnos por WhatsApp, pero se prestaba para malos entendidos.</p>	<p>- La respuesta no es uniforme; hay un grupo relevante que pregunta por vía correo electrónico o presencialmente.</p> <p>Generalmente a sus profesores jefe.</p> <p>-Recurren a inspectoría general y también tenemos las redes sociales donde encuentran la información.</p>	<p>-Hablar al correo, y esperar la respuesta. La comunicación es más directa y rápida. La segunda instancia sería ir al Instagram.</p> <p>-Le pregunto presencialmente a los profesores o por correo. Si no entiendo, acudo a familiares.</p>
¿Cómo afecta al alumno el no recibir la información oportunamente?	<p>-Mucho, por ejemplo, no cumple con trabajos por no informarse y tiene nota mínima.</p> <p>-Desconecta y descontextualiza al alumno y los desinforma.</p>	<p>-Retrasa sus actividades de aprendizaje, puede atentar con su programación de actividades y responsabilidades y lo puede confundir al no contar con información oficial oportuna.</p>	<p>-Mucho, ya que en un caso hipotético si algún día no me entero que cambiaron la modalidad de la clase, pierdo un día de contenido.</p> <p>-Afecta, porque al final uno necesita de</p>

	<p>-Afecta negativamente. Si no leían los correos, no se enteraban de fechas importantes, o pruebas, etc.</p>	<p>-Negativamente, porque un estudiante que desconozca fechas de pruebas, por ejemplo, afecta e influye en su aprendizaje y motivación de él.</p>	<p>apoyos. Si no me llegara la información, me afectaría.</p>
<p>¿Los alumnos se sienten satisfechos con la forma en que se entrega la información institucional?</p>	<p>-Creo que no, ellos prefieren Instagram y WhatsApp.</p> <p>-No lo sé. Yo veía a los estudiantes conformes con sus correos institucionales. Antes de la pandemia estaba “el cuaderno viajero”. El correo es mucho mejor, porque los cuadernos a veces no lo llevaban.</p> <p>-Creo que sí, porque cuando se entrega la información se intenta hacer de manera atractiva, por ejemplo, en redes sociales, como a través de algo audiovisual.</p>	<p>-En general, si hay una conformidad, pues usualmente no hay falta de información.</p> <p>-Hay muchos estudiantes que se ausentan, hay una desconexión con la información entregada. En este periodo, hay muchos estudiantes que no tienen interés. Puede ser algo propio de adolescentes y enseñanza media. De todas formas, siempre hay un acompañamiento de la familia.</p>	<p>-Si me siento satisfecho, porque la información se difunde súper rápido.</p> <p>-Me siento satisfecho, si estoy al tanto al correo, me entero de todo. Si uno no lo hace, es culpa de uno.</p>

¿Existen instancias para dialogar sobre los procesos de aprendizajes de los alumnos?	<p>-Diferentes consejos con colegas y consejo de curso con alumnos.</p> <p>-Consejo de curso, donde se tocan temas relacionados con organización, tareas, asignaturas, etc.</p> <p>Es importante escuchar a los alumnos.</p> <p>-Consejos de curso para dialogar y escuchar a los alumnos.</p>	<p>-Existen instancias grupales como el Consejo Escolar, donde participan representantes de los estudiantes, apoderados, directivos, docentes y asistentes de la educación. Estas se realizan semestralmente.</p> <p>-No, la única instancia sería el consejo de curso, pero hay una baja participación sobre todo cuando han sido de manera online.</p>	<p>-si, por ejemplo, está orientación y consejo de curso. En estas clases tenemos la oportunidad de decir nuestras necesidades. Lo malo que veo en eso, es que a veces los alumnos no se atreven a hablar, por miedo, por timidez, por falta de participación, etc.</p> <p>-Si existen, los consejos de curso. Uno abiertamente puede hablar de todo con el profesor jefe.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

En este apartado, la tabla hace referencia a la comunicación organizacional interna, específicamente a la circulación de información institucional dentro del establecimiento y como esta se relaciona con el aprendizaje de los estudiantes. Asimismo, los participantes señalan el impacto que puede causar el no recibir o no comprender de forma óptima la información y las instancias que existen para tocar temas relacionados.

#### Caso 2: Colegio Creación Chillán

Al igual que el primer establecimiento educacional, se les aplicó dos consultas generales a dos directivos de la institución, los que tenían relación con la cultura organizacional del establecimiento. Las respuestas revelaron que los funcionarios tienen conocimiento de los objetivos generales de la institución, donde aparecen términos como: profesionalismo,

responsabilidad y compromiso. También señalan que, existe una misión, visión y valores. Esta información es posible encontrarla en el Proyecto Educativo Institucional.

Por otra parte, se les consultó a los mismos directivos respecto a cómo las instituciones educativas han logrado sobrellevar la situación actual a raíz del Covid-19, especialmente durante los años 2020 y 2021. El primer directivo indicó que, para todos en un principio de esta pandemia fue complejo, a parte de los temores propios de algo desconocido, sin saber cómo y cuándo terminaría todo esto, tuvieron que adaptarse a un sistema de trabajo nuevo para poder cubrir las necesidades de los alumnos de la mejor manera.

Además, agrega que fueron creciendo técnicamente de a poco, y destaca el gran trabajo en equipo que se desarrolló como comunidad educativa para llegar a los alumnos y apoderados. En cuanto al segundo directivo, este respondió que, desde que comenzó la crisis por Covid-19, se han guiado por los lineamientos del ministerio.

### 5.2.2 Tablas: Colegio Creación Chillán

Tabla 1: Canales de comunicación

	Docentes	Directivos	Alumnos
¿Cuáles son los canales de comunicación formales e informales del establecimiento educacional?	<p>-Correo institucional, página web y Alexia.</p> <p>-Correo institucional, plataforma Alexia y página web.</p> <p>-Correo electrónico Plataforma Alexia y página web.</p>	<p>-Correo y página web.</p> <p>-A través de correos, página web, WhatsApp, encuestas.</p>	<p>-La forma más común es la comunicación mediante correo electrónico, ya que las autoridades y personal docente de la institución tienen un correo institucional, por el cual podemos hacer llegar nuestras dudas correspondientes.</p> <p>-Los correos</p>

			electrónicos y las entrevistas presenciales.
¿Cuáles son los canales más efectivos?	<p>-Correo institucional, porque es más rápido y queda registro.</p> <p>-Correo institucional, ya que queda registro y existe una respuesta pronta a las dudas que puedan tener directivos y alumnos.</p> <p>-El correo, porque queda registro a modo de evidencia y es permanente.</p>	<p>-Correo y página web, porque son masivos y rápidos.</p> <p>-WhatsApp, porque es un canal de comunicación rápido y directo, se puede utilizar en diferentes dispositivos.</p>	<p>-Considero que mediante correo electrónico es una buena y efectiva manera de comunicarse con profesores y directivos, ya que se pueden adjuntar más aspectos con material audiovisual.</p> <p>-Las entrevistas, esto se debe a que no siempre los correos electrónicos se pueden contestar al momento o en el plazo en el que el remitente desea, además siento que una comunicación de forma presencial es más eficaz que un correo electrónico.</p>
¿En qué horarios y con qué regularidad se comunican directivos, profesores y alumnos ?	-No existen con los estudiantes y profesores, pero con directivos el horario es de las 8:00 horas a 18:00 horas. Con	-Sí. El horario laboral está definido entre las 08:00 horas y 18:00 horas.  -Sí. Existe una	-Por lo que tengo entendido existen horarios de atención para ciertas reuniones con directivos, también

	<p>alumnos la comunicación es diaria y con directivos, 2 veces por semana aproximadamente.</p> <p>-Entre directivos y docente los horarios son de 8:00 horas. a 18:00 horas. Los estudiantes tienen el mismo horario, pero no se respeta. Por otra parte, el contacto es habitual y con directivos 2 veces por semana.</p> <p>-Con directivos tenemos reuniones programadas todas las semanas a la misma hora. Con estudiantes nos comunicamos diariamente por correo o plataforma.</p>	<p>constante comunicación, aparte de los horarios establecidos (consejos de tutores y general) todas las semanas o cada 15 días.</p>	<p>con profesores dependiendo de su jornada laboral. Con las restricciones de la pandemia el colegio atendía a partir de las 8:00 horas hasta cerca de las 14:00 horas.</p> <p>-Como tal, no hay horarios fijos, los directivos/as y profesores/as ven cuándo es posible comunicarse con alumnos, por ejemplo, los profesores/as responden los correos electrónicos cuando pueden y los directivos/as citan a los alumnos/as a entrevistas de acuerdo a la disponibilidad de horarios.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

La tabla anterior evidencia la presencia de variados canales de comunicación en el establecimiento educacional y cuáles de ellos son considerados más efectivos por los entrevistados. Por otra parte, los participantes señalan los horarios y la regularidad con la que se comunican entre ellos.

Tabla 2: Comunicación organizacional interna

	Docentes	Directivos	Alumnos
¿Qué métodos de capacitación en temas comunicacionales o digitales ha implementado el establecimiento?	<p>-Solo para docentes en contenidos como aula virtual-Alexia y Google Meet. Ayudó muy positivamente.</p> <p>-Para profesores, Alexia y Google Meet. Fue muy útil.</p> <p>-Solo para docentes, primero con cápsulas de Zoom, luego Meet que está vinculado al correo. También nos capacitó un psicólogo externo en “convivencia digital”.</p>	<p>-Sí. Se ha hecho capacitación de Google Suite y las herramientas de este. Correo, reuniones, drive, calendar, etc.</p> <p>-Sí, tuvimos capacitación en relación a la plataforma Alexia Classroom y nos encontramos en constante capacitación para ir usando las distintas herramientas.</p>	<p>-No y creo que tuvo haber sido una prioridad brindar el acceso y las herramientas no solo a los estudiantes, sino también a los docentes que no se manejaban en estas plataformas requeridas.</p> <p>-Para que tanto alumnos y profesores aprendieran a usar Alexia se hizo un tutorial de cómo saber utilizar la plataforma. También se hizo un instructivo de cómo entrar a las clases online.</p>
¿Cómo es el entorno en que se desenvuelven directivos, profesores y alumnos?	<p>-En general el ambiente es bueno. Mucha cooperación docente y los alumnos son súper respetuosos.</p> <p>-Existe un muy buen entorno laboral.</p>	<p>-Es un entorno saludable y de respeto.</p> <p>-El ambiente laboral es muy grato, existe una relación muy cercana entre colegas y también la</p>	<p>-Personalmente he tenido una maravillosa experiencia en las relaciones interpersonales con mis profesores y eso me llena mucho como alumna y</p>

	<p>-Es muy bueno, todos muy apegados, comprometidos y colaboradores.</p>	<p>relación profesor – alumno es un sello de nuestro establecimiento.</p>	<p>persona. -A mi parecer las relaciones interpersonales entre alumnos y profesores es buena. Muy rara vez existe un conflicto entre algún estudiante y docente.</p>
<p>¿Existen dificultades para comunicarse entre profesores, directivos y alumnos?</p>	<p>-No -No existen dificultades. -No, tenemos muy buena llegada con cualquier ente.</p>	<p>-No. -No.</p>	<p>-Creo que debemos mejorar mucho el cómo y con qué objetivo nos comunicamos, ya que, si bien están los medios y falta mucho por mejorar, con la pandemia se perdió ese vínculo que facilitaba una confianza con los profesores, auxiliares y todo el personal del colegio que jugaba una función importante a la hora de la comunicación efectiva. -Probablemente</p>

			existen dichas dificultades, pero las desconozco, sin embargo, creo que algunas de ellas pueden ser que no haya un consenso por ambas partes.
¿Realizan actividades que favorezcan las relaciones interpersonales entre profesores, directivos y alumnos?	<p>-No hay actividades que favorezcan las relaciones, solo actividades extras entre docentes.</p> <p>-No existen entre directivos y docentes. Solo entre docentes.</p> <p>-No, quizás solo entre profesores</p>	<p>-Si. Capacitación y talleres con profesionales externos.</p> <p>-Si. Talleres dictados por especialistas ( psicólogos).</p>	----
<p>¿Los funcionarios se sienten motivados?</p> <p>¿Cómo influye la motivación de directivos y profesores en el aprendizaje de alumnos?</p>	<p>-Por la modalidad de trabajo, siento que ha disminuido la motivación, ya que es muy desgastante para los docentes. Se reconoce con poca participación en los consejos. Creo que no influye en el aprendizaje.</p> <p>-En este caso ha</p>	<p>-Tener profesionales motivados o desmotivados afecta positiva o negativamente las acciones en pro del desarrollo integral de los estudiantes.</p> <p>-Existe una gran motivación en el establecimiento, pese a lo complejo</p>	<p>-Considero que los docentes siempre han tenido una gran carga tanto laboral como emocional, al llevarse trabajo para realizar en casa y no tener un descanso total entre semana. Con la situación del COVID-19, esta carga aumentó significativamente,</p>

	<p>existido desmotivación por la pandemia, pero no ha influido en el aprendizaje de los alumnos.</p> <p>-A pesar del desgaste de los docentes, ellos hacen todos sus quehaceres y no ha implicado que el alumno tenga un mal aprendizaje.</p>	<p>que ha sido enfrentar esta nueva modalidad. Cabe señalar que los aprendizajes adquiridos obviamente no son los mismos cuando se trabaja de manera presencial.</p>	<p>por lo que creo que muchos docentes han perdido la motivación, también debido a las bajas participaciones y a la falta de interés de los alumnos.</p> <p>-Realizo que los profesores están motivados debido a sus gestos faciales y/o corporales, se entusiasman al hablar sobre un tema, etc. Pienso que esto aumenta mis ganas de estudiar y de aprender, ya que se hace más entretenida y amena la clase cuando existe motivación por parte del tutor.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

En la tabla anterior se señala cómo están funcionando algunos elementos que constituyen parte de la comunicación organizacional interna dentro del establecimiento educacional y a su vez la manera en que influyen en la comunicación entre los participantes durante la jornada escolar y en el aprendizaje de los alumnos.

Tabla 3: Circulación de información y aprendizaje

	Docentes	Directivos	Alumnos
¿Qué acción realizan los alumnos si no comprenden la información entregada por la institución?	<p>-Consultan al profesor tutor por correo electrónico o teléfono.</p> <p>-Consultar al profesor tutor.</p> <p>-Consultan al profesor, quien ejemplifica y guía.</p>	<p>-Consultan al estamento más cercano, pero un gran número se informa con sus pares.</p> <p>-Por lo general consultan a los profesores tutores respectivos o el apoderado se comunica vía telefónica con el colegio.</p>	<p>-Acudo a los profesores correspondientes a la asignatura, pero primero intento resolver mis dudas buscando un video explicativo o reflexionando y viendo las clases grabadas.</p> <p>-El colegio al que pertenezco trabaja con Alexia, ahí se cargan y guardan las clases online grabadas, documentos con materia utilizados en clases, videos explicativos o complementarios no necesariamente hechos por los docentes del colegio, etc. Los profesores pueden poner muchas cosas en Alexia.</p>
¿Cómo afecta al alumno el no recibir	-Afecta de manera negativa, ya que	-La desinformación afecta de manera	-Muchísimo, ya que me encantaría poder

<p>la información oportunamente?</p>	<p>andan desorientados en la información relevante.</p> <p>-Afecta negativamente, ya que se desorientan con el quehacer del estudiante.</p> <p>-El alumno anda totalmente perdido y si logra hacer algo, con la falta de información seguro estará errado.</p>	<p>significativa.</p> <p>-Al no ser oportuna no se logran los efectos esperados y podría producirse un rechazo hacia las figuras de autoridad.</p>	<p>instaurar un proyecto de mayor participación estudiantil que hace mucha falta. Me llena de esperanza y expectativa por los cambios.</p> <p>-Me afecta de manera negativa, debido, por ejemplo, a la reducción de horarios, no recibo tanta información como antes y esto puede llegar a afectar de mala manera mi educación y formación.</p>
<p>¿Los alumnos se sienten satisfechos con la forma en que se entrega la información institucional?</p>	<p>-Yo creo que no se sienten satisfechos, porque no buscan o revisan los canales oficiales de comunicación. Siempre preguntan al profesor tutor.</p> <p>-Creo que no, porque generalmente no revisan las páginas para informarse o su</p>	<p>-Sería importante consultar a los estudiantes.</p> <p>-Sí, la información que se entrega es clara pretendiendo propiciar la motivación y enlazar a todos los integrantes de la comunidad educativa.</p>	<p>-No del todo. Si bien la institución educativa tiene una página web, esta página no aporta mucho estímulo y representación joven, que es lo que sucede.</p> <p>-La verdad es que no mucho, la causa de esto, es por el tema</p>

	<p>correo institucional, sino que acuden a los profesores que es más rápido para ellos.</p> <p>-No, pues no es frecuente la revisión del correo, ni las páginas del colegio. Generalmente preguntan a los profesores o a los compañeros.</p>		<p>de los horarios, si bien ahora hay menos clases, no me gusta, en comparación a los años en los que no estábamos en pandemia, los horarios se han reducido muchísimo, afectando en mi formación estudiantil.</p>
<p>¿Existen instancias para dialogar sobre los procesos de aprendizajes de los alumnos?</p>	<p>-Si, en reuniones de departamento o consejos, por medio del diálogo y la exposición de situaciones particulares exitosas.</p> <p>-Si, en reuniones de departamento, consejos de evaluación.</p> <p>-Si, en consejo de profesores, de evaluaciones, de departamentos, etc.</p>	<p>-Consejos de profesores que se realizan semanalmente.</p> <p>-Si existen, se realiza retroalimentación a través de reuniones de curso (orientación o consejo de curso), entrevistas individuales (alumno y/o apoderado). Las reuniones grupales se realizan una vez a la semana (grupo curso) y las individuales a medida que surge la necesidad. Además, cada profesor en su</p>	<p>-No se han dado estas instancias, pero como compañeros sí lo hicimos a un principio de la pandemia para resolver dudas. Ahora no hay ningún espacio, pero me gustaría crearlo.</p> <p>-Durante los bloques de consejo de curso se hablan sobre diversos temas, uno de estos es de qué forma nosotros, los estudiantes, "evaluamos" nuestra formación</p>

		especialidad, retroalimenta constantemente.	educacional opinamos al respecto y hacemos propuestas, etc.
--	--	---------------------------------------------	-------------------------------------------------------------

En este apartado, la tabla hace referencia a la comunicación organizacional interna, específicamente a la circulación de información institucional dentro del establecimiento y como esta se relaciona con el aprendizaje de los estudiantes. Asimismo, los participantes señalan el impacto que puede causar el no recibir o no comprender de forma óptima la información y las instancias que existen para tocar temas relacionados.

### 5.2.3 Tablas: Encargados comunicacionales

Tabla 1: Contribución de la comunicación organizacional interna

	Colegio Ciudad Educativa	Colegio Creación, Chillán
¿Cómo está contribuyendo la comunicación organizacional interna a los funcionarios y alumnos de la institución?	Positivamente, pues la mayoría de los funcionarios y apoderados hoy son capaces de manejar la información entregada por correo electrónico rápidamente. Hemos hecho una campaña para que se instale la aplicación en el teléfono, y por tanto se revisa el correo dos o tres veces por día.	-De manera muy directa contribuye la comunicación interna en la eficacia de procesos, bajada de información, alineamiento del personal, etc.
¿Han existido problemáticas de índole comunicacional en la institución? ¿Cuáles reconoce?	- Si, lamentablemente el uso de WhatsApp sigue siendo masivo entre los apoderados, y la mayoría de los cursos tiene un grupo en donde se comparte información respecto de los estudiantes.	-Cuando la comunicación no se ha bajado de forma eficiente (no ha sido entregada a todos los actores de la comunidad).

	Lamentablemente, en ocasiones se envía un correo electrónico a estudiantes puntuales, y estos son copiados literalmente a los grupos de WhatsApp y todos asumen que la información está dirigida para todos.	
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

La tabla presentada señala la opinión de los encargados comunicacionales de cada uno de los establecimientos estudiados sobre la contribución de la comunicación organizacional interna a los funcionarios y alumnos. Asimismo se da cuenta de posibles problemáticas de índole comunicacional en las instituciones.

CAPÍTULO V  
**CONCLUSIONES**

## 6. Conclusiones

Al inicio de la investigación se realizaron diversas preguntas y objetivos con el fin principal de analizar algunos elementos que contribuyen a la comunicación organizacional interna dentro de dos establecimientos educacionales de la región de Ñuble y también para lograr conocer cómo este tipo de comunicaciones influía directa o indirectamente en el aprendizaje de los estudiantes.

Para responder a estas preguntas planteadas y lograr cumplir con cada uno de los objetivos, se realizaron cuestionarios que fueron aplicados a directivos, docentes, alumnos y encargados comunicacionales de cada uno de los establecimientos.

En primera instancia, con el fin de conocer parte de la cultura organizacional de los centros estudiados, se les consultó a directivos de ambas instituciones educativas sobre la existencia de objetivos, misión y valores de cada uno de los establecimientos para los que laboran, quienes señalaron que sí están presentes y son conocidos por cada uno de ellos. En el Colegio Ciudad Educativa se encuentra especificado en el Reglamento Interno, mientras que en el Colegio Creación Chillán se encuentra en el Proyecto Educativo Institucional.

Ambos documentos están alineados con los objetivos e intereses de cada uno de los colegios y se pueden encontrar en las páginas web de cada uno de los establecimientos consultados, información que se encuentra a disposición pública para toda persona que desee leer e informarse sobre la cultura organizacional de estas instituciones educativas.

Asimismo, se logró evidenciar que tanto funcionarios como alumnos participes de esta investigación actuaban en concordancia con los postulados que señala la cultura institucional.

Por otra parte, también se consultó en relación a la adaptación de los establecimientos a la actual crisis sanitaria a raíz del Covid-19 y cómo estos han sobrellevado la situación y las clases online durante los dos últimos años.

En general, ha sido una situación compleja para todos sus funcionarios, estudiantes, apoderados, etc., pero a pesar de las complicaciones, lograron cubrir variadas necesidades que surgieron, como también gestionar de forma óptima el buen funcionamiento de los colegios.

La crisis sanitaria cambió las formas en que se comunicaban las diferentes personas que integran la comunidad educativa, volviéndola más digital en todos sus ámbitos, por lo que la comunicación organizacional tanto interna como externa también sufrió modificaciones.

Respecto al primer objetivo planteado al principio de la investigación, en relación a los principales canales de comunicación por los que se comunican y circula la información institucional, son a través de internet: correo electrónico institucional, redes sociales, como,

por ejemplo: Facebook, Instagram, twitter y WhatsApp. También cada uno de los colegios cuenta con una página web establecida y con un número telefónico particular al que se puede llamar en caso de consultas.

La utilización del correo electrónico institucional es el principal y más utilizado por ambos establecimientos educacionales, tanto por los directivos, docentes y alumnos. Respecto a las redes sociales, en el colegio Ciudad Educativa, las más utilizadas son Instagram y Facebook. La primera es más usada por alumnos y el segundo por padres y apoderados.

Por otra parte, en el colegio Creación, la red más utilizada es WhatsApp, donde suelen comunicarse a través de grupos creados y la comunicación suele ser rápida y fluida entre los actores. Al contrario, la red social menos utilizada en ambas instituciones es Twitter, donde hay una baja interacción y se menciona en pocas ocasiones.

En cuanto a las páginas web, estas presentan información aún más completa y relevante, como, por ejemplo: documentos relacionados con los reglamentos internos, historia de la institución, horarios, eventos y fechas importantes, archivos e imágenes del establecimiento, proyecto educativo, planes de formación, etc., pero no son revisadas a menudo por el alumnado.

En relación a la regularidad de las publicaciones en ambas instituciones son varias veces por semana, generalmente de lunes a viernes, y si bien en el Ciudad Educativa se publica más por Instagram y Facebook, y en el colegio Creación por la página web, ambos se preocupan por realizar publicaciones de forma constante para su público objetivo, lo que a su vez aumenta la cercanía con los docentes y alumnos.

Por otra parte, el cuestionario reveló que el correo electrónico, además de ser el más utilizado, como fue mencionado con anterioridad, corresponde también al medio más efectivo para comunicarse según directivos, docentes y alumnos de ambas instituciones educativas.

Esto debido a la posibilidad de registro de mensajería; la gran cantidad de herramientas que poseen los servicios de correo electrónico; la rapidez e inmediatez de los mensajes; la gran expansión de caracteres que posee y la masividad de este canal. Todo aquello facilita al alumnado en su formación, ya que son herramientas por las cuales adquieren información relevante y significativa en cuanto a sus estudios.

Además, si bien todas las personas que conforman cada una de las comunidades educativas hacen uso de canales de comunicación y plataformas digitales, existen encargados de gestionar las comunicaciones y manejar las plataformas con las que el establecimiento se comunica con sus diferentes stakeholders. En estos casos, cada institución cuenta con una persona que se encarga de esta tarea, sin embargo, estos encargados también tienen el cargo de directivo o docente, profesiones correspondientes al ámbito educacional, pero no del área

explícitamente comunicacional.

En relación al segundo objetivo planteado, respecto a cómo se comunican entre diferentes stakeholders en cada uno de los establecimientos, en este caso, entre directivos, docentes y alumnos, se señaló anteriormente los principales canales por lo que se comunicaban durante la jornada escolar y fuera de esta.

Además, se puede indicar que la comunicación existente entre las personas que forman parte de los colegios, generalmente es formal y existen horarios establecidos para comunicarse entre cada uno de ellos. Estos horarios son de lunes a viernes, desde las 8:00 horas hasta las 18:00 horas aproximadamente y son conocidos por la mayoría de las personas señaladas, sin embargo, y de igual forma en ambas instituciones, algunos tienden a confundirlos y otros no tienen el conocimiento de esto.

Los horarios mencionados son informados por los funcionarios a sus estudiantes, pero en general no se respetan en ningún establecimiento educacional. Gran parte de los docentes son flexibles con estas horas establecidas y los alumnos se comunican con los funcionarios dependiendo del horario que ellos puedan y también de la disponibilidad del docente o directivo en ese momento.

En relación a la regularidad con la que se comunican docentes y alumnos, la comunicación es diaria y a toda hora. Tanto en horario de clases, como fuera de estos, los alumnos suelen intentar establecer una comunicación frecuente con los docentes, principalmente para realizar consultas específicas que no fueran resueltas en otra instancia. Generalmente es al profesor tutor o jefe a quien acuden en primera instancia, pero también están los demás profesores que realizan las diferentes asignaturas.

Por otra parte, la comunicación entre docentes y directivos es menos frecuente que con los estudiantes. Mientras que en un establecimiento es habitual que se comuniquen con un horario establecido y dos veces por semana, en la otra institución no se especifica, pero si enfatizan que entre docentes y alumnos es más reiterado.

Respecto a la existencia de problemas comunicacionales en los establecimientos, se puede advertir que en general existe una óptima comunicación en cada una de las instituciones. Cada una cuenta con canales establecidos, y si bien no se suelen respetar algunos protocolos, como, por ejemplo, los horarios para comunicarse, en general no representan una dificultad mayor.

En cuanto al tercer objetivo propuesto, se identificó si se han cumplido no, algunos de los objetivos de la comunicación interna, tales como, si se facilitó una buena comunicación entre los integrantes; si hubo capacitación e información entregada en cuanto a temas relacionados con los canales y plataformas de comunicación; si existió motivación en los

funcionarios; si se realizaron actividades que favorecieran las relaciones interpersonales y el entorno, entre otros.

En primer lugar, la modalidad virtual fue un factor que en su mayoría no contribuyó a mejorar la comunicación entre los integrantes de la comunidad y fue complejo para funcionarios y alumnos, ya que las personas coinciden en que la comunicación no verbal fue difícil de establecer por falta de presencialidad, como también, que los alumnos generalmente no encendían las cámaras de sus computadores durante las clases por las plataformas que fueron utilizadas, lo que a su vez dificultaba una comunicación más completa en cuanto a ese aspecto.

Algunas de esas plataformas fueron Zoom, Meet, Forms, Droidcam, Alexia, entre otras. Respecto a la utilización de estas plataformas, los funcionarios fueron capacitados en estos temas digitales, pero para los alumnos hubo menos capacitación. En ocasiones fueron los mismos docentes quienes les enseñaban a usar los programas o se ayudaban entre ellos mismos, por lo que no se logró aprovechar totalmente todas las herramientas que ofrecen las distintas plataformas y canales de comunicación.

Otro elemento clave es el entorno, por lo que se les consultó a los entrevistados por aquel ambiente en el que se desenvuelven diariamente, tanto funcionarios con sus mismos compañeros de trabajo, como también con los alumnos del colegio y entre ellos mismos.

Analizando cada uno de los cuestionarios realizados a los participantes, resulta ser que, el entorno y ambiente laboral es bastante ameno en ambas instituciones estudiadas.

Docentes, directivos y alumnos coinciden con este buen entorno que los rodea, describiéndolo como saludable, respetuoso, grato, cercano, cooperativo, fraternal, positivo, ameno, etc., lo que refleja un escenario favorecedor para una óptima comunicación entre funcionarios-alumnos y su aprendizaje.

Respecto a las actividades que realiza cada establecimiento para seguir mejorando y aportando a estos entornos, como también para favorecer las relaciones interpersonales entre directivos, docentes y alumnos, se hace mención a la realización de diversos talleres. Algunos dictados por profesionales de un área específica, pero que en su mayoría eran las mismas capacitaciones, consejos y eventos realizados por ellos mismos, los que ayudaban en estos ámbitos mencionados y que, si bien no son con este fin específico, creó un ambiente grato, aumentó la cercanía de las personas, y así mismo mejoró la comunicación entre todos.

También se puede señalar que otro elemento clave para mejorar el entorno, como también para ayudar al cumplimiento de los objetivos de cada institución, es la motivación. Respecto a esto, se les consultó a todos los participantes sobre si sentían que los funcionarios estaban motivados y cómo creían que influía esta motivación en los funcionarios,

principalmente en el aprendizaje de los estudiantes.

Las respuestas a esta interrogante en su mayoría fueron que, a pesar de las dificultades, se percibe a los profesores motivados en ambos establecimientos, y se deduce que un docente o directivo motivado logra enseñar de mejor manera y tiene una influencia positiva en el alumno. Aquella motivación crea un ambiente muy agradable y las clases suelen ser mejores y más eficientes. Asimismo, los alumnos son muy perceptivos al momento de visualizar y escuchar al profesor, son capaces de darse cuenta cuando el docente está motivado o desmotivado y en ocasiones puede generar un “efecto espejo con el estudiante”.

Este efecto del que los mismos participantes señalan, consiste en que los alumnos suelen comportarse según como esté el profesor en ese momento. Por ejemplo, si el profesional realiza sus clases desmotivado, también los alumnos se sentirán de esa forma, por lo que en ocasiones no prestarán atención a la clase, y a su vez aprenderán en menor medida.

En cuanto al cuarto objetivo, se pretendió describir la relación que existe entre la comunicación organizacional interna y el aprendizaje de los alumnos, y cómo se ha señalado anteriormente, la primera impacta directa o indirectamente en el aprendizaje de los alumnos, puesto que la comunicación interna ayuda a facilitar el alcance de aquel objetivo de la institución.

Además de algunos elementos que forman parte de la comunicación interna, como el lenguaje, el entorno y la motivación; este tipo de comunicaciones, tiene más tareas y responsabilidades que se relacionan con esos factores. Una de las principales es, como bien señala el concepto “comunicar”, mantener informadas a las personas que son parte de la comunidad educativa sobre los diferentes temas que guardan estrecha relación con el establecimiento en todas sus formas.

Con respecto a esto, se les consultó a los participantes sobre la entrega de información institucional que va dirigida principalmente hacia el estudiante. El cuestionario reveló que tanto los funcionarios como los mismos alumnos, están conscientes de la importancia que esta tiene en la formación y aprendizaje de cada uno de ellos.

En primer lugar, no recibir esta información de forma correcta y oportuna puede desconectar y descontextualizar gravemente a los alumnos. Ellos se desinforman y pierden contenidos de cualquier índole. Pueden perderse eventos importantes; no tener conocimiento de algún trabajo o evaluación; retrasarlo en contenido importante que ayude directamente a formación estudiantil; confundir y desmotivarlo; realizar la actividad de forma errónea por la falta de información, etc.

Generalmente, cuando los alumnos no se enteran de la información es más complejo, pero, por otra parte, también existe la posibilidad que les llegue la información por el canal

correspondiente, pero que, por falta de claridad, el estudiante no logre comprenderla. En estos casos, si aquello ocurría, los alumnos consultaban con su profesor jefe o tutor, principalmente a través del correo electrónico institucional. Si esto no fuese posible, consultaban también con sus mismos compañeros o revisaban los canales de comunicación establecidos por si encontraban más información.

Respecto a la satisfacción del alumno en cuanto a la entrega de información, existen opinión divididas. Por una parte, algunos funcionarios indican que, sí creen que los alumnos están conformes, ya que el correo electrónico es efectivo y la información se intenta propagar de manera clara. Mientras que, por otro lado, algunos mencionan que depende mucho de la responsabilidad del alumno y sus ganas de informarse, pues la información está, pero depende del estudiante si la lee o no. Algunos simplemente consultan a su profesor sobre temas que ya se habían informado con anterioridad, por lo que el estar al pendiente de estos canales formales es clave en este aspecto.

También es importante señalar el dialogo que se da por los diferentes canales de comunicación sobre procesos de aprendizaje. Estos espacios generalmente son reuniones de departamentos, consejos de evaluación y de cursos, entro otros. Sin embargo, no tienen como único fin el aprendizaje, sino que son otros temas los que principalmente se abordan. En cuanto al alumnado, algunos se sienten conformes con estos consejos, pero también se evidencia que en ocasiones falta participación o se las ingenian por ellos mismos para tocar algunos temas relacionados.

Finalmente, para recapitular los cuatro objetivos planteados al principio de la investigación, junto al objetivo principal que fue “describir el impacto que generó la comunicación organizacional interna de los colegios Ciudad Educativa y Creación Chillán en el aprendizaje de los estudiantes durante los años 2020 y 2021”, se puede reflexionar que la cultura organizacional; la presencia de variados canales de comunicación; la forma en que se comunican los funcionarios y estudiantes; el entorno que los rodea; la presencia de la motivación en las clases, como también la información que circula y es entregada al estudiante y los colaboradores, se correlacionan y forman parte fundamental de la comunicación organizacional interna de los establecimientos.

Asimismo, se da cuenta de cómo los elementos mencionados han contribuido a lograr el cumplimiento de los objetivos de las comunidades educativas estudiadas, principalmente el que tiene relación con la formación de los estudiantes. Es así, como una óptima gestión de la comunicación organizacional interna impacta de forma positiva a la formación intelectual de los alumnos, puesto que estos elementos actúan como facilitadores en su día a día y contribuyen para que puedan seguir aprendiendo y comunicándose de mejor manera.

## 6.1 Proyecciones y desafíos para la carrera de Periodismo

La presente investigación pretende ser un aporte al área de comunicaciones, como también a la educacional, puesto que evidencia que una óptima gestión de la comunicación interna impacta directa o indirectamente en el objetivo principal de los establecimientos educacionales, el cual es, el aprendizaje de cada uno de las y los estudiantes que forman parte de la institución.

Según un artículo de comunicación interna publicado en 1998 por Paul Capriotti, esta tiene cuatro niveles, tales como, relacional, operativo, motivacional y actitudinal. Cada uno de niveles, tienen diversas finalidades que se relacionan con gestionar una comunicación fluida entre los integrantes de la organización; facilitar la circulación e intercambio de información; aportar a la motivación de las personas; y finalmente la aceptación e integración de la comunidad interna a la filosofía y cultura de la organización.

Como se ha mencionado en un principio, las instituciones educativas tienen diversos objetivos, pero el fundamental es el aprendizaje de los estudiantes. Y en este caso, lo que hace una óptima estrategia de comunicación interna, es aportar a cada uno de los niveles mencionados dentro de la institución y por ende facilitar este fin último. De ahí, la importancia de tener conocimiento de los nuevos desafíos y responsabilidades que se encuentran en torno al área.

En esta línea, si existe una buena gestión de este tipo de comunicaciones, existirá una relación más fluida entre los stakeholders de la institución. Asimismo, facilitará la circulación de información por medio de los diferentes canales establecidos. Los alumnos, docentes y directivos estarán al tanto de lo que ocurre dentro de los colegios, las reglas, las mayas curriculares y los planes de estudio. Asimismo, los alumnos estarán en conocimiento de las fechas y horarios de los acontecimientos relevantes; podrán exponer sus dudas, sus inquietudes, lo que está funcionado para ellos y lo que no. Gracias a un buen intercambio de información, todo se hace posible.

Por otra parte, uno de los objetivos de la comunicación es interna, es mantener un buen clima y entorno, además de mantener a los integrantes de la institución motivados. Respecto a lo anterior y según el estudio realizado, son los mismos estudiantes que afirman que la motivación de sus profesores afecta directamente a sus comportamientos. Un colaborador motivado, logrará que los estudiantes sientan ganas de aprender, por ende, su concentración mejorará y tendrán una mejor disposición frente a los estudios. Al contrario, si están desmotivados, ocurrirá el “efecto espejo” y tendrá un impacto negativo en su aprendizaje.

Finalmente, otro de los desafíos de la comunicación interna es buscar una alineación

e incorporación de los integrantes de la organización a la cultura organizacional de la empresa. Esta última está compuesta por la visión, misión, objetivos, normas, entre otros elementos que forman parte de esta, por ende, que las personas estén al tanto de ella, se relaciona con su óptimo funcionamiento.

Asimismo, este estudio busca que los establecimientos educacionales logren percibir la importancia de un óptimo funcionamiento interno respecto a las comunicaciones, como también el rol del periodista dentro de esta gestión. Lo anterior beneficia directamente al estudiante, puesto que facilita su formación por medio de las diferentes herramientas que proporciona el mundo de las comunicaciones. Así como también, a los directivos, docentes, mundo educativo y periodístico en general.

El área educacional es un área ampliamente estudiada, pero no existe un número significativo de investigaciones que se centren en como la comunicación organizacional potencia la preparación académica de las y los alumnos. Aquel, también es un desafío, puesto es un tema que requiere seguir estudiándose a profundidad, pero a la vez, puede ser una oportunidad de hacerlo, para futuros investigadores, comunicadores sociales, periodistas, entre otros profesionales.

Además, queda en evidencia la importancia que tiene el periodista dentro de esta labor. Debe ser capaz de entender la gran responsabilidad que adquiere el hacerse cargo de esta tarea en el ámbito educativo, puesto que es una persona fundamental que apoya a las gestiones y el buen funcionamiento de las organizaciones por medio de los elementos claves que fueron mencionados.

Asimismo, a raíz de lo mencionado, se abren nuevos proyectos y puestos laborales para los profesionales de las áreas comunicativas, para impulsar una mejor educación por medio de sus tareas y aportar a su profesión.

De igual forma, las personas que deseen ser parte de este tipo de entidades, deben de conocer cómo funcionan y adentrarse en ellas. Además, debe existir una formación continua para el comunicador, ya que cada vez se incorporan nuevos métodos educacionales, así como también se implementan modificaciones y reformas impulsadas por organismos, tales como, el Ministerio de Educación, que impactan directa o indirectamente en el trabajo que realiza el periodista dentro de las instituciones.

Lo anterior, crea la necesidad de fomentar la instauración de nuevas especializaciones que proporcionen las herramientas necesarias para garantizar un mejor trabajo por parte del comunicador. Por otra parte, también se deben incorporar a las mayas curriculares de las escuelas de periodismo, asignaturas, ya sean obligatorias u opcionales sobre la comunicación tanto interna como externa en el ámbito educativo.

## 6.2 Limitaciones del estudio

La principal limitación que se presentó durante el estudio fue la accesibilidad a los establecimientos educacionales, esto debido a que este tipo de instituciones se encontraban en periodo de cierre de año académico y comienzo de proceso de matrículas, por lo que, de todas las instituciones consultadas, solo dos accedieron a ser estudiadas. Por otra parte, al realizar la investigación durante una pandemia mundial, todo fue realizado de manera online que, si bien no fue una dificultad mayor, también fue un factor limitante.

## 7. Referencias bibliográficas

Álvarez, J. T. (2013). *Manejo de la comunicación organizacional* (Díaz de Santos ed.).

[https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=iRsBAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=%C3%81lvarez,+J.+T.+\(2013\).+Manejo+de+la+comunicaci%C3%B3n+organizacional.&ots=akmEA9oTLI&sig=hjIWLO4Mm7RQoGNR9lji8qzCOWA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=iRsBAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=%C3%81lvarez,+J.+T.+(2013).+Manejo+de+la+comunicaci%C3%B3n+organizacional.&ots=akmEA9oTLI&sig=hjIWLO4Mm7RQoGNR9lji8qzCOWA#v=onepage&q&f=false)

Ávila Baray. (2006). INTRODUCCION A LA METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

<https://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/>

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica* (1.<sup>a</sup>

ed.).

Gesbiblo,

S.L.

[https://books.google.cl/books?id=bwelcBnPNUoC&printsec=frontcover&dq=andrade+2005&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=andrade%202005&f=false](https://books.google.cl/books?id=bwelcBnPNUoC&printsec=frontcover&dq=andrade+2005&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=andrade%202005&f=false)

Arellano, N. (2006). Las barreras en la comunicación no verbal entre docente-alumno. *Orbis.*

*Revista Científica Ciencias Humanas,* 2(4).

<https://www.redalyc.org/pdf/709/70920402.pdf>

Ávila Baray, H. L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación* (Edición

electrónica ed.). <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/index.htm>

Báez, C. J. (2000). *La Comunicación efectiva* (1.<sup>a</sup> ed.). Editora BÚHO.

[https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=dKetaOIuV\\_sC&oi=fnd&pg=PR15&dq](https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=dKetaOIuV_sC&oi=fnd&pg=PR15&dq)

=-

[Baez,+C.+J.+\(2000\).+La+comunicaci%C3%B3n+efectiva.&ots=76rX\\_80hF7&sig=Uf](https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=dKetaOIuV_sC&oi=fnd&pg=PR15&dq=Baez,+C.+J.+(2000).+La+comunicaci%C3%B3n+efectiva.&ots=76rX_80hF7&sig=Uf)

[DPGu6HhZyPyC4xopmQ3boA2ow#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=dKetaOIuV_sC&oi=fnd&pg=PR15&dq=DPGu6HhZyPyC4xopmQ3boA2ow#v=onepage&q&f=false)

- Bayer, C. (2005). Comunicación eficaz, una competencia para lograr el éxito. Universidad de la Sabana.  
<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4624/130814.pdf?sequence=1>
- Bedoya, S. M. (2017). Comunicación interna en instituciones educativas oficiales de la ciudad de Montería, Colombia: El Caso de la Institución Educativa Cristóbal Colón. *Universidad de la Laguna*.  
[http://revistalatinacs.org/16SLCS/2017\\_libro/087\\_Bedoya.pdf](http://revistalatinacs.org/16SLCS/2017_libro/087_Bedoya.pdf)
- Bermúdez, C. (2016). La comunicación interna en las organizaciones. ICADE BUSINESS SCHOOL. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/7425>
- Calderón, G., Murillo, S., & Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, 16(25). <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>
- Cantón Mayo, I., & María García, A. (2015). La comunicación en los centros educativos: un estudio de caso. *tendencias pedagógicas*, 19.  
<https://revistas.uam.es/tendenciaspedagogicas/article/view/2004>
- Capriotti, P. (1998). *La comunicación interna*. Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina). [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)
- Castro, R. (2020, febrero). Coronavirus, una historia en desarrollo. *Revista Médica Chile*, 148(2). [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-98872020000200143#:~:text=La%20enfermedad%20por%20COVID%2D19,11%20de%20marzo%20de%202020.](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872020000200143#:~:text=La%20enfermedad%20por%20COVID%2D19,11%20de%20marzo%20de%202020.)
- Colegio Ciudad Educativa. (2011). *Reglamento Interno*.  
<http://www.sitio.ccechillan.cl/reglamento-interno/>

de Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Universidad del Norte.

<https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=WyKVBAQAQBAJ&oi=fnd&pg=PR14&dq=comunicacion+organizacional+tecnicas+y+estrategias&ots=eemGYPH6KW&sig=2g1Ljc75DhT2sJO5GvFNawVtKdg#v=onepage&q=comunicacion%20organizacional%20tecnicas%20y%20estrategias&f=false>

Domínguez, K. P. (2019). *Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile*. [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org).  
<https://www.redalyc.org/journal/4436/443660282005/>

Estudio de Comunicación S.A. (2014). *Nueva Comunicación Interna en la Empresa* (1era ed). <https://www.estudiodecomunicacion.com/wpcontent/uploads/2018/01/140801ARF-ESTUDIO-interior-comuni-interna-1.pdf>

García, F. J., & Doménech, F. (1997). Motivación, aprendizaje y rendimiento escolar. *R.E.M.E Revista electrónica de motivación y emoción*, 1(0).  
[http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/158952/Garcia\\_Bacete\\_Dom%c3%a9nech\\_1997\\_Motivacion\\_aprendizaje\\_y\\_rendimiento\\_escolar\\_reme.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/158952/Garcia_Bacete_Dom%c3%a9nech_1997_Motivacion_aprendizaje_y_rendimiento_escolar_reme.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

García, J. (1998). *La comunicación interna* (Díaz de Santo S.A. ed.).  
[https://books.google.com.pe/books?id=KilceG\\_59dMC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=KilceG_59dMC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false)

Guzmán, V. (2012). *Comunicación Organizacional* (N.º 1). Ma. Eugenia Buendía López.  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49550498/Guzman\\_2012.\\_Comunicacion\\_organizacional-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1650942309&Signature=H6y5shza8K7D78vnWZ1ZSgCIORDgsLLuaVJZUTPhovCIIgh4pDBmFKYow-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49550498/Guzman_2012._Comunicacion_organizacional-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1650942309&Signature=H6y5shza8K7D78vnWZ1ZSgCIORDgsLLuaVJZUTPhovCIIgh4pDBmFKYow-)

~SWUcwDYxvW7MuT7IGUgRAfyLK011Jr5NvfZc~duKqht~TiWC7NLdltV7eiWN  
 9g9tap1m-CpGb-Q2YQkb-  
 O7Ea7UNSDsmEv3ec478u0UsUA6SPmvKtZXXS7rIVIZ8sRRQhlwbgRT3zGtF~yN  
 AEy5vIQU1DZB9L1835VyL1GFrEUaV7Qr11gTtWfmbGsK1gxrsGj76PPMy4n5hfzn  
 I85i9Pmm9kb8K1Gw7w~mSTrgQIDQPHMkowfA6BzdOtGNUpJvrA8v7~sF8IO3eP  
 Y-OBvUJ2PO4WgQ\_\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Hernandez Sampieri, R., Baptista Lucio, P., & Fernandez Collado, C. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Hiriyappa, B. (2018). *El aprendizaje y sus teorías*. Babelcube. [https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=W95YDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=hiriyappa+aprendizaje+2018&ots=GoV22kJYxB&sig=VNhdUt5ZFYqAHc8gu\\_qXNbQmOIQ#v=onepage&q=hiriyappa%20aprendizaje%202018&f=false](https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=W95YDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=hiriyappa+aprendizaje+2018&ots=GoV22kJYxB&sig=VNhdUt5ZFYqAHc8gu_qXNbQmOIQ#v=onepage&q=hiriyappa%20aprendizaje%202018&f=false)

Iraizos, F. (2020). *Gestión de la comunicación interna como proceso comunicativo en las organizaciones*. MONOGRAFÍA DEL DIPLOMADO COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN 2019 - 2020. <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/24621/FAVIOLA%20IRAIZOS%20ALBARADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

López, P., & Fachelli, S. (2015). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL CUANTITATIVA* (1<sup>o</sup>). [https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2017/185163/metinvsocua\\_cap2-4a2017.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2017/185163/metinvsocua_cap2-4a2017.pdf)

- Martínez, L. M. (2013). Responsabilidad Social y Comunicación Institucional en los Centros Educativos Social Responsibility and Corporate Communication in Schools. *Derecom*, 15. [https://www.researchgate.net/publication/322307551\\_Responsabilidad\\_Social\\_y\\_Comunicacion\\_Institucional\\_en\\_los\\_Centros\\_Educativos\\_Social\\_Responsibility\\_and\\_Corporate\\_Communication\\_in\\_Schools](https://www.researchgate.net/publication/322307551_Responsabilidad_Social_y_Comunicacion_Institucional_en_los_Centros_Educativos_Social_Responsibility_and_Corporate_Communication_in_Schools)
- Martinez, M., & Castellanos, S. (2016). La Comunicación efectiva y asertiva entre maestros, alumnos y padres de familia: experiencias en una telesecundaria en México. *Revista Internacional de Didáctica y Organización Educativa*. <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/61684/26-114-2-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mineduc. (2015). Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. *Ministerio de educación República de Chile*, 1. [https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE\\_2015.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf)
- Mineduc. (2019). *Dimensión: liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje*. Ministerio de Educación. <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/Planificacio%CC%81n-de-la-ensen%CC%83anza-completo.pdf>
- Narr, C. (2021, 4 mayo). Aplicaciones más utilizadas en las clases online en Chile. *Zoom Tecnológico*. <https://www.zoomtecnologico.com/2021/05/04/apps-para-clases-online/>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (decimotercera ed.). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. [https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento\\_humano\\_en\\_el\\_trabajo.pdf](https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf)

- Pérez, W. (2018, 28 marzo). *Hermenéutica: una alternativa en la investigación cualitativa*.  
<https://elsancarlistau.com/>. <https://elsancarlistau.com/2018/03/28/hermeneutica-una-alternativa-en-la-investigacion-cualitativa/>
- Reseña histórica del colegio Creación Chillán*. (s. f.). Colegio Creación Chillán.  
<http://colegioscreacion.cl/colegios/colegio-historia.php?col=chill-n>
- Romero, Q., Mendoza, Y., Torres, F., & del Carmen, Y. (2014). Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación Básica. *Negotium*, 9.  
<https://www.redalyc.org/pdf/782/78230409001.pdf>
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). METODOLOGÍA Y DISEÑOS EN LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (5°).
- Sulbarán, E., & Rojón, C. (2006, junio). *Repercusión de la interactividad y los nuevos medios de comunicación en los procesos educativos*. Scielo.  
[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872006000100008](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000100008)
- Villacís, V. G. (2014). ¿Cómo afecta el rumor al clima laboral de una institución pública? *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*.  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10931/10.23.000043.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

