



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO  
Doctorado en Educación  
Línea de investigación: Saberes Educación y Tecnología



**COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE EL DOCENTE Y EL DIRECTIVO: UN APOORTE  
PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE EN COLOMBIA**

**Tesis presentada como requisito para optar al Grado de Doctor en Educación**

Autora: Ana Rodríguez

Tutora: Carmen Narváez

Rubio, noviembre de 2025



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL "GERVASIO RUBIO"  
SECRETARÍA**

**A C T A**

Reunidos el día jueves, treinta de octubre de dos mil veinticinco, en la sede de la Subdirección de Investigación y Postgrado, del Instituto Pedagógico Rural "Gervasio Rubio," los Doctores: CARMEN NARVÁEZ (TUTORA), BLANCA PEÑALOZA, ROSA BECERRA, ADRIANA INGUANZO Y YOLANDA GÓMEZ, Cédulas de Identidad Números V.-12.464.824, V.-15.881.394, V.-9.466.960, V.- 15.881.744 y V.-5.675.465, respectivamente, jurados designados en el Consejo Directivo N° 684, con fecha del 30 de julio de 2025, de conformidad con el Artículo 164 del Reglamento de Estudios de Postgrado Conducentes a Títulos Académicos, para evaluar la Tesis Doctoral Titulada: "COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE EL DOCENTE Y EL DIRECTIVO: UN APORTE PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE EN COLOMBIA", presentado por la participante RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ ANA EUGENIA, cédula de ciudadanía N° CC.-52.101.117 / pasaporte N° P.- AW111959, como requisito parcial para optar al título de Doctor en Educación, acuerdan, de conformidad con lo estipulado en los Artículos 177 y 178 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador el siguiente veredicto: APROBADO, en fe de lo cual firmamos.

**DRA. CARMEN NARVÁEZ**  
C.I.N° V.- 12.464.824

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO  
TUTORA

**DRA. BLANCA PEÑALOZA**  
C.I.N° V.- 15.881.394

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO

**DRA. ROSA BECERRA**  
C.I.N° V.- 9.466.960

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO

**DRA. ADRIANA INGUANZO**  
C.I.N° V.- 15.881.744

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO

**DRA. YOLANDA GÓMEZ**  
C.I.N° V.- 5.675.465

UNIVERSIDAD MILITAR BOLIVARIANA DE VENEZUELA

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>SECCIÓN I</b> .....	<b>12</b>
<b>EL PROBLEMA</b> .....	<b>12</b>
Planteamiento del Problema .....	12
Objetivos de la investigación .....	20
Objetivo General .....	20
Objetivos Específicos .....	20
Justificación e importancia de la investigación .....	20
<b>SECCIÓN II</b> .....	<b>25</b>
<b>MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>25</b>
Sentido ontológico-epistémico .....	25
Fundamentación histórica .....	26
Fundamentos axiológicos .....	27
Fundamentos gerenciales .....	28
Antecedentes de la investigación .....	28
Referentes Teóricos .....	43
Teorías que sustentan la investigación .....	47
Teoría de la Comunicación Organizacional .....	47
Teoría de la acción comunicativa de Habermas (1982) .....	51
Teoría de la Satisfacción Laboral .....	56
Bases Legales .....	59
<b>SECCIÓN III</b> .....	<b>63</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>63</b>
Naturaleza de la Investigación .....	63
Paradigma y Enfoque .....	64
Método de Investigación .....	68
Fases del método fenomenológico .....	70
Primera fase: Clarificación de los presupuestos .....	70
Segunda fase: Recogida de los datos .....	71
Tercera fase: Reflexión acerca de la experiencia vivida .....	71

Cuarta fase: Elaboración del texto fenomenológico .....	71
Escenario de la investigación .....	72
Informantes Clave.....	74
Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.....	77
Rigor Metodológico de la Investigación .....	78
<b>Categoría 1: Comunicación organizacional .....</b>	<b>82</b>
<b>SECCIÓN V .....</b>	<b>124</b>
<b>TEORIZACIÓN .....</b>	<b>124</b>
Comprender desde la experiencia vivida.....	124
Representaciones de la comunicación interna desde el rol de la gestión directiva.....	125
Prácticas de comunicación: entre la voz presencial-gestual y el silencio de los canales formales.....	127
Satisfacción laboral: vínculos, emociones y reconocimiento .....	129
Discusión teórica: Contraste e integración .....	130
Hacia un fundamento teórico de la comunicación interna y la satisfacción laboral docente.....	132
Perspectiva fenomenológica de Husserl .....	134
Comparación con referentes teóricos.....	135
Aportes teóricos finales .....	136
<b>SECCIÓN VI .....</b>	<b>139</b>
<b>Conclusiones y Consideraciones finales.....</b>	<b>139</b>
La comunicación interna como vivencia intersubjetiva y constitutiva del trabajo docente.....	139
Ruptura entre sistema y mundo de la vida: el lenguaje como mecanismo de control .....	140
La satisfacción laboral como fenómeno relacional, ético y emocional.....	140
El Fundamento Interpretativo Integral resurgiendo de un modelo teórico-interpretativo desde la experiencia docente .....	141
Aportes teóricos finales .....	145
Convergencias y divergencias teóricas .....	147
Alcance del fundamento interpretativo en la solución de la problemática institucional .....	147
Consideraciones finales.....	149
[Anexo A-1].....	163
[Guion de Preguntas Entrevista].....	163

[Anexo A-2].....	173
[Entrevistas-Transcripciones] .....	173

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>p.p</b>
1	Informantes clave.....	75
2	Caracterización de los informantes clave.....	75
3	Categorización.....	81
4	Resumen categoría comunicación organizacional.....	96
5	Resumen categoría satisfacción laboral.....	118

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura</b>		<b>p.p</b>
1	Aspectos teóricos de la comunicación organizacional y la satisfacción laboral.....	43
2	Colegio Castilla Institución Educativa Distrital.....	74
3	Categoría comunicación organizacional.....	82
4	Categoría satisfacción laboral.....	102
5	Fundamento Interpretativo Integral según Teoría de la comunicación aplicado a los patrones de la I.E.D. Castilla .....	133
6	Fundamento teórico-interpretativo de la vinculación entre la comunicación interna y satisfacción laboral	142



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO



Doctorado en Educación

Línea de investigación: Saberes Educación y Tecnología

## **COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE EL DOCENTE Y DIRECTIVO: UN APORTE PARA LA COMPRENSIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE EN COLOMBIA.**

Tesis presentada como requisito para optar al Grado de Doctor en Educación

**Autora:** Ana Rodríguez

**Tutora:** Carmen Narváez

**Fecha:** noviembre de 2025

### **RESUMEN**

El presente estudio tuvo como objetivo generar fundamentos teóricos sobre la comunicación interna, desde la percepción del docente y directivo, para la comprensión de la satisfacción laboral en el colegio Castilla I.E.D. Los referentes teóricos fueron Habermas (1992) con su Teoría de la acción comunicativa, y la satisfacción laboral en el ámbito educativo según Chiavenato (2009), Salazar y Ospina (2019). Bajo el paradigma interpretativo, enfoque cualitativo, la metodología estuvo orientada por el método fenomenológico de Van Manen (2003-2004). El escenario correspondió a la institución educativa Colegio Castilla I.E.D. (Institución Educativa Distrital Castilla), ubicado en la localidad de Kennedy, Bogotá, Colombia, con una matrícula de aproximadamente 3400 estudiantes de 6 a 18 años. Los informantes claves fueron 11 docentes en total: 07 de aula, 03 coordinadores y 01 rectora de 38 a 65 años, de la jornada de la mañana. Los instrumentos utilizados para conocer su percepción sobre la comunicación interna, identificando así los factores que afectan la satisfacción laboral fueron la entrevista semiestructurada. Los hallazgos revelaron que la comunicación interna en este escenario se caracteriza por la coexistencia de múltiples canales comunicacionales, predominando los informales, no tan efectivos. Se concluye que existe cultura de diálogo institucional que valora la cercanía y la escucha, aunque con sobrecarga informativa. Los directivos reconocen la necesidad de optimizar uso de canales para la comunicación interna, por su incidencia en la satisfacción laboral, al ser

un medio para la construcción de vínculos de confianza, valoración profesional y participación significativa.

**Descriptor:** comunicación interna, comunicación organizacional, satisfacción laboral.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación representa un proceso característico de los seres vivos, que de algún modo la establecen para interactuar entre sí. El ser humano por naturaleza es comunicativo, hace uso del lenguaje oral, escrito, gestual, entre otros que puedan existir, para expresar sus ideas, así como obtener información de sus semejantes y del contexto, mediante las cuales pueda valorar las posibles decisiones que deba tomar y en función de ello, orientar su actitud. Las instituciones educativas deberían contar con una política de comunicación e interacción con las autoridades educativas, establecer los canales, el tipo y la periodicidad de la información, para que la comunicación sea apropiada y fluida.

En el entorno escolar, la comunicación constituye un asunto relevante, en el cual se comparten opiniones diversas hacia su ámbito interior, así como el externo, lo cual determina su desarrollo y comportamiento a lo largo del tiempo. Por consiguiente, dicho proceso comunicacional ocurra de manera adecuada, representa un factor fundamental, en el logro de los objetivos. Así como posibles metas que se establezca y, por consiguiente, su éxito. En tal sentido, el rol que cumplan los diferentes miembros que la conforman, es un aspecto a considerar, pues como seres humanos, están sujetos a la naturaleza subjetiva, conforme a la cual interactúan y reaccionan en su ambiente laboral.

De allí, que cuando existe una adecuada comunicación entre los actores educativos se ve reflejada en la calidad educativa, dada la influencia de la comunicación en la dinámica escolar, favoreciendo los procesos de enseñanza y aprendizaje. Al respecto, Pineda (2020) expresa *“Hablar de comunicación interna, es referirse a la construcción de lazos colaborativos con los empleados, sin olvidar que, aunque existan herramientas digitales, el reconocimiento del empleado como ser social, debe estar presente en cada una de las actuaciones de la organización”* (p.21).

Al existir una comunicación adecuada como lo señala el autor, los actores tienen la oportunidad de expresar opiniones, ideas y sus desacuerdos, por lo que da oportunidad para el compartir y prevenir conflictos laborales en la institución, se hace un uso eficiente, se da la transmisión de normas, evaluaciones y planes de trabajo oportunamente.

Igualmente, es necesario contar con diferentes herramientas que promuevan tal como lo señala Pineda (2020) *“es pertinente contar con un abanico de estrategias comunicacionales que no deben responder de manera exclusiva a plataformas digitales, esto dependerá de las características de cada uno de los públicos y de la naturaleza de la organización”* (p.22). De esta manera, para facilitar la transparencia en la gestión y organización de una institución se requiere mejorar la comunicación entre docentes y con la comunidad educativa en general, para así promover la colaboración y la participación activa de todos los miembros, se infiere que el uso de las nuevas tecnologías debe estar acompañadas de un criterio único para ser utilizadas en las instituciones educativas. De esta manera, se apoya la coordinación general para alcanzar metas institucionales, y no individuales, la comunicación interna fortalece los procesos educativos, el clima escolar y por ende la satisfacción del personal.

Una comunicación interna clara, afable y bidireccional permite que los docentes se sientan emocionalmente involucrados con la institución, pues forman parte de los objetivos o metas a lograr. Este vínculo conlleva a desempeñarse bien y a contribuir a una satisfacción laboral. Las experiencias que vivan en su trabajo los docentes, les resulte satisfactorio o no, guardan relación con sus intereses y expectativas personales. Desde esta perspectiva, la satisfacción laboral que experimente resulta un factor clave, pues si los trabajadores están bien física y emocionalmente, se sienten a gusto con su labor, en su empleo, el futuro de la institución muy probablemente pueda ser promisorio.

En este orden de ideas, al fijar la mirada en el entorno educativo, es necesario definir la satisfacción laboral, a lo largo de la historia de la humanidad el hombre se ha preocupado por estudiar las relaciones humanas y su influencia en el desempeño laboral, el rendimiento, las competencias y la motivación que lleva a un trabajador a que se sienta satisfecho en su labor diaria, entre los autores que exponen las primeras definiciones de satisfacción laboral está Locke (1976), quien la define como la valoración personal que hace una persona sobre su trabajo. Chiang y colaboradores (2021) indican, es por ello, que conviene estudiar estas temáticas.

De tal manera de tener la oportunidad de acercarse a una comprensión de la realidad que allí ocurre, ejemplo: la manera en la cual se realiza esta comunicación internamente en la institución educativa y la posible influencia que dicho proceso ejerza sobre la satisfacción laboral que puedan tener los docentes, bien sea en su función de aula o como docentes directivos. Por todo lo anterior, a continuación, se presenta una investigación en la cual se estructuró conforme a las normas para la presentación de productos investigativos de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, por secciones, la primera de ellas, en que se plantea el problema, el objetivo general y los objetivos específicos, así como los aportes y relevancia del estudio.

Seguidamente, se ubica la segunda sección, desde un enfoque referencial y teórico, el cual es conformado por los antecedentes, las teorías que sirven de fundamento en la comunicación interna y la satisfacción docente, y el marco jurídico que fundamenta esta investigación. La sección tres, nombrado como marco metodológico, en el cual se describen elementos como la naturaleza de la investigación, el paradigma y enfoque seleccionado, la metodología, el escenario, los informantes clave, al igual que el método de procesamiento y análisis de la información; luego se encuentra lo relacionado al rigor científico de la investigación.

Posteriormente, en la sección cuatro se analizan e interpretan los hallazgos y se ordenan por categorías los resultados obtenidos. Por último, la quinta sección es donde

se discuten los resultados desde la comprensión por la experiencia vivida por parte de los participantes, para concluir con la sexta sección, donde se dilucidan las conclusiones y consideraciones finales en favor de cinco dimensiones esenciales para interpretar y resignificar la comunicación interna en el contexto educativo: relacional, organizacional, emocional, ética y axiológica. Finalmente, se encuentra las referencias utilizadas y los anexos.

## **SECCIÓN I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

La educación viene conformada desde diferentes actores cumpliendo funciones y roles específicos dentro del proceso educativo, a saber: docentes, directivos, coordinadores, orientadores, comunidad educativa. Este conjunto de funcionalidades requiere de un orden organizativo en cuanto a jerarquías, labores y responsabilidades para que se ejecute sistemáticamente con eficiencia y eficacia. La educación es un proceso de interacción en cual la comunicación dinamiza el proceso educativo. La calidad de la educación depende en primer lugar del carácter de las interrelaciones que se establezcan entre el profesor y los estudiantes, entonces la base de la educación es precisamente la comunicación.

En Colombia el Ministerio de Educación (MEN) intenta a través de sus programas y del Proyecto Educativo implementar la comunicación, pues mediante la participación en los diversos procesos y momentos del quehacer educativo se puedan hacer aportes, y por ende consolidar los objetivos propuestos, para el MEN implica que desde el Gobierno Nacional, así como los estudiantes, los maestros, los rectores, los padres de familia, y en general todos los administradores de la educación, tienen un rol en la educación para que las personas alcancen su mayor potencial, valoren y disfruten su libertad, en definitiva la educación es fundamental para superar la pobreza y construir una sociedad inclusiva y equitativa.

A fin de obtener ambientes óptimos que promuevan aprendizajes significativos para los estudiantes se requiere que una institución funcione articuladamente con las políticas educativas, las prácticas y la preparación de los maestros se encuentren conectadas y funcionen en sincronía con la institución. De acuerdo con esto, el MEN (2021) asegura que: *“la comunicación organizacional estará caracterizada por la construcción de sentido de pertenencia y por el establecimiento de relaciones de diálogo y colaboración entre los servidores públicos, sin perjuicio de la jerarquía propia de la estructura institucional”* (p.22), es decir, la comunicación debe estar basada en el diálogo, el respeto y la participación de todos los actores de una institución de forma horizontal y no vertical como suele suceder en muchos organigramas jerárquicos, para consolidar una comunicación de calidad en el contexto educativo.

El directivo deberá escuchar y establecer una comunicación bidireccional, en donde exista un compartir de ideas y de información, por cuanto el docente deberá seguir las indicaciones o directrices que se dan desde el MEN y el directivo se retroalimenta de la información que le proporciona el coordinador o el docente. Sin embargo, aun cuando existen unas líneas estratégicas desde el Gobierno nacional y el plan nacional, se suscitan situaciones interpersonales en los recintos escolares, originadas por fallas comunicacionales, por lo cual se requiere no sólo tener claridad del rol que ejercen, las tareas asignadas y alcances de cada cargo en las instituciones, sino del tipo de comunicación que cada cual utiliza ejecutando sus labores.

Al respecto, Pápíć (2018) expresa *“la comunicación interna permite cumplimentar el derecho a la información y a la libertad de expresión de los empleados. En síntesis, la comunicación interna busca el éxito organizacional, impulsando el talento y propiciando el conocimiento al interior de una organización”* (p. 20). Entonces, todo proceso organizacional requiere contar con un nivel aceptable de comunicación interna y así facilitar los procesos y labores ejecutadas dentro de una institución educativa. Algunas teorías como la que sostienen Ball, et al. (1989) citado por Giles

(2021), indican que se hace inminente en los recintos escolares contar con un ambiente laboral sano, sin vicios comunicacionales, una comunicación ejercida de manera clara y concisa, apegada a los valores institucionales, éstos aseguran:

...en el campo de la organización escolar, en las diversas miradas, articulaciones e interacciones presentes entre los individuos que la conforman y, como estos individuos explican, analizan y actúan frente a las situaciones. Se suman a este enfoque conceptos tales como: gestión educativa, comunicación organizacional, comunicación efectiva y comunicación interna. (p.07)

De esta manera, la comunicación interna está vinculada con la gestión educativa y esto se evidencia con las afectaciones emocionales cuando el personal docente no está conectado con los modelos de pensamiento y creencias con los que se manejan los directivos de una institución. Tal es el caso que, cualquier situación de quejas sobre los procesos administrativos aplicados por la gerencia educativa incide de alguna manera en el desempeño docente, por las fallas organizativas y, por ende, su rendimiento, siendo afectada la motivación por las fallas comunicacionales de los docentes.

Al respecto Giles (2021), afirma: "...la comunicación interna colabora en la creación de vínculos emocionales porque involucra a todos los miembros, aumenta la confianza, integra, compromete, motiva, estimula y contribuye a que todos estén alineados, al mismo tiempo que colabora en el crecimiento institucional" (p.25), es decir, como lo señala el anterior autor, la comunicación es de gran importancia para una institución educativa, al crear vínculos emocionales que van a incidir positivamente o negativamente. Desde la visión de Martínez (2006) como se citó en Romero (2018), señaló que, la administración educativa debe alinearse con la gestión del conocimiento para asegurar que cada miembro de la comunidad educativa se sienta involucrado, motivado y comprometido con su entorno.

De esta manera, se fomenta un sentido de pertenencia que permite que todos colaboren como un equipo unido, potenciando la cohesión y la cooperación entre los diferentes actores que forman parte de la institución. El objetivo es crear un espacio

donde el conocimiento fluya de manera conjunta, impulsando la integración y el trabajo colaborativo hacia un propósito común. El hecho de hacer partícipe a los docentes de procesos como *“conformación de equipos para el trabajo, elección de tareas y distribución de las mismas en el tiempo, el espacio y responsabilidades.”* (p.56) hace de la institución un recinto con identidad organizacional.

Bajo este contexto del ambiente educativo se persiguen propósitos sociales en sus procesos de formación. De tal manera que las acciones y decisiones tomadas desde la directiva de un recinto escolar, deben estar bien reflexionadas haciendo partícipe a todos los actores según cada nivel de inherencia. Al involucrar al personal en reuniones para planeación docente, conocimientos del PEI, encuentros entre comunidad educativa y familias, actos de reconocimiento para los docentes por su labor destacada, se crean vínculos afectivos debido a la reciprocidad generada por este tipo de actuaciones. El hecho de siempre hacer saber a los docentes sobre los cambios internos que suceden en cuanto a normas, innovaciones tecnológicas, nuevos proyectos e ideas, y pedir sus opiniones al respecto, son de crucial importancia para crear sentido de pertenencia, elevar los niveles de compromiso, lo cual contribuye a la satisfacción laboral.

Una de las facultades de la comunicación interna es lograr un equipo de docentes identificados con los valores institucionales bien estructurados, mejorar las relaciones interpersonales y en consecuencia el ambiente laboral. Asimismo, un buen ambiente laboral, genera un mejor rendimiento laboral, cohesión grupal y un sentido de pertenencia a un grupo social que reconoce el esfuerzo del profesional y lo motiva a ser cada día mejor. No obstante, se hace importante mencionar que cada institución crea su propia identidad, sus propios códigos de comportamiento, valores y normas particulares, como modelo a seguir por su personal.

En ese proceso organizativo se distingue la gestión educativa. En términos de Casassus (2002) como se citó en Mero et al. (2016), tal y como se presenta, la gestión

educativa emplea mecanismos teóricos para determinar sus patrones aplicables a las realidades del aula. Por otra parte, la comunicación interna también tiene su influencia en las relaciones interpersonales y suele ser un detonante de conflictos que generen un ambiente o clima negativo, lo cual es contraproducente en el ámbito escolar, debido a la buena disposición con que tiene que ejercer sus funciones el personal docente, tras la responsabilidad de formar y educar al futuro de un país. Un personal que no se desenvuelva en un ambiente armonioso, sano y que no esté de acuerdo con las medidas o decisiones que se toman desde la directiva, ni se sienta conforme por la falta de reconocimiento a sus labores y esfuerzo, es un personal en riesgo de dimitir ante cualquier recinto escolar.

En tal sentido, es responsabilidad de la directiva, el desarrollo de estrategias donde se involucre la gestión docente como parte central de las mismas. Propiciar un ambiente donde los docentes desarrollen sus mejores habilidades, que van desde el reconocimiento e identificación con los valores institucionales, hasta las competencias y expectativas de todo el equipo que constituye la institución educativa. Para esto, la directiva como motivador, de las buenas interrelaciones y clima laboral, haciendo del personal un equipo enfocado hacia los objetivos institucionales. De allí que los planes estratégicos institucionales con basamentos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) son instaurados con el fin de alcanzar los objetivos comunes, producto de un intercambio de ideas, opiniones y saberes.

Goncalves, (2000) señala que: “el trabajador percibe el ambiente laboral y de esta percepción depende la motivación, el rendimiento, y la satisfacción en el trabajo” (p.135); por tanto, el entorno organizacional en ambientes escolares se identifica por la confluencia entre los rasgos personales y organizacionales de cada institución educativa, además de la influencia que tienen en la vida cotidiana del docente y directivo tanto en la escuela y como en la comunidad. Si bien es cierto que la directiva a nivel organizativo debe destacar las labores realizadas por sus docentes, reconocer y

motivar, distribuir las tareas equitativamente, también lo es, que viene siendo el real responsable de ejercer la comunicación institucional interna y externa de manera efectiva, sin crear dobles discursos, ni confusiones en las instrucciones giradas al personal, debido a que se perdería el único canal idóneo para establecer una comunicación interna.

Para Collado (2019) como se citó en Giles (2021): “La comunicación organizacional no se debe considerar como un simple acto de transmisión de información, sino como pilar fundamental que se debe gestionar con eficacia” (p.24). La directiva debe ejercer la gerencia educativa estratégicamente, para lograr la cohesión del grupo de docentes, quienes ya vienen presentando quejas y descontento por algunas situaciones específicas debido a que el efecto dominó en la comunicación es la mejor o peor publicidad con la que se pueda contar. Por consiguiente, uno de los factores centrales a considerar de ser abordado en este estudio, relaciona a la comunicación y su relación con la satisfacción laboral.

A su vez, esta situación también tiene sus afectaciones en el personal directivo, pues no solamente debe llevar la batuta comunicacional interna, sino lograr que todo el personal se comporte acorde con la filosofía del centro educativo en cuanto a valores y según sean las estrategias organizacionales, en armonía con los preceptos y objetivos que maneja la institución como tal. Situaciones de las cuales se van presentando en el centro educativo en estudio, en este caso referido al personal docente y directivo del Instituto Educativo Distrital Castilla (I.E.D.), la institución cuenta con planes estratégicos dirigidos a su población estudiantil, a las mejoras de una educación integral. Sin embargo, se observan falencias en el proceso comunicativo, aspecto que influye en el ambiente escolar, afectando el sentido de pertenencia, niveles de compromiso, oportunidades de crecimiento profesional, satisfacción laboral, la comunicación y la propia gestión educativa.

Algunas de las acciones observadas, durante el ejercicio de la función docente en la institución educativa escenario de investigación, fueron: a) Fallas comunicacionales al dictaminar instrucciones creando rumores de pasillo; b) comportamientos desvinculados a los valores institucionales; c) incredulidad por parte de los docentes hacia la directiva; d) desorganización en la planeación docente propiciando fallas de la gestión docente; e) falta de conocimiento de los docentes sobre el PEI institucional. En consecuencia, esta investigación estuvo orientada a comprender el fenómeno entre la comunicación interna entre el docente y el directivo y la satisfacción laboral, con miras a establecer un constructo producto de los aportes de los participantes del estudio que conlleven a la satisfacción laboral en el colegio Castilla I.E.D.

El Colegio Castilla I.E.D., se encuentra ubicado en la localidad de Kennedy, Barrio Castilla, al cual debe su nombre, cuenta con una población estudiantil de 3400 niños y jóvenes entre 6 y 18 años, que provienen de los barrios aledaños a la institución, donde el estrato económico de las familias es de 2,3 y 4 respectivamente, siendo sus fuentes de trabajo la pequeña y mediana empresa, trabajos independientes o vinculación como empleados en empresas privadas u oficiales, con una matrícula de estudiantes inscritos en la primera infancia, educación primaria y media, con jornadas en turno mañana y tarde. Al respecto en el portal del Colegio Castilla I.E.D. (2024), señala:

...el centro educativo nació en 1989 como anexo al Instituto Distrital Castilla y en 1992 logró su independencia y autonomía administrativa, como Centro Educativo Distrital Castilla, Por Resolución No. 2378 de agosto 14 de 2002 le fue integrado el Jardín infantil Nacional Castilla, completando así todos los niveles educativos exigidos por la Ley y posteriormente al proceso de Reordenamiento Institucional. (s/n)

Es importante destacar que el colegio, tiene por misión formar estudiantes con la capacidad y habilidad para ser competentes en la resolución de situaciones polémicas, en los diversos grupos sociales y con base en ello aporten en la construcción de una sociedad con principios y valores para la sana convivencia y la sostenibilidad

ambiental. Por otra parte, se hace necesario precisar que para la presente investigación los informantes claves o sujetos a investigar estuvieron delimitados por 07 docentes de aula y 04 correspondientes al personal directivo de la jornada mañana, con edades entre 38 y 65 años.

De acuerdo a la situación problemática planteada anteriormente, es de hacer notar, que de no existir una comunicación interna oportuna y adecuada a los objetivos de la institución educativa, podría causar frustración, desmotivación y un ambiente de trabajo tenso, es decir, si la comunicación interna no es clara, bidireccional, o consistente, puede crear incertidumbre, generar desinformación, rumores, y por ende desmotiva, crea divisiones, desorientación, entre otros aspectos que promueven un ambiente o clima laboral inestable, conflictivo y apartado de las necesidades reales de la institución, en el cual establece una distancia entre lo que deber ser y la realidad, dificultando así un ambiente armónico para desarrollar los procesos de enseñanza y aprendizaje cónsonos y de calidad.

Según lo antes descrito, comprender la comunicación interna y la satisfacción laboral dentro de la gestión educativa es un tema de gran relevancia para el sistema educativo colombiano, debido al alcance de estos factores del microambiente educativo, el personal y su gestión. De acuerdo con ello, se establecen las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las percepciones de los docentes y directivos sobre la comunicación interna en el colegio Castilla I.E.D? ¿Cuáles son los elementos de la comunicación interna entre los docentes y directivos y su relación con la satisfacción laboral? ¿Qué fundamentos teóricos de la comunicación interna conllevan a la satisfacción laboral en el desempeño docente y directivo del colegio Castilla I.E.D.?

## **Objetivos de la investigación**

### ***Objetivo General***

Generar fundamentos teóricos sobre la comunicación interna, desde la percepción del docente y directivo, para la comprensión de la satisfacción laboral en el colegio Castilla I.E.D.

### ***Objetivos Específicos***

1. Conocer los componentes esenciales de la comunicación interna desde la percepción de los docentes y directivos.
2. Comprender desde la perspectiva docente los elementos de la comunicación interna asociados a la satisfacción laboral.
3. Develar los elementos teóricos sobre la comunicación interna que conlleven a la satisfacción laboral en el desempeño docente y directivo del colegio Castilla I.E.D.

### **Justificación e importancia de la investigación**

La comunicación interna en una institución educativa resulta clave para fortalecer la gestión escolar, pues esta permite potenciar la enseñanza aprendizaje, la cohesión de la comunidad educativa y de esta manera mejorar el clima institucional, lo que conlleva a que sus miembros se sientan comprendidos, valorados y tomados en cuenta. Con respecto a esto, Pacheco (2022) expresa que *“la eficacia radica en crear mensajes coherentes entre lo que se dice y lo que se expresa a través de la comunicación no verbal.”* (p.56). Entonces, la comunicación en una institución debe

garantizar que todos los integrantes tengan acceso a la información de manera clara, objetiva y oportuna para evitar confusiones y de esta manera promover un ambiente de colaboración y pertenencia de todo el personal. En el mismo sentido, Pacheco (2022), señala:

La comunicación interna en una organización puede ser de tipo formal e informal, bajo un carácter descendente, ascendente y horizontal. En relación con la comunicación formal es descendente cuando se da a subordinados, horizontal cuando es dirigida a colegas y ascendente cuando se realiza hacia los superiores de una institución. (p.59).

Por ello, es importante conocer el tipo de comunicación de acuerdo al rol que cumple cada actor educativo (rector, coordinador, docente, estudiante, padres de familias, entre otros), para a partir de allí establecer adecuadamente la transmisión de normas, evaluaciones y planes de trabajo. En otras palabras, al tener claro la manera en cómo debe realizarse la comunicación interna, emplear las estrategias adecuadas, y mantener el flujo de información en la comunidad educativa, se tiene la posibilidad de concretar las metas institucionales. Pues, aun cuando el personal docente es el responsable de cumplir con sus funciones y compromisos, si se presentara que el personal está desmotivado, desarticulado de un control de mando sano e identificado con los valores institucionales, no puede estar satisfecho laboralmente, por lo tanto, su rendimiento y respuestas a sus responsabilidades se verían afectados.

Debido a problemáticas observadas con respecto a la comunicación interna de la institución educativa, lo que demuestra la importancia del tema y por consiguiente las consecuencias negativas que afectan directa o indirectamente la gestión educativa. Se propuso en esta investigación, comprender desde la mirada de los docentes y directivos del colegio Castilla I.E.D., la comunicación interna entre el docente y el directivo, como un aporte para la satisfacción laboral docente en Colombia, razón por la cual, desde lo teórico, práctico, social, metodológico, axiológico, y social, se justifica su pertinencia e importancia.

Desde el plano *teórico*, se realizó una revisión de las proposiciones inherentes a la comunicación interna y la satisfacción laboral, con el propósito de fundamentar teóricamente el estudio y así obtener las herramientas para el análisis de la información una vez obtenidos los resultados, también es de gran importancia para respaldar un constructo acerca de los elementos teóricos sobre la comunicación interna que conlleven a la satisfacción laboral en el desempeño docente y directivo del colegio Castilla I.E.D. Como justificación en el plano *práctico* éste se fundamenta, con el fortalecimiento de la comunicación interna entre los actores que conviven en el centro educativo en estudio, con la finalidad de lograr un nivel aceptable de satisfacción laboral en los docentes.

Por tales razones, es importante conseguir unificar criterios desde la directiva en línea con las acciones docentes, para resolver dificultades en los espacios escolares, haciendo de la comunicación interna parte activa de la gestión educativa, siendo éste un medio por el cual restituir valores, contribuir al desarrollo profesional, mejoramiento del desempeño y rendimiento del docente. En consecuencia, la satisfacción laboral será el efecto de esta transformación organizacional de carácter interno, con miras a la inclusión, y en la búsqueda de la participación efectiva en conjunto con la visión de los docentes en asuntos institucionales donde anteriormente prevalecía una única perspectiva, la voz de la directiva.

En el plano *social* se espera que con este estudio se puedan obtener mejoras dentro del proceso educativo, en el cual los directivos conduzcan a los docentes a sentirse satisfechos en sus lugares de trabajo, brindándoles a través de esta investigación un aporte para la satisfacción laboral educativa, la cual resulta de las entrevistas realizadas. Así como también, se determinan los factores que contextualizan e inciden en la satisfacción laboral dentro de cada centro educativo y sus necesidades. En tal sentido, se justifica en favor del uso que se le dará y utilidad que tendrá la información aquí recopilada, contribuir a modelar en los centros

educativos las formas de accionar organizacionalmente en el ámbito educativo, sustentados en teóricos y basados en los fenómenos reales en el contexto educativo.

A fin de integrar la vida educativa con lo humano, pensamiento socio-crítico, desarrollo psicosocial y el alcance de lo que significa el crecimiento profesional para un docente que experimenta la satisfacción laboral y está conforme con los canales de comunicación interna institucionales utilizados, hace de esta investigación un estudio de impacto, trascendencia y relevancia, además la misma se inscribe en el Núcleo de Investigación Educación, Cultura y Cambio (EDUCA), específicamente en la línea Saberes Educación y Tecnología de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador en su Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio, dados los canales comunicacionales apoyados en las TIC utilizados por la institución en estudio para ejercer la comunicación interna.

Igualmente, por su naturaleza y alcance, este trabajo investigativo se adscribe a la línea de investigación denominada Innovación, Evaluación y Cambio Educativo, perteneciente al núcleo de investigación Educación, Cultura y Cambio, de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, en su Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio, dentro del cual se estima presentar el proceso transformacional reflexivo que se genere al finalizar esta investigación, el cual se estima poseerá un sentido socio-crítico, donde la humanización de los procesos comunicacionales toma protagonismo en ambientes escolares.

Seguidamente en el plano *axiológico* se justifica, al profundizar en esta temática que aborda el ámbito educativo desde las experiencias humanas mismas de los docentes, el impacto psicológico que supone el logro de la satisfacción laboral como parte del éxito profesional de un individuo; de tal manera que desde lo humano, este estudio permitió brindar herramientas teóricas que pudieran moldear comportamientos culturales dentro de las instituciones educativas, con un arraigo en el alcance de la filosofía de la vida docente, aprender para enseñar, y eso es lo que este estudio

pretendió, demostrar con modelos teóricos el verdadero impacto que tiene la comunicación interna en la vida laboral educativa, el desarrollo de valores humanos como son: el respeto, compromiso, confianza, colaboración, responsabilidad, inclusión, transparencia, reconocimiento, entre otros valores fundamentales en una institución.

En ese mismo sentido, la importancia radica en la pertinencia de contar con fundamentos teóricos que orienten a la gerencia educativa en promover una comunicación interna apropiada en los recintos educativos, obteniendo a su vez, satisfacción laboral en los docentes. Razón suficiente para realizar acciones que favorezcan la cohesión y vinculación emocional importante, que los docentes se identifiquen unos con otros, y que los hagan partícipes de su crecimiento profesional, comprometiéndose responsablemente en favor del centro educativo, obteniendo su propia satisfacción laboral.

En lo *metodológico*, se siguieron las etapas conformes al enfoque cualitativo de esta investigación, dentro de un paradigma interpretativo, y, a través del método fenomenológico, lo que hace posible generar fundamentos teóricos a partir de la percepción sobre comunicación interna y la satisfacción laboral docente que arrojó en los resultados de este estudio en el colegio Castilla I.E.D. Finalmente, La investigación pretende aportar posibles soluciones a problemas educativos propios del contexto colombiano, que son relevantes para la gestión educativa y que fortalecen la comunicación interna entre directivos y docentes.

## SECCIÓN II

### MARCO REFERENCIAL

El presente apartado contempla los diferentes aspectos de carácter teórico que sirvieron de fundamento para el desarrollo de la investigación, puesto que permitieron acercarse al conocimiento existente relacionado con el objeto de estudio y a partir de ello la comprensión de la realidad estudiada, sustentados en las fundamentaciones histórica, onto-epistémico, axiológico, gerencial. En tal sentido, se ubican los distintos antecedentes tanto internacionales, como nacionales. De igual manera, se presentan diferentes teorías, entre las que se encuentran la teoría de la comunicación organizacional, comunicación interna, acción comunicativa y satisfacción laboral; por último, se ubican las bases legales, las cuales brindan el sustento jurídico suficiente y necesario a esta investigación.

#### **Sentido ontológico-epistémico**

La presente investigación abre espacios reflexivos desde las concepciones filosóficas como las de Von Bertalanffy (1986), quien afirma que la Teoría General de Sistemas (TGS) y la Teoría de la Contingencia están presentes en la comunicación de una organización, para cohesionar sistemáticamente modelos, posturas teóricas, principios y valores institucionales sobre los cuales se constituyen nuevas disciplinas. Por su parte, el pensamiento de Jürgen Habermas plantea una ruptura epistemológica entre antiguas formas comunicacionales irracionales frente al nuevo paradigma dominante de la racionalidad comunicacional adoptada por nuevas ideas contemporáneas implantadas en las organizaciones para optimizar el desempeño

laboral. En el contexto educativo la comunicación juega un papel preponderante, según Parra (2000) indica que:

...ubicar en el debate filosófico la concepción y desarrollo de la epistemología en general; sistematizar los avances del pensamiento filosófico, particularmente del siglo XX, como insumos teóricos para el desarrollo de la Educomunicación; identificar procesos y conceptos fundamentales acerca de las teorías de la educación, la pedagogía y la comunicación (p.10)

De tal manera que, por lo antes descrito, en un sentido ontológico, se deviene el desarrollo de teorías comunicacionales ajustados a contextos educativos, donde se optimiza el desempeño docente dentro de las funciones institucionales, bajo los principios y valores propios de la institución educativa donde laboran los docentes participantes y desde donde se recopilan las voces en su contexto natural, narrando sus vivencias y experiencias de acuerdo a la comunicación organizacional, comunicación interna y su función mediadora con la satisfacción laboral. De manera que la concepción epistemológica hacia la comunicación se define según los modelos de creencias y pensamientos emitidos por los participantes o informantes clave.

### **Fundamentación histórica**

La evolución del pensamiento organizacional, identifica como primer elemento emergente en este proceso de cambios internos en los sistemas comunicacionales que por las diferentes acciones forman parte de factores intrínsecos y extrínsecos que construyen a su vez, el ambiente laboral en conjunto con elementos que emergen de las propias dinámicas de cada organización, con sus particularidades institucionales, lo cual conformará una cultura comunicativa que lo identifique y que condiciona el desempeño laboral de los trabajadores.

La comunicación ha ido evolucionando pasando desde una postura verticalizada e irracional hacia una perspectiva del comportamiento humano (Adorno y Horkheimer citado por Habermas, 1982), según estos postulados teóricos persigue traspasar las barreras creadas por esta forma desarraigada de factores como valores que forma

parte de la rama histórico-filosófica de la comunicación organizacional, siendo que la comunicación interna institucional dejara de ser irracional por la teoría de Habermas (1982), quien apoya una comunicación del acuerdo mutuo, donde los participantes laborales que se ajustan a dinámicas con miras al reconocimiento, motivación en favor de optimizar el desempeño y no condicionándolo al fracaso irracional de empleados sin raciocino ni pensamientos propios que generen creatividad dentro de sus funciones, por tan solo estar siguiendo instrucciones como maquinarias.

De tal manera que el paso del tiempo demarca un nuevo camino a recorrer en las organizaciones acerca de la comunicación interna y su alcance en el desempeño laboral y, por ende, en la satisfacción de los empleados. Desde la perspectiva educativa, la comunicación interna no dista de ello, debido que, al ser aplicado al contexto educativo, el compromiso de guardar una comunicación efectiva se convierte en un desafío, al suponer esto el bienestar de los docentes y la calidad de su gestión, la cual tendrá repercusiones en los educandos.

### **Fundamentos axiológicos**

En su proyecto filosófico, la noción de racionalidad ya no se limita a la mera eficacia en la selección de medios para alcanzar fines preestablecidos, como lo proponía Max Weber en su racionalidad teleológica, sino que se reconstruye desde una lógica intersubjetiva que privilegia el entendimiento mutuo como condición de posibilidad para la acción social, es decir, del pensamiento a la acción, así relativo a la axiología y los valores, la comunicación interna como factor incidente en la satisfacción laboral recibe gran influencia para la fundamentación temática desde una mirada ética y racional. Para Husserl, el modo de existir del individuo marcará la relación entre el hombre y su entorno; asunto relevante dentro de esta investigación cuando ejerce la comunicación entre pares.

## **Fundamentos gerenciales**

A medida que evolucionan las organizaciones, para esta investigación en el contexto educativo, la forma en que se gestiona o gerencia el personal docente tiene sus implicancias éticas, humanas y organizativas. De tal manera que, el motor que mueve el desempeño laboral viene de las estrategias comunicacionales originadas desde la directiva de las instituciones educativas. La forma como se gerencia hace del reconocimiento un elemento motivador de la gestión docente y representa un aspecto fundamental para el desarrollo personal, profesional, más aún cuando forma parte de una organización; pues su accionar es indispensable para alcanzar las metas fijadas, por todo esto, esta investigación apuesta a la satisfacción laboral de un personal que se siente realizado y aportando buen desempeño en su labor.

Tal nivel de motivación y desempeño, es defendido por la Teoría de Herzberg fue propuesta en 1959 y permite el estudio de los factores relacionados con la motivación, ante la cual afirman que aún mantiene su vigencia y su influencia en lo relacionado con el desarrollo de las organizaciones y además todo el comportamiento de un personal motivado apunta favorablemente a que los docentes perciban con ello la satisfacción laboral, lo cual se relaciona con la motivación y reconocimiento basado en una comunicación interna efectiva en favor de conservar un buen ambiente laboral que hagan sentir finalmente al trabajador satisfecho, procurando así, su continuo progreso laboral

### **Antecedentes de la investigación**

Con fines de tener un acercamiento al objetivo principal de este estudio, se eligieron investigaciones, las cuales sustentan el desarrollo de la investigación actual. La relación con la misma, se enfoca, de manera que generen aportes significativos con referencia al tema en estudio, considerando el contexto de la investigación en estudios comparados internacionales, nacionales y regionales. El presente apartado, a su vez,

contempla los diferentes aspectos de carácter teórico relacionado con el objeto de estudio, con fines de contribuir a la comprensión de la realidad estudiada, entre los que se encuentran: la teoría de la comunicación organizacional, comunicación interna, acción comunicativa y satisfacción laboral; por último, se ubican las bases legales, como sustento jurídico suficiente y necesario a esta investigación.

### **Antecedentes internacionales**

En este orden de ideas, en el ámbito Internacional se encontró a Rincón (2024). En la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), en el Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio” (IPRGR). Se realizó esta tesis doctoral titulada “Constructos teóricos desde el proceso de comunicación organizacional en el subsistema de educación básica secundaria”, la cual tenía como objetivo generar dichos constructos en el subsistema de educación secundaria de la ET Carlos Rangel Lamus, ubicada en el Municipio Junín del Estado Táchira, Venezuela. En el aspecto metodológico, realiza una investigación acogida en el paradigma interpretativo, cualitativamente desde el método fenomenológico de Schutz y las etapas establecidas por Van Manen.

En su metodología se utilizó como instrumento la entrevista en profundidad a docentes y directivo, seleccionados intencionalmente y bajo criterios de inclusión específicos en cuanto a funciones de cargo, y finalmente con seis (06) años de experiencia. Se siguieron las 4 fases para el método fenomenológico por Van Manen. Posteriormente, estas fases permitieron al investigador clasificar las variables categóricas y recopilar hallazgos para posteriormente elaborar un constructo teórico. Entre los resultados se tiene que el docente directivo ejerce el rol autoritario que impide el diálogo, y libre comunicación entre el personal, generando contrariedad y molestia en éstos, impidiendo la comunicación asertiva y efectiva.

De la misma manera, se concluye que pocos canales comunicativos, dificultan de forma importante las acciones comunicativas. Los rumores, y malos entendidos afectan el ambiente laboral, generando división y tensión para el trabajo en equipo. Este antecedente tiene importancia para esta investigación, por cuanto proporciona ideas para profundizar en los aspectos teóricos relacionados a la comunicación interna y la influencia que ejerce en el ambiente laboral, así como, las problemáticas existentes en las instituciones educativas, que deben ser atendidas para fortalecer una comunicación interna adecuada.

Al respecto, otro de los factores influyentes en la comunicación interna en el contexto educativo, es el uso de las tecnologías, en tal sentido, Osorio (2025) en su estudio doctoral “Efecto de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la satisfacción laboral de los docentes de una escuela primaria en Roselle, New Jersey”, desarrollado en la Keiser University, se emprende un recorrido investigativo cuyo propósito fue adentrarse en las percepciones, experiencias y actitudes de treinta docentes de una escuela primaria en Roselle, Nueva Jersey, en torno al uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en su quehacer profesional. Más que un simple diagnóstico técnico, el estudio buscó desentrañar cómo estas herramientas impactan la vida laboral de los educadores, revelando las luces y sombras que acompañan su implementación en el aula.

Para lograr este cometido, la autora de este antecedente optó por una metodología de carácter cualitativo con enfoque etnográfico, una decisión que le permitió aproximarse a la cultura escolar desde la voz de sus protagonistas. A través de entrevistas anónimas realizadas mediante la plataforma SurveyMonkey, se captaron relatos espontáneos y genuinos, lo que garantizó un acceso más profundo a las emociones, expectativas y dificultades que emergen frente a la integración tecnológica, y, en consecuencia, la obtención de información fidedigna, sin prejuicios o posturas que interrumpen la labor investigativa.

Los hallazgos mostraron una relación ambivalente entre los docentes y las TIC. Por un lado, los maestros destacaron el potencial de estas herramientas para dinamizar la enseñanza, generar mayor interactividad con los estudiantes y optimizar el aprendizaje. Estas percepciones se tradujeron en sensaciones de logro y satisfacción profesional. Sin embargo, el relato colectivo también develó las tensiones derivadas de la escasa formación técnica, la insuficiencia de soporte institucional y la sobrecarga de responsabilidades asociadas a la tecnología. Estas limitaciones no solo impactaron la práctica pedagógica, sino que despertaron emociones de frustración y ansiedad, que se contrapusieron al entusiasmo inicial por la innovación.

Las conclusiones de Osorio apuntan a una necesidad impostergable: la de replantear las políticas de apoyo institucional y garantizar programas de formación continua que permitan a los docentes enfrentar los retos tecnológicos con mayor seguridad y autonomía. Asimismo, se recomienda ajustar la carga laboral para evitar que el uso de las TIC se convierta en un factor de agotamiento, en lugar de ser una oportunidad para el crecimiento profesional. Al situar este antecedente en relación con esta tesis doctoral, se evidencia una conexión profunda entre ambos estudios, por cuanto el equilibrio entre asuntos extrínsecos como el salario considerado en todo estudio de satisfacción laboral, como el intrínseco como la motivación, cargas laborales, incentivos, entre otros, representaron puntos de partida para profundizar en el tema de esta investigación.

Siendo más específicos, el estudio de Osorio hace relevancia en que el bienestar laboral docente no depende únicamente de los recursos tecnológicos, sino de las condiciones de apoyo, la calidad del acompañamiento y los canales de comunicación que median la interacción entre el docente y la institución. En este sentido, la tesis se nutre de estos hallazgos para sustentar la idea de que una comunicación interna sólida, transparente y bidireccional es un componente estratégico para fortalecer la satisfacción laboral. Solo mediante un diálogo constante y un

respaldo efectivo es posible atenuar las tensiones que genera la integración de nuevas herramientas en la práctica pedagógica y, al mismo tiempo, potenciar el sentido de pertenencia y compromiso de los educadores.

De esta manera, en relación a ello, se menciona el Doctorado realizado por Carlos, (2021) para la Universidad San Ignacio de Loyola, desarrolló su tesis doctoral, titulada “Clima organizacional y su influencia en la gestión educativa de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este, Perú”. La misma tuvo como objetivo establecer las atribuciones que tiene el clima laboral sobre la gestión educativa en instituciones privadas de Lima Este. El diseño fue experimental correlacional, estudiando a 380 docentes, estratificados de acuerdo al nivel de enseñanza. Esta orientación permitió problematizar la relación entre las dinámicas internas de la institución y la eficacia en los procesos de gestión, en un contexto marcado por transformaciones sociales, políticas y culturales que exigen a la educación respuestas oportunas y coherentes.

En cuanto a la técnica de recolección de información, se utilizaron escalas tipo Likert aplicadas a una muestra de 380 docentes, seleccionados mediante un muestreo probabilístico estratificado en función de los niveles de enseñanza. Este procedimiento aportó rigurosidad estadística y permitió captar percepciones amplias sobre los componentes del clima organizacional y su incidencia en la gestión escolar. La metodología adoptada fue de carácter no experimental, transversal y correlacional, en coherencia con el propósito de identificar relaciones entre variables sin intervenir en el entorno. Para el procesamiento de los datos se empleó el modelo estadístico SEM-PLS, que permitió estimar el peso de cada dimensión del clima organizacional en la explicación de la gestión educativa.

Los resultados y hallazgos evidenciaron relaciones positivas y significativas entre las dimensiones de liderazgo ( $\beta = 0.419$ ), motivación ( $\beta = 0.137$ ), comunicación ( $\beta = 0.279$ ) y relaciones interpersonales ( $\beta = 0.132$ ) con la gestión educativa. En conjunto,

estas variables explicaron el 57.6% de la gestión en las instituciones estudiadas. El mapa de importancia y rendimiento de este antecedente mostró que, aunque todas las dimensiones tienen desempeños semejantes, el liderazgo representa el factor más decisivo, al ejercer el mayor efecto total sobre la gestión escolar, representando este hallazgo un dato decisivo que coloca a la comunicación y las relaciones interpersonales en un lugar prioritario de atención para definir la satisfacción laboral.

Las conclusiones del estudio señalan como parte de una narrativa inductiva que, la eficacia de la gestión educativa depende en gran medida de un clima organizacional sólido, donde el liderazgo debe priorizarse como dimensión articuladora; todo ello, sin desestimar la relevancia de la comunicación, la motivación y las relaciones interpersonales que forma parte del mismo. Dichos resultados reafirman que los procesos organizativos de la escuela requieren tanto de estructuras de gestión como de dinámicas relacionales y comunicativas que fortalezcan el trabajo en equipo y la orientación hacia objetivos compartidos.

En lo referente a la relación de este antecedente con esta investigación doctoral titulada “Proceso organizacional para optimizar la comunicación interna entre el docente y el directivo: un aporte para la satisfacción laboral educativa en Colombia”, se caracteriza por ofrecer varias conexiones. Primero, confirma que la comunicación interna es un factor determinante del clima organizacional, lo cual está ligado al ambiente laboral, y, por ende, a la calidad de la gestión educativa, la cual tendría finalmente incidencia sobre la satisfacción laboral. Segundo, sugiere que, aunque el liderazgo es fundamental, este se ejerce y consolida mediante procesos comunicativos efectivos.

Finalmente, la investigación limeña brinda un marco de referencia cuantitativo que complementa la mirada fenomenológica de la tesis colombiana, orientada a profundizar en la experiencia vivida de docentes y directivos respecto a la comunicación interna y su influencia en la satisfacción laboral. Así, el antecedente no

solo aporta evidencia empírica, sino que justifica y legitima el abordaje del problema planteado en este doctorado. Dentro de los hallazgos, el liderazgo se impone frente a la motivación y la comunicación, los cuales quedaron en segunda instancia de importancia relacionándolos al rendimiento en la gestión educativa de los docentes.

Se concluye que, una de las razones por las cuales se fortalecen las relaciones interpersonales y el ambiente laboral está altamente influenciada por el tipo de liderazgo que se ejerce en las Instituciones Educativas privadas, información determinante como referente a considerar en esta investigación doctoral. Tratándose de un estudio de caso, la recomendación es aplicar este estudio en zonas aledañas a instituciones con características similares, a fin de ampliar las perspectivas del estudio, es decir, obtener otras caras de la moneda, tras muestras superpuestas únicamente dentro del contexto educativo de Lima Este.

### **Antecedentes nacionales**

Siguiendo la misma línea examinadora de los antecedentes, se inicia la revisión de investigaciones doctorales en el ámbito nacional con la tesis doctoral de Montañez (2021), en su estudio “El diseño del trabajo y sus consecuencias sobre la satisfacción laboral y el desempeño” indica que se trata de una investigación situada en el contexto de una transformación profunda de los sistemas de producción de prestadores de servicios, lo que ha modificado la esencia misma del trabajo. La autora se propuso indagar cómo el diseño del trabajo influye en la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados, considerando además la existencia de variables mediadoras y moderadoras que pudieran explicar de manera más precisa esta relación. Esta mirada responde al llamado de la comunidad científica a renovar el estudio del diseño del trabajo, incorporando dimensiones cognitivas, sociales y físicas que trasciendan la visión tradicional centrada exclusivamente en las tareas.

El diseño metodológico adoptado se caracterizó por un enfoque cuantitativo de amplio alcance, sustentado en tres estudios empíricos secuenciales. La autora de este antecedente recolectó datos en tres fases mediante cuestionarios aplicados a una muestra de 653 trabajadores pertenecientes a 27 organizaciones españolas. Dichos instrumentos midieron características del trabajo, percepción de justicia organizacional, satisfacción laboral, desempeño y variables sociodemográficas. Un aporte crucial de este trabajo fue el desarrollo y validación de una versión breve del Cuestionario de Diseño del Trabajo (WDQ-S), compuesta por 27 ítems que abarcan nueve características, lo que facilita su aplicación en contextos organizacionales reales y en estudios longitudinales.

Los hallazgos de la investigación fueron reveladores. En el primer estudio se obtuvo una medida psicométricamente sólida que permitió evaluar las dimensiones del diseño del trabajo, ofreciendo una visión global y a la vez específica de las categorías de tarea, conocimiento, aspectos sociales y condiciones contextuales. En el segundo estudio, se constató la relación causal entre las características del trabajo y la satisfacción laboral, identificando un papel moderador de la justicia organizacional, en especial la justicia interactiva, potenciando el vínculo entre las tareas y la satisfacción de los empleados. Finalmente, el tercer estudio confirmó el papel mediador de la satisfacción laboral entre el diseño del trabajo y los comportamientos organizacionales, evidenciando elementos favorecedores de la productividad como la autonomía, el apoyo social y el procesamiento de información, además de la disposición de los trabajadores a colaborar más allá de sus funciones formales.

Las conclusiones de Montañez subrayan la relevancia del diseño del trabajo como un determinante clave de la satisfacción laboral y del desempeño en contextos organizacionales contemporáneos. Su propuesta de una versión breve y validada del WDQ representa un avance para investigadores y profesionales que buscan evaluar, de manera ágil y confiable, las características del trabajo en entornos dinámicos.

Además, el estudio refuerza la importancia de considerar la justicia organizacional como un factor que puede potenciar o limitar los efectos positivos de un buen diseño del trabajo.

Al poner este antecedente en diálogo con la presente tesis doctoral, emergen puntos de convergencia significativos. Si bien el estudio de Montañez se enmarca en organizaciones de diverso tipo y no en instituciones educativas de manera exclusiva, sus hallazgos resultan aplicables a la gestión escolar. El diseño del trabajo docente, que abarca tareas, relaciones interpersonales, demandas cognitivas y condiciones contextuales, influye directamente en el grado de satisfacción de los maestros. De igual forma, la justicia organizacional puede entenderse en la escuela como la percepción de equidad en la distribución de cargas, en los procesos de toma de decisiones y en el trato recibido por parte de la dirección.

Integrar estas nociones en la tesis permite fortalecer el argumento de que la comunicación interna efectiva no solo es un canal de información, sino un mecanismo que favorece la equidad, facilita la redistribución justa de responsabilidades y potencia el clima organizacional, con efectos directos en la motivación y en el compromiso del profesorado. De esta manera, González (2022), en su trabajo doctoral “Investigación sobre las relaciones entre la Compensación Total, la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional de empleados y mandos intermedios en España” muestra cómo se enmarca en la creciente necesidad de comprender cómo la compensación, concebida en un sentido integral, incide en la satisfacción laboral y en el compromiso organizacional.

El autor propone un enfoque holístico de la Compensación Total, que no se limita a la retribución económica, ya sea fija o variable, sino que incluye factores como el apoyo del supervisor, las oportunidades de desarrollo profesional, la existencia de sistemas de evaluación justos y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Esta perspectiva busca responder a una realidad contemporánea en la que los salarios, al

alcanzar niveles de suficiencia, dejan de ser un motor de motivación diferenciador, obligando a las organizaciones a generar propuestas de valor más amplias y sostenibles para atraer y retener talento.

Este antecedente se articula en dos trabajos empíricos. El primero analiza cómo la satisfacción laboral de los empleados está influida por cuatro dimensiones de la compensación total: satisfacción salarial, apoyo del supervisor, desarrollo profesional y equilibrio vida-trabajo. Los resultados mostraron que el apoyo del supervisor y el equilibrio vida-trabajo son los factores que más inciden en la satisfacción laboral, seguidos por el desarrollo profesional, que, aunque menos determinante, mantiene un impacto positivo. Llama la atención que la satisfacción salarial no evidenció un efecto significativo en el bienestar laboral, sugiriendo que los empleados priorizan otros aspectos relacionales y de calidad de vida por encima de la mera retribución monetaria.

El segundo trabajo se concentró en la relación entre satisfacción salarial, transparencia salarial y sistemas de evaluación del desempeño, con respecto al compromiso organizacional. Los hallazgos indican que los sistemas de evaluación, cuando son percibidos como justos y eficaces, fortalecen el compromiso de los trabajadores, mientras que la transparencia salarial no presentó un efecto significativo. De nuevo, la satisfacción salarial no demostró ser un predictor confiable, lo que confirma que los factores intangibles y de gestión organizacional tienen un peso mayor en la construcción de compromiso que la dimensión estrictamente económica.

En conjunto, la tesis de González representa un aporte relevante a la literatura empírica de esta tesis doctoral, dado los preceptos que éste plantea, cuando se refiere al valor percibido de la compensación, lo cual se configura como un fenómeno multidimensional en el que las interacciones sociales, el acompañamiento de los líderes, la equidad en la distribución de oportunidades y el respeto por la vida personal de los trabajadores adquieren protagonismo. Este enfoque invita a repensar las

políticas de gestión de talento, colocando en el centro la experiencia del trabajador y no únicamente el componente salarial.

La relación de este antecedente con esta tesis doctoral es particularmente significativa. Si bien el estudio de González se enfoca en el sector empresarial, sus hallazgos son extrapolables al contexto educativo, donde la compensación no siempre se expresa en términos económicos. Para el cuerpo docente, el apoyo del directivo, el equilibrio entre la carga laboral y la vida personal, y las oportunidades de desarrollo profesional constituyen formas simbólicas de reconocimiento que impactan directamente en su satisfacción laboral y compromiso con la institución. De esta manera, la comunicación interna adquiere un papel estratégico, al ser transmisor de las políticas de apoyo, reconociendo los logros y generando espacios de diálogo en favor del bienestar integral del profesorado. Incorporar esta visión en la tesis doctoral permite sustentar que una gestión comunicativa efectiva no solo informa, sino que construye un sentido de justicia, pertenencia y motivación en la comunidad educativa.

En este mismo orden de ideas, el autor Ortiz (2025), en su tesis doctoral titulada “El Síndrome de Quemazón Laboral “Burnout” y Su Relación Con la Satisfacción Laboral de los Docentes Administrativos En las Escuelas de la Región Educativa del Sur de Puerto Rico”, se denota lo siguiente: La disertación de Ortiz (2025) constituye un estudio de gran relevancia para comprender el delicado equilibrio entre las demandas laborales y el bienestar emocional de los directivos escolares. La autora de este antecedente se propuso examinar la relación existente entre el síndrome de quemazón laboral, conocido como burnout, y la satisfacción laboral de los directores escolares en la Región Educativa del Sur de Puerto Rico.

Tal investigación se centró en analizar tres dimensiones fundamentales del llamado síndrome de burnout: el agotamiento emocional, la despersonalización y la realización personal, así como también tuvo como eje central, determinar el grado de ajuste entre el individuo y su entorno de trabajo, considerando el papel de estas

variables en la experiencia profesional de los docentes administrativos. El estudio utilizó un diseño cuantitativo, apoyado en la aplicación de instrumentos estandarizados de alta fiabilidad como el Cuestionario de Satisfacción Laboral de Paul Spector y el Cuestionario de Síndrome de Quemazón Laboral de Christina Maslach, los cuales permitieron recoger datos precisos sobre la experiencia subjetiva de los participantes (34 directores escolares del sistema público), siendo estos datos analizados mediante el Coeficiente de Correlación de Pearson, lo que permitió establecer con rigor estadístico el grado de asociación entre satisfacción laboral y nivel de burnout.

Los hallazgos revelaron un panorama complejo: si bien los participantes reportaron altos niveles de satisfacción con las responsabilidades inherentes a su rol directivo, un porcentaje considerable (29%) manifestó encontrarse en un nivel alto de carga laboral. Este resultado pone en evidencia la coexistencia de satisfacción y desgaste, lo que sugiere que el sentido de realización profesional no siempre basta para neutralizar los efectos del agotamiento emocional y la despersonalización. Un hallazgo particularmente interesante fue que, en la dimensión de realización personal, los participantes indicaron sentirse realizados, lo que sugiere un potencial factor de resiliencia que podría atenuar los efectos negativos del burnout.

Las conclusiones de Ortiz subrayan la urgencia de implementar estrategias institucionales orientadas a prevenir el desgaste emocional en el personal directivo, tales como programas de apoyo psicosocial, espacios de autocuidado y políticas que promuevan un balance saludable entre las demandas administrativas y la vida personal. Esta investigación como parte de los antecedentes para esta investigación doctoral, también abre la puerta a futuros estudios comparativos que puedan examinar las diferencias en los niveles de burnout entre contextos educativos y niveles jerárquicos distintos.

La relación de este antecedente con esta tesis es particularmente estrecha. El estudio de Ortiz demuestra que la satisfacción laboral puede coexistir con altos niveles

de estrés, lo que convierte a la comunicación interna en un eje estratégico para identificar tempranamente los signos de desgaste y para proveer apoyo institucional oportuno. En el contexto colombiano, la implementación de canales de comunicación efectivos entre docentes y directivos podría funcionar como un mecanismo preventivo para reducir el burnout, facilitar la expresión de preocupaciones y promover entornos laborales más saludables. En este sentido, el antecedente aporta evidencia empírica que justifica la inclusión de indicadores de bienestar emocional en las políticas de comunicación interna, reforzando la necesidad de que el liderazgo escolar actúe no solo como gestor de tareas, sino como garante del bienestar integral del profesorado.

Por su parte, Therán y Tabarez (2025), en su estudio doctoral “La Comunicación Organizacional y La Gestión Directiva: Un Constructo Teórico Para Las Instituciones Educativas Del Municipio Chinú-Córdoba Colombia. Según La Versión de sus Actores Sociales”, se adentra en el análisis de un eje crucial para el funcionamiento de las instituciones educativas: la comunicación organizacional y su relación con la gestión directiva. Los autores parten de la premisa de que la comunicación no es un mero flujo de información, sino un proceso social que permite alinear objetivos, construir sentido compartido y dinamizar el trabajo colectivo.

En el contexto específico de las instituciones educativas de Chinú, Córdoba, identifican la existencia de una brecha entre la situación comunicativa ideal, donde predominaría la interacción efectiva, la transparencia y la participación, y la realidad, marcada por obstáculos estructurales que dificultan alcanzar ese estado deseado. El objetivo central de la investigación fue generar un constructo teórico que integrara comunicación organizacional y gestión directiva, concebido desde la experiencia y percepción de los actores sociales involucrados: directivos, docentes y comunidad educativa.

Para lograrlo, los autores adoptaron el paradigma interpretativo y un enfoque cualitativo, empleando el método fenomenológico-hermenéutico de Van Manen (2003-

2004) y la teoría de la acción comunicativa de Habermas (1992) como marcos de comprensión. Esta decisión metodológica permitió ir más allá de la descripción de los fenómenos para interpretar los significados subyacentes a las prácticas comunicativas y a las dinámicas de liderazgo en las instituciones educativas. Los hallazgos derivaron en la creación del Constructo Comunicativo Integral para la Gestión Directiva Transformadora (CCIGDT), el cual se plantea como un modelo conceptual que favorece el fortalecimiento de los procesos organizacionales, promoviendo espacios de interacción donde convergen dimensiones individuales, comunicativas y afectivas.

Este constructo busca que la gestión directiva deje de ser meramente administrativa y se convierta en una acción transformadora que inspire participación, cohesión y corresponsabilidad dentro de la comunidad educativa. Finalmente, se concluyó que el éxito de las instituciones educativas depende, en gran medida, de la capacidad de sus directivos para generar un entorno comunicativo abierto, dialógico y horizontal, donde las decisiones se construyan de manera participativa. Asimismo, se enfatiza que la comunicación organizacional debe ser entendida como un proceso estratégico que contribuye a la mejora de los climas escolares, la innovación pedagógica y la gestión del cambio.

Este antecedente se vincula de manera directa con esta tesis doctoral, y tiene que ver con el constructo propuesto por Therán y Tabarez ofrece un marco conceptual útil para analizar la comunicación interna en las instituciones educativas colombianas, especialmente en lo que respecta a su potencial transformador en la gestión directiva. La tesis doctoral puede nutrirse de este antecedente para argumentar que la satisfacción laboral docente no depende únicamente de factores materiales, también depende de la calidad de los procesos comunicativos, de la percepción de justicia y de la posibilidad de participar activamente en las decisiones institucionales. Integrar este enfoque refuerza la idea de que la comunicación interna es un eje articulador que

puede reducir tensiones, fomentar el sentido de pertenencia y propiciar un liderazgo escolar más humano y democrático.

En el ámbito nacional, Suárez (2023), en su artículo de reflexión que hace parte de un estudio bibliográfico para la comunicación y la gestión directiva de la Institución Educativa Barrios Unidos del Sur, de Florencia Caquetá (Colombia), en la Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología, (UMECIT), para optar al título de Doctor en Ciencias de la Educación, el cual tiene por nombre “Comunicación Organizacional en la Gestión Directiva de las Instituciones Educativas de Florencia Caquetá, Colombia”, tuvo por objetivo analizar la relación entre comunicación organizacional y gestión directiva, mediante una encuesta semiestructurada aplicada a cinco (05) directivos y ochenta y dos (82) docentes en cuatro sedes diferentes, en la Institución Educativa Barrios Unidos del Sur.

Luego de una revisión de 36 documentos nacionales e internacionales; se ha podido evidenciar variedad de investigaciones sobre la relación entre las variables comunicación organizacional y gestión directiva en educación. La relación con esta investigación radica en que en los hallazgos cada día la comunicación ascendente y descendente se considera menos efectiva y por eso la razón de ser del anterior estudio, el cual se asocia directamente a esta investigación dada la relevancia de la comunicación organizacional interna influyente en las decisiones, acciones y desempeño final de los docentes de una institución educativa donde priva una comunicación diferente a las tradicionales.

Esto demuestra que este factor es de influencia sobre el desempeño o rendimiento docente, por lo tanto, mientras el docente no se sienta competente, tampoco estará satisfecho en su ambiente laboral. En el ámbito local, ninguna de las tesis doctorales revisadas coincide con los criterios de inclusión dispuestos para esta investigación; por consiguiente, los documentos locales encontrados relativos al tema en estudio en el contexto educativo, únicamente se registran desde el año 2018 y hacia

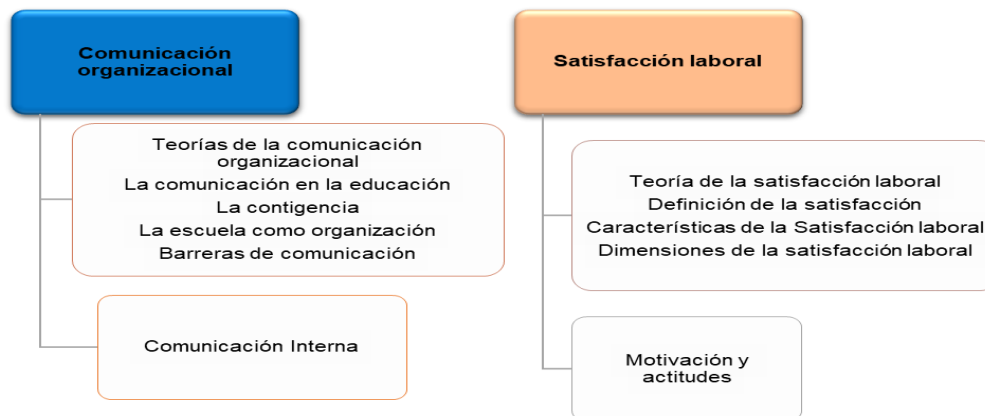
años anteriores, por lo que se distancia del parámetro de antigüedad que deben caracterizar a estos antecedentes.

## Referentes Teóricos

En este apartado, se conjugan los sustentos teóricos asociados con la temática en estudio, desde sus categorías y subcategorías, los cuales brindan sustento a la presente investigación y permiten una mejor comprensión del fenómeno abordado. En tal sentido, se presentan a continuación, las teorías relacionadas con la comunicación organizacional, en especial lo concerniente a la comunicación interna; así como lo correspondiente al ambiente laboral creado por las formas comunicacionales incidentes en la satisfacción laboral; cada una de la cuales se presentan seguidamente con sus elementos propios. En este apartado, se muestra la siguiente figura 1 alusiva al basamento teórico que brinda apoyo al estudio.

### Figura 1.

*Aspectos teóricos de la comunicación organizacional y la satisfacción laboral.*



**Nota:** Elaboración propia (2025).

### ***Sustento conceptual del modelo interpretativo: la racionalidad comunicativa como base estructural según Habermas (1982).***

El modelo teórico-interpretativo propuesto en esta investigación doctoral se fundamenta, entre otros marcos, en los aportes de Jürgen Habermas, quien replantea profundamente el concepto de racionalidad al desplazar su centro desde la lógica funcional-instrumental hacia una lógica comunicativa, ética e intersubjetiva. Este tránsito permite comprender las dinámicas escolares tanto como sistemas de organización operativa, como espacios simbólicos donde se configuran relaciones humanas mediadas por la palabra, el reconocimiento y la deliberación, los cuales son actos con profundo arraigo humanista.

Desde esta perspectiva, el modelo interpretativo no se construye sobre la idea de una comunicación que simplemente transmite instrucciones o datos, sino sobre una comunicación que crea sentido, valida acciones y estructura vínculos. La racionalidad comunicativa se convierte así en el andamiaje ético y epistemológico que sostiene las cinco dimensiones que emergen de la experiencia empírica y el análisis fenomenológico-hermenéutico: relacional, organizacional, emocional, ética y axiológica. Cada una de estas dimensiones encuentra coherencia teórica en la propuesta habermasiana, al situar el entendimiento mutuo como fundamento de la acción social orientada a la cooperación y al respeto por la dignidad del otro.

Habermas rechaza el reduccionismo de la racionalidad como simple medio para alcanzar fines y, en su lugar, postula que la verdadera racionalidad se manifiesta cuando los sujetos se involucran en actos de habla orientados al consenso. En este sentido, la comunicación interna entre docentes y directivos no debería quedar atrapada en una lógica instrumental, vertical o jerárquica, sino abrirse al reconocimiento recíproco, al disenso argumentado y a la construcción colectiva del sentido institucional. El modelo interpretativo de esta tesis se posiciona, por tanto, como una herramienta teórica para leer la comunicación interna como un fenómeno ético-político,

donde lo que está en juego no es solo la eficacia en la gestión, sino el bienestar, la pertenencia y la legitimidad del trabajo docente. La satisfacción laboral, desde este marco, no puede desligarse del modo en que se comunica, se dialoga, se incluye o se excluye a los actores en los procesos institucionales.

El sustento conceptual de este teórico permite, revalorizar el lugar de la palabra en la construcción del tejido institucional y proyectar la comunicación como práctica transformadora de las nuevas maneras de interrelacionarse. En el contexto específico del Colegio Castilla I.E.D., esta mirada ofrece claves interpretativas para entender por qué los docentes sienten desmotivación, distanciamiento o falta de compromiso, traducidas como factores incidentes en la satisfacción laboral, y cómo la calidad del intercambio comunicativo incide directamente en esas vivencias, estando sujetas a posibles interpretaciones erróneas.

***La comunicación Interna.*** La comunicación es la que permite la transmisión de mensajes entre los integrantes de una empresa, organización o para esta investigación de una institución educativa, a través de la comunicación interna se asegura que el flujo de información se transmita de manera efectiva entre los integrantes de la comunidad educativa para a partir de ese intercambio se precisan los valores, las normas internas, y por ende se alcanzan los objetivos planteados. Al respecto, Brandolini, González, y Hopkins (2009) acerca de la comunicación interna consideran que *“Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo.”* (p.27).

De tal manera que la comunicación interna como la definen los autores permite generar un ambiente de armonía, productivo y en el cual todos los integrantes participan apoyando las metas u objetivos propuestos. Así como también, motiva a todos produciendo satisfacción al personal. Pues a largo plazo ofrecerá un clima laboral

adecuado que responda a las expectativas e inquietudes del personal. Brandolini, González, y Hopkins (2009) precisan que esta comunicación permite: promover el compromiso, el trabajo en equipo; evitar las discrepancias entre las diferentes áreas, independencia de los actores, pues promueve la toma de decisiones; finalmente si todos se ven involucrados y activos mejoran los niveles de productividad.

Por consiguiente, la comunicación interna según su flujo, puede ser clasificada en horizontal, vertical (ascendente o descendente), y diagonal o transversal. Pacheco (2022), define estos tipos de comunicación de acuerdo a la direccionalidad de la misma, pues se define como horizontal, cuando se realiza entre pares, es decir, en la misma se diferencia por el sentido de dirección si se realiza hacia el docente –directivo, entre coordinadores o docentes, va a depender quien inicia el mensaje y a quien se dirige la información. Brandolini, González, y Hopkins (2009) precisan que la multidireccionalidad de la información es de suma importancia para una comunicación eficaz dentro de una institución, y que todos los miembros imparten una comunicación interna necesaria para la eficacia, el cambio de actitud y la consolidación de las metas institucionales.

Por otra parte, se encuentra que de no existir una comunicación interna fluida se pueden presentar barreras también son conocidas como ruidos o interrupciones que se interponen en el proceso de comunicación afectándola parcial o totalmente, y modificando el mensaje que se quiere transmitir. Por lo que Brandolini, González, y Hopkins (2009) consideran importante realizar un diagnóstico, el cual devela las falencias o aciertos en la comunicación interna dentro de una empresa u organización, sugieren los autores que este diagnóstico surge a partir de la aplicación de un instrumento de medición, una auditoría de la comunicación interna, una encuesta del clima laboral, entre otras herramientas que puedan medir este aspecto de manera precisa y fidedigna.

## **Teorías que sustentan la investigación**

### ***Teoría de la Comunicación Organizacional***

La comunicación organizacional no se define como un concepto sino más bien como un proceso sistemático necesario dentro de cualquier organización; la misma de acuerdo a lo referido por Ramos y colaboradores (2017), puede ser definida como las distintas labores, operaciones y actividades que se realizan con el fin de transmitir o recibir información mediante formas de comunicación interna o externa, que permita el logro de los objetivos previstos por una determinada organización. Al respecto, se aprecia que la comunicación en las organizaciones comprende el desarrollo de diferentes actividades con el objeto claro de obtener y brindar información de interés, tanto a lo interno como hacia el ámbito externo, debido a que por medio de ella se avanza hacia el logro de los objetivos previstos.

Tal hecho da señales de lo importante de este proceso, y por qué debe ser cuidado, pues está muy relacionado con el progreso de la organización, de allí que en diferentes momentos los estudiosos del tema se hallan ocupado de él; tal como puede ser apreciado en lo señalado por Contreras y Garibay (2020), quienes expresan que este tipo de comunicación, como concepto, ha estado en continua construcción por parte de los académicos y otros profesionales, tanto en lo que representa la comunicación en sí, como los aspectos organizacionales. Ambos de gran importancia para que el quehacer cotidiano de la organización ocurra de la forma adecuada, no solo en cuanto a sus procesos propios, sino también en lo relacionado a la participación e interacción de las personas que deben llevarlos a cabo.

Por todo ello, la comunicación organizacional se refiere al compendio de mensajes entre los individuos que conforman equipos de trabajo, con el fin de lograr una coordinación efectiva. De igual manera, en el entorno educativo, a medida que la comunicación entre los docentes se desarrolla y ocurre este hecho de diferentes maneras, por lo cual, de acuerdo a la corriente teórica de la comunicación

organizacional, la misma se da mediante simbología diversa. Como parte de la comunicación organizacional, se tiene que la Teoría de la Comunicación Organizacional, está centrada en comprender el comportamiento de la comunicación, cómo se mantiene y se transforma dentro de las organizaciones.

Basada en la premisa anterior sobre la comunicación, esta teoría comprende un proceso fundamental en el funcionamiento de cualquier organización y afecta todos los aspectos de la misma. Aunado a ello, contempla que la comunicación es un proceso simbólico, esto significa que la misma, en las organizaciones no se limita a la transmisión de información, sino que también implica la creación y, el intercambio de significados a través de símbolos y signos. Los símbolos pueden incluir lenguaje, gestos, imágenes y otros medios de comunicación utilizados en el entorno organizacional.

En el mismo orden de ideas, se considera de utilidad, acudir a diferentes enfoques teóricos que guardan relación con la presente temática, que pueden ser utilizados en el ámbito de la comunicación organizacional, entre ellos, se encuentran la Teoría General de Sistemas (TGS) y la Teoría de la Contingencia; desde las cuales se puede tener en cuenta elementos que permitan su aprovechamiento en la comunicación organizacional en el contexto de las instituciones educativas. Al respecto, *la TGS*, tal como se infiere de lo señalado por Von Bertalanffy (1986), constituye una nueva disciplina, orientada a la formulación y derivación de principios, desde los cuales se pueden hallar modelos, principios o leyes relacionados a ellos, indistintamente de género, elementos o fuerzas que participen.

Es este el sentido de dicha teoría, debido a que puede permitir el entendimiento de la organización educativa, como un sistema de interrelaciones que se retroalimentan unas con otras, definido por el autor referido, como un complejo de conjuntos que interactúan, de allí que puedan ser analizados, en especial desde los principios como su totalidad, es decir, las posibles interacciones entre sus componentes, así como, la

interferencia entre los mismos, las barreras representadas en la generación de posibles cambios que se suceden en él, y que de algún modo puede guardar relación con su estructura y funcionamiento.

En el mismo orden de ideas, Peralta (2016), hace alusión al cambio de paradigma que ha significado la TGS al momento que esta reconoce lo imposible de lograr la comprensión de un sistema sin ser analizado como un todo y no sólo como un conjunto de partes separadas; en función de lo cual esta nueva perspectiva ha sido aplicada a diferentes campos del saber, entre ellos lo relacionados a la gestión de organizaciones, en la cual la evolución del pensamiento organizacional, les identifica como un sistema que se encuentra en un medio con diferentes participantes, que constantemente concluyen para constituir un ambiente; y que además de ello, la dinámica entre sus elementos constituyentes, condicionan su desempeño.

Los aspectos descritos a partir de los referentes citados, apertura la posibilidad existente de fijar la mirada en las organizaciones, entre ellas las de carácter educativo, como un sistema, con sus características propias, constituyentes, funciones e interrelaciones entre ellos; mediante las cuales pueden ser analizadas, llegar a su comprensión y precisar en ellas posibles aspectos que puedan ser ajustados; en razón que son complejas, dinámicas, en las cuales constantemente se origina y amerita flujos de información que deben ser debidamente comunicados para lograr el cumplimiento de sus objetivos; de allí la importancia de abordar este proceso, así como las personas que lo hacen posible, como parte de la necesario interacción personal entre sus miembros, bien sea cara a cara o mediante herramientas y plataformas tecnológicas que puedan facilitarla.

Por su parte, lo referente a la Teoría de la Contingencia, cuya definición desde lo señalado por Mascareño (2012), está asociada a lo que algo puede no ser, o ser de otro modo, según se tome una determinada selección, de allí que esta será contingente; de igual manera, la contingencia puede representar algo universal

relacionado a lo específico de cada forma de vida, siempre que sus opciones no prescriban las de los demás. Desde esta mirada, la contingencia tiene que ver con algo que puede ser realizado de otras maneras, según se decida que, para el caso organizacional, puede representar las formas de abordar una determinada situación que se amerite; conforme a ello, en lo comunicativo implica la necesidad de adaptación tanto a la situación como a las características propias del contexto.

En tal sentido, desde el ámbito educativo, en lo concerniente a la comunicación que se desarrolla al interior de este tipo de organizaciones, es preciso considerar un instrumento de gran importancia, como lo es el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la institución educativa en estudio, desde el cual se considera a la educación como un proceso de socialización que transmite los intereses y valores de una sociedad a los individuos. En el mismo, se refleja la trascendencia de la comunicación, en cuanto al necesario intercambio de información entre los actores educativos, así como con su comunidad y otros entes sociales; ya que la misma hace posible el desarrollo de una labor y funciones respectivas de cada actor de manera eficiente, armoniosa, lo que conlleva al logro de un mejor desempeño y logro de objetivos institucionales.

Las referidas teorías, cada una desde sus aportes al conocimiento, pueden facilitar la comprensión del aspecto comunicativo organizacional, más aun en el entorno de la educación, en la cual resulta necesario y fundamental para la transmisión de información y conocimientos por parte de los educadores; así, sus tipos verbal y no verbal, hacen posible la explicación de conceptos, ideas, así como el ofrecer instrucciones claras a los estudiantes; de manera que la comunicación se produzca en forma efectiva, se garantice su comprensión y les brinde herramientas para que alcancen los objetivos educativos previstos.

Otro aspecto importante de este proceso comunicativo, lo constituye el hecho que, mediante el mismo, se posibilite el empleo de estrategias que contribuyan a la motivación, asociadas al lenguaje positivo, asertivo y no impositivo, reforzado con una

realimentación constructiva constante, a partir de lo cual, se fomente la confianza e interés entre los actores educativos, con miras hacia el consenso al seguir instrucciones superiores, y todo ello, en conjunto con su compromiso para con el proceso educativo del que hacen parte. De allí, que la comunicación organizacional es de gran importancia en una institución educativa y él porque es la razón de esta investigación.

### ***Teoría de la acción comunicativa de Habermas (1982)***

Esta teoría tiene un papel central en esta investigación, pues de ella se devenga las formas comunicacionales que puedan aplicarse en la comunicación interna de la institución educativa en estudio y las incidencias que genera su acción en la satisfacción laboral, lo cual se hace necesario para su comprensión. En su Teoría de la Acción Comunicativa (1982), *“Jürgen Habermas articula la complejidad de su trabajo alrededor de la “racionalidad comunicativa” como tema central de su teoría de la sociedad”* (p.09). El pensamiento de Jürgen Habermas plantea una ruptura epistemológica frente al paradigma dominante de la racionalidad instrumental heredado de la modernidad.

En su proyecto filosófico, la noción de racionalidad ya no se limita a la mera eficacia en la selección de medios para alcanzar fines preestablecidos, como lo proponía Max Weber en su racionalidad teleológica, sino que se reconstruye desde una lógica intersubjetiva que privilegia el entendimiento mutuo como condición de posibilidad para la acción social. Habermas (1982) desarrolló su argumento con base en los siguientes parámetros teóricos, siendo que *“desarrolla el tema a través de la filosofía analítica del lenguaje, la hermenéutica, la antropología de la cultura, la Teoría de Sistemas, la Teoría Crítica, etcétera”*. (p.09)

Habermas no niega la existencia ni la necesidad de una racionalidad funcional en los sistemas económico, jurídico o administrativo, pero denuncia su hegemonía como causa de una patología social moderna: la colonización del mundo de la vida. Por

ello, el núcleo de su crítica reside en distinguir entre dos formas de racionalidad: la racionalidad instrumental, orientada al éxito, y la racionalidad comunicativa, orientada al consenso. Esta distinción no es meramente analítica, sino normativa, en tanto que propone recuperar la dimensión ética y dialógica del actuar humano, más allá de la eficiencia o la productividad.

El análisis según este teórico, se despliega desde un enfoque que busca superar el pesimismo histórico-filosófico de Adorno y Horkheimer citado por Habermas (1982), expresado en la Dialéctica de la Ilustración donde la razón moderna, concebida como instrumento de dominio, deviene en su propia negación: el irracionalismo. Frente a ello, Habermas propone una racionalidad comunicativa sustentada en las condiciones del lenguaje y del entendimiento recíproco, donde los sujetos no son meros ejecutores de normas, en su lugar, son interlocutores capaces de argumentar, justificar y validar sus acciones en un horizonte de reconocimiento mutuo.

En esta perspectiva, el concepto de intersubjetividad se vuelve central para esta investigación, debido a que es en el espacio compartido del diálogo donde se configura la posibilidad de una acción racional verdaderamente humana. La validez de los actos no se impone desde afuera, éstos emergen de la deliberación libre entre sujetos competentes, en condiciones de simetría comunicativa, interpretada para esta investigación como comunicación con diálogo horizontal. De este modo, Habermas desarticula la idea de racionalidad como aparato tecnocrático y la resignifica como práctica discursiva, anclada en la ética del discurso y en el respeto por la diferencia.

El tránsito de la racionalidad instrumental a la racionalidad comunicativa, tal como lo propone Habermas, no representa únicamente un cambio de enfoque teórico, sino una apuesta política y ética por la recuperación del sujeto en el entramado de lo social. La crítica a la razón funcionalista se convierte, entonces, en una vía para reactivar el potencial emancipador del lenguaje, situando la interacción comunicativa en el centro de la vida pública, la democracia deliberativa y la educación transformadora.

Desde esta óptica, la racionalidad comunicativa no es una abstracción filosófica, más bien es una herramienta interpretativa poderosa para analizar fenómenos como la comunicación interna en contextos escolares, donde el reconocimiento, la participación y el entendimiento mutuo se convierten en pilares de la convivencia institucional y de la satisfacción laboral.

En esta teoría de la acción comunicativa, Habermas plantea la comunicación como una acción para el entendimiento entre las personas, a través de un proceso cooperativo, que busca el consenso y el equilibrio en la información dentro de una organización. Según Habermas, la comunicación es una estrategia que genera acciones para garantizar la participación equitativa de los miembros y la normatividad interna de las instituciones. Entonces, de acuerdo a esto la comunicación organizacional puede ser entendida como una acción comunicativa estratégica, que contribuye a la efectividad y cohesión organizacional. La acción comunicativa parte o está inscrita en una estructura de racionalidad que está condicionada al contexto, Habermas (1999), expresa:

Son los propios actores los que buscan un consenso y lo someten a criterios de verdad, de rectitud y de veracidad, es decir, a criterios de ajuste o desajuste entre los actos de habla, por un lado, y los tres mundos con que el actor contrae relaciones con su manifestación, por el otro. (p.143)

El referido autor destaca que las relaciones ofrecen el intercambio, por lo cual se considera que la comunicación y el uso del lenguaje apropiado en las instituciones educativas es necesario porque fomenta la autonomía, crítica y la negociación de significados entre docentes y directivos. Por consiguiente, la teoría de la acción comunicativa presenta aspectos relacionados para la presente investigación, en particular porque plantea aspectos de gran importancia de la comunicación, como lo es acerca del consenso a tener en cuenta, es decir, en la interacción entre las personas, en esos intercambios comunicativos que se suscitan, a partir de los cuales la comunicación puede darse adecuadamente.

En el mismo orden de ideas, es preciso tener en cuenta los denominados tres mundos de vida, referidos en principio por Karl Popper en 1967, al respecto el mundo 1, refiere al mundo objetivo, es decir, a lo físico o material; por su parte el mundo 2 está relacionado a lo subjetivo, o propio del sujeto como sus pensamientos o emociones; por último, el mundo 3, en el cual se materializan los pensamientos, bajo forma objetiva, y con influencia de lo cultural, de allí que se asocie a las teorías o argumentos que el ser humano pueda producir, por lo cual también lo denomina mundo del conocimiento. En tal sentido, puede inferirse en la obra de Habermas, su apoyo en lo referido por Popper, para desarrollar su teoría de la acción comunicativa, particularmente para intentar explicar la manera como la comunicación entre las personas guarda relación con los tres mundos o escenarios que forman parte de su realidad.

Al respecto, en lo concerniente a la influencia que puede ejercer la comunicación para la gestión en las organizaciones, lo cual se interpreta para el ámbito educativo como las formas de interrelacionarse entre los individuos, que según la obra de Habermas puede ser de gran utilidad, en especial desde lo referido por Idrobo (2020) cuando indaga sobre las implicancias entre los tres mundos de vida, siendo oportuno conocer desde su perspectiva emocional, racional y socio-cultural la representación del papel que jugaron estos factores en el desarrollo de la teoría de la acción comunicativa, sobre lo cual señala:

Para ello la teoría de acción comunicativa establece tres categorías de análisis indispensables y que tienen profundas implicaciones para las ciencias de la gestión tanto para sus desarrollos teóricos como para sus desarrollos prácticos. Estas categorías epistémicas son: el mundo de la vida; la racionalidad; la comunicación. (p. 43).

Acerca de la cita anterior, queda expresado que la acción comunicativa desde la mirada de Habermas, es considerada por el autor precitado como un modelo filosófico, así como sociológico y político, que en principio es inherente a lo comunicativo y lingüístico, sin embargo, puede servir para la interpretación de la social en cuanto a su

realidad, y dentro de esta lo correspondiente a sus organizaciones, en este caso de interés para la investigación, las de tipo educativo, en las cuales confluyen determinadas prácticas consideradas como sociales, asociadas al mundo de la vida, que pueden ocurrir tanto en lo público como en lo privado y, cada de las cuales puede generar acciones inclusivas o exclusivas de las personas que la integran, dada la naturaleza de interacción que se da entre las personas.

De la misma manera, Idrobo (2020) expresa *“la diferenciación que realiza Habermas en cuanto a uno de los conceptos fundamentales en su teoría, representado por la racionalidad, puede ser entendida como instrumental o estratégica, y comunicativa”* (p.49), siendo la primera de ellas, apoyada en el uso del saber para alcanzar lo que se pretenda, en función de lo cual conforme a los logros obtenidos, puede ser tanto medida como controlada; se ocupa de los procesos de gestión que ocurren dentro de las organizaciones, en cuanto a la relación entre los fines y los medios, lo cual involucra tanto al trabajo que se hace como las personas que deben desempeñarlo, de allí que puedan existir tensiones entre trabajadores y sus jefes inmediatos o superiores, debido a las relaciones de autoridad, poder y subordinación.

En el mismo orden de ideas, la segunda forma de racionalidad, se fundamenta en el habla y las posibilidades que ofrece para realizar argumentos, estos pueden ser ofrecidos libremente, sin ningún tipo de coacción y por lo tanto, servir para la consecución de consensos que permitan la unión, es decir, la posibilidad que en una comunidad determinada se puedan superar las diferencias de opinión, gracias a sus convicciones de carácter racional, así de algún modo Habermas sugiere este tipo de racionalidad como para lograr el necesario diálogo dentro de las organizaciones, para lo cual resulta fundamental que el trabajador o subordinado, sea considerado como un ciudadano con todos los derechos que ello implique. Esto supondría la articulación entre todo lo técnico, dicho de otro modo, lo propio del proceso gerencial, y los valores

que guían la interacción entre los sujetos, de manera que se den condiciones para que emerjan aprendizajes y relaciones empáticas, limitando el autoritarismo en ellas.

Lo anterior, reviste una importancia trascendental desde la mirada que Habermas da sobre la comunicación, con un segundo aspecto clave en su teoría, puesto que esta ocurre como parte de la interacción social, por lo cual otorga gran preponderancia al habla, como parte del lenguaje, como un elemento socializador, al cual considera previo a la relación de trabajo, y desde lo que se puede inferir en lo referido por Idrobo (2020, p.57), emergen interrogantes, de gran relevancia para el quehacer de la gestión en las organizaciones, asociada al cómo lograr que en ellas se tenga en cuenta la igualdad en lo comunicativo, así como que herramientas utilizar para que estas relaciones ocurran.

De allí que la comunicación en este sentido, cuando es argumentativa podría validar o precisar lo que se considera como verdad, es decir, es resultante del consenso entre los involucrados, sin verse afectados por algo, y para cuyo logro, según lo señalado por Habermas, precisa de las siguientes condiciones: a) El enunciado que realiza un hablante, debe ser comprensible, b) Coordinación de la acción desde un hablante fiable, c) La acción que se pretende, debe ser correcta y ajustada a las normas vigentes, d) La intención del hablante, debe ser realmente la que él expresa. La comprensión de estas condiciones, por sencillas que parezcan, puede orientar un proceso comunicativo eficiente dentro de las organizaciones sociales, como las de tipo educativo, con lo cual se puedan dirigir posiblemente hacia una mejor gestión tanto de la labor de todos quienes la conforman.

### ***Teoría de la Satisfacción Laboral***

Esta teoría representa un aspecto de gran interés en el ámbito de una organización, pues por lo general a ella puede estar asociado su bienestar y desarrollo. La misma puede dar cuenta del grado de agrado que un trabajador pueda sentir hacia

su empleo, lo cual implica en él la valoración desde lo emocional de elementos como su salario, el ambiente, las relaciones con otros, de modo que pueda decidir si se encuentra o no satisfecho con su trabajo. La satisfacción laboral involucra un componente más complejo, como, por ejemplo, el motivacional, es decir, los motivos o razones por los cuales piensan y se convence de ello; allí la motivación juega un papel de importancia.

En tal sentido, Palmero y otros colaboradores (2011) refieren la satisfacción como un concepto que se usa cuando se quiere conocer lo que sucede en el interior de un individuo, las cuales inciden en su conducta; es decir, la activan o inician, o dirigen de algún modo; de igual modo, refieren que para su análisis hay que tener presente los patrones de la conducta motivada, es decir, aquello que resultan de la interacción del individuo con su ambiente; conforme a ello la motivación corresponde a un proceso interno que impulsa a un individuo, y que está relacionado con algo que ocurre externamente; entre ellos, por ejemplo los hechos sociales que pueden imponer condiciones desde las cuales cada sujeto orienta sus respectivas necesidades biológicas, psicológicas, entre otras.

Desde esta perspectiva, se infiere lo trascendental que es el elemento motivacional y su relación con la posible actitud de las personas en una determinada situación; lo que a su vez guarda gran relación con su desempeño, acerca de lo cual, Ruíz, Salazar y Valdivia (2023), la motivación laboral representa un aspecto fundamental para el desarrollo de cualquier persona, más aun cuando forma parte de una organización; pues su accionar es indispensable para alcanzar las metas fijadas y por tanto los objetivos establecidos, por todo esto, afirman que entre más motivado se encuentra una persona, tendrá un mayor desempeño en su labor.

Tal nivel de motivación y desempeño, muy probablemente incida favorablemente en su percepción de satisfacción laboral, para cuyo estudio una de los aportes que pueden ser utilizados en el escenario educativo está representado por la llamada

Teoría de Herzberg, también conocida como teoría bifactorial o de los dos factores, la cual de acuerdo con Parra, Bayona y Salamanca (2018), fue propuesta en 1959 y permite el estudio de los factores relacionados con la motivación, ante la cual afirman que aún mantiene su vigencia y su influencia en lo relacionado con el desarrollo de las organizaciones.

Al respecto, dicha teoría centra su acción en dos factores claramente diferenciados, denominados factores de higiene y factores motivacionales. Los primeros de ellos, guardan relación con el ambiente laboral que propendan a evitar que el trabajador se sienta insatisfecho, por ejemplo, lo que gana o su remuneración económica, las distintas condiciones que el entorno le ofrezca y lo relacionado con su seguridad laboral, como el aspecto de salud o estabilidad. Por su parte, los motivacionales, son inherentes a aspectos que al ocurrir hacen que su satisfacción en el trabajo aumente, por ejemplo, sus logros y debido reconocimiento o las asignaciones de funciones con mayor responsabilidad, aunado a ellos su progreso dentro de la organización.

En función de lo anterior, desde lo previsto en la presente investigación, se intenta acercar a la comprensión de la manera como se encuentra la satisfacción laboral en el escenario seleccionado, así como su relación de acuerdo al proceso comunicacional que ocurre en el entorno educativo. La investigadora conforme a sus conocimientos previos, considera a la satisfacción laboral como el grado en que un trabajador se siente satisfecho con su trabajo; hecho en el cual, puede verse influenciada por una variedad de factores, incluyendo las interacciones entre los compañeros y supervisores, los espacios para crecer profesionalmente y el sentido de propósito en el trabajo, entre otras.

En relación a dicho concepto de satisfacción laboral, Chiavenato (2009), considera la satisfacción laboral como una actitud que en forma general tienen las personas hacia su trabajo. Al respecto, este concepto, guarda relación con la forma

como la persona hace frente y actúa ante un determinada circunstancia o situación, que podría estar asociada a su bienestar como trabajador, por diferentes razones como, por ejemplo, las condiciones personales que le genera, por ejemplo, en su salud, condiciones de vida, entre otras; así mismo, dicha satisfacción puede obedecer a su productividad, lo cual les lleva tener un mejor desempeño en sus actividades laborales.

En los tiempos actuales, la Satisfacción Laboral, reviste gran interés, en especial, como lo plantean Salazar y Ospina (2019), por lo que significa a nivel organizacional, al influir en las reacciones individuales del personal, así como los objetivos que esta persigue, ya que incide de algún modo en su interacción; razón por la cual una persona determinada como miembro de una organización, amerita que esta sea importante y le permita el logro para sus metas propias, pero de igual manera cada organización requiere de sus trabajadores para el alcance de sus objetivos, de allí que para el estudio, es necesario comprender dichas actitudes, pues estas serán las que determinen su comportamiento en el ambiente laboral.

En el ámbito educacional, su deber ser, es que exista tal satisfacción en los docentes por su labor, en la cual pueden existir factores influyentes de su rendimiento laboral, teniendo en cuenta que, en dicho proceso, su gestión estará sujeta a factores internos relacionados a la comunicación, por ejemplo, en el centro educativo donde se aplica esta investigación. Concluyendo esta idea, la forma como reaccionan los trabajadores denota la predisposición que se hayan impuesto internamente entre ellos sobre la organización donde laboran, de acuerdo a este criterio, se hace imperante comprender la satisfacción laboral como eje central perceptivo sobre lo que sucede en el ambiente laboral.

### **Bases Legales**

El presente estudio se fundamenta en diferentes instrumentos legales que sustentan aspectos relacionados con la temática investigada. Entre algunos de ellos,

destacan la Constitución Política, Ley General de Educación, y otros reglamentos o normativos de carácter nacional e institucional que rigen o impulsan la educación y, desde los cuales se vincula la actividad educativa con las respectivas posibilidades para optimizar sus procesos, haciendo énfasis en aquellas relacionadas con los procesos comunicativos que, por lo general, ocurren en el centro educativo en estudio para esta investigación.

La Constitución Política de Colombia (1991), establece en sus artículos 27, 67, 68, 70 y 71, que el Estado garantiza las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra. Además, reconoce la educación como un derecho de todos los individuos que además es gratuito. Así mismo, referencian que su responsabilidad de garantizar la gratuidad, inspección y vigilancia de la educación para asegurar su calidad, el cumplimiento de sus objetivos y la formación integral de los estudiantes y su compromiso de asegurar que los menores tengan las condiciones necesarias para acceder y permanecer en el sistema educativo.

Al respecto, la Ley 115 del 8 de febrero de 1994, tiene como objetivo principal regular la educación en Colombia como un servicio público que cumple compromisos con la sociedad, de acuerdo a las tendencias individuales de los grupos sociales, las familias y la sociedad en general. En este sentido, el Artículo 4 de esta ley refiere los atributos eficaces y cobertura del sistema educativo. Establece la responsabilidad del Estado, develando su cobertura y garantías, fortaleciendo todos los factores para la calidad y el mejoramiento de la educación, especialmente velará sobre todo lo referente a los docentes, recursos, innovación e investigación, la inspección y evaluación de todo el proceso educativo en Colombia.

Por su parte, la Guía No. 34 del Ministerio de Educación Nacional del año 2008, titulada "Gestión escolar procesos de gestión, autoevaluación institucional", representa una invitación a los actores educativos, incluyendo docentes, rectores y personal educativo, para impulsar la calidad educativa, integrando conocimientos, capacidades y

metodologías en beneficio del Proyecto Educativo Institucional (PEI). En la misma guía se invita al rector y toda la comunidad educativa en la promoción del trabajo en equipo, se involucren todos en los proyectos y las tareas comunes, así como también se abran espacios para la reflexión crítica sobre sus prácticas, desarrollando sus capacidades para comunicarse, negociar y establecer acuerdos acerca de los aspectos fundamentales de la vida institucional.

Asimismo, el Decreto 1860 de 1994, en su artículo 14 referente al Componente Directivo del Proyecto Educativo Institucional (PEI), establece una serie de normas aplicables a la educación como servicio gratuito, las cuales tienen como objetivo principal promover la eficiencia y eficacia para mejorar la formación del estudiantado. De la misma manera, en el artículo 25 referido a las funciones del rector, establece en el literal e, el rector deberá establecer los canales de información entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa. También en el artículo 27 del mismo, de los docentes directivos en el literal 3, expresa la participación e interacción de toda la comunidad educativa para el bienestar colectivo.

Por otro lado, la Resolución 15683 del 01 de agosto de 2016, titulada "Manual de funciones, requisitos y competencias para Directivos docentes y Docentes", hace referencia a la Constitución Política de Colombia, específicamente en su artículo 122, establece la necesidad de que todos los empleos públicos tengan funciones detalladas y estén contemplados en la legislación o los reglamentos correspondientes. Además, para ocupar los empleos remunerados, es necesario que estén incluidos en la planta respectiva y que sus salarios estén previstos en el presupuesto correspondiente. En este sentido, el Ministerio de Educación Nacional adoptó el Manual de Requisitos, Competencias y Funciones mencionado en el Anexo I de la Resolución 9317 de 2016. Dicho manual define los perfiles, requisitos académicos y experiencia profesional que deben cumplir aquellos que aspiren a ocupar cargos en el sistema de carrera especial docente.

Por su parte, el Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026, titulado "Un camino hacia la calidad y equidad", establece que la educación básica es el ciclo educativo dirigido a niños, niñas y adolescentes desde la primera infancia hasta la adolescencia, ciclo que termina en el nivel secundario. Para el año 2026 se espera que la educación genere mayores oportunidades, reduciendo la desigualdad, fomentando la movilidad social, consolidándose como la herramienta para la convivencia pacífica. Así mismo, la infraestructura debe ser de calidad, transversal a las nuevas tecnologías de la información, las telecomunicaciones. Dentro de sus desafíos se encuentra el fomentar la investigación que lleve a la generación de conocimiento en todos los niveles de la educación.

## SECCIÓN III

### MARCO METODOLÓGICO

El presente apartado constituyó una guía para el desarrollo del proceso investigativo. En tal sentido, está comprendido por diferentes aspectos que enmarcan el estudio dentro de la visión paradigmática interpretativa, bajo procedimientos propios de la investigación cualitativa y el método fenomenológico. En este orden de ideas, se describe la información relacionada con el escenario y los sujetos que sirvieron como informantes clave, de igual manera lo concerniente a la técnica de recolección utilizada, representada por la entrevista semiestructurada, así como el procesamiento de la información y el rigor metodológico de la investigación.

#### **Naturaleza de la Investigación**

Los paradigmas investigativos de acuerdo con Denzin y Lincoln (2015), constituyen marcos que permiten la interpretación, por ello inciden en los investigadores, sobre la forma como perciben el mundo, la realidad y lógicamente la manera como desarrollan su investigación; puesto que dentro de dicho concepto representa un entramado de creencias compartidas en cuanto al conocimiento. Rodríguez, Gil y García (1999) destacan que existen una serie de niveles, que permiten comprender la realidad social y natural o el nivel ontológico, un nivel epistemológico en el cual se establecen los criterios que determinan su validez y oportunidad de conocimiento y un nivel metodológico característico del paradigma seleccionado, en el cual se recaban las perspectivas de los participantes, todo ello, en conjunto determina el método de investigación a seguir, con sus respectivas formas para recolectar, procesar y analizar la información.

## **Paradigma y Enfoque**

Este estudio conforme a su objeto, relacionado a la comprensión de los significados que atribuyen los investigados a sus vivencias, en cuanto a la forma cómo se lleva a cabo la comunicación interna en la institución educativa, así como, lo que ello implica para la satisfacción laboral, se enmarca dentro del mencionado paradigma interpretativo, algunos autores como Martínez (2006) señalan que se debe estar relacionado con el contacto directo con los hechos estudiados, por lo cual su acercamiento ontológico, puede ser llevado a cabo desde miradas múltiples, constructivas, holísticas o divergentes; que para el caso presente corresponde a la interpretación desde la visión de docentes en función directiva, así como de aula, acerca del fenómeno investigado.

De igual manera, la investigación propuesta se corresponde con el enfoque cualitativo, definido por Taylor y Bogdan (1987), desde un sentido amplio, partiendo de la experiencia individual descrita, así como también de la conducta que pueda ser observada de ellas. Conforme a esto, la presente investigación, la autora procuró el entendimiento de la información que las personas investigadas ofrecieron, así como lo observado sobre su interacción en el escenario seleccionado; hecho que llevó a la consecución de información valiosa en los significados que atribuyen los docentes que formen parte del estudio, desde los cuales se pudo acercarse a la realidad de fenómeno que experimentan los investigados.

Los paradigmas investigativos de acuerdo con Denzin y Lincoln (2015), constituyen marcos que permiten la interpretación, por ello inciden en los investigadores, sobre la forma como perciben el mundo, la realidad y lógicamente la manera como desarrollan su investigación; puesto que dentro de dicho concepto representa un entramado de creencias compartidas en cuanto al conocimiento, así como las actitudes que se asuman a partir de ellas, desde las cuales se acepten suposiciones de carácter ontológico, epistemológico y metodológico característicos del

paradigma seleccionado, y todo ello, en conjunto determina el método de investigación a seguir, con sus respectivas formas para recolectar, procesar y analizar los datos.

El paradigma interpretativo asumido en esta investigación no solo responde a una elección metodológica, sino que encarna una postura epistemológica y ontológica coherente con la naturaleza compleja, subjetiva y simbólica del fenómeno estudiado: la comunicación interna y su vínculo con la satisfacción laboral en el ámbito docente. En este sentido, se reconoce que la comprensión de las relaciones comunicativas en contextos escolares no puede reducirse a indicadores externos o mediciones cuantificables, sino que exige una lectura profunda de las experiencias vividas por los sujetos que las protagonizan.

El paradigma adoptado en esta investigación responde a una postura epistemológica, ontológica y axiológica que reconoce la complejidad, subjetividad y carga simbólica de las experiencias humanas dentro de la profesión docente en contextos educativos. En el caso particular del estudio sobre comunicación interna y satisfacción laboral en el Colegio Castilla I.E.D., se presenta esta elección metodológica, permitiendo acceder a los sentidos profundos que los docentes y directivos atribuyen a sus interacciones cotidianas, sus emociones, expectativas y tensiones en el ámbito escolar.

En cuanto a su enfoque, inspirados en los planteamientos de Denzin y Lincoln (2015), se comprende la investigación cualitativa como un campo que articula múltiples formas de interpretación, esta propuesta metodológica asume que la experiencia humana no puede ser comprendida sin atender al contexto, la cultura y los marcos narrativos que la constituyen. Desde esta perspectiva, los relatos producidos por los participantes son considerados como construcciones de sentido, que deben ser interpretadas más allá de su literalidad, reconociendo en ellos la dimensión simbólica, afectiva y estructural de la vivencia docente.

Denzin y Lincoln destacan que la investigación cualitativa es una práctica situada y reflexiva, en la que el investigador no se limita a registrar datos, sino que actúa como intérprete de significados, mediador entre los discursos y la construcción de conocimiento. En este sentido, las entrevistas, conversaciones y observaciones no son meros insumos técnicos, sino textos vivos que revelan cómo los sujetos comprenden, negocian y resignifican su lugar dentro del entramado institucional. Esta aproximación permite profundizar en los sentidos que los docentes otorgan a la comunicación con los directivos, y cómo estas interacciones inciden en su satisfacción laboral y bienestar emocional.

El carácter interpretativo del enfoque se expresa, entonces, en la disposición a leer los relatos desde una mirada crítica y comprensiva, capaz de identificar no solo lo dicho, sino lo implícito: las emociones no nombradas, los silencios cargados de significado, las metáforas que revelan las tensiones o aspiraciones del ejercicio profesional. Así, se logra una comprensión situada de la experiencia laboral docente, que articula lo personal con lo institucional, y lo afectivo con lo estructural. En definitiva, los marcos teóricos de Denzin y Lincoln permiten que esta investigación doctoral trascienda el análisis técnico de la comunicación interna y la satisfacción laboral, para proponer una lectura humanizada y profunda de las relaciones laborales escolares.

Este enfoque no solo da voz a los actores educativos, sino que reconoce su capacidad de construir significados que pueden transformar la comprensión de la gestión educativa y contribuir a una mejora real de los ambientes escolares. Igualmente, el paradigma permite acceder a las estructuras de sentido que configuran la identidad profesional docente, revelando cómo se entrelazan las emociones, los valores, las prácticas cotidianas y las tensiones institucionales en los relatos compartidos. Al tratar estos relatos como textos, se abre la posibilidad de reconstruir no solo lo que los docentes dicen, sino el mundo que habitan y construyen a través del lenguaje.

Finalmente, esta metodología proporciona un andamiaje riguroso y humanizado para develar cómo la comunicación interna, lejos de ser un proceso neutro, incide profundamente en la vivencia del trabajo docente, en su bienestar, y en su sentido de permanencia o desvinculación afectiva con la institución. A través de la hermenéutica, la tesis no solo analiza discursos: dialoga con ellos, los interpreta y les otorga un lugar central en la construcción del conocimiento educativo contemporáneo. En tal sentido, este estudio conforme a su objeto, relacionado a la comprensión de los significados que atribuyen los investigados a sus vivencias, en cuanto a la forma cómo se lleva a cabo la comunicación en organizaciones de tipo educativo, analiza las implicaciones para el factor “satisfacción laboral”, enmarcado dentro del mencionado paradigma interpretativo.

Acerca de este paradigma Pérez (1994) señala que, su interés está relacionado con el contacto directo con los hechos estudiados, es decir, que para interpretar los sucesos en estudio es necesario estar presente en el contexto de la investigación, por lo cual su acercamiento ontológico, puede ser llevado a cabo desde miradas múltiples, constructivas, holísticas o divergentes; que para el caso presente correspondería a la interpretación desde la visión de docentes en función de la gestión educativa comunicacional, y desde la perspectiva de la directiva en cuanto a su desempeño comunicacional interno, lo cual interviene en las funciones de aula, acerca del fenómeno investigado.

De igual manera, la investigación propuesta se corresponde con el enfoque cualitativo, definido por Taylor y Bogdan (2008), desde un sentido amplio, partiendo de la experiencia individual descrita, así como también de la conducta que pueda ser observadas de ellas. Conforme a esto, la presente investigación, la autora procurará el entendimiento de la información que las personas investigadas ofrezcan, así como de la observación que se pueda realizar de su interacción en el escenario seleccionado; hecho que puede llevar a la consecución de datos valiosos en los significados que

atribuyen los docentes que formen parte del estudio, desde los cuales se pueda acercarse a la realidad de fenómeno que experimentan los investigados.

### **Método de Investigación**

Se consideró conveniente apoyarse en el método fenomenológico según Van Manen (1998), para acercarse a la comprensión del fenómeno; Martínez (2006) precisa *“la fenomenología es el estudio de los fenómenos tal como son experimentados, vividos y percibidos por el hombre”* (p.137), en dicho método, el investigador debe hacer lo posible por captar la realidad a partir de sus informantes, tal como acontecen en el escenario de estudio, de manera que los datos emerjan por sí solos, de manera natural, en lo que oye o ve, tal acción es lo que contempla la fenomenología, corriente filosófica que según Husserl (1970), está centrada en el estudio la experiencia subjetiva y la conciencia de las personas.

Para ello, se amerita apoyarse en aspectos relacionados con la intencionalidad de la conciencia hacia algo real, así como la epojé o reducción fenomenológica, es decir, que el investigador logre suspender todos sus juicios e ideas preconcebidas que tenga sobre el fenómeno que estudia y, así evita que esto influya en su apreciación y comprensión de tal realidad. Por otra parte, para Martínez (2006) la fenomenología nació para que el investigador se permita presentar una postura frente al fenómeno estudiado, debido a que el sentido crítico brinda mayor rigurosidad el proceso investigativo, siendo que, aunque finalmente, su objetivo es captar toda la realidad tal como se presenta desde la voz de los informantes.

A fin de atender tales voces, la entrevista semiestructurada se seleccionó como técnica para la recolección de información para esta investigación, por su potencial para generar un diálogo abierto, flexible y profundo, que permitiera recoger los relatos de vida laboral desde la perspectiva de los propios actores. Esta técnica favorece la exploración de sentidos, emociones, interpretaciones y valoraciones personales sobre

la comunicación interna y su influencia en la satisfacción laboral, sin imponer categorías rígidas ni restringir la espontaneidad del discurso. Aunque se partió de una guía temática previamente elaborada, su estructura abierta permitió adaptar el orden, el énfasis y la formulación de las preguntas según la dinámica de cada encuentro y las particularidades del entrevistado.

De esta manera, la aplicación de la entrevista fue concebida como una experiencia dialógica, respetuosa y reflexiva, en la que se priorizó la construcción de confianza, la escucha activa y el reconocimiento de la subjetividad del otro. Dadas estas condiciones, se estima una cierta espontaneidad en las respuestas de los entrevistados. Cada entrevista fue grabada, transcrita y posteriormente analizada bajo criterios hermenéuticos, buscando no solo identificar lo dicho, sino también interpretar los sentidos profundos, las metáforas utilizadas, los silencios, los gestos y los énfasis narrativos que configuran la experiencia del trabajo docente.

De manera complementaria, se incorporó la observación durante el desarrollo de las entrevistas, entendida no como un proceso aislado, sino como una estrategia para registrar aspectos no verbales de la comunicación, tales como el lenguaje corporal, los cambios de tono, las expresiones faciales y las reacciones emocionales ante determinados temas. Esta observación se realizó de forma discreta y respetuosa, a partir de una mirada atenta y situada, que enriqueció la interpretación del discurso oral con elementos del lenguaje gestual y emocional. Los registros observacionales fueron sistematizados mediante notas de campo y utilizados como insumos analíticos para profundizar en la comprensión de las vivencias narradas.

El uso conjunto de la entrevista semiestructurada en profundidad y la observación permitieron en conjunto construir un corpus de información más denso, interpretativamente rico y éticamente respetuoso, según las consideraciones pertinentes al respecto y desde el cual se pudo develar la complejidad de la vinculación entre la comunicación interna–satisfacción laboral. Es por esto, que al intervenir con

esta triangulación metodológica no solo se fortaleció la validez comprensiva del estudio; también garantizó una aproximación sensible y situada a las voces de los actores escolares involucrados.

### **Fases del método fenomenológico**

Las fases del método fenomenológico se organizaron apoyado en los aportes de Van Manen (1998), Habermas (1999) y Martínez (2006), y su ordenamiento sirvió para darle una secuencia a cada uno de los pasos implicados en ello, sobre los cuales se describen a continuación como: clarificación de los presupuestos o la fase previa; recogida de la experiencia vivida; la etapa estructural o reflexión de la experiencia, para culminar con la escritura de lo reflexionado, fase llamada elaboración del texto fenomenológico. En este sentido, se amplían y explican en el siguiente párrafo cada una de ellas:

#### ***Primera fase: Clarificación de los presupuestos***

En esta fase se hizo una suspensión de las concepciones, posturas teóricas o preconceptos que pudieran influir en el proceso investigativo, en otras palabras, la investigadora optó por una postura neutral frente al fenómeno que se estaba investigando, apartando sus prejuicios u otros elementos subjetivos, para acercarse a la comprensión del fenómeno sin ningún tipo de sesgo, bajo un proceso de autorreflexión o introspección de sus valores, creencias, actitudes, entre otras. Es aquí donde entra en vigencia el fenómeno de la epojé, desde donde el investigador se despoja de prejuicios, a fin de reflejar tal cual las experiencias vividas por los participantes.

### ***Segunda fase: Recogida de los datos***

Esta segunda fase es considerada como descriptiva, en la cual se recolectó la experiencia que poseen los informantes acerca del fenómeno estudiado, es decir, se obtuvo los relatos según sus propias experiencias, para luego ser descritos detalladamente y precisados según las categorías en estudio. En este punto se realizó la aplicación de las entrevistas a los informantes, y se recopilaron las actitudes y posturas de cada uno de ellos registrándolo según indicaciones de la guía de observación, a fin de obtener la información más completa posible y de manera precisa de los docentes, coordinadores, además de la rectora, que son quienes vivencian el fenómeno en su escenario natural.

### ***Tercera fase: Reflexión acerca de la experiencia vivida***

Etapa estructural en la que la investigadora procuró acercarse al significado de la esencia del fenómeno, de tal manera que se pudiera comprender los posibles significados de gran importancia conforme al fenómeno investigado, buscando captar su esencia. Esto ameritó un proceso de análisis en forma reflexiva de lo encontrado en la segunda fase, para luego realizar una reducción, y así posteriormente ser interpretadas de acuerdo al escenario en el cual ocurrieron, de allí, que se obtuviese un sentido fenomenológico, dicho de otra manera, determinar lo que significan dentro del fenómeno, a partir de ellos obtener la comprensión de las estructuras que los componen.

### ***Cuarta fase: Elaboración del texto fenomenológico***

En esta fase la autora de esta investigación recopiló los hallazgos obtenidos para la integración de todas las estructuras asociadas, logrando obtener la consolidación de todos los relatos y sus significados, aquí debió apoyarse en un proceso de interpretación reflexiva de las experiencias vividas por los informantes, para

lo cual se procuró redactar de manera sintetizada y que representara lo vivido por esas personas, por lo que se debía hacer una contrastación con otros referentes. Finalmente, a través de un lenguaje claro y entendible para cualquier lector, se presentaron los hallazgos.

### **Escenario de la investigación**

El escenario seleccionado para el presente estudio fue la Institución Educativa Distrital Colegio Castilla, centro educativo público, ubicado en el sector comercial del barrio Castilla, en la localidad octava de Kennedy, Bogotá; su origen se remonta al año 1973 cuando surge como Instituto Distrital Castilla siendo aprobado por el Ministerio de Educación Nacional (Res. 036 de 1973); en el año 1991 recibe el nombre de Centro Educativo Distrital Nueva Castilla, más adelante, en el año 2002 se anexa el Jardín Infantil Nacional Castilla. En la actualidad la Rectora es la Doctora Marisol Uribe Pérez y cuenta con una población estudiantil de aproximadamente 3400 niños, niñas y adolescentes con edades comprendidas entre 6 y 18 años; provenientes en su mayoría de los barrios aledaños a la institución. El colegio tiene estudiantes dentro del proceso de educación inclusiva, además con una diversidad étnica y cultural del país. (Ver Figura 2)

Esta institución educativa es reconocida por la comunidad a nivel local y distrital debido a su gestión escolar; la comunidad educativa se caracteriza por su alto sentido de pertenencia, enfocada hacia el mejoramiento a través de espacios de participación y evaluación. La propuesta educativa de formación integral desarrollada a través del PEI, en cada área de gestión está ajustada a los planteamientos del ministerio de educación nacional y la secretaría de educación distrital. La convivencia escolar del colegio acentúa la equidad, la educación para la paz y la ciudadanía, el enfoque de género y el respeto a los derechos sexuales y reproductivos, también la consolidación de

habilidades como comunicación asertiva, resiliencia, manejo de conflictos, adaptabilidad al cambio, liderazgo, y manejo emocional.

La misión del colegio es formar estudiantes con la capacidad y habilidad para ser competentes en la resolución de situaciones polémicas, en los diversos grupos sociales y con base en ello aporten en la construcción de una sociedad con principios y valores para la sana convivencia y la sostenibilidad ambiental. La visión del Colegio Castilla IED para el año 2030 será reconocido como una institución de excelencia académica en la formación integral, preparando líderes que transformen su entorno y construyan su proyecto de vida. El perfil del docente y el director castillista se describe como un líder transformador, un facilitador de aprendizajes y un agente de cambio social. Se caracteriza por una combinación de competencias cognitivas, socioemocionales, éticas y pedagógicas, que le permiten desempeñar un papel fundamental en el desarrollo integral de sus estudiantes.

Para el estudio es importante destacar las habilidades emocionales como la empatía de los docentes, al ponerse en el lugar de sus estudiantes comprendiendo sus necesidades y emociones, verificando el empleo de una comunicación efectiva expresándose de manera clara y concisa, tanto de forma oral como escrita. También manteniendo las relaciones interpersonales positivas y de confianza con sus estudiantes, colegas y familias. Finalmente, los docentes son el reflejo de la comunicación interna que se imparta dentro de la institución educativa, quedando en evidencia sus actuaciones y el manejo de sus propias emociones de manera adecuada sirviendo de modelo para sus estudiantes. En el contexto de este escenario, se hace oportuno presentar la figura 2, donde se visualiza la fachada de entrada de la institución educativa en estudio.

## **Figura 2**

### *Colegio Castilla Institución Educativa Distrital*



**Nota:** Fotografía tomada de la página oficial del Colegio Castilla I.E.D. (2025).

## **Informantes Clave**

Los informantes en una investigación, representan un actor fundamental, pues son ellos, quienes cotidianamente son parte y por tanto experimentan el fenómeno que se aborda; de allí que su elección resulta un paso fundamental en la obtención de datos valiosos. Al respecto, Martínez (2006), sugiere que dicha elección responda a los objetivos que se tengan previstos, es decir, lo que se pretenda lograr; razón por la cual, su selección respondió a aquellos que tuvieran la información buscada, así como la disponibilidad para ofrecerla, particularmente los docentes de aula y docentes que ejercen función directiva.

Por consiguiente, en el contexto referido, se seleccionaron 07 docentes y 04 directivos, de la jornada de la mañana, los cuales aportaron la información requerida para esta investigación. Los mismos, con edades comprendidas entre 38 y 65 años, y de quienes se obtuvieron su percepción sobre la comunicación interna que se da en el escenario estudiado, a partir de lo cual se podría identificar los factores que influyen la

satisfacción laboral. Los criterios para seleccionar a los informantes fueron: que los mismos fueran parte de la institución seleccionada, y la disposición a participar en la investigación. Al momento de ejecución de las entrevistas la autora mantuvo la confidencialidad de la información, asegurando la privacidad de los informantes, se empleó un código alfa numérico para los informantes clave, tal como se presentan a continuación en la siguiente tabla 1:

**Tabla 1.**

*Informantes clave*

<b>Informante</b>	<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
07 Docentes	DOC01 AL DOC07	Docentes de aula de los niveles preescolar, básica y media del Instituto Educativo Distrital Castilla
03 Coordinadores	COORD01 AL COORD03	Coordinadores Docentes del Instituto Educativo Distrital Castilla
01 Rector	RECT01	Rectora del Colegio I.E.D. Castilla

**Nota:** Elaboración propia (2025).

### **Caracterización de Informantes clave**

**Tabla 2.**

*Caracterización de Informantes clave*

<b>Informante</b>	<b>Código</b>	<b>Funciones</b>	<b>Descripción</b>
1	COORD01	Coordinadora Docente Colegio I.E.D. Castilla	Profesora de 55 años de edad, con 19 años de servicio con la Secretaría de Educación. Magister en Ciencias Naturales. Actualmente Coordinadora docente parte de la directiva.
2	COORD02	Coordinadora	Profesor de 50 años de edad, Ingeniero

		Docente Colegio I.E.D. Castilla	en Sistema, Magister en Educación, con 20 años de servicio en el Distrito Capital en el Magisterio de Bogotá y 4 años más en educación privada y 3 años de educación superior docente asociado a la facultad de ingeniería de sistemas de una universidad de Bogotá.
3	COORD03	Coordinador Docente Colegio I.E.D. Castilla	Profesor de 54 años de edad, directivo docente coordinador con 15 años de servicio en el área de formación licenciatura en filosofía y educación religiosa, Magister en educación con énfasis en gestión de instituciones educativas área de desempeño Coordinación.
4	RECT01	Rectora Colegio I.E.D. Castilla	Doctora en educación con 50 años de edad, y 22 años de servicio como docente integral. Se desempeña actualmente como Rectora.
5	DOC01	Profesor Colegio I.E.D. Castilla	Profesor de Educación física con 50 años de edad y 19 años de experiencia en el sector educativo, Magister en Educación, y estudiante de Doctorado
6	DOC02	Profesora Colegio I.E.D. Castilla	Con 42 años de edad, especialista en ciencias sociales. Magister en educación y estudiante de Doctorado
7	DOC03	Profesora Colegio I.E.D. Castilla	Docente en diseño, 52 años, especialista en artes plásticas y visuales. Magister en educación y estudiante de Doctorado
8	DOC04	Profesor Colegio I.E.D. Castilla	Profesor de informática con 48 años de edad y 22 años de servicio. Magister en educación y estudiante de Doctorado
9	DOC05	Profesora Colegio I.E.D. Castilla	Profesora de Emprendimiento con 55 años de edad, 23 años de experiencia en el sector educativo de la ciudad de Bogotá
10	DOC06	Profesora Colegio I.E.D. Castilla	Docente de apoyo con 36 años de edad y 10 años en el Distrito Capital
11	DOC07	Profesor Colegio I.E.D. Castilla	Docente Magister en Educación con 42 años de edad, en educación con 10 años de experiencia en el Distrito Capital

**Nota:** Elaboración propia (2025)

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información**

Para recolectar la información se hizo uso de la técnica de la entrevista semiestructurada. Acerca de esta técnica, Martínez (2006), plantea un enfoque cualitativo, así como una metodología interpretativa, y en ella se realiza a manera de diálogo coloquial o entrevista semiestructurada, la cual, es considerada una técnica relevante para generar conocimiento a partir de lo conversado. En tal sentido, se diseñó un guion de preguntas abiertas, contenido de 11 preguntas, aplicado a los docentes y docentes directivos, cada una ajustada al tipo de informante, en las cuales expresaron libremente su opinión acerca de la temática investigada, a partir de lo cual se hizo la indagación de cómo se realiza la comunicación interna y los aspectos influyentes en la satisfacción laboral, vinculando a la comunicación interna como una posible causa que influye en la satisfacción laboral, en el ámbito educativo, de allí su importancia.

A partir de este marco, se definió como técnica de investigación la entrevista semiestructurada en profundidad. Esta técnica permitió acceder al universo de significados que los participantes construyen sobre su trabajo docente, sus emociones, sus relaciones jerárquicas y sus procesos comunicativos dentro de la institución: a) La entrevista semiestructurada en profundidad facilitó un espacio dialógico donde los sujetos pudieron narrar libremente sus vivencias, percepciones y sentires, en torno a su experiencia laboral y comunicativa. La flexibilidad de esta técnica posibilitó una escucha activa y adaptativa, respetando la singularidad del relato de cada participante, permitiendo expresarse con libertad y espontaneidad.

## **Técnicas de Procesamiento y Análisis de la Información**

Una vez obtenida la información, se llevó a cabo su procesamiento de acuerdo con los pasos propios del método fenomenológico. Luego de realizadas las entrevistas se realizó su transcripción, una vez organizadas permitieron su análisis, y el desarrollo de textos que describen los significados atribuidos por los informantes, posteriormente a partir de ellos, se generaron los hallazgos y la comprensión del fenómeno abordado. Al respecto, Martínez (2006), precisa los pasos para los investigadores cualitativos los cuales son: grabar y organizar las entrevistas, leer detalladamente las entrevistas seleccionando las palabras más destacadas, luego los datos se organizan en secciones, y, por último, se categoriza y subcategoriza. Una vez obtenidas las categorías de investigación se hizo la triangulación, considerando los objetivos planteados en la investigación.

### **Rigor Metodológico de la Investigación**

Acercas de rigor que deben tener las investigaciones cualitativas, de acuerdo con Rodríguez, Gil y García (1999), quienes plantean que se acude al rigor metodológico, cuando se desea hablar de la calidad de la investigación, en cuanto a que haya sido diseñada y llevada a cabo de manera confiable y por tanto sus resultados, puedan tener veracidad; por ello, por lo general para que sea considerado de calidad, debe guardar la necesaria credibilidad en la forma como ha sido realizado. Al respecto, la autora consideró necesario acudir a lo sugerido en cuanto al rigor científico de Guba y Lincoln (1985), de manera que los resultados sean de calidad, por ello, se observan criterios que aseguran la credibilidad de manera que los hallazgos sean reconocidos y aceptados, su auditabilidad, confirmabilidad y transferibilidad en otros contextos, tal como lo señalan los autores antes mencionados. Entonces, referente a ello se tiene que Castillo y Vásquez (2003) retomando las ideas de Guba y Lincoln, precisan que:

La auditabilidad es desarrollada cuando se tiene un registro detallado del procedimiento metodológico empleado, es decir, la información recogida, los análisis e interpretaciones, las entrevistas, la caracterización de los informantes, el análisis y la presentación de

resultados. Pues es a través de esta información que otros investigadores pueden evaluar el estudio realizado y su aplicación a otros contextos (p.34)

La confirmabilidad, en este criterio los investigadores evalúan si los hallazgos se basan en la información obtenida de los informantes y no de las ideas del investigador. A través de diferentes estrategias que se evita el sesgo por parte del investigador, alguna de ellas son la triangulación, la revisión por pares y la búsqueda de confirmación en la información. La autora tuvo la tarea de captar el fenómeno, captar la verdad, los hechos para los informantes en su escenario, para ello, se requirió de escuchar de manera activa, reflexionar y tener una relación de empatía con el informante.

Finalmente, la transferibilidad se refiere a la posibilidad de aplicar los resultados de este estudio a otros contextos o situaciones, significando esta investigación un aporte al enriquecimiento del conocimiento sobre el tema aquí estudiado. Por esta razón, se proporciona una descripción detallada del contexto del estudio, incluyendo las características de los participantes. Por lo que otros investigadores pueden evaluar si los hallazgos son aplicables a sus contextos. La combinación de estos tres criterios asegura, según los autores, que el estudio sea confiable para otras investigaciones y contextos.

## **SECCIÓN IV**

### **LOS HALLAZGOS**

#### **Análisis e interpretación de la información**

La presente sección está referida al análisis e interpretación de la información recabada a través de las entrevistas, aplicadas a cada uno de los informantes como sujetos del estudio, con la intención de generar los hallazgos en concordancia con los objetivos propuestos y en atención al método fenomenológico, el cual, según Heidegger (2003): “ es el sentido sensato del saber experiencial, con el que se expresa una máxima conceptual, con la que se formula una máxima expresión del fenómeno” (p. 32). Esta afirmación conlleva a realizar un abordaje desde la riqueza analítica, reflexiva e interpretativa de los diferentes testimonios de los sujetos quienes a través de sus experiencias y vivencias permitirán generar fundamentos teóricos sobre la comunicación interna, desde la percepción del docente y directivo, para la comprensión de la satisfacción laboral en el colegio Castilla I.E.D.

A partir de las entrevistas realizadas a un total de once (11) informantes clave, distribuidos así: siete (07) docentes (DOC01 al DOC07), tres (03) coordinadores (COORD01 al COORD03), y una (01) rectora (RECT01), se consolidan los siguientes hallazgos agrupados en torno a las categorías derivadas del guion de entrevista aplicado. Cada categoría incluye los aportes más representativos desde la narrativa de los actores educativos participantes, evidenciando tanto los aspectos positivos como

los desafíos que enfrenta la comunicación interna en la Institución Educativa Castilla I.E.D., localidad de Kennedy, Bogotá.

**Tabla 3.**

Categorización

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
1.Comunicación organizacional	1.1 Comunicación interna: canales formales e informales
	1.2 Fomento de la comunicación interna institucional
	1.3 Obstáculos para una comunicación fluida
2.Satisfacción laboral	2.1 Ambiente laboral
	2.2 Motivación y reconocimiento a la labor docente
	2.3 Acciones desde la comunicación interna para propiciar la satisfacción laboral

**Nota:** Elaboración propia

El proceso de categorización se fundamentó en las fases propuestas por Van Manen en donde se realizó una recogida de la información a través de la técnica de la entrevista, recopilando las experiencias de cada uno de ellos en atención a los elementos abordados, dicha información fue reducida eidéticamente y vinculada a cada subcategoría y categoría, para luego ir descubriendo los significados que conllevan a la esencia a través del análisis e interpretación, generando hallazgos por cada uno de los elementos tratados. En tal sentido, la investigadora considero oportuno establecer una red semántica por cada categoría para resaltar la descripción y presentación coherente de los hallazgos; es decir partiendo de cada categoría se llevó a cabo el análisis particular, sustentando con los testimonios y la teoría previa, la respectiva triangulación.

En tal proceso, fue necesario hacer un amplio bagaje teórico en atención al análisis e interpretación, tratando en todo momento de resaltar las ideas principales de cada aspecto fundamentado en los testimonios de los informantes, para que finalmente se estableciera una especie de resumen que facilitó el análisis fenomenológico por parte de la investigadora, consolidando los significados por cada estructura asociada a las dos categorías que conllevaron luego a la teorización: Al respecto, seguidamente se presenta la figura 3, correspondiente a la categoría comunicación organizacional.

### Figura.3

*Categoría: comunicación Organizacional*



**Nota:** Producción propia

### Categoría 1: Comunicación organizacional

Desde la perspectiva de la investigadora, la comunicación organizacional está relacionada con los valores institucionales y sus premisas, las cuales se originan de éstos, a fin de llevar a cabo las actividades planeadas desde una misma postura ética,

dejando en claro las informaciones impartidas al equipo de trabajo docente. Para Ramos y colaboradores (2017) la comunicación organizacional “define las distintas labores, operaciones y actividades que se realizan con el fin de transmitir o recibir información mediante formas de comunicación interna o externa, que permita el logro de los objetivos previstos por una determinada organización” (p.26).

En tal sentido, la comunicación organizacional se conecta directamente con la teoría comunicacional, quien está asociada a su vez con los canales comunicacionales formales o informales, preferencias de la comunicación oral y escrita, siendo importante el fomento de la comunicación interna en la institución educativa, es decir, la comunicación organizacional se entrelaza directamente con la comunicación interna, y ésta a su vez, se vincula con las formas y canales comunicacionales utilizados en el contexto educativo. Los docentes informantes clave, comentan al respecto, lo siguiente:

El informante identificado como **DOC06**, sostuvo que *“el volumen de actores como los estudiantes, padres y docentes; y los cambios impuestos desde instancias externas como la Secretaría de Educación, generan desajustes en los flujos comunicativos: Se presentan situaciones que afectan y cambian dinámicas de comunicados que se han programado anteriormente”*; asimismo, el informante **DOC04**, refiriéndose a los directivos como un apoyo importante en la comunicación organizacional, indica: *“Creo que de las principales acciones que he visto que realizan es facilitándome las condiciones laborales adecuadas, permitiendo mi autonomía en la toma de decisiones y brindando acompañamiento pedagógico”*.

En este mismo sentido, el informante **DOC07**, en su testimonio, afirma que *“...la comunicación primero tiene que ser asertiva, también, pues, manejar todo dentro del respeto, tratando también de ser empático de tener una escucha activa, porque muchas veces no se trata de tener la razón en esos espacios, sino de dar el punto de vista, tratar de enriquecer con los aportes que se dan para poder llegar así a un buen término en los objetivos que se están buscando”*

Finalmente, el informante **RECT01**, indicó: *“El amplio número de docentes y directivos, implica un escenario con identidades, subjetividades y saberes diversos. Lo anterior implica, que en algunos aspectos ponernos de acuerdo sea complejo. Por tanto, el gobierno escolar finalmente delibera y decide lo pertinente, para el fortalecimiento de nuestro PEI, partiendo de deliberaciones previas en cada estamento y grupos de docentes. Asumo liderazgo acompañado por varios colegas en las diferentes áreas de gestión, Comunicación y satisfacción laboral de docentes. Estos dos asuntos son necesarios para una óptima organización y clima escolar adecuado. Al priorizarlos se busca una excelente organización educativa”*.

Lo anterior conlleva a resaltar la importancia de la comunicación dentro de la organización escolar, vista desde las perspectivas de los actores educativos, sin embargo, en esa dinámica propia de las interacciones dentro de la comunidad escolar en donde confluyen diversidad de procesos académicos y administrativos, la comunicación no siempre resulta como se espera; esto lo corrobora, **RECT01** al aseverar que *“algunos directivos reconocen que existen “ruidos organizacionales” generados por descoordinaciones o instrucciones ambiguas, lo cual genera tensiones y afecta la moral del equipo docente”*.

Según la Teoría de la comunicación organizacional Contreras y Garibay (2020) contemplan que la comunicación interna es un proceso simbólico, esto significa que la misma, en las organizaciones no se limita a la transmisión de información, sino que también implica la creación y, el intercambio de significados a través de símbolos y signos. Estos símbolos pueden incluir lenguaje, gestos, imágenes y otros medios de comunicación utilizados en el entorno organizacional. La posición del investigador al respecto defiende la idea que cuando en la institución se limitan a impartir comunicados sin un intercambio de ideas o espacios para la retroalimentación, la comunicación interna va perdiendo su poder transformador, motivador y consecuentemente incide en

el desempeño docente, y, por ende, en la forma como los docentes puedan percibir su satisfacción laboral. En este contexto, Habermas (1999), expresa:

Son los propios actores los que buscan un consenso y lo someten a criterios de verdad, de rectitud y de veracidad, es decir, a criterios de ajuste o desajuste entre los actos de habla, por un lado, y los tres mundos con que el actor contrae relaciones con su manifestación, por el otro. (p.143)

El referido autor destaca que las relaciones ofrecen el intercambio, por lo cual se considera que la comunicación y el uso del lenguaje apropiado en las instituciones educativas es necesario porque fomenta la autonomía, crítica y la negociación de significados entre docentes y directivos, siendo la comunicación ejercida entre pares, desde un nivel de formalidad adecuada y una horizontalidad comunicacional respaldada por los medios o canales utilizados para cada fin comunicacional.

### **Subcategoría 1.1. Comunicación interna: canales formales e informales**

La comunicación interna de la institución educativa en estudio, se presenta como un proceso apoyado en las TIC en todas sus partes y tipos de comunicación utilizados para realizar las acciones comunicacionales; la directiva distribuye las informaciones que reciben según el orden en que llegan desde la rectoría o según como han sido previamente planeadas; sin embargo la situación actual es que los procesos comunicacionales se han visto afectados por el aumento constante de informaciones emitidas desde los entes gubernamentales principales responsables de remitir información inherente al ámbito educativo y que son de fiel cumplimiento, y de la misma manera en que funcionan las leyes y reglamentos.

En atención al fomento de la comunicación interna en esta institución, la directiva cuenta con dos canales: uno formal y otro informal, los cuales son utilizados a fin de transmitir la información recibida, para luego de adaptarla al recinto escolar, se proceda a la distribución de la misma desde canales informales primeramente, dada la inmediatez con la que se espera seguir las instrucciones previamente planeadas desde

la rectoría, haciendo uso de las vías digitales más inmediatas como lo son el whatsapp; sin embargo, para procesar las comunicaciones que van llegando de entes superiores como los oficiales, se remiten desde vías más formales como correos institucionales, y otras alternativas, lo cual presenta un actual colapso que ha causado afectaciones a las relaciones interpersonales entre la directiva y los docentes, a pesar de las ventajas corporativas enunciadas más adelante.

Al respecto los informantes clave coinciden en resaltar que la comunicación interna se promueve a través de una combinación de medios formales e informales. Esto se evidencia cuando el sujeto **DOC02**, menciona: *“la comunicación es bastante fluida, digamos que hay canales formales e informales de comunicación, pero desde las coordinaciones hacia los maestros y viceversa es una comunicación tranquila que permite tratos cordiales y es fácil, no hay una relación vertical que impida la comunicación constante y permanente. Segundo, La institución posee email, utiliza también whatsapp para transmitir rápidamente la información o más fácilmente el voz a voz, también son utilizados medios escritos pero lo más importante es que de parte de coordinaciones el trabajo es más amigable, la comunicación es más amigable”*; sin embargo, el informante **DOC05** asevera que: *“A veces, nos enteramos de cosas importantes más por el grupo de WhatsApp que por canales oficiales. Eso genera desconfianza”*.

En el mismo orden de ideas, el informante **DOC03** destaca: *“respecto a los canales formales e informales utilizados en la institución, existen ambas posibilidades, en los canales formales está la página web y está el correo electrónico, ambos funcionan perfectamente, de manera constante, permanente, semanal, en la página web se sube la respectiva agenda que responde al cronograma de organización escolar, programado y planeado desde inicio de año escolar, esa página web también va muy de la mano con el correo institucional que también se utiliza de manera permanente, en otros medios de comunicación informales se usa el whatsapp y se usa*

*también la comunicación presencial entre directivos y docentes, si el docente es requerido se llama a la respectiva oficina y en muchas ocasiones también las directivas van en busca de los docentes a los salones, entonces estos canales de comunicación tanto formales como informales funcionan perfectamente y funcionan como de acuerdo también a los acuerdos establecidos con los docentes”.*

Lo anterior conlleva presumir que la comunicación interna en la Institución educativa Colegio I.E.D. Castilla, es una herramienta que se utiliza no sólo para informar, sino que además permite controlar las gestiones propias dentro del ámbito educativo y administrativo; es por ello que la comunicación interna se sustenta en canales formales e informales; en la institución se utilizan espacios presenciales como consejos, comisiones, asambleas y jornadas pedagógicas, complementados por canales virtuales como el planeador semanal, el correo institucional y grupos de WhatsApp. Este enfoque multicanal también es validado por docentes como **DOC02** y **DOC05**, quienes destacan el equilibrio entre lo institucional y lo cotidiano para favorecer el flujo de información. Sin embargo, el uso excesivo de los canales informales puede generar rumores, malos entendidos, informaciones no muy claras o precisas, aunque se trate de un medio comunicacional más expedito para resolver y exponer la información a la luz de los docentes de forma oportuna. En relación a lo planteado, Formanchuk (2022) afirma que:

Los nuevos modelos de comunicación interna exigen una revalorización de aquellos agentes productores de discursos "no oficiales" que habitan en la amplísima red tejida por las relaciones informales. La aceptación de esta red como parte integrante y necesaria de la vida organizacional será el primer paso a dar si se desea aprovechar la riqueza de sus canales y transformar su comunicación en una ventaja (p. 1)

En efecto, es de señalar que desde la percepción de los informantes, quienes coinciden en el uso de canales informales como la mejor manera de comunicación interna, también concuerdan en que la información por esa vía, a veces llega a todos, aunque a veces no. Esto demuestra que la comunicación interna requiere de

mecanismos de control suficientes para evitar que la información llegue incompleta y su efecto esperado sea interrumpido por fallas en realizar este acto como una simple transmisión de información y no como un acto participativo que contribuya al fomento de una comunicación interna asertiva, efectiva y oportuna.

Lo anterior se puntualiza al encontrar que tanto los directivos como los docentes entrevistados, reconocieron que, aunque existen protocolos formales de comunicación, las dinámicas informales muchas veces son más efectivas para resolver problemas cotidianos, lo que evidencia una necesidad de revisar y fortalecer los canales oficiales para mejorar la claridad del mensaje institucional. Recordando que dentro de la institución educativa, se reconoce como canales formales de comunicación interna, el correo institucional, circulares oficiales, agenda virtual, y el planeador semanal. Por otra parte, los canales de comunicación considerados como informales en la institución educativa están el uso del WhatsApp, la comunicación oral espontánea y los encuentros casuales.

En este sentido, la institución ofrece una mirada positiva sobre los canales formales e informales utilizados por el equipo directivo. Resalta la funcionalidad y actualización permanente de medios como el correo institucional y la página web, especialmente útil para el cronograma escolar.

### **Subcategoría 1.2. Fomento de la comunicación interna institucional**

La facilidad comunicacional, se le atribuye al tiempo que tiene la comunidad de profesores trabajando juntos, sobre lo cual se puede inferir algún tipo de interrelación con un nivel de confianza más allá del acostumbrado en las relaciones laborales Jefe-subalterno; aunque también pudiera interpretarse como una ventaja comunicacional al existir ya una forma de interrelacionarse con unos códigos comunicacionales fluidos de por sí, al conocerse se crea un sistema comunicacional que solamente los involucrados

manejan entendiéndose entre sí. Al respecto, autores como Contreras y Garibay (2020) que defienden teorías de la comunicación interna afirman:

...en el entorno educativo, a medida que la comunicación entre los docentes se desarrolla y ocurre este hecho de diferentes maneras, por lo cual, de acuerdo a la corriente teórica de la comunicación organizacional, la misma se da mediante simbología diversa. Como parte de la comunicación organizacional, se tiene que la Teoría de la Comunicación Organizacional, está centrada en comprender el comportamiento de la comunicación, cómo se mantiene y se transforma dentro de las organizaciones. (p.89)

La simbología utilizada para comunicarse internamente entre el personal, queda evidenciada en la camaradería existente en la mayoría de los actores educativos de la institución en estudio, razón por la que muchas veces predomina la comunicación mediante los canales informales. Los coordinadores entrevistados manifestaron que existen mecanismos institucionales para fomentar la comunicación interna, principalmente a través de reuniones de planeación, comunicados escritos y uso de plataformas digitales. En este aspecto, los docentes informantes claves expresaron lo siguiente:

El informante **COORD01**, manifestó: *“De manera formal, los docentes se comunican o llevan sus inquietudes a través del consejo académico, el comité de convivencia, las reuniones de área, pero también a través de su representante docente de cada jornada. De manera informal, los docentes son atendidos diaria y cotidianamente en las oficinas de rectoría de coordinación. Ellos tienen entrada libre y permanente para resolver sus inquietudes, pero también para recibir información o dialogar sobre los acontecimientos diarios de la institución”*. El informante **COORD02** afirmó: *“Tratamos de sostener reuniones semanales, aunque a veces no se dan por las múltiples responsabilidades. Pero sí hay una intención clara de mantener el contacto con los docentes”*.

No obstante, esta percepción contrasta con lo expresado por la informante docente **DOC06** cuando indicó que: *“Las reuniones a veces son más informativas que participativas. Se nos dice qué hacer, pero no se abre un verdadero diálogo”*. *“La*

*comunicación interna en el colegio se fomenta por medios oficiales como correos, circulares, informativos... y por medios no oficiales como WhatsApp o forma directa”*

Desde la perspectiva directiva se destaca que el ambiente laboral en el colegio, aunque complejo por la diversidad de saberes e identidades, goza de estabilidad gracias a la cultura institucional construida durante años. Se reconoce que existen conflictos inevitables, pero son gestionados mediante la deliberación democrática y el fortalecimiento del gobierno escolar. También se debe mencionar el arraigo institucional como un factor protector del ambiente laboral, generando sentido de pertenencia entre docentes y directivos; al respecto el informante **RECT01**, señala: *"Las relaciones interpersonales en su mayoría son adecuadas... existen conflictos, pero se intentan superar con oportunidad"*

Lo anteriormente planteado conlleva a identificar una coexistencia organizada entre canales formales e informales, en donde se resalta la importancia de medios como circulares, correos institucionales, cronogramas anuales y boletines informativos como soportes claves del sistema comunicacional. A estos se suman canales informales como el WhatsApp o el contacto directo. Los docentes tiene claros los canales que se utilizan más sin embargo, no hacen aportes indicando cuales serían soportes claves para el funcionamiento del sistema de comunicación institucional, observándose cierta prudencia al referirse a la forma como se desenvuelve la directiva al respecto, guardándose de emitir juicios.

Desde las perspectivas de los directivos, se destaca la riqueza de los canales de comunicación formales (correos institucionales, páginas web, escritos impresos) e informales (asambleas, encuentros cotidianos). Además, reconocen el valor de los espacios informales con propósito específico, como encuentros por grados o reuniones entre ciclos, al permitir una comunicación más empática y cercana, y por efectiva; sin embargo, según **DOC04** *"ir directamente a la fuente primaria es clave para mantener una comunicación efectiva"*. Esta acción se convierte en una práctica reiterada por

varios docentes, lo cual revela un fuerte valor asignado a la comunicación directa, personalizada y basada en la confianza.

Esto quiere decir que algunos docentes, después de haber recibido las comunicaciones, sienten la necesidad de tener ese espacio de intercambio y retroalimentación, entonces buscan entrar en contacto con la directiva para aclarar asuntos relativos a la información recibida o para sentirse escuchados, por lo cual se entiende esta situación como una necesidad de participación constante en los docentes. Así lo corrobora **DOC03**, al opinar: *“Eso genera un ambiente de empatía y de cercanía...también fomenta vínculos entre directivos y docentes”*

Por su parte, los directivos entrevistados coincidieron en señalar que la comunicación interna se fomenta principalmente a través de reuniones institucionales, grupos de WhatsApp oficiales y encuentros pedagógicos. En contraste, algunos docentes (**DOC3**, **DOC6**) quienes manifestaron que dichos espacios no siempre se sostienen en el tiempo y que su naturaleza tiende a ser informativa y no dialógica, lo que debilita la percepción de una comunicación interna fluida y horizontal.

Aquí el papel perceptivo del personal directivo juega un papel central, de manera que debe ser de su interés conservar el buen ambiente laboral, cumpliendo con una comunicación interna adecuada, desde los pasillos hasta las aulas. La informante **DOC03** también indicó que prefiere acudir directamente a la fuente primaria cuando necesita información, lo cual fortalece la precisión comunicativa y evita distorsiones de la información recibida. Dejando entrever la opinión de una de las informantes, al respecto desde su rol docente, la informante **DOC06**, destaca la importancia de mantener una comunicación constante sobre los avances y dificultades en los procesos pedagógicos, sin esperar a los resultados finales.

### **Subcategoría 1.3. Obstáculos para una comunicación fluida**

Dentro de una organización es común que se presenten obstáculos o barreras en la comunicación, los cuales dificultan el intercambio de información de una manera fluida y eficiente, en donde se dan interrupciones producto de la interpretación no adecuada que se le da al mensaje al no hacer uso del canal adecuado entre el emisor y el receptor; además, inciden factores de carácter lingüístico, emocionales, físicos, administrativos y tecnológicos, entre otros; en relación a ello, Ronceros y Prado (2015) señalan:

La comunicación es necesaria y esencial para el ser humano, y aunque es parte cotidiana de nuestras vidas, la realidad es que nos cuesta mucho trabajo comunicarnos bien; A pesar de los adelantos tecnológicos en materia de comunicación, el hombre moderno está cada vez más aislado y tiene mayores problemas para entrar en verdadero contacto con sus semejantes, en forma profunda, abierta y sincera; muchas veces porque antepone obstáculos que entorpecen la comunicación. Aun cuando el emisor y el receptor pongan todo de su parte para lograr comunicarse eficientemente, siempre se presenta interferencias (p. 3)

En tal sentido, es evidente que dentro de la institución educativa se presenten obstáculos en la comunicación, tanto en los canales formales e informales. Desde la perspectiva de algunos docentes, los canales formales e informales permiten que fluya la comunicación y se logran los objetivos comunicacionales internos, aunque, el **DOC07** cuestiona el uso excesivo de WhatsApp como único medio informal, dado que *"no todos los docentes pueden atender mensajes durante la jornada"*. En este sentido, se sugiere reforzar el uso de medios formales con rigor y claridad para evitar confusiones y lograr una comunicación equitativa.

Por otra parte, el informante **DOC04**, señala: *"A mi modo de ver, los obstáculos más frecuentes o más importantes que se presentan son las barreras jerárquicas, desactualización de la información, baja escucha, baja receptividad o falta de espacios participativos"*. Asimismo, el **DOC05** agrega: *"la comunicación puede dilatarse por no coincidir los tiempos entre docentes y directivos", lo que genera ineficiencias en la resolución de situaciones.*

Es decir, sobre los canales, se presentan ciertos obstáculos, aunque se confirma el uso de correo institucional, WhatsApp, medios escritos y el “voz a voz”; sin embargo, en el caso de la rectoría, el trato sí se percibe más jerárquico y con menor apertura para el diálogo laboral. Esta dualidad en la percepción sugiere que la experiencia comunicativa puede variar notablemente dentro del mismo equipo directivo. En este mismo orden de ideas, otros obstáculos identificados fueron la sobrecarga de información, la falta de tiempo para espacios de diálogo efectivo y, en algunos casos, la percepción de no contar con la información oportuna en los procesos comunicativos, causa desinformación, rumores de pasillo o malos entendidos; ser eco de informaciones sin antes confirmarlas también contribuye a una interacción negativa, por ende, a comunicación no fluida.

Tal situación denota preocupación en los docentes por el requerimiento de contar con un espacio de diálogo más que de información, donde todos expresen sus aportes y posiciones frente a lo que están queriendo comunicar desde la rectora, pasando por los coordinadores y docentes de la institución educativa en estudio. Se hace oportuno mencionar, la teoría de la comunicación según Habermas, la cual defiende la idea del diálogo entre pares, por encima de la verticalidad, siendo que la informante **DOC02** reconoce como obstáculo la verticalidad comunicativa de la dirección general y señala que la comunicación efectiva requiere no solo de canales, sino de tiempos y espacios significativos.

En este orden de ideas el informante **DOC06** asevera: *“Cuando se da una comunicación hay que mirar muy bien toda la organización interna... no hacer cambios sobre la marcha, múltiples instrucciones dadas simultáneamente pueden generar confusión o contradicción: Muchas personas dando muchas indicaciones diferentes a la vez... hacen que las comunicaciones se pierdan”*. De acuerdo a la perspectiva de dicho informante, se identifica un obstáculo clave en la sobrecarga de tareas informadas, que deriva en confusión, pérdida de información y baja claridad en los canales

informales. Frente a esto, propone como acción personal el uso de cronogramas propios para recordar compromisos y apoyar la organización colectiva. También cuestiona el uso excesivo de audios por WhatsApp, por su baja eficiencia en entornos docentes, y propone el uso de infografías o formatos visuales más accesibles.

El informante **DOC03** añade: *“En muchas ocasiones no hay coincidencias respecto a lo que se dice con lo que se escribe, eso hace que la comunicación no sea efectiva ni inmediata”*. Dicho informante permite identificar como principal obstáculo la falta de coincidencia espacio-temporal entre docentes y directivos, lo que impide una comunicación inmediata y efectiva. Propone como solución reforzar la escucha activa y el diálogo cara a cara, como estrategias clave para la comunicación asertiva. La informante **DOC03** critica el uso excesivo de lo escrito como mecanismo de control (por ejemplo, exigir “descargos”), por considerarlo una práctica que afecta negativamente las relaciones institucionales y los procesos comunicativos.

Esta afirmación evidencia la importancia de integrar el componente humano en la planificación comunicativa y no reducirla a herramientas o dispositivos. Los principales obstáculos identificados giran en torno al manejo del tiempo, la sobrecarga laboral, la improvisación y la falta de claridad en los mensajes (**DOC01**, **DOC03**, **COORD03**). La posición de la informante **RECT01** advierte sobre la falta de comunicación empática como un riesgo para el clima institucional, es decir, con repercusiones en el ambiente laboral.

Sin embargo, los informantes luego de considerar los obstáculos o barreras que inciden en una comunicación fluida dentro de la institución, también develaron algunos aspectos que consideran como posibles soluciones para contrarrestar tales obstáculos; se destaca la opinión de **DOC04** *“A mi modo de ver, se podría mejorar la claridad de la información institucional, usando medios digitales más eficientes o ampliando los espacios de encuentro presencial que permitan resolver dudas. Eso fomentará una cultura de transparencia y colaboración constante”*. Aunado a la opinión de **DOC02**

*“Más que los canales de comunicación es poder utilizar el tiempo... en las semanas institucionales o jornadas pedagógicas para tratar temas de real relevancia”.*

Atendiendo a estas perspectivas dadas en la entrevista por parte de los participantes, se hace oportuno destacar aspectos claves que interfieren en la fluidez de la comunicación. Una barrera importante identificada por **COORD01** es la resistencia al diálogo por parte de algunos docentes frente a determinados temas. Sin embargo, lo interpreta como una señal de pensamiento crítico. Su estrategia para superar estos obstáculos consiste en crear condiciones para que las voces disidentes sean escuchadas y valoradas, evitando la imposición y privilegiando los acuerdos colectivos: *“No se trata de imponer, sino de llegar a acuerdos...que las personas se sientan escuchadas y valoradas”*

La voz de este coordinador, se interpreta como un aporte a la institución desde una perspectiva objetiva, lo cual se denota cuando menciona que, como acción de mejora, propone desarrollar mecanismos que eviten el cierre comunicativo y fomenten la retroalimentación constructiva, lo cual representa un factor incidente en la satisfacción laboral dentro del contexto educativo, debido a que los docentes deben permanecer dentro de un ambiente laboral equitativo y justo, donde no se distingan preferencias o favoritismos, lo cual es común en personal que ha compartido durante muchos años juntos en el mismo equipo de trabajo, teniendo en cuenta que conservar el equilibrio en la cargas y responsabilidades es importante para dar espacio a la corresponsabilidad justa y necesaria.

Es evidente que en toda organización existen desafíos y obstáculos a superar asociado con las interrelaciones interpersonales y la comunicación interna, aunque operativamente la gestión comunicación es más compleja de lo que aparenta. Además, se debe señalar que, uno de los factores que funcionan como barreras para alcanzar una comunicación interna fluida es la sobrecarga informativa. Como alternativa, se podría generar planes de contingencia comunicacional, mejorar la claridad del lenguaje

y evitar cambios de último momento. Desde la óptica de la investigadora de esta tesis doctoral, el flujo de informaciones es constante y elevado, por cuanto las acciones transformadoras que se dispongan deben tener en cuenta la efectividad, el seguimiento y control eficaz del proceso de comunicación interna, el cual debe estar guiado por estrategias comunicacionales preparadas desde la directiva de la institución educativa.

**Tabla 4.**

***Resumen categoría comunicación organizacional***

<b>Categoría</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Hallazgos</b>
Comunicación organizacional	Comunicación interna: canales formales e informales	Los informantes destacan el uso de canales formales como el correo institucional, el planeador semanal, la página web y los comunicados físicos, así como medios informales como WhatsApp, reuniones cotidianas y diálogo directo. La mayoría manifiesta que la comunicación interna se caracteriza por ser funcional, constante y abierta, aunque condicionada por el uso no estandarizado de los medios.
	Fomento de la comunicación interna institucional	La directiva debe contar con códigos comunicacionales a la hora de distribuir las informaciones con un lenguaje adecuado a cada caso. La coexistencia de lo formal e informal puede ser positiva si hay claridad sobre el uso, pero se convierte en limitación cuando falta rigor en los mensajes. Las acciones comunicativas desde la gestión se

	desarrollan con enfoque participativo y democrático. Se reconoce la existencia de una estructura clara (comités, cronogramas, reuniones por áreas), pero se reclama mayor rigurosidad y visibilidad de las decisiones.
Obstáculos para una comunicación fluida	Los principales obstáculos identificados son: falta de coincidencia espacio-temporal, saturación de información, uso excesivo de canales informales, improvisación y resistencia al cambio. Frente a ello, los actores promueven estrategias como la escucha activa, la organización personal, el diálogo directo y la mediación. Hallazgo destacado: La resistencia pasiva prevalece en algunos docentes y la falta de tiempo son factores transversales a la mayoría de los discursos, lo que indica una necesidad de rediseñar los espacios comunicativos formales, utilizando estrategias comunicacionales adaptadas a las particularidades del personal de la institución educativa en estudio.

**Nota:** Elaboración propia

### **Análisis fenomenológico: categoría comunicación organizacional**

En la búsqueda de significado y comprensión de las vivencias experimentadas por los participantes, este apartado intentará captar la esencia de los hallazgos más destacados. Aquí juega un papel central el análisis postural, gestual y actitudinal de los informantes clave; además de realizar la respectiva reducción de los temas emergentes de acuerdo al cumplimiento de los objetivos planteados en esta investigación. Esto ameritó un proceso de análisis en forma reflexiva de lo encontrado en la fase de conformación de constructos teóricos según las categorías y subcategorías; para luego realizar una reducción, y así posteriormente ser interpretadas de acuerdo al escenario en el cual ocurrieron, de allí, que se obtuviese un sentido fenomenológico, y, a partir de ellos obtener la comprensión de las estructuras que los componen.

El análisis de los seis primeros informantes revela que la comunicación interna en el Colegio Castilla I.E.D. se caracteriza por la coexistencia de múltiples canales, siendo los informales los más ágiles, aunque no siempre los más efectivos. Existe una cultura de diálogo institucional que valora la cercanía y la escucha, pero también enfrenta desafíos como la dispersión informativa y la sobrecarga comunicativa. Los directivos reconocen la necesidad de fortalecer la cultura organizacional en torno a la corresponsabilidad y al mejoramiento de los canales. Se destaca que la comunicación incide directamente en el clima organizacional y en la satisfacción laboral, al ser un medio para la construcción de vínculos de confianza, valoración profesional y participación significativa.

Luego del análisis de la categoría correspondiente a la comunicación organizacional y sus respectivas subcategorías, se pudo evidenciar que el proceso comunicativo de la institución educativa, combina de manera creativa la formalidad administrativa con la espontaneidad de los intercambios cotidianos, lo que constituye una fortaleza organizacional, lo cual, a su vez, se interpreta que la comunicación interna en la institución estudiada se sostiene gracias a un entramado de relaciones interpersonales que superan la mera transmisión de información. No obstante, se puede considerar que el exceso de confianza en los canales informales puede diluir en la oficialidad de ciertos mensajes y generar inconsistencias en la interpretación de la información.

Por otra parte, la confianza entre docentes y directivos actúa como catalizador de la cooperación, aunque la predominancia de mensajes de carácter unidireccional y la ausencia de una agenda dialógica estable, limitan su potencial transformador. En este caso el reto principal consistiría en fortalecer espacios de comunicación horizontal y participativa, de manera que la información circule como directriz administrativa, y como escenario de construcción colectiva. Coincidiendo con Contreras y Garibay (2020) en que la comunicación organizacional no debe limitarse a transmitir datos, sino

que debe ser un espacio de construcción colectiva de sentido, promoviendo la participación y el diálogo horizontal.

En consecuencia, los hallazgos de esta investigación para esta categoría, sugiere que la institución fortalezca los canales formales con mecanismos de retroalimentación que garanticen la voz de todos los actores, al tiempo que mantenga el carácter empático y cercano de los canales informales. De este modo, se potenciaría una comunicación más dialógica, transparente y equitativa, coherente con los principios de gestión educativa participativa y de cultura organizacional saludable, en sintonía con algunas perspectivas de informantes quienes subrayaron que la comunicación se debe percibir como “tranquila y cordial”, atributo que puede asociarse a la estabilidad de la planta docente, donde la permanencia de los maestros ha creado códigos comunicacionales propios que permiten la construcción de confianza y reducen tensiones jerárquicas.

Esta percepción es reforzada por la rectora y coordinadores, quienes sostienen que la comunicación se fomenta a través de encuentros periódicos y apertura de espacios para la participación docente. Por lo tanto, se identifican algunas tensiones y limitantes, principalmente en la disponibilidad de espacio-tiempo para sostener diálogos de carácter bidireccional, evidenciando que la asincronía entre horarios de los actores institucionales provoca dilaciones en la solución de problemas, disminuyendo la percepción de inmediatez y efectividad. De manera convergente, algunos docentes también señalaron que las reuniones tienden a ser informativas y no necesariamente dialógicas, lo que podría restarles potencial para la construcción colectiva de acuerdos.

En el caso de esta institución educativa, la evidencia sugiere que la comunicación interna ha alcanzado un equilibrio funcional entre lo formal e informal, pero requiere de estrategias más deliberadas para propiciar un verdadero diálogo institucional, en el que las voces de todos los actores tengan espacio de incidencia. Estos hallazgos encuentran sustento en la teoría de la comunicación organizacional,

que plantea que las interacciones internas en las instituciones educativas no solo deben cumplir una función informativa, también debe ser gestual y simbólica, pues en ella se configuran relaciones de poder, jerarquía y confianza (Contreras & Garibay, 2020). Desde esta perspectiva, la coexistencia de medios formales e informales en la institución estudiada podría interpretarse como una estrategia adaptativa que busca compensar las limitaciones estructurales de tiempo y espacio, manteniendo la continuidad de los flujos comunicativos.

La posición de la investigadora frente a estos hallazgos, hace inferir que, dadas las voces de los participantes, surge la necesidad de reunirse entre pares para ejercer la comunicación interna en buena lid, acción que debe ser de carácter prioritario, a fin de mantener un ambiente laboral positivo y participativo. Freire (1970) plantea que la comunicación debe ser dialógica y horizontal, para que los sujetos se reconozcan como co-constructores del conocimiento.

La información recolectada a partir de los relatos de los informantes clave (RECT01, COORD02, DOC02, DOC03, DOC04 y DOC05) revela una visión compartida sobre la relevancia de la comunicación interna como herramienta de cohesión institucional y facilitadora de procesos pedagógicos. De manera consistente, se resalta que el flujo comunicativo se sostiene mediante canales formales (consejos académicos, reuniones, planeador semanal, correos institucionales) y canales informales (WhatsApp, voz a voz, diálogos espontáneos en los pasillos), lo que genera un sistema híbrido de intercambio de información.

Para el investigador, estos hallazgos muestran que la comunicación interna en la institución es un proceso multicanal, híbrido y dinámico, donde coexisten medios formales (circulares, correo institucional, agenda virtual, planeador semanal, reuniones y comités) con medios informales (grupos de WhatsApp, voz a voz, encuentros casuales y visitas directas a las aulas). Esta coexistencia es valorada positivamente por los informantes, en su mayoría, quienes la consideran una fortaleza para garantizar la

inmediatez de la información y facilitar la interacción entre docentes, coordinadores y directivos; sin embargo, algunos docentes expresaron sentirse excluidos y esto los aleja de experimentar un sentido de pertenencia que disminuye su interés y compromiso con la institución, lo cual se traduce para esta investigación, desde la interpretación, como factores incidentes en la satisfacción laboral

Relatos como el de DOC02 señalan que la comunicación es “tranquila, cordial y no verticalizada”, lo cual contribuye a generar un clima laboral de confianza y cercanía. Este punto ante los ojos del investigador, es favorecedor para iniciar las acciones transformadoras, considerando que la problemática comunicacional no afecta la parte jerárquica en sí, en su lugar, se debe enfocar los esfuerzos en propiciar espacios de encuentros participativos, aunque éstos signifiquen tiempo que pasa. Desde la visión directiva, RECT01 y COORD01 confirman que se procura mantener una agenda común, combinando espacios presenciales, jornadas pedagógicas, comités, reuniones de área, con medios virtuales, planeador semanal, agenda en la página web institucional y correo electrónico, para garantizar la sistematicidad y anticipación en la planificación escolar.

No obstante, las voces docentes (DOC03, DOC06 y DOC07) advierten que, si bien los canales existen y funcionan, la disponibilidad de tiempo y la sobrecarga laboral generan interrupciones en la continuidad de los espacios de diálogo, lo que en algunos casos limita su carácter participativo. Además, se observa que los grupos de WhatsApp, si bien son útiles para resolver situaciones urgentes, pueden convertirse en el canal predominante de información, generando riesgos de inequidad comunicativa y sobrecarga de mensajes (DOC05, DOC07).

En esta línea, los relatos convergen en que existe una tensión entre la institucionalidad de los canales formales y la eficiencia práctica de los informales. DOC05 advierte que a veces la información relevante se conoce primero por WhatsApp y no por medios oficiales, lo que genera desconfianza y cuestiona la trazabilidad de los

procesos. DOC06, por su parte, propone que se mantenga un flujo constante de información formal que permita hacer seguimiento (“trazabilidad”) a los avances y dificultades pedagógicas, lo que fortalecería el trabajo colaborativo y evitaría improvisaciones.

Estos hallazgos se articulan con lo señalado por Contreras y Garibay (2020), quienes afirman que la comunicación organizacional debe comprenderse como un proceso simbólico, dinámico y en permanente transformación, que no solo transmite información, también configura relaciones de poder, cercanía y confianza. En este sentido, el uso de canales formales asegura orden, trazabilidad y respaldo institucional, mientras que los canales informales promueven inmediatez, calidez y empatía. La evidencia empírica sugiere que la institución educativa ha desarrollado un sistema comunicativo equilibrado pero perfectible, donde la pluralidad de canales permite que la información fluya y se reduzca la posibilidad de aislamiento informativo.

**Figura.4**  
*Categoría: Satisfacción Laboral*



**Nota:** Producción propia

## **Categoría 2. Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral representa el resultado de momentos de motivación, experiencias con incentivos inmersos dentro del reconocimiento a la labor docente. Esto aumenta el buen desempeño de las funciones docentes en una institución educativa (Autora de esta investigación). Desde una mirada teórica, la satisfacción laboral involucra un componente más complejo, como, por ejemplo, el motivacional, es decir, los motivos o razones por los cuales piensan y se convence de ello; allí la motivación juega un papel de importancia. En tal sentido, Palmero y otros colaboradores (2011) refieren la satisfacción como un concepto que se usa cuando se quiere conocer lo que sucede en el interior de un individuo, las cuales inciden en su conducta.

En tal sentido, se muestra en la figura 2, la respectiva red semántica que vincula la categoría 2 referida a la Satisfacción laboral con el ambiente laboral, la motivación y reconocimiento a la labor docente, y las acciones para propiciar la satisfacción laboral; aspectos que emergieron desde las informaciones recabadas de los informantes y que permitieron la comprensión del objeto de estudio desde las mismas perspectivas de los sujetos de la investigación, facilitando además, la reflexión del investigador partiendo de los objetivos propuestos, dejando en evidencia la influencia de la comunicación interna en la satisfacción laboral y la corresponsabilidad en la comunicación tomada como incentivo fundamental en el desempeño docente dentro de los procesos

educativos que se llevan a cabo dentro de la institución educativa colegio Castilla. En relación a la satisfacción laboral, Muñoz (1990) la define como:

El sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas (p. 76)

En tal sentido, La satisfacción laboral es consecuencia de las acciones de motivación, reconocimiento y de la comunicación asertiva que se brinde al personal docente desde la directiva; es decir, la corresponsabilidad en la comunicación es un fenómeno que involucra las interrelaciones personales en primera instancia, y de acuerdo a como sea la comunicación entre las partes, así será el compromiso que las tareas asignadas generen en el personal docente la satisfacción laboral. Considerando que la comunicación directa por encuentros físicos entre el personal de la institución es la manera más expedita de obtener información oportuna sobre cualquier información que se quiera compartir desde la rectora hasta los coordinadores y docentes.

### **Subcategoría 2.1. Ambiente laboral**

El Ambiente laboral es el resultado de las acciones comunicacionales y formas de interrelacionarse de todos los actores educativos que hacen parte del equipo de trabajo, de esta manera, el ambiente tiene sus bases en cómo se sienten cada uno de los participantes respecto a la participación e interacción entre los docentes y directivo y sus efectos emocionales. Chiavenato (2009), sostiene que. “se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional” (p.56).

En tal sentido, en cuanto al ambiente laboral, uno de los informantes lo califica como “*llevadero y agradable*”, aunque reconoce que, debido al tamaño de la institución,

los malentendidos son frecuentes (**DOC04**). Desde las voces entrevistadas, atendiendo a la Pregunta 8. ¿Describe el ambiente laboral en su institución educativa? uno de los informantes docentes responde: Se identifica un esfuerzo por generar corresponsabilidad entre directivos y docentes, asignando funciones claras, promoviendo el liderazgo distribuido y favoreciendo la participación (**COORD03, DOC07**). Esta corresponsabilidad permite a los docentes sentirse actores activos del proceso educativo, y, sobre este tema las voces de los informantes indican:

El informante **DOC04**, sobre el ambiente laboral, dice *“A mi modo de ver, es un ambiente de respeto, colaboración, confianza y reconocimiento de la diversidad y promoción de un clima organizacional apropiado”*; asimismo, el **DOC06**, “Es una comunidad muy grande, y en el ambiente laboral se genera malentendidos y roces permanentemente que deben ser solucionados”. El **DOC07**, hace un señalamiento en torno al ambiente laboral de la siguiente manera: *“Hay roces entre compañeros que se ignoran por parte de la dirección. Eso va minando la confianza”*.

Ante estos testimonios, se evidencia que el ambiente laboral en la institución es percibido como generalmente positivo, aunque con tensiones propias de una comunidad educativa amplia y diversa (**RECT01, DOC06, DOC08**). **DOC05** compara su experiencia actual con instituciones previas y valora el ambiente *“tranquilo y sano”* del Colegio Castilla. En cuanto al ambiente laboral, los testimonios revelan percepciones mixtas, mientras algunos docentes reconocen una convivencia armónica, uno solo de ellos percibe situaciones de conflicto no resueltas adecuadamente.

Por otra parte, los directivos, en general, perciben un ambiente laboral positivo, aunque aceptan la necesidad de fortalecer los mecanismos de resolución de conflictos y de retroalimentación institucional. Se evidencia un interés elevado por conformar un equipo de trabajo multidisciplinario, empático, colaborador, proactivo, autónomo, corresponsable y preparado para atender la gestión educativa con la mayor calidad posible. Técnicamente sus formas comunicacionales son diversas y suficientes, aunque

se expresa en las respuestas recopiladas para la gran mayoría la necesidad de centralizar en un solo canal formal por niveles de prioridad las informaciones o noticias dirigidas al personal y un solo canal informal, lo cual causaría un cambio en la costumbre anterior de tener muchas y que algunos docentes se pierdan de la información.

En este sentido, es de resaltar la opinión del informante **DOC06**, al respecto: “yo creo que el equipo directivo si hace un trabajo de valorar la labor docente cuando se visibiliza, cuando se reconoce en público, cuando se aplaude en público, cuando se muestra ante nosotros lo que los docentes vienen haciendo, cuando se muestran los cambios positivos, si hay una visibilización”. Para el autor de esta investigación la corresponsabilidad en la comunicación es un fenómeno que involucra las interrelaciones personales en primera instancia, y de acuerdo a como sea la comunicación entre las partes, así será el compromiso que las tareas asignadas generen en el personal docente con repercusión en el ambiente laboral.

En efecto, en esa interacción social propia de la dinámica educativa pueden surgir tensiones entre niveles de autoridad que incide en la sana convivencia y en el adecuado ambiente laboral, esto refuerza la idea de que la corresponsabilidad comunicativa no se construye solamente con normativas, sino con una cultura organizacional participativa con base a las buenas interacciones interpersonales. Para la informante **DOC06**, desde su experiencia, la corresponsabilidad se promueve mediante la asignación clara de funciones, división del trabajo y creación de espacios para el ejercicio de dichas responsabilidades: “La corresponsabilidad se genera cuando se divide el trabajo, se asignan funciones y se dan espacios y tiempos para eso”. Su visión se muestra realista y situada, reconociendo tanto los logros como los desafíos inherentes a la complejidad de una institución con más de tres mil estudiantes en donde mantener un ambiente laboral adecuado no es tarea fácil.

Para el **DOC06**, desde una visión más positiva, celebra la promoción del liderazgo participativo como forma de corresponsabilidad en la comunicación asertiva en pro de un sano ambiente laboral. Afirma que se ha instaurado una comprensión compartida del rol docente como actor propositivo, no meramente ejecutor: *"Todos desde nuestro lugar aportamos desde el saber a las acciones cotidianas del colegio"*. Este enfoque ha derivado en reconocimientos tangibles de la labor docente, tanto desde la coordinación como desde instancias externas. Se reconoce que la comunicación también es un mecanismo para incentivar el desempeño docente. La informante **RECT01** lo materializa en la promoción del autocuidado, el acompañamiento a proyectos y la disposición de espacios para la retroalimentación. Resalta la verificación permanente del uso del planeador y los canales de información, lo cual fortalece la organización escolar: *"Verificar que todos estén atentos a los canales formales de comunicación es parte del incentivo indirecto para el desempeño docente"*.

La misma posiciona el liderazgo como distributivo y transformador, sustentado en la participación activa del equipo directivo. Este tipo de liderazgo permite abordar la diversidad de la comunidad educativa, manteniendo acuerdos claros desde los estamentos, respetando la identidad institucional y promoviendo el compromiso colectivo: *"El liderazgo participativo y distributivo contribuye a una mejor comunicación institucional y, con ello, a una mejor gestión"* (**RECT01**). Una de las informantes docente expresa que existe un buen ambiente laboral entre docentes y coordinadores, caracterizado por la confianza y el diálogo. No obstante, percibe que desde rectoría se gestionan responsabilidades de forma unidireccional: *"Más arriba siento que es impartir instrucciones que un trabajo de corresponsabilidad"* (**DOC02**).

Sumado a lo anterior el **DOC03**, agrega: *"Me siento en un ambiente laboral tranquilo... donde no hay una persecución al docente"*. *"Hay claridad en el cumplimiento de las funciones... eso ayuda al ambiente laboral"*. *"No solo exigir... sino*

*implementar el cumplimiento con ejemplo*". De acuerdo a la visión de la investigadora, esta situación invita al personal a ser proactivo por las dinámicas presentadas a diario y hasta ser comprensivos porque demuestran estar claros de las fortalezas con las que cuentan y las debilidades con las que deben lidiar a diario; esto pudiera interpretarse como una oportunidad de transformaciones internas donde se involucre la opinión de los que conviven en la institución educativa, mediante este tipo de investigaciones, la cual está en la búsqueda de comprender el problema aquí planteado, mediante el cumplimiento del objetivo principal de este estudio al generar fundamentos teóricos sobre la comunicación interna, desde la percepción del docente y directivo, para la comprensión de la satisfacción laboral en el colegio Castilla I.E.D.

### **Subcategoría 2.2. Motivación y reconocimiento a la labor docente**

Desde una mirada reflexiva, la investigadora expresa sobre la motivación y reconocimiento de la labor docente que se origina desde una buena relación interpersonal, comunicación asertiva, hasta la actitud de escucha activa por parte de los directivos hacia los docentes, estando siempre atentos y disponibles para ellos, sin caer en desorganización del tiempo, respetando los espacios dispuestos para establecer este intercambio de ideas, razones, y exposición de motivos entre los actores educativos de forma horizontal, respetando el tiempo de ambas partes por igual, haciendo visible la importancia que tienen las tareas designadas y reconociendo el esfuerzo implícito en ellas. Igualmente, el reconocimiento de logros y la visibilización de proyectos innovadores son formas de incentivar el desempeño laboral con efectiva satisfacción.

La motivación en el campo laboral contribuye en el impulso que lleva a los docentes y demás funcionarios a realizar sus labores de una manera efectiva en procura de los objetivos colectivos, siendo necesario el reconocimiento oportuno por parte de los directivos, en donde se expresa aprecio y gratitud por las tareas cumplidas.

La motivación y el reconocimiento es una herramienta clave para mantener la satisfacción laboral, ya que hace que los docentes se sientan valorados, lo que incrementa la productividad, el compromiso y la pertinencia con los propósitos institucionales. Peña y Vilon (2018) al respecto señalan: “Cabe destacar que, como elemento fundamental en el desarrollo asertivo de la organización, la motivación guarda una estrecha relación con la satisfacción laboral, las relaciones laborales y el entorno laboral” (p. 179)

En atención a lo anterior, los testimonios de los informantes muestran que hay una percepción de motivación y reconocimiento por parte del equipo directivo. **RECT01** menciona que *“el desempeño docente es valorado pública y privadamente, con base en la contribución al PEI”*. Asimismo se debe resaltar que no hubo ninguna queja recurrente entre los docentes, no se evidencio alguna falta de reconocimiento explícito a su labor, todos manifiestan estar valorados y reconocidos en su labor por sus superiores. En respuesta, el **COORD02** reconoció que el reconocimiento ha sido más informal que institucional, lo que plantea la necesidad de generar mecanismos visibles y sostenidos de valoración profesional.

Es de destacar la opinión del informante **DOC03**, quien dijo: *“Cuando se visibiliza, se aplaude en público, se muestra ante nosotros lo que los docentes vienen haciendo...”*; se evidencia entonces, de acuerdo al informante, quien reconoce que los directivos hacen visible la labor docente mediante distintos medios, como la página web institucional y correos electrónicos. Además, valora el reconocimiento público como forma de fortalecer la autoestima profesional. Esto sugiere que dicho reconocimiento debería ser también una práctica entre pares, lo cual contribuiría a una cultura de valoración horizontal.

En tal sentido, la comunicación es reconocida como un eje transversal a los procesos de gestión institucional, siendo necesaria la corresponsabilidad en la misma. Los informantes **RECT01** y **COORD01** indican que la comunicación efectiva permite la

articulación entre la planificación y la acción, lo cual incide positivamente en la organización escolar. Cuando el personal docente está motivado son muy colaboradores y aceptan actos de corresponsabilidad en la comunicación desde las tareas encomendadas a cada cual. Por otra parte, el reconocimiento a la labor docente no debe limitarse a felicitar su logro, es aquí donde la función comunicacional de la directiva mediante sus estrategias en la comunicación organizacional hace visible un buen desempeño docente.

En relación a lo anterior, el **DOC01** afirma *“Con una felicitación, con un memorando positivo a la hoja de vida... eso influye mucho”*, asimismo, el **DOC04** señaló: *“La comunicación es el medio de motivación más importante, de reconocimiento de logros y resolución de conflictos”*; y es preciso agregar el testimonio de **DOC02**, quien señala la falta de acciones explícitas para valorar su labor docente: *“No creo que haya una actividad particular donde uno vea cómo se valore... considero que la única particularidad... es la evaluación de desempeño”*.

Desde la voz de la informante **DOC02** expresa escepticismo sobre el uso de la comunicación como mecanismo de incentivo al desempeño. Realiza una crítica hacia los boletines de felicitaciones o cumpleaños sean impersonales: *“Eso lo hace más frío y más impersonal en mi opinión”* (**DOC02**). Esta percepción se distancia de lo expresado por otros docentes como el informante **DOC01**, que sí reconocen acciones concretas de valoración simbólica, como memorandos positivos. Uno de los informantes expresa que la comunicación interna es bien manejada por la directiva y la coordinación por cuanto la cantidad de actividades no les permite tiempo libre extra, por lo tanto, tienen como equipo de trabajo que adaptarse con la mejor actitud siguiendo el ejemplo de la rectoría.

El informante **DOC07**, en atención a la motivación y reconocimiento a través de la comunicación interna, expresó: *“Siempre están atentos, dispuestos a escuchar, siempre están dispuestos a que nosotros nos podamos acercar y así que sea que no*

*tengan mucho tiempo para atendernos, son claros, nos dicen, bueno, tengo solo este minutico, ven, cuéntame rápido, pero siempre están interesados por escuchar, por poder atender y poder también hacer como una retroalimentación y garantizar que la comunicación haya sido clara y efectiva”.*

Aquí el tema que predomina, para lograr la atención de los docentes y su total disposición sería estar en una situación donde los docentes se sientan visibles ante la directiva, y esto se logra desde la disponibilidad del tiempo que tengan los coordinadores y rectora para estos espacios interactivos entre docentes y directivos de la institución educativa, por ello, el personal docente tomará como un acto de visibilización de mejoras y soluciones dadas las peticiones de estas voces, cuando puedan expresarse y tener una real retroalimentación con la directiva de las informaciones recibidas, tareas asignadas, planeaciones, entre otros asuntos que incluyan a la labor docente.

Las consideraciones que se han venido planteando, evidencian la importancia de la motivación y reconocimiento a la labor docente, en procura de la satisfacción laboral y en donde la comunicación interna entre directivos y docente resulta crucial para tal fin; ante ello, el informante **DOC05** resalta la importancia de *"reconocer en público la labor de los colegas"*, en donde el **DOC03** agrega: *"La simbología también es importante para el reconocimiento de nuestra labor"*. Ante esta situación, el **COORD01**, asevera: *"Reconocer la salud emocional del docente, dar espacios de compartir, de recreación... que las personas se sientan valoradas"... "Todos necesitamos comunicarnos... eso hace que las personas se sientan reconocidas y apreciadas"*; sumando a esto la opinión del **RECT01** *"He intentado promover un ambiente laboral positivo; aún hay un camino por recorrer para alcanzar el nivel deseable. Doy prioridad al reconocimiento del trabajo realizado por cada uno, acompañando en la medida de mis posibilidades"*.

La informante **RECT01** menciona el uso de distintos espacios para felicitar o acompañar a los docentes, lo cual se evidencia al declarar con la seriedad del caso lo expresado anteriormente. Al respecto, la informante **DOC06** considera que el equipo directivo valora la labor docente principalmente desde el respeto, la autonomía pedagógica y la libertad de cátedra, a la vez que facilita espacios públicos de reconocimiento. Esta percepción coincide con lo expresado por otros docentes como el **DOC03**, quienes aprecian los reconocimientos simbólicos como elemento motivador.

Este es un punto a favor de la imagen de la directiva respecto a los actos de reconocimiento e incentivos para que el personal se sienta tomado en consideración, y, por otra parte, es fortalecer el valor de la labor docente y hacer que se sienta que pertenece a la institución y que su lugar allí es importante, esto le traerá un efecto motivador que le hará percibir la satisfacción laboral en su gestión educativa.

La mayoría de los informantes asocian la comunicación efectiva con un aumento en el sentido de pertenencia, compromiso y motivación. El **DOC1** señaló: *“Cuando uno siente que lo tienen en cuenta, trabaja con más ganas. La palabra oportuna también motiva”*. La informante **RECT01** relacionó el estilo comunicacional con el liderazgo pedagógico y sostuvo que una comunicación horizontal favorece el empoderamiento del docente y su autonomía en el aula.

Hay que sumar a lo anterior el testimonio del **COORD01**, *“La comunicación hace que las personas puedan repensarse... encontrarse con un par que difiere o coincide, pero eso también es valioso”*. En cuanto a la valoración docente, reconoce el papel crucial del maestro como ejecutor de las ideas proyectadas desde la coordinación: *“El valor es fundamental... porque sin ellos la propuesta que tenga el directivo no se lleva a cabo”*; testimonio que lo corrobora el **DOC06** al señalar *“Que el directivo sepa quién está trabajando en qué y reconozca los aportes... eso incentiva.”*

Siguiendo este orden de ideas, desde una perspectiva de la directiva, la **COORD01** considera que el proceso comunicacional influye directamente en el

desempeño docente, al permitir que los educadores se sientan reconocidos y reflexionen sobre sus prácticas. Además, enfatiza que el diálogo entre pares fortalece la autovaloración. En términos generales, para la mayoría de los docentes, manejan una percepción de camaradería importante entre los coordinadores y docentes; se evidencia algún tipo de código comunicacional relativo a un tipo de complicidad entre los docentes y coordinadores que en su mayoría comparten años de experiencia en el mismo recinto escolar, lo cual se pudiera interpretar como una ventaja para adaptar nuevas formas comunicacionales que los conduzcan a la satisfacción laboral y al avance como institución educativa.

En cuanto al valor de la comunicación en la gestión educativa, la docente valora la versatilidad del directivo como puente entre la gestión institucional y la práctica de aula. Considera que los directivos deben tener una fotografía clara del quehacer docente, reconociendo aportes e innovaciones para incentivar el desempeño. Cerrando en este mismo orden de ideas, la informante **RECT01** asocia directamente la comunicación interna con el fortalecimiento de la gestión educativa. Resalta el rol del liderazgo participativo y transformador, la retroalimentación constante, la promoción de habilidades comunicativas, y la coherencia con el PEI.

### **Subcategoría 2.3. Acciones desde la comunicación interna para propiciar la satisfacción laboral**

En la entrevista se denota en la mayoría el deseo de mejorar la comunicación interna, aunque existan diversos medios y casi siempre sea fluida, se percibe una necesidad constante de atención que requieren los docentes de sus superiores debido al escaso tiempo de hacer un alto en sus actividades y por las dinámicas que exige las programaciones escolares durante todo el año. Entre las propuestas de mejora, se encuentra la necesidad de fortalecer los procesos de escucha activa, generar espacios de diálogo asertivo y fomentar la claridad de los mensajes. Para poder determinar las

acciones que propicien la satisfacción laboral fue preciso analizar las perspectivas de los informantes, entre las que se destacan las siguientes:

El **COORD01**, señala: *“Estamos abiertos a mejorar, pero hace falta una cultura comunicativa que incluya más la voz del docente”*. Asimismo, Uno de los coordinadores **COORD02**, señala que, para mejorar, es necesario "dar posibilidad a que las personas hablen y que sus intervenciones sean valoradas". *También planteó: “A pesar de que hay una comunicación formal desde los equipos que conforman el gobierno escolar en los cuales los docentes hacen parte, algunos docentes no tienen acceso a la información porque no leen los comunicados oficiales o porque sus representantes no les dan la información de manera oportuna. Nosotros tratamos de subsanarlo precisamente escribiendo la información que todos deben tener”*. Y el **COORD03** añade: *“insistimos en que los docentes pueden acercarse a hablar directamente con las directivas para aclarar ciertos temas o situaciones. Sin embargo, desde las coordinaciones estamos acercándonos a los profesores que están en los salones o desde la atención de las oficinas para resolver sus inquietudes”*.

Ahora bien, desde las perspectiva de los docentes, se pudo obtener información en donde se destaca el testimonio del informante **DOC06** *“con la comunicación asertiva, con el reconocimiento del alcance de algunos objetivos o logros que puedan ser importantes para el docente, resaltar las innovaciones también que los maestros tienen, reconocerlas principalmente, cierto, porque a veces pues es tanto lo que tiene el colegio que quizás en algunos escenarios se pierde de vista o se logra perder los aportes que cada maestro es de la innovación puede hacer”*.

Mientras que tanto directivos como docentes coincidieron en que la mejora en la comunicación debe partir del fortalecimiento de la confianza y la construcción de una cultura del diálogo, esta información devela que hay que escuchar más, generar procesos de co-construcción. No es solo informar, es involucrar al personal, es también parte de la Visibilización de la labor docente. El **DOC02**, por su parte, sugirió la

creación de un comité de comunicación institucional que medie y canalice las preocupaciones del personal, promoviendo mayor transparencia y participación. Mientras que el **DOC07** sugiere transitar hacia formatos comunicativos más visuales y menos textuales (como infografías), que faciliten la retención y comprensión de la información enviada.

La informante **DOC06**, por su parte, sugiere fortalecer los medios formales de comunicación, especialmente el uso del correo institucional como herramienta de trazabilidad y transparencia. Propone también una revisión crítica del uso de WhatsApp en la institución, señalando que no todos los docentes pueden o deben estar obligados a mantenerse al tanto por esa vía, especialmente en horarios de aula. La mejora en el uso de estos canales de comunicación marcaría una diferencia. Son variados los aspectos clave de la comunicación interna, los acercamientos físicos de los coordinadores con los docentes en el aula, es uno de ellos, tal y como lo describe este informante coordinador cuando afirma el acercamiento inevitable de los coordinadores a las aulas a fin de agilizar asuntos comunicacionales.

En este sentido, se evidencia que las acciones institucionales identificadas para mejorar la satisfacción incluyen el respeto por la autonomía docente, la promoción del autocuidado, la organización rigurosa de agendas, y la generación de espacios de esparcimiento o reconocimiento (**DOC03, COORD02, RECT01**). Asimismo, algunos informantes expresaron que una comunicación fluida, transparente y empática incide directamente en su satisfacción laboral. Los informantes sintetizan esta percepción al decir: **DOC02** *“El diálogo personal y humano es más importante que los dispositivos... Además, aunque valora la disposición de los coordinadores para responder inquietudes, no identifica acciones concretas del equipo directivo que promuevan directamente su satisfacción laboral: “No encuentro... una acción clara con relación a propiciar mi satisfacción laboral”.*

Igualmente, el **DOC06**, expresó: “Promover diálogos cada vez más cordiales y fraternos, en los que se reconozcan los procesos y las cargas... eso dignifica nuestra labor”; y el **RECT01** concluye opinando “Comunicación y satisfacción laboral de docentes. Estos dos asuntos son necesarios para una óptima organización y clima escolar adecuado. Al priorizarlos se busca una excelente organización educativa. Una mejor comunicación promueve un ambiente de trabajo más positivo, tranquilo, alegre y empático. “

Del mismo modo, la informante **RECT01** puntualizó que la comunicación interna es clave para construir una comunidad educativa cohesionada, lo que repercute positivamente en el clima institucional y en la proyección de la misión educativa, indicando lo refrendado en el recuadro anterior. La excepción se encontró en la informante **DOC02**, quien señala que, aunque la comunicación ha mejorado en términos de dispositivos, aún hay carencias en el trato humano. Al mismo tiempo el **DOC06** manifiesta la necesidad de humanizar los diálogos. Según su experiencia en la institución, aún no son suficientes las acciones de la directiva para propiciar su satisfacción laboral, más adelante se profundiza sobre este aspecto, a fin de comprender a lo que se refiere esta informante por cuanto sus modelos de creencia sobre la satisfacción laboral distan de la de los demás compañeros de labores.

Sin embargo, para el resto del personal, según sus testimonios, tal información denota el compromiso que tiene el alto mando de la institución educativa en hacer de su equipo un grupo de colaboradores empoderados con autonomía, ofreciendo un acompañamiento de su gestión educativa contando con una comunicación interna empática y asertiva. A partir de estas ideas, se gesta el conocimiento de los factores de la comunicación interna incidentes en la satisfacción laboral, como parte de los constructos teóricos que apunten a profundizar en este tema dentro de contextos educativos.

Aunque parezcan situaciones positivas, no lo son tanto, pues el tiempo que se invierte para moverse principalmente el ideal es que los docentes se habitúen al uso de todos los medios formales más que los informales para ejercer la comunicación interna. Se hace evidente el uso más pronunciado de los canales informales, lo cual pudiera traer sesgos sobre las informaciones o instrucciones dadas a los docentes y coordinadores desde la rectoría. En segunda instancia otro de los elementos clave que contribuyan a la transparencia y equidad en el tiempo de la comunicación interna, a fin de disminuir a su mínima expresión las tensiones que ésta cause, mediante una comunicación asertiva, lo cual se evidencia en el testimonio que da uno de los informantes enunciados en el cuadro anterior.

Finalmente, se resalta dentro del proceso de comunicación interna la necesidad de utilizar un lenguaje asertivo como incentivo cotidiano dentro de las tareas o actividades diarias, usando la comunicación como un puente impulsor del logro de los objetivos planteados. Cuando los docentes sientan que su motor principal es el cuerpo directivo de su institución, no dudarán en atender a los requerimientos comunicacionales y a estar al día con la revisión de los canales de comunicación como un hábito diario antes de dar inicio a sus labores; siendo oportuno el siguiente comentario con significado de parte de una de las informantes docentes reflejado en recuadro anterior.

Por consiguiente, a esta idea lo secunda el informante **DOC07**, cuando menciona que la comunicación interna posee diversidad de canales de comunicación y es difícil determinar cuál de ellos es el ideal, sin embargo, al respecto observa obstáculos puntuales a considerar. A raíz de estos hallazgos, se reúnen las siguientes acciones que representan la vinculación entre la comunicación interna, el desempeño docente y la satisfacción laboral en el contexto educativo. Al respecto, la informante **RECT01**, desde su posición de liderazgo, identifica como obstáculos principales el poco tiempo disponible para atender a profundidad las inquietudes del equipo docente, así

como la falta de comunicación efectiva y empática en algunos casos, atribuida a debilidades en inteligencia emocional e interpersonal. Frente a esto, propone promover una comunicación asertiva, garantizar el tiempo y espacio para escuchar activamente, y fomentar la inteligencia emocional mediante acciones socioemocionales planificadas.

Todo ello, contribuye en hacer espacios importantes que surgen para ejercer una comunicación efectiva, como incentivo al desempeño docente, acompañado de pensamientos hacia el valor institucional y sobre lo cual se gestó el siguiente constructo que suma un aporte al fundamento teórico de esta investigación. Desde la mirada de la investigadora, por el sólo hecho de tener la directiva la iniciativa de hacer los espacios para encuentros comunicacionales en detrimento del poco tiempo disponible fuera de las actividades de rutina, se sugiere que estas reuniones formen parte de un cronograma ya programado para tratar las informaciones que se encuentren en la mesa de diálogo para el momento, estableciendo esta actividad dos veces por semana, por un lapso de 30 minutos.

**Tabla 5.**

*Resumen categoría satisfacción laboral*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Hallazgos</b>
Satisfacción Laboral	Ambiente laboral	El ambiente laboral es considerado en su mayoría como tranquilo, con aspectos positivos a resaltar dentro de este análisis, aunque con tensiones naturales derivadas de la convivencia y de las dinámicas en un centro educativo amplio y diverso. La comunicación juega un papel central en la regulación emocional (reacciones ante malos entendidos) y en la construcción de relaciones respetuosas (valores institucionales). La salud emocional, el respeto a la autonomía y los

		espacios de diálogo son aspectos centrales para la satisfacción laboral.
Motivación y reconocimiento a la labor docente		La comunicación es vista como una herramienta clave para el reconocimiento, la motivación y el bienestar docente. El incentivo se genera al visibilizar logros, permitir la retroalimentación y reconocer el liderazgo pedagógico. La visibilización de los logros individuales en la institución alimenta el reconocimiento entre pares y desde la dirección mejora la motivación personal y refuerza la identidad profesional e institucional, desarrollando un nivel de pertenencia que funcionará como detonante creativo en favor del propio desempeño, lo cual está intrínsecamente relacionado con la satisfacción laboral.
Acciones desde la comunicación interna para propiciar la satisfacción laboral		Fortalecer el uso del correo institucional, estandarizar los canales formales e informales, mejorar la redacción y formato de los mensajes cuidando el lenguaje utilizado, planear con mayor anticipación, evitando a toda costa los eventos de contingencia, y priorizar el diálogo oral frente a la escritura punitiva, es preferible ejercer acciones de consenso que sancionadoras. Se destaca una mirada crítica hacia prácticas autoritarias como la solicitud de "descargos", que generan interrupciones en las relaciones y el ambiente escolar.

**Nota:** Elaboración propia

### **Análisis fenomenológico: categoría Satisfacción Laboral**

Los resultados evidencian que la comunicación interna en el Colegio Castilla I.E.D. se configura como un factor determinante en la satisfacción laboral docente. Si bien existen esfuerzos institucionales por fortalecerla, persisten desafíos relacionados con la participación, la transparencia, el reconocimiento y el desarrollo de una cultura comunicacional democrática. Las percepciones obtenidas constituyen insumos relevantes para la formulación de un modelo teórico sobre la relación entre comunicación organizacional y satisfacción laboral, propósito final de esta tesis.

Hay consenso en que una comunicación efectiva, empática y oportuna mejora sustancialmente la satisfacción laboral. En efecto, se evidenció que la comunicación asertiva transforma positivamente el ambiente laboral, además, la comunicación influye directamente en la calidad del ambiente de trabajo y el sentido de pertenencia. Este análisis revela una cultura comunicativa institucional mixta, con potencial para consolidarse en la medida en que se fortalezca la claridad, la empática, la escucha activa y la formalidad de los procesos. La comunicación es reconocida como motor de la satisfacción laboral docente y como herramienta central en la construcción de un clima escolar saludable y productivo.

De acuerdo a los hallazgos que permitirán generar los constructos teóricos relativos a la categoría correspondiente a la Satisfacción laboral, se deben mencionar los siguientes elementos que se han develado desde los factores de la comunicación interna incidentes en el ambiente laboral y por consiguiente en la satisfacción laboral evidenciado en el desempeño docente y directivo de la institución educativa motivo de estudio para esta investigación. Desde la postura de la investigadora, la satisfacción laboral viene dada como consecuencia de un compendio de factores humanos y organizacionales (institucionales) vinculados entre sí que, en suma, conformarán este fenómeno.

Es importante señalar que los entrevistados identificaron como canales formales los comunicados internos, correo institucional y reuniones pedagógicas. Entre los informales, destacaron el uso de WhatsApp y conversaciones espontáneas. Todo ello forma parte del fenómeno de sobrecarga de información experimentada por los actores educativos participantes. Se evidencia una alta valoración de los canales formales e informales de la comunicación, con un personal coordinador como medio directo eficiente para aclarar dudas y resolver asuntos urgentes, destacando la postura desde las perspectiva de los directivos quienes reconocen el uso sistemático de comunicados oficiales, planeadores semanales y reuniones como estrategias formales, aunque

señalan que no siempre la información es leída o replicada oportunamente por los docentes, lo cual hace activarse la Teoría de la Contingencia enunciada en las bases teóricas de esta investigación por Peralta (2016).

La Teoría de contingencia desde la visión de Peralta (2016) funge como base teórico-práctica de la teoría de la contingencia, desde el instante en que ésta reconoce lo imposible de lograr, la comprensión de un sistema sin ser analizado como un todo y no sólo como un conjunto de partes separadas; en función de lo cual esta nueva perspectiva ha sido aplicada a diferentes campos del saber, entre ellos lo relacionados a la gestión de organizaciones, en la cual la evolución del pensamiento organizacional, les identifica como un sistema que se encuentra en un medio con diferentes participantes, que constantemente concluyen para constituir un ambiente; que la dinámica entre sus elementos constituyentes, condicionan su desempeño. Como dinámicas principales son las relaciones interpersonales, las formas comunicacionales, el lenguaje utilizado, la simbología que acompaña esta comunicación y la participación activa de los docentes dentro de los actos comunicacionales.

En este orden de ideas, al escuchar las voces de los informantes, las mismas señalan que la comunicación debe ser más amorosa, fraterna y veraz, como condición indispensable para una práctica docente humanizada, introduciendo una dimensión ética, organizacional y emocional a la comprensión del fenómeno comunicacional. Su enfoque apunta a la transparencia, el reconocimiento de la labor pedagógica y la dignificación del trato interpersonal, elementos claves para fortalecer el vínculo comunicativo entre docentes y directivos. Resalta además la tensión entre canales institucionales y no institucionales, y propone una crítica estructurada al uso informal de la información, abriendo camino a nuevas estrategias para la mejora de la comunicación institucional desde la perspectiva docente.

Por otra parte, se evidenció que la comunicación interna maneja códigos y lenguajes que pueden incentivar, motivar o desmotivar al personal docente de una

institución. La comunicación interna es vista como el proceso desde donde se ejerce el control de la información y las maneras como será manejada la misma. Si una persona se siente motivado, su desempeño mejorará en la misma medida en que sus emociones y bienestar personal se lo permita. En tal sentido, la mayoría de los informantes coincidió en que la comunicación impacta directamente en el desempeño. Es de vital importancia que la comunicación interna se dé desde una perspectiva equilibrada entre la formal y la informal, evitando el uso excesivo de cada una de ellas; por lo que es contraproducente llenar de informaciones durante toda la jornada y todos los días de las maneras en que se realizan actualmente en la institución.

Uno de los hallazgos más significativos es el vínculo estrecho entre comunicación efectiva y motivación docente, en donde se destaca que el reconocimiento, la retroalimentación positiva y el buen trato inciden directamente en su desempeño, asimismo, el respeto, la escucha activa y el acompañamiento pedagógico son estrategias para valorar la labor docente y generar un clima de confianza. Desde la perspectiva de los directivos, se evidencia que el reconocimiento del trabajo docente es sistemático, tanto en lo público como en lo privado. Se apoya en la autoevaluación institucional para valorar la percepción de los docentes, y menciona la acompañabilidad a proyectos y el liderazgo compartido como estrategias de reconocimiento y satisfacción laboral.

En cuanto al ambiente laboral, las percepciones sobre fueron diversas, algunos docentes lo consideran adecuado, mientras que otros señalan tensiones mal gestionadas. Aunque en líneas generales, la mayoría del personal considera que el ambiente laboral es lo suficientemente sano para solventar cualquier obstáculo y que la cohesión del equipo de trabajo es evidente por las tantas actividades que se llevan a cabo con total éxito en la institución educativa. Además, la gran mayoría expresa sentimientos de agradecimiento, satisfacción de estar en ese lugar de trabajo.

Desde la mirada de la investigadora, se hace oportuno que exista una cohesión en el equipo de trabajo vinculado a valores como la empatía, solidaridad, y otros de carácter emotivo que mantenga los lazos del compromiso, corresponsabilidad que fortalezca el sentido de pertenencia del personal tanto docente como directivo. De esta manera, mantener al personal activo en actividades con sentido participativo, los hace sentirse más seguros de sí mismos, desarrollar habilidades que se encontraban dormidas, por lo que atender sus labores con mayor ahínco, será la consecuencia de este tipo de motivación, lo cual a su vez, convierte su desempeño en una labor de calidad, que viene ligada a los logros personales y profesionales existentes en un personal visible para la institución, que se siente parte importante de su equipo de trabajo, con voz y voto dentro de las decisiones escolares, lo cual devenga en un estado de satisfacción laboral.

En todos los testimonios se evidencia que la comunicación interna no es solo un medio informativo, es un factor determinante en la percepción de bienestar y motivación docente. La claridad en las funciones, la oportunidad de los mensajes, el respeto en el trato y la participación en los procesos institucionales refuerzan la satisfacción laboral.

Finalmente, se hace necesario destacar la voz de la informante RECT01 porque consolida la perspectiva institucional, aportando una mirada estratégica, pedagógica y humanista. Su discurso integra las dimensiones operativas y éticas de la comunicación, subrayando el rol del liderazgo comunicativo, la participación activa y el reconocimiento como pilares de una cultura organizacional saludable. Su intervención complementa y valida muchas de las percepciones docentes analizadas previamente, dando solidez a la triangulación fenomenológica propuesta.

## **SECCIÓN V**

### **TEORIZACIÓN**

**Elementos teóricos sobre la comunicación interna que conlleven a la satisfacción laboral en el desempeño docente y directivo del colegio Castilla I.E.D.**

#### **Comprender desde la experiencia vivida**

Esta sección ofrece una interpretación profunda de las voces de los actores institucionales en el Colegio Castilla I.E.D., desde una perspectiva fenomenológica

fundamentada en Husserl y un enfoque dialógico sustentado en la teoría de la acción comunicativa de Habermas. A partir de los hallazgos cualitativos recolectados mediante entrevistas, se reconstruyen las formas en que estos actores perciben, experimentan y resignifican los procesos de comunicación interna. También lo que los docentes y directivos experimentan sobre los procesos de comunicación interna en su cotidianidad laboral. Esta vivencia se analiza no como un hecho técnico-administrativo; su significancia gira en torno a una realidad existencial de los comportamientos humanos, marcada por tensiones, silencios, desencuentros y posibilidades.

Estos procesos son asumidos como realidades cargadas de sentido que impactan directamente en la experiencia laboral y emocional de los sujetos. La comprensión de la comunicación organizacional y la satisfacción laboral, como fenómeno multidimensional, exige escuchar al sujeto en su mundo vivido, reconociendo que su bienestar no es solo producto de estímulos externos, sino de la manera en que es reconocido, valorado y escuchado en el marco institucional. En este sentido, la comunicación interna emerge no solo como vehículo de información, sino como dimensión constitutiva del ambiente laboral, la motivación docente y el sentido de pertenencia. Ahora bien, desde los resultados desde las subcategorías emergentes en la voz del sujeto y a partir del análisis fenomenológico de los testimonios recogidos, se identificaron ejes temáticos principales y finales que dan cuenta del fenómeno investigado:

### ***Representaciones de la comunicación interna desde el rol de la gestión directiva***

Los actores participantes evidencian que la comunicación dentro del colegio se percibe como fragmentada, poco fluida y carente de horizontalidad. Se destacan ambigüedades en las instrucciones, uso de canales informales como el "rumor de pasillo" y una ausencia de espacios institucionales para la escucha activa. Estas prácticas generan desinformación, incertidumbre y desgaste emocional, lo cual se

traduce en falencias estructurales de la comunicación interna. "Uno se entera por terceros. A veces nos dan órdenes sin explicar el por qué. Eso crea confusión, no sabemos si hacemos bien o mal." (DOC04). "Uno no siempre se entera de los cambios o decisiones, toca andar preguntando o esperar que alguien diga algo en el grupo de WhatsApp." (DOC02)

Los docentes y directivos coinciden en que la comunicación es un elemento indispensable para el buen funcionamiento de la institución, sin embargo, se reconoce su carácter frágil, limitado y muchas veces informal. La mayoría de docentes señalan que la información institucional circula de forma incompleta, poco oportuna y carente de canales estructurados de retroalimentación. Desde Habermas (1987), este fenómeno puede interpretarse como una comunicación distorsionada, en la que el lenguaje se instrumentaliza para el control y no para el entendimiento intersubjetivo. La ausencia de consensos afecta la legitimidad de las decisiones institucionales y erosiona la confianza profesional. Por otra parte, se evidencia una ruptura entre el mundo del sistema (normas, estructuras) y el mundo de la vida (interacciones cotidianas), afectando la posibilidad de alcanzar consensos racionales y confianza institucional.

### ***Falencias en la comunicación interna institucional.***

Los testimonios recogidos revelan percepciones reiteradas de debilidad en los canales comunicativos formales. Se identifican expresiones como "ambigüedad en las instrucciones", "dobles discursos" y "rumores de pasillo", que dan cuenta de una gestión comunicacional desestructurada. Este fenómeno se alinea con lo que Habermas denomina la "distorsión comunicativa", en la que el lenguaje deja de ser un medio para el entendimiento mutuo y se transforma en una herramienta de control o exclusión. Desde la fenomenología, esta vivencia genera una afectación en la percepción del ambiente laboral, al romperse la expectativa de transparencia y respeto.

### ***Prácticas de comunicación: entre la voz presencial-gestual y el silencio de los canales formales***

Se refleja la ambivalencia en los modos de interacción: por un lado, se identifican momentos de diálogo, reconocimiento y apertura; por otro, se evidencia la prevalencia del monólogo institucional, donde el docente se percibe más como receptor pasivo que como interlocutor válido es una consecuencia de la problemática encontrada, reflejada en estas circunstancias. La comunicación concebida desde una "autoridad vertical" y "monopolio del discurso institucional" se expresa en las percepciones de centralismo y en cómo se realizan la toma de decisiones, de acuerdo a las creencias de dos participantes (COORD03 y RECT01). Respecto a este tipo de prácticas, algunos de los docentes expresan sentirse excluidos de los procesos decisorios, poco reconocidos por su labor y desconectados emocionalmente del equipo directivo. Tal experiencia vivida, configura una percepción de aislamiento o no visualización de algunos actores que compromete el sentido de pertenencia.

De esta manera, la función directiva en todos sus niveles, tiene la tarea de evitar a toda costa la pérdida de la confianza y por consiguiente la ruptura de los vínculos laborales, asumiendo una postura más flexible, dispuestos a generar espacios para la retroalimentación de las comunicaciones emitidas desde la directiva, donde se evidencie la participación activa de los docentes. En este sentido, se mencionan algunas de las voces más relevantes: "Siento que la dirección no nos tiene en cuenta. Todo lo deciden ellos. Lo que opinemos los profes no importa mucho." (DOC01). "Hay cosas que no se consultan. Simplemente nos informan y toca acatar. Uno termina desmotivado porque siente que su opinión no cuenta." (DOC06). Este tipo de relaciones se aleja del ideal del "acto comunicativo puro" de Habermas, basado en la reciprocidad, la simetría y la validez consensuada.

Igualmente, este fenómeno evidencia lo que Habermas denomina en su Teoría de la acción comunicativa, la “comunicación estratégica”, orientada a influir o imponer, en lugar de “comunicación orientada al entendimiento”. A nivel fenomenológico, desde Husserl, esta percepción configura un horizonte intencional donde el sujeto se siente ajeno, no convocado o no reconocido. Se observa un cierto distanciamiento emocional en la comunicación que afecta directamente la satisfacción laboral, tal como lo advierte Gonçalves (2000), al afirmar que el entorno percibido condiciona el desempeño y el compromiso del trabajador. Por tal razón, cuidar la comunicación organizacional, interna e institucional, inciden en el ambiente laboral y debe formar parte de las estrategias comunicacionales de una organización, en este caso del Colegio Castilla I.E.D.

### **Riesgo de pérdida de confianza institucional**

Muchos docentes manifestaron sentimientos de desconfianza hacia la dirección escolar, especialmente frente a decisiones tomadas sin participación o consulta, por lo que resulta un aspecto relevante a considerar. A su vez, la falta de retroalimentación, el trato desigual y la percepción de favoritismo acentúan una ruptura en el tejido relacional institucional. Este quiebre se relaciona con lo planteado por Gonçalves (2000), quien señala que el ambiente percibido por el trabajador condiciona directamente su motivación y rendimiento. La comunicación opaca deteriora los lazos de pertenencia y puede desembocar en apatía profesional. El docente bajo esta situación, va perdiendo el interés paulatinamente, hasta que se desconecta totalmente de sus aspiraciones institucionales.

De esta manera, los directivos tienen en sus manos la responsabilidad de ejercer una labor comunicativa humanizada, vinculante entre las emociones y los valores institucionales, los cuales son elementos decisorios para conformar una comunicación interna efectiva, apropiada a las necesidades encontradas. Aquí resulta

oportuno resaltar, que la labor directiva desde la rectora hasta los coordinadores no se limiten a dar por hecho que todo marcha correctamente con la maquinaria comunicacional debido a los diversos medios con los que se cuentan o por la cercanía o camaradería existente entre la mayoría de los actores; la cohesión de un equipo de trabajo se origina desde la motivación, valores compartidos y reconocimiento al prestar la atención equitativa en igualdad de oportunidades comunicacionales para todos, evitando el aislamiento de alguno de los miembros de la comunidad educativa, y en consecuencia al descontento o insatisfacción laboral.

### ***Satisfacción laboral: vínculos, emociones y reconocimiento***

La comunicación interna aparece vinculada directamente con la vivencia de satisfacción o insatisfacción laboral. La escucha activa, el respeto profesional, el reconocimiento público y la participación en decisiones emergen como condiciones necesarias para que el docente experimente bienestar. Las subcategorías “valoración del trabajo”, “relaciones humanas” y “motivación docente” fueron centrales en los testimonios, y forman parte activa de dicho bienestar. La satisfacción no se reduce a incentivos materiales o condiciones contractuales. Surge, más bien, de la vivencia de ser escuchado, reconocido y valorado como profesional y esto es algo que practica la directiva de la unidad en estudio; sin embargo, hay sujetos de estudio que perciben aún con este esfuerzo no estar siendo reconocidos o valorados.

A tales efectos, la comunicación interna es, entonces, una experiencia afectiva, vinculante y constructora de subjetividad laboral. *"Cuando hay buena comunicación uno trabaja con más ganas, se siente parte del equipo. Pero cuando no se nos informa, uno se desmotiva"* (DOC06). *"Cuando uno siente que lo valoran, trabaja con más ánimo. Pero si no hay diálogo ni se reconoce el esfuerzo, uno se siente solo en esto"* (DOC01). Esta categoría da cuenta del valor axiológico de la comunicación como espacio de humanidad. Como lo sugiere Gonçalves (2000), el entorno laboral es percibido

emocionalmente, y de esa percepción depende la motivación y la permanencia del trabajador.

Desde la fenomenología husserliana, estas percepciones constituyen evidencias de una vivencia intencional con afectaciones en el "mundo de la vida" del sujeto. A medida que el sujeto experimenta la intervención de los elementos que conforman la comunicación organizacional, se van desarrollando los elementos que acompañan a la satisfacción laboral. A tales efectos, la comunicación no es externa ni ajena al sujeto, de allí que se le denomine comunicación interna, por lo cual ésta es constitutiva de su vivencia profesional; lo cual quiere decir que, la comunicación influye como factor determinante de la satisfacción laboral.

### **Afectaciones de la comunicación interna a la satisfacción laboral**

La comunicación interna no solo influye en lo organizativo, sino que incide profundamente en el bienestar emocional. Docentes señalaron que el desconocimiento de sus necesidades, la falta de reconocimiento y la escasa participación los hace sentirse invisibilizados. Desde la ética del teórico Habermas, la no inclusión del otro en el diálogo es una forma de violencia simbólica. Esta afectación va más allá del malestar puntual: compromete el sentido mismo del ejercicio docente. Un docente afectado por la desmotivación, empieza a experimentar desinterés, lo cual se verá reflejado en su desempeño docente, y, en consecuencia, en su satisfacción laboral.

### **Discusión teórica: Contraste e integración**

Los hallazgos permiten establecer un diálogo entre la experiencia empírica y los marcos teóricos propuestos. Por un lado, la teoría de la acción comunicativa de Habermas (1984) aporta una mirada ética y racional de la comunicación basada en el reconocimiento mutuo, la transparencia y la validez de los discursos; es decir, normativamente exigente sobre la comunicación: esta debe orientarse hacia el

entendimiento, el consenso y la validación mutua de argumentos. En la institución investigada, los procesos comunicativos carecen de estos elementos, operando más desde la lógica instrumental del mando que desde el discurso racional y cooperativo.

De esta manera, la teoría de la acción comunicativa de Habermas aporta una visión hacia la solución aplicable al Colegio Castilla I.E.D., dicha teoría ayuda a comprender cómo las fallas comunicacionales afectan no solo la eficacia institucional, sino la legitimidad de los liderazgos escolares y el bienestar docente. Al confrontar estos hallazgos con la teoría de la acción comunicativa de Habermas, se observa que la comunicación en el Colegio Castilla I.E.D. opera más como una lógica instrumental (imposición de instrucciones) que como una lógica comunicativa (consenso, argumentación, reconocimiento del otro como interlocutor válido). Esta lógica vertical contribuye a un debilitamiento de la satisfacción laboral, pues los actores no se sienten sujetos activos de los procesos institucionales.

Desde la fenomenología de Husserl y el proceso de análisis de la información de Van Manen, este apartado se orienta a develar cómo los sujetos constituyen sentido a partir de su experiencia vivida, donde la comunicación no es un proceso neutro, más bien está conformado por una estructura de significación que moldea la vivencia del trabajo docente. Así, las percepciones de exclusión, silencio o autoritarismo no son vistas en esta investigación como prácticas organizativas, en su lugar, son vivencias que afectan la subjetividad laboral. Desde este enfoque de Husserl (1913), se permite recuperar la experiencia vivida del docente como intencionalidad consciente, donde la comunicación configura la realidad laboral desde dentro, afectando el modo en que se construye el sentido del trabajo. Atendiendo a ello, no se trata solo de "informar", la solución viene de *"habitar una experiencia laboral de comunicación asertiva con sentido de pertenencia igualitaria"* (p.44)

Cabe destacar, autores como Herzberg (1959) y Locke (1976) ya habían advertido que los factores motivacionales no se restringen a lo económico, sino que

incluyen el reconocimiento, el logro y la participación. En este sentido, la comunicación interna se convierte en mediadora de la satisfacción laboral, tanto por su contenido como por su forma. Aquí la inclusión se desarrolla como un elemento concebido para la cohesión del equipo docente como parte activa y participativa de la institución educativa en estudio. Finalmente, en lo relativo a la satisfacción laboral, los autores antes mencionados, resaltan que más allá del salario o las condiciones físicas, lo que garantiza la motivación es el reconocimiento, la claridad en los procesos, la posibilidad de participar y de crecer profesionalmente. En este sentido, la comunicación interna aparece como un "factor higiénico", aunque también como "factor motivacional".

### **Hacia un fundamento teórico de la comunicación interna y la satisfacción laboral docente**

Derivado de los hallazgos y la discusión teórica, se propone un **constructo teórico** centrado en la siguiente premisa:

**“La comunicación interna es una experiencia socialmente construida como mediadora de la satisfacción laboral dentro del contexto educativo”**

En tanto, posibilita o inhibe la vivencia del reconocimiento, la pertenencia y el compromiso profesional. A partir de los hallazgos presentados, se propone un modelo intersubjetivo sustentado en cuatro dimensiones integradas: a) Dimensión relacional: La comunicación es un acto intersubjetivo donde se reconoce al otro como interlocutor válido. Su ausencia produce desarraigo y desgaste. Se concluye que, la calidad del vínculo comunicativo incide en el reconocimiento interpersonal y profesional. b) Dimensión organizacional: La calidad de los canales, la claridad de las directrices y la

participación en decisiones inciden directamente en la percepción de justicia organizativa. Entonces, la institucionalización de canales, tiempos y formas comunicativas impacta la eficacia y la justicia organizacional.

c) Dimensión emocional: La experiencia comunicativa impacta el bienestar subjetivo, generando seguridad, motivación o malestar y alienación, es decir que, genera o inhibe motivación, pertenencia y bienestar subjetivo. d) Dimensión ética: La comunicación interna debe ser un espacio de transparencia, confianza y responsabilidad mutua, alineado con una cultura institucional basada en valores democráticos con alcance inclusivo. e) Dimensión axiológica: La comunicación debe sustentarse en valores institucionales como la equidad, la empatía, la corresponsabilidad y la dignidad.

Este modelo puede orientar procesos de mejora institucional a través de una gestión comunicacional que integre la lógica dialógica, el enfoque ético y la comprensión fenomenológica de los vínculos laborales. El mismo permite orientar futuras acciones de mejora institucional, proponiendo una comunicación comprensiva, dialógica y participativa como base para una satisfacción laboral profunda y sostenible. El Colegio Castilla I.E.D., como microcosmos institucional, refleja tensiones estructurales en la comunicación interna que impactan negativamente la satisfacción laboral docente. Sin embargo, en las voces de sus actores también emergen posibilidades de transformación desde el reconocimiento, la escucha y el fortalecimiento del lazo humano-profesional. Los hallazgos muestran que cuando se privilegia la verticalidad, el silencio o la instrumentalización del lenguaje, se generan climas de malestar y desmotivación. A continuación, se presenta el siguiente esquema del “Fundamento Interpretativo Integral” para esta investigación de acuerdo al teórico Habermas (1982) según figura 5.

#### **Figura 5.**

*Fundamento Interpretativo Integral según Teoría de la comunicación aplicado a los patrones de la I.E.D. Castilla.*



**Nota:** Elaboración propia (2025), de acuerdo al autor Habermas (1982).

### ***Perspectiva fenomenológica de Husserl***

Desde la perspectiva fenomenológica de Husserl, la realidad educativa es comprendida a través de la experiencia vivida y reflexionada de los sujetos. En esta investigación, las voces de docentes, directivos y coordinadores del Colegio Castilla I.E.D. se convierten en el centro del análisis, permitiendo develar sentidos profundos sobre el modo en que la comunicación interna configura o limita la satisfacción laboral. La acción comunicativa, entendida desde Habermas, permitió interpretar cómo las relaciones comunicativas, basadas en la comprensión mutua o el poder vertical, impactan la convivencia profesional y la motivación en el entorno escolar.

De los relatos analizados emergen propuestas implícitas que pueden constituir una base para transformar la comunicación interna: a) Establecer espacios genuinos de escucha establecidos en las planeaciones de reuniones con el personal docente. b)

Garantizar canales horizontales de diálogo. c) Incluir a los docentes en la toma de decisiones institucionales. d) Promover una cultura del reconocimiento y empatía. Estas ideas, aunque expresadas de forma dispersa por los informantes, configuran los primeros indicios de un modelo comunicativo alternativo, centrado en la comprensión, la ética del diálogo y la construcción colectiva de sentido.

### ***Comparación con referentes teóricos***

En coherencia con la fenomenología de Husserl, se valida que las vivencias comunicativas (positivas o negativas), no son meros datos funcionales, son estructuras de sentido que configuran el modo en que los sujetos viven su trabajo. La desarticulación comunicativa, en este sentido, no es solo un problema de gestión, es una forma de invisibilización existencial. Este capítulo permite afirmar que resignificar la comunicación interna es una tarea urgente para el fortalecimiento axiológico, gerencial y humano de la escuela pública colombiana. La comunicación interna no es simplemente un medio para transmitir información: es un espacio donde se configura el ethos institucional. Su resignificación, desde un enfoque fenomenológico y ético, como se menciona anteriormente, se vuelve una tarea urgente para una escuela que aspire a ser no solo eficiente, también profundamente humana, por cuanto, a fin de comprender los preceptos fundamentales de esta investigación, se indica el siguiente significado:

Fomento de la comunicación interna en la institución educativa: Garantizar canales horizontales de diálogo

Canales formales e informales: Garantizar canales horizontales de diálogo (Uso textual o verbal)

Corresponsabilidad: Incluir a los docentes en la toma de decisiones institucionales

Como incentivo al desempeño: Promover una cultura del reconocimiento y la empatía

Ambiente laboral: Establecer espacios genuinos de escucha

Comunicación y gestión: Establecer espacios genuinos de escucha

Valoración de la labor docente: Promover una cultura del reconocimiento y la empatía.

Con base en los hallazgos del Capítulo anterior y atendiendo al tercer objetivo de la investigación doctoral “Develar los elementos teóricos sobre la comunicación interna que conlleven a la satisfacción laboral en el desempeño docente y directivo del colegio Castilla I.E.D.”, se proponen los siguientes aportes teóricos finales, centrados en la premisa del constructo principal **“La comunicación interna es una experiencia socialmente construida como mediadora de la satisfacción laboral dentro del contexto educativo”**, los cuales dan cuenta de la comprensión integral del fenómeno investigado y sientan las bases para futuras propuestas de transformación educativa:

Estos aportes, sustentados en la vivencia de los actores del Colegio Castilla I.E.D. y contrastados con los referentes teóricos contemporáneos, invitan a reconfigurar las prácticas comunicativas escolares no solo como herramientas de gestión, sino como escenarios pedagógicos de encuentro, reconocimiento mutuo y construcción de comunidad. Con base en el análisis fenomenológico realizado, la discusión teórica y el modelo interpretativo construido, a continuación, se presentan los aportes teóricos finales correspondientes al cumplimiento del tercer objetivo específico de tu investigación doctoral:

### **Aportes teóricos finales**

Los resultados evidencian que la comunicación interna en contextos escolares trasciende su función instrumental para erigirse como un eje estructurante del ambiente organizacional, la cultura escolar y la satisfacción laboral del cuerpo docente y directivo. Desde una perspectiva fenomenológica, los testimonios recogidos permiten

comprender que la calidad de las relaciones comunicativas no sólo impacta en el flujo de información, sino que configura el sentido de pertenencia, el reconocimiento simbólico y la participación activa en la vida institucional. Uno de los principales aportes teóricos de esta investigación radica en el reconocimiento de la comunicación interna como una práctica situada, relacional y ética, que actúa lejos de reducirse a canales formales o medios tecnológicos; por esto, la comunicación adquiere valor en tanto establece vínculos horizontales, promueve la escucha activa y permite la construcción de acuerdos.

Esta visión coincide con los postulados de Habermas (1982) sobre la acción comunicativa, donde la racionalidad se construye a través del entendimiento mutuo y no de la imposición jerárquica. De igual forma, los hallazgos permiten enriquecer la noción de satisfacción laboral desde una mirada integral, que articula dimensiones afectivas, relacionales y profesionales. En este sentido, se identifican como factores claves: la claridad y oportunidad de la información, el reconocimiento simbólico de la labor docente, la posibilidad de incidir en la toma de decisiones y la existencia de espacios dialógicos que validen las voces de todos los actores. La comunicación, entonces, opera como mediadora entre las condiciones laborales objetivas y la vivencia subjetiva del bienestar en el trabajo.

Otro elemento teórico emergente es el concepto de corresponsabilidad comunicativa, entendido como un proceso en el que directivos y docentes asumen conjuntamente el cuidado de las relaciones interpersonales, el uso ético de los canales de información y la construcción de climas organizacionales sanos. Esta corresponsabilidad implica un liderazgo distribuido de forma equitativa desde la directiva hacia los docentes, y una transformación de los modelos verticales por estructuras más colaborativas y empáticas, lo cual es coherente con los planteamientos de la teoría del liderazgo pedagógico transformador propuesto en esta investigación, a

razón del fortalecimiento de las bases de liderazgo ya existente de acuerdo a los hallazgos de este estudio.

Finalmente, se propone que una comunicación interna efectiva y humanizada constituye una condición de posibilidad para la gestión participativa del Proyecto Educativo Institucional (PEI), al facilitar la articulación entre la planeación estratégica y la práctica cotidiana en las aulas. En otras palabras, cuando la comunicación fluye con claridad, respeto y bidireccionalidad, se fortalece el compromiso colectivo y se dignifica la labor docente como motor del cambio educativo y sus efectos transformadores desde lo teórico-práctico hasta lo socio-tecnológico, siendo inminente nuevas formas comunicacionales en los contextos educativos.

Estos aportes, sustentados en la vivencia de los actores del Colegio Castilla I.E.D. y contrastados con los referentes teóricos contemporáneos, invitan a reconfigurar las prácticas comunicativas escolares como herramientas de gestión y como escenarios pedagógicos de encuentro, reconocimiento mutuo de corresponsabilidad en la construcción de comunidad. Con base en el análisis fenomenológico realizado, la discusión teórica y el modelo interpretativo construido, en el próximo apartado, se presentan los aportes teóricos finales correspondientes al cumplimiento del tercer objetivo específico de esta investigación doctoral.

## SECCIÓN VI

### Conclusiones y Consideraciones finales

La presente investigación permitió develar, desde las voces y vivencias de docentes y directivos del Colegio Castilla I.E.D., que la comunicación interna no es una simple herramienta funcional, más bien, es un proceso constitutivo del ambiente institucional y de la experiencia profesional. A través del análisis fenomenológico y el cruce con la teoría de la acción comunicativa de Jürgen Habermas y la fenomenología de Edmund Husserl, se comprendió que la comunicación representa un acto profundamente intersubjetivo, donde el reconocimiento del otro, la horizontalidad del vínculo y la transparencia en el intercambio construyen, o socavan, los pilares de la satisfacción laboral.

Los resultados evidenciaron cinco dimensiones esenciales para interpretar y resignificar la comunicación interna en el contexto educativo: relacional, organizacional, emocional, ética y axiológica. En estas dimensiones se materializa la experiencia cotidiana de los sujetos, quienes afirman que la calidad de la comunicación determina tanto la eficacia institucional, así como también su sentido de pertenencia, motivación y bienestar profesional. Esta investigación arroja las siguientes conclusiones desde una visión experiencial del contexto estudiado, revelando funciones operativas de la comunicación interna, y, profundizando en los factores que de ella se desprenden y que inciden en la satisfacción laboral docente.

#### **La comunicación interna como vivencia intersubjetiva y constitutiva del trabajo docente**

Desde la fenomenología husserliana, el análisis de la experiencia comunicativa vivida por los docentes y directivos del Colegio Castilla I.E.D. revela que la

comunicación interna no es una instancia meramente funcional ni instrumental. Por el contrario, se configura como un entramado de significaciones que afecta directamente el modo en que el sujeto habita su entorno laboral. Las voces de los participantes evidencian que la comunicación es vivida como vínculo, reconocimiento o exclusión, lo que convierte a este proceso en un componente esencial para la construcción del sentido del trabajo docente. En este plano, la comunicación interna no se limita a ser un canal, sino que se erige como una dimensión fundante de la experiencia profesional y humana.

### **Ruptura entre sistema y mundo de la vida: el lenguaje como mecanismo de control**

Desde la teoría de la acción comunicativa de Habermas, se concluye que en la institución investigada la comunicación interna ha tendido a operar desde una lógica vertical, estratégica y jerárquica, orientada más a la transmisión de órdenes que a la co-construcción de sentido. Esta lógica ha generado una ruptura entre el mundo del sistema (directrices normativas y jerarquía funcional) y el mundo de la vida (interacciones cotidianas, reconocimiento mutuo, diálogo horizontal). En consecuencia, se debilita la legitimidad de las decisiones institucionales, se erosiona la confianza profesional y se fractura el sentido de pertenencia. El lenguaje, lejos de operar como medio de entendimiento intersubjetivo, se convierte en instrumento de asimetría y desafección emocional.

### **La satisfacción laboral como fenómeno relacional, ético y emocional**

Los hallazgos cualitativos confirman que la satisfacción laboral, lejos de reducirse a factores materiales o contractuales, emerge como un fenómeno relacional, ético y emocional. El reconocimiento, la escucha activa, la transparencia y la participación en decisiones son identificados por los sujetos como elementos

determinantes para su bienestar y permanencia en la institución. En este sentido, la comunicación interna cumple un rol mediador entre el ethos institucional y la motivación profesional, afectando tanto el clima laboral como la identidad docente. Las palabras de los informantes develan una verdad experiencial: sentirse escuchado es sentirse valorado, y ser valorado es condición para mantenerse motivado en el ejercicio docente.

### **El Fundamento Interpretativo Integral resurgiendo de un modelo teórico-interpretativo desde la experiencia docente**

Como resultado del proceso de análisis fenomenológico y contrastación teórica, se construyó un modelo interpretativo integral sustentado en cinco dimensiones interrelacionadas:

**Relacional:** Entendida como la construcción de vínculos entre iguales, que validan la subjetividad del otro y reconocen su rol profesional.

**Organizacional:** Enfocada en la calidad de los canales, la oportunidad de la información y la participación estructurada en la toma de decisiones.

**Emocional:** Relativa a la vivencia subjetiva del bienestar, la seguridad afectiva y el sentido de pertenencia.

**Ética:** Orientada a consolidar una cultura institucional basada en el respeto, la equidad y la confianza.

**Axiológica:** Fundada en valores como la empatía, la corresponsabilidad y la dignidad profesional.

Estos elementos participantes del fundamento teórico-interpretativo se pueden visualizar en la figura 5 a continuación:

**Figura 6.**

*Fundamento teórico-interpretativo de la vinculación entre la comunicación interna y satisfacción laboral*



**Nota:** Elaboración propia (2025).

Este fundamento teórico articula la calidad de la interacción comunicativa con la justicia organizacional, la participación efectiva e inclusiva, el sentido de pertenencia, el respeto por la dignidad profesional y el reconocimiento simbólico, como factores determinantes de la satisfacción laboral. Tal fundamento nace desde los elementos participantes en la abstracción teórica, según métodos deductivos, hasta obtener la reconstrucción fenomenológica del mundo vivido por los docentes y directivos del Colegio Castilla I.E.D. Su estructura no impone categorías externas, debido a las categorías emergentes, se integraron las experiencias relatadas para proponer

caminos de transformación institucional con miras a brindar solución a la problemática expuesta.

Estos constructos no se limitan a describir la problemática, también ofrecen un horizonte para su transformación. Constituye, al final de todo el estudio, una guía para la gestión comunicacional orientada al fortalecimiento de la satisfacción laboral docente desde una perspectiva profundamente humana. El fundamento teórico tiene sus bases en constructos interpretativos propuestos desde la abstracción teórica, y desde la reconstrucción situada de las realidades vividas por los actores escolares. Así, ofrece una lectura compleja e integral de la comunicación interna, permitiendo transitar de una lógica vertical y autoritaria a una lógica dialógica y participativa, que considera a la palabra como acto ético, al lenguaje como mediador de sentido y al vínculo como generador de cohesión. En definitiva, la comunicación interna, cuando es ejercida desde una ética del reconocimiento, se convierte en catalizadora de relaciones laborales justas, ambientes institucionales armónicos y proyectos pedagógicos compartidos.

Este estudio alcanzó una comprensión profunda del modo en que docentes y directivos de la I.E.D. Castilla, viven, perciben y resignifican la comunicación institucional en su cotidianidad laboral. Si bien el enfoque cualitativo y fenomenológico no pretende generalizar los hallazgos, el modelo construido tiene una alta aplicabilidad en otras instituciones educativas públicas de Colombia con características similares, donde la comunicación aún es entendida como una práctica vertical, fragmentada y escasamente participativa. El alcance del modelo interpretativo no se limita al diagnóstico, a su vez, ofrece una vía de acción transformadora que puede ser integrada en los procesos de gestión institucional, liderazgo escolar, formación docente y evaluación del clima organizacional. Igualmente, el modelo constituye una herramienta teórica para la construcción de políticas educativas que promuevan relaciones

laborales más humanas, éticas y colaborativas. En términos de aportes de la investigación, se menciona:

El aporte teórico establece una conexión inédita entre la comunicación interna y la satisfacción laboral en el ámbito escolar, a partir de un enfoque fenomenológico y crítico. Se articula el pensamiento de Husserl y Habermas con las realidades educativas colombianas, superando la visión técnica de la comunicación para instalarla en el terreno de la intersubjetividad y la ética. Por consiguiente, se propone desde un modelo interpretativo integral que los aportes sean sustentados en cinco dimensiones clave, con valor explicativo y transformador para la gestión educativa.

Según el aporte práctico que tuvo esta investigación, se ofrecen insumos para el rediseño de estrategias comunicativas institucionales orientadas a fortalecer el bienestar docente. Se brindan fundamentos para repensar el liderazgo escolar desde una ética dialógica que valore la palabra, la escucha, los sistemas comunicacionales participativos en medio de la comunicación horizontal y el reconocimiento mutuo, lo cual activa la motivación en el personal, haciendo de su desempeño el mejor. Igualmente, se plantean alternativas para gestionar el clima institucional desde una perspectiva relacional y afectiva.

Su aporte metodológico, se valida la pertinencia que tuvo por su enfoque fenomenológico como vía para acceder a la comprensión del mundo vivido por los actores escolares. En este sentido, se demuestra la eficacia que puede llegar a tener una entrevista semiestructurada aplicada con la técnica en profundidad, acompañada de la técnica Registro de Observación directa; y, en consecuencia, ejerciendo esta observación que la acompañó como fotografía de los fenómenos en estudio, lo cual contribuyó bajo un diseño transeccional que dio cuenta para la construcción del conocimiento situado.

Según el aporte práctico que tuvo esta investigación, se ofrecen insumos para el rediseño de estrategias comunicativas institucionales orientadas a fortalecer el

bienestar docente. Se brindan fundamentos para repensar el liderazgo escolar desde una ética dialógica que valore la palabra, la escucha y el reconocimiento mutuo. Igualmente, se plantean alternativas para gestionar el clima institucional desde una perspectiva relacional y afectiva. En este sentido, la presente investigación contribuye a superar enfoques técnicos o funcionalistas de la comunicación en la gestión educativa, para posicionarla como una práctica ética que configura vínculos humanos y subjetividades profesionales.

De esta manera, se aporta a la comprensión del binomio comunicación interna–satisfacción laboral, desde una lectura situada, crítica y propositiva, que puede orientar transformaciones institucionales significativas en contextos escolares similares del país. En definitiva, este trabajo doctoral abre una línea teórica innovadora en el campo de la educación: *“la comunicación interna no solo media la gestión escolar, sino que constituye un factor estructural del bienestar docente”* (Autora de esta investigación, 2025), capaz de humanizar las instituciones y proyectar constructos teóricos sobre liderazgo democrático y transformador, sostenido en la palabra, la escucha y el reconocimiento mutuo.

### **Aportes teóricos finales**

La presente investigación doctoral devela, desde un enfoque fenomenológico y crítico, una concepción ampliada de la comunicación interna como experiencia intersubjetiva que trasciende su función meramente operativa, para convertirse en una condición estructural de la satisfacción laboral docente. En coherencia con los hallazgos de los capítulos IV, V y VI, se confirma que el vínculo comunicativo entre docentes y directivos no se limita al intercambio de información, sino que configura estructuras simbólicas, relacionales y emocionales que afectan profundamente el sentido del trabajo y la permanencia en la institución.

Desde una perspectiva teórica integral, uno de los aportes más significativos consiste en situar la comunicación interna como experiencia fenomenológica vivida, y comprender su incidencia en la satisfacción laboral, desde las conclusiones de los hallazgos de este estudio; en la que el sujeto docente no solo recibe mensajes, este actor educativo interpreta, resignifica y responde emocionalmente según la forma, contenido y contexto de dicha comunicación. Esta mirada humana, anclada en la fenomenología de Husserl y desde la perspectiva racional de la Teoría de la acción comunicativa de Habermas, como ejes centrales para la interpretación y comprensión de las categorías principales, permite vislumbrar que cada interacción comunicativa afecta el modo en que el sujeto habita su entorno profesional, construye vínculos laborales y se reconoce como parte activa de la comunidad educativa.

En articulación con la teoría de la acción comunicativa de Jürgen Habermas, se identificó que las prácticas comunicativas dentro del Colegio Castilla I.E.D. reproducen, en muchos casos, es una lógica instrumental, vertical y jerárquica, en la que predomina la transmisión de órdenes por encima de la construcción de sentido. Tal distorsión comunicativa, expresada en silencios institucionales, fragmentación de la información y escasa participación, incide negativamente en la legitimidad del liderazgo directivo y en el bienestar emocional de los docentes, por la desconfianza que suponen estas falencias de la comunicación interna institucional. En contraposición, se reconoce que los actos comunicativos orientados al entendimiento, la horizontalidad y el reconocimiento mutuo fortalecen la cohesión del equipo, el cuidado del buen ambiente escolar y la motivación profesional.

Desde este cruce teórico, se propone un fundamento teórico-interpretativo sustentado en cinco dimensiones esenciales de la comunicación interna: relacional, organizacional, emocional, ética y axiológica, que emergen tanto de la experiencia empírica como del análisis conceptual. Este modelo articula la calidad de la interacción comunicativa con la justicia organizacional, la participación efectiva, el sentido de

pertenencia, el respeto por la dignidad profesional y el reconocimiento simbólico, como factores determinantes de la satisfacción laboral.

### **Convergencias y divergencias teóricas**

El estudio halló plena convergencia con la teoría de la acción comunicativa de Habermas en cuanto a la necesidad de construir procesos comunicacionales orientados al entendimiento y al consenso, superando la lógica del poder. Sin embargo, se evidenció una divergencia empírica: en la institución estudiada, la práctica comunicativa dominante no se orienta al consenso, sino a la unidireccionalidad y al silenciamiento. Esta disonancia revela una brecha entre la comunicación ideal y la comunicación real, brecha que genera desencanto profesional y desgaste institucional. Desde Husserl, se halló convergencia en el principio de intencionalidad de la conciencia: los docentes no solo reciben información, sino que interpretan, significan y dotan de sentido sus experiencias comunicativas. La divergencia se encuentra en el hecho de que muchas instituciones aún tratan la comunicación como unidireccional, sin contemplar las vivencias afectivas y cognitivas del sujeto que la experimenta.

### **Alcance del fundamento interpretativo en la solución de la problemática institucional**

El constructo propuesto tiene un valor aplicable y transformador. En el contexto del Colegio Castilla I.E.D., este modelo no es simplemente una propuesta teórica, sino un instrumento orientador de cambio institucional. Su implementación podría permitir:

Reconstruir espacios de confianza mediante prácticas de escucha horizontal.

Reducir los márgenes de exclusión comunicativa fortaleciendo la equidad en la circulación de la información.

Promover el bienestar docente al vincular comunicación, reconocimiento y participación.

Consolidar un liderazgo ético y participativo desde la rectoría y las coordinaciones.

Estos constructos no se limitan a describir la problemática, también ofrecen un horizonte para su transformación. Constituye, al final de todo el estudio, una herramienta de gestión comunicacional orientada al fortalecimiento de la satisfacción laboral docente desde una perspectiva profundamente humana. El fundamento teórico-interpretativo propuesto desde la abstracción teórica, se erigió desde la reconstrucción situada de las realidades vividas por los actores escolares. Este fundamento teórico ofrece una lectura compleja e integral de la comunicación interna, permitiendo transitar de una lógica vertical y autoritaria a una lógica dialógica y participativa, que considera a la palabra como acto ético, al lenguaje como mediador de sentido y al vínculo como generador de cohesión. En definitiva, la comunicación interna, cuando es ejercida desde una ética del reconocimiento, se convierte en catalizadora de relaciones laborales justas, ambientes institucionales armónicos y proyectos pedagógicos compartidos.

Este estudio alcanzó una comprensión profunda del modo en que docentes y directivos de la I.E.D. Castilla, viven, perciben y resignifican la comunicación institucional en su cotidianeidad laboral. Si bien el enfoque cualitativo y fenomenológico no pretende generalizar los hallazgos, el modelo construido tiene una alta aplicabilidad en otras instituciones educativas públicas de Colombia con características similares, donde la comunicación aún es entendida como una práctica vertical, fragmentada y escasamente participativa. El alcance del fundamento interpretativo no se limita al diagnóstico, a su vez, ofrece una vía de acción transformadora que puede ser integrada en los procesos de gestión institucional, liderazgo escolar, formación docente y evaluación del clima organizacional. Igualmente, el modelo constituye una herramienta teórica para la construcción de políticas educativas que promuevan relaciones laborales más humanas, éticas y colaborativas.

## **Consideraciones finales**

Con base en los hallazgos analizados y discutidos a lo largo de los capítulos IV, V y VI, y en cumplimiento del tercer objetivo específico de esta investigación, se consolidan las siguientes conclusiones teóricas que fortalecen la comprensión del vínculo entre comunicación interna y satisfacción laboral docente:

### **A nivel institucional:**

1. Implementar espacios de diálogo permanente entre directivos y docentes, donde se privilegie la construcción colectiva de decisiones y el reconocimiento mutuo.
2. Establecer protocolos claros de comunicación interna que promuevan la horizontalidad, la oportunidad y la transparencia.
3. Incorporar procesos de formación en habilidades comunicativas empáticas, resolución de conflictos y liderazgo participativo para todos los actores escolares.

### **A nivel de política educativa:**

1. Incluir en los planes de mejoramiento institucional (PMI) la dimensión comunicativa como eje transversal del bienestar docente.
2. Promover normativas que garanticen la participación efectiva del cuerpo docente en la construcción del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y en la toma de decisiones clave.

### **A nivel investigativo:**

1. Replicar esta investigación en otras instituciones públicas y privadas del país para profundizar en la comprensión de las relaciones entre comunicación, subjetividad y desempeño profesional.

2. Explorar la relación entre comunicación interna y otros indicadores de calidad educativa como el liderazgo pedagógico, el sentido de pertenencia o el compromiso institucional.

**A nivel axiológico y ético:**

1. Fomentar una cultura institucional donde el diálogo, el respeto, la equidad y la empatía sean principios rectores del trabajo colectivo.

2. Reconocer la comunicación como una práctica ética que construye humanidad en la escuela, más allá de su funcionalidad operativa.

Dentro de las consideraciones finales, se presentan las conclusiones derivadas de los aportes teóricos finales, en coherencia con el tercer objetivo de tu investigación: “Develar los elementos teóricos sobre la comunicación interna que conlleven a la satisfacción laboral en el desempeño docente y directivo del colegio Castilla I.E.D.”, y con base en los hallazgos de los capítulos IV, V y VI:

**Conclusiones derivadas de los aportes teóricos finales:**

1. La comunicación interna escolar debe ser comprendida como una práctica intersubjetiva y fundante del trabajo docente, más allá de su funcionalidad informativa o administrativa. Desde la fenomenología, se evidencia que el modo en que se comunican las decisiones, los reconocimientos y las relaciones de poder afecta de manera directa la vivencia del trabajo, el sentido de pertenencia y la satisfacción personal y profesional de los sujetos implicados. Es responsabilidad de la directiva hacer cumplir esta forma de comunicación, aunque se ha de hacer partícipe en reuniones a los docentes.

2. El vínculo entre comunicación interna y satisfacción laboral no es accesorio, es estructural. La satisfacción de los docentes y directivos se construye a partir de experiencias comunicativas que valoran la escucha activa, el reconocimiento

simbólico, la participación en las decisiones y el trato equitativo (personal antiguo y nuevos ingresos). Cuando la comunicación institucional carece de estas cualidades, se generan escenarios de exclusión, desgaste emocional y desafección profesional. Estos elementos son negativos para el ambiente laboral y deben ser sustituidos por códigos comunicacionales acordes con los valores institucionales.

3. El fundamento teórico-interpretativo propuesto constituye una contribución significativa al campo de la gestión educativa, al integrar cinco dimensiones clave de la comunicación interna (relacional, organizacional, emocional, ética y axiológica). Estas dimensiones permitieron comprender cómo los modos de interacción cotidiana configuran estructuras afectivas, simbólicas y organizativas que inciden directamente en la satisfacción o insatisfacción laboral. Lo que quiere decir, que la satisfacción laboral dependerá de una comunicación interna asertiva, realizada desde los canales formales e informales idóneos para cada circunstancia, evitando la sobrecarga informativa.

4. La teoría de la acción comunicativa de Habermas y la fenomenología de Husserl convergen en afirmar que la comunicación auténtica y respetuosa es condición de posibilidad para la construcción de comunidad, la legitimidad institucional y el bienestar profesional. Sin embargo, en la práctica institucional del Colegio Castilla I.E.D., se identificó una brecha entre el ideal normativo del diálogo y la realidad de una comunicación unidireccional y fragmentada, lo cual evidencia la necesidad urgente de resignificar los modos de interacción desde una ética del reconocimiento. Es aquí donde interviene la parte humana, de fortalecer las relaciones interpersonales en favor de generar la confianza suficiente entre todos los actores educativos, como respaldo ante los logros de los docentes.

5. El acto comunicativo en la escuela es también un acto educativo, ético y político, donde cada palabra, cada silencio y cada canal habilitado o negado construye relaciones de poder, de confianza o de exclusión. Por ello, fortalecer la comunicación

interna no puede entenderse como una estrategia aislada, sino como una apuesta integral por una cultura institucional humanizada, participativa y centrada en la dignidad de todos los actores escolares. Se hace oportuno mencionar que las acciones generadas por la gestión de la comunicación interna en el contexto educativo, deben ser inclusivas y participativas.

6. Este estudio ofrece una mirada teórica innovadora al campo de la satisfacción laboral docente, al identificar la comunicación interna como un eje articulador entre la gestión institucional, el reconocimiento profesional y el sentido subjetivo del trabajo en el contexto escolar. Su alcance no se limita al diagnóstico: propone caminos transformadores sustentados en una pedagogía del diálogo, la empatía y la corresponsabilidad comunicativa. Esta investigación, apoyada en las teorías fundamentales de la misma, y las vivencias recopiladas, genera nuevos constructos teóricos producto de esta sinergia como aporte a la misma.

## REFERENCIAS

Acuña, A., & Bolívar, C. (2019). Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa [Tesis de Maestría, Universidad de la Costa]. <https://repositorio.cuc.edu.co/entities/publication/ca8d3bbc-c979-4364-bce6-7c6f772e1dcf>

Alarcón Argüelles, K., López Ayati, R. C., & Sifuentes Rojas, M. D. P. (2021). Clima laboral y desempeño en los docentes de inglés del primer ciclo de una universidad privada de Lima en el 2020-I.

Amieva, M. y Obeid, MC (2024). Estrategias de liderazgo directivo y su impacto en la comunicación interna en el Colegio Lúdere, Provincia de Salta, período 2022.

Aparicio, L. (2017). Comunicación organizacional interna y satisfacción laboral en el personal del hospital Corazón de Jesús ciudad de El Alto, gestión 2015 [Tesis de Maestría, Universidad Mayor San Andrés]. <https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/14944/TM-1211.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Aranibar Villanueva, S. L. Relación entre la comunicación interna y el clima organizacional de una empresa del sector minero en Ayacucho–2019.

[https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USMP\\_1b429115713ca92a4ff58c4654ecc28b](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USMP_1b429115713ca92a4ff58c4654ecc28b)

Arzuaga, M. (2019). Perspectivas latinoamericanas sobre el rol de los profesionales de la comunicación organizacional y las relaciones públicas. *Anagramas Rumbos y sentidos de la comunicación*, 17(34), 135-154. <https://doi.org/10.22395/anqr.v17n34a7>

Auz, N., Valarezo, L., Tutivén, V., & Pinos, R. (2020). Lenguaje motivacional como estrategia de validación para la toma de decisión en las organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 648-665. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890288>

Ball, S., & Míguez, N. (1989). La micropolítica de la escuela: hacia una teoría de la organización escolar. Paidós. [http://www.terras.edu.ar/biblioteca/1/CRRM\\_Ball\\_Unidad4.pdf](http://www.terras.edu.ar/biblioteca/1/CRRM_Ball_Unidad4.pdf)

Bertalanffy, L. von (1986). Teoría general de los sistemas: Fundamentos, desarrollos y aplicaciones. Fondo de Cultura Económica. <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/Teoria-General-de-los-Sistemas.pdf>

Brandolini, A., González, M., & Hopkins, N. (2009). Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa. DIRCOM. [https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Campos, F., Valdés, R., & Ascorra, P. (2019). ¿Líder pedagógico o gerente de escuela? Evolución del rol del director de escuela en Chile. *Revista Calidad en la Educación*, (51), 53-84. <https://www.calidadenlaeducacion.cl/index.php/rce/article/view/685>

Carlos B., E. N.(2021). Clima organizacional y su influencia en la gestión educativa de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este [Tesis Doctoral, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/b2393152-7aee-4aea-99d9-5181ac477135/content>

Casassus, J. (2002). Cambios paradigmáticos en educación. *Revista Brasileira de Educación*, (20), 48-59. <https://www.redalyc.org/pdf/275/27502004.pdf>

Castillo, E., & Vásquez, M. (2003). El rigor metodológico en la investigación cualitativa. *Colombia Médica*, 34(3), 164-167. <https://www.redalyc.org/pdf/283/28334309.pdf>

Chiang, M., Quijada, M., Rivera, M., & Hidalgo, J. (2021). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: un análisis de percepción en el sector sanitario. *Salud de los Trabajadores*, 29(2), 104-114. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8481762>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (2.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Colegio Castilla I.E.D. (2024). Portal informativo. <https://www.redacademica.edu.co/colegios/colegio-castillaed?page=1%2C%2C0>

Colegio Castilla I.E.D. (2025). Manual de convivencia. <https://www.redacademica.edu.co/sites/default/files/2025-03/Manual%20de%20Convivencia%20Colegio%20Castilla%20ied%202025.pdf>

Collado, M. (2019). Comunicación estratégica en instituciones educativas: prácticas, desafíos y alternativas. *Revista de Ciencias Sociales*, 34(1), 21–36.

Congreso de la República de Colombia. (1991). Constitución Política de Colombia. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php>

Congreso de la República de Colombia. (1994). Ley 115 de 8 de febrero de 1994. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php>

Constitución Política de Colombia. [Const]. Art. 27, Art. 67, Art. 68. Art. 70 y 71 Actualizada con los Actos Legislativos a 2016 (República de Colombia)

Contreras, O y Garibay, N. (2020). Comunicación organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. <http://www.scielo.edu.uy/pdf/in/v15n2/1688-8626-in-15-02-43.pdf>

Contreras, O., & Garibay, N. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. <http://www.scielo.edu.uy/pdf/in/v15n2/1688-8626-in-15-02-43.pdf>

Córdova Bayona, P. J. (2023). Espacios de diálogo y reflexión para mejorar el clima institucional entre directivos y docentes de una institución educativa de Chiclayo.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Mc Graw Hill. 2da-Edición.

Colegio Castilla I.E.D. (2024). Ministerio de la Educación Nacional. Portal web oficial: <https://www.redacademica.edu.co/colegios/colegio-castillaed?page=1%2C%2C0>

Denzin, N., & Lincoln, Y. (2015). *Métodos y recolección de análisis de datos* (Vol. IV). Gedisa.

Espitia Falla, A. L. (2021). Incidencia de la gestión directiva en el reconocimiento, estímulo e identidad institucional de los docentes de la jornada de la mañana del Colegio Instituto Técnico Laureano Gómez (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios).

Fontalvo, Y., & Ventura, A. (2021). Comunicación efectiva: Estrategia de mediación para el fortalecimiento del diálogo entre docentes y padres de familia [Tesis de Maestría, Universidad de la Costa]. <https://repositorio.cuc.edu.co/entities/publication/8e7fef38-dcee-42c5-b1bc-0143f38bc8c9>

Formanchuk, A. El valor de las redes, los canales y las comunicaciones informales en la empresa. Documento en línea. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://factorhuma.org/attachments\_secure/article/1294/Comunicacion\_informal.pdf

Giles, E. (2021). Comunicación interna 2.0: Una propuesta de gestión innovadora [Tesis de Licenciatura, Universidad Siglo 21]. <https://repositorio.21.edu.ar/server/api/core/bitstreams/99d61eb7-344a-4050-b6e4-31d38afb9438/content>

Giles, H. (2021). Comunicación interna y gestión institucional: vínculos, climas y participación. Ediciones Educativas.

Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.

González Navarro, F. (2022). Investigación sobre las relaciones entre la Compensación Total, la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional de empleados y mandos intermedios en España. URI: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/687416/TFGN1de1.pdf?sequence=1>

González, M., Martínez, A., & Esparcia, C. (2020). Gestión del conocimiento en las universidades: Comunicar en entornos digitales. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(1), 41-66. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.1.2957>

Habermas, J. (1999). Teoría de la acción comunicativa, 1: Racionalidad de la acción y racionalización social. Ediciones Santillana.

[https://pics.unison.mx/doctorado/wp-content/uploads/2020/05/Teoria-de\\_la\\_accion\\_comunicativa-Habermas-Jurgen.pdf](https://pics.unison.mx/doctorado/wp-content/uploads/2020/05/Teoria-de_la_accion_comunicativa-Habermas-Jurgen.pdf)

Habermas, J. (1987). Teoría de la acción comunicativa. Volumen I: Racionalidad de la acción y racionalización social (M. Jiménez Redondo, Trad.). Taurus.

Habermas, J. (1989). Teoría de la acción comunicativa. Volumen II: Crítica de la razón funcionalista (M. Jiménez Redondo, Trad.). Taurus.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.

Husserl, E. (1970). Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica. Fondo de Cultura Económica.

Husserl, E. (2002). Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica (T. Andrade, Trad.). Trotta.

Idrobo, S. (2020). La Teoría de la Acción Comunicativa de Jürgen Habermas: Una interpretación y sus posibles aplicaciones en las Ciencias de la Gestión. Criterio Libre, 18(33), 1-20. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8046532.pdf>

Jiménez, A. (2021). Comunicación efectiva: estrategia de mediación para el fortalecimiento del diálogo entre docentes y padres de familia (Doctoral dissertation, Corporación Universidad de la Costa). Portal Web del Colegio Castilla I.E.D. (2024). <https://www.redacademica.edu.co/colegios/colegio-castilla-ied?page=1%2C%2C0>

Manen, M. van (1998). El tacto en la enseñanza: El significado de la sensibilidad pedagógica. Paidós. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7383753>

Ley 115. (1994) [https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf)

Ludwig, Von Bertalanffy (1986). Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollos y aplicaciones. México: Fondo de Cultura Económica. <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/Teoria-General-de-los-Sistemas.pdf>

Mascareño, A. (2012). Contingencia como unidad de la diferencia moderna. En H. Cadenas, A. Mascareño, & A. Urquiza (Eds.), *Niklas Luhmann y el legado universalista de su teoría: Aportes para el análisis de la complejidad*. <https://www.researchgate.net/publication/264971413>

Manen, M. van (1998). El tacto en la enseñanza: El significado de la sensibilidad pedagógica. Paidós. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7383753>

Martínez, M. (2006). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. Trillas.

Martínez, M. (2018). Administración educativa y gestión del conocimiento: hacia una ética del compromiso institucional. *Revista de Investigación Educativa*, 36(3), 53–71.

Mero, O., & Sáenz, V. (2016). Consideraciones generales acerca de la gestión educativa. *Revista Dominio de las Ciencias*, 2(4), 179-190. <https://dominodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/225>

Mero, C., Arias, A., & Andrade, D. (2016). La gestión educativa y su vinculación con la comunicación organizacional. *Revista Científica de Educación*, 18(2), 45–63.

Ministerio de Educación Nacional. (1994). Decreto 1860 de 1994: Proyecto Educativo Institucional (PEI). [https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-172061\\_archivo\\_pdf\\_decreto1860\\_94.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-172061_archivo_pdf_decreto1860_94.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. (2006). Plan Decenal de Educación 2006-2015: El camino hacia la calidad y la equidad. <https://www.mineduacion.gov.co/portal/micrositios-institucionales/Plan-Nacional-Decenal-de-Educacion-2016-2026/>

Ministerio de Educación Nacional. (2008). Gestión escolar: Procesos de gestión, autoevaluación institucional (Guía 34). <https://www.mineduacion.gov.co/portal/adelante-maestros/Formacion/Gestion-Educativa/231098:Gestion-Educativa>

Ministerio de Educación Nacional. (2016a). Resolución 15683: Manual de funciones, requisitos y competencias para directivos docentes y docentes. [https://contenidos.mineduacion.gov.co/ntg/men/pdf/resolucion\\_15683.PDF](https://contenidos.mineduacion.gov.co/ntg/men/pdf/resolucion_15683.PDF)

Ministerio de Educación Nacional. (2016b). Resolución 9317: Manual de perfiles, requisitos académicos y experiencia profesional. [https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-357013\\_recurso\\_1.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-357013_recurso_1.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. (2021). Diseño de comunicación a favor de la educación en Colombia (Versión 04). [https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-362780\\_recurso\\_6.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-362780_recurso_6.pdf)

<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/225>

Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2023). Lineamientos de convivencia escolar y comunicación institucional. MEN.

Montañez Juan, M. I. (2021). El diseño del trabajo y sus consecuencias sobre la satisfacción laboral y el desempeño. URI: <https://roderic.uv.es/items/0b436ba5-06cb-478c-afb5-dfab0a139b7d>

Moreno, G. (2020). La cultura organizacional en el desempeño docente en las universidades públicas de la provincia Pichincha, Ecuador [Tesis Doctoral, Universidad Nacional de La Plata]. <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/120914>

Muñoz, A. Satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid, 1990.

Navarro Úsuga, L. J. (2023). Factores psicosociales de protección y riesgo inmersos en el quehacer investigativo que afectan la salud mental de los profesores de la Facultad Nacional de Salud Pública (FNSP), U. de A, 2023, Medellín. Estudio de caso (Doctoral dissertation, Corporacion Universitaria Minuto de Dios). URI: <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/2fbb8066-30e3-4912-8c47-c621c7e8f3d7/content>

Obeid, M (2024). Estrategias de liderazgo directivo y su impacto en la comunicación interna en el Colegio Lúdere, Provincia de Salta, período 2022. [Tesis de Licenciatura Universidad Católica de Salta] [https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac\\_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=24&id\\_noticie=75962](https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=24&id_noticie=75962)

Orjuela, S. (2019). Entendiendo la comunicación en la organización a través de 10 revistas latinoamericanas. *Organicom*, 16(30), 152-163.

Ortiz, N. (2025). El Síndrome de Quemazón Laboral “Burnout” y Su Relación Con la Satisfacción Laboral de los Docentes Administrativos En las Escuelas de la Región Educativa del Sur de Puerto Rico. URI: [https://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1868&context=fse\\_etd/](https://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1868&context=fse_etd/)

Osorio, D. (2025). Efecto de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la satisfacción laboral de los docentes de una escuela primaria en Roselle, New Jersey. Keiser University. URI: [https://media.proquest.com/media/hms/PFT/2/UKHWb?\\_s=elpg3NP%2BOdtxJ%2FKKp%2BwRfYrQv8M%3D](https://media.proquest.com/media/hms/PFT/2/UKHWb?_s=elpg3NP%2BOdtxJ%2FKKp%2BwRfYrQv8M%3D)

Palmero, F., Guerrero, C., Gómez, C., Carpi, Amparo y Gorayeb, R. (2011). Manual de teorías emocionales y motivacionales. Publicaciones de la Universitat Jaume I. <https://core.ac.uk/download/pdf/61393455.pdf>

Papic, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de investigación educativa*, 10(1), 63-83. <https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>

Parra, C., Bayona, J y Salamanca, T. (2018). Vigencia conceptual de los factores de la motivación

Peralta, E. (2016). Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión. *Aglala* 7(1) pp. 122-146. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6832738>

Pineda, S., Pineda, S., y Vargas, M. (2022). Esquemas interpretativos de los actores en la escuela. Comprensiones desde el análisis del cambio organizacional. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 28(3), 175-188. <https://www.redalyc.org/journal/280/28071865012/html/>

Ramírez, J. (2023). Comunicación organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los docentes de una institución educativa, Sechura 2023. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo] <https://hdl.handle.net/20.500.12692/139130>

Ramos, W; Paredes, M; Terán, P; y Lema, L. (2017). Comunicación Organizacional. <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>. Ediciones Grupo Compas. 1ed.

Rincón, T (2024). Constructos teóricos desde el proceso de comunicación organizacional en el subsistema de educación básica secundaria. [Tesis Doctoral, UPEL-IPRGR] <https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TD/article/view/1177/1055>

Ritacco Real, P. (2023). La identidad profesional de la dirección escolar en España.

Rodríguez G, Gil J, García E. (1999). Metodología de la investigación cualitativa. Málaga: Ediciones Aljibe.

Romero, H. D. C. (2018). Decálogo de principios bioéticos para armonizar la convivencia en una comunidad educativa. *Revista Colombiana de Bioética*, 13(3), 38-58.

Romero, C. (2018). Gestión educativa y relaciones interpersonales en contextos escolares. Fondo Editorial Académico.

Ruiz, E., Salazar, J y Valdivia, M. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *Revista Iberoamericana para la Investigación Educativa* 12 (26) pp. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v13n26/2007-7467-ride-13-26-e039.pdf>

Salazar, L y Ospina, Y. (2019). La satisfacción laboral y desempeño. *Colección académica de ciencias estratégicas*. 6 (1) pp 47- 67. [https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9384/Satisfacci%C3%B3n%20laboral\\_desempe%C3%B1o.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9384/Satisfacci%C3%B3n%20laboral_desempe%C3%B1o.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sánchez, Y., y Jiménez, A. (2021). Comunicación Efectiva: Estrategia de Mediación para el Fortalecimiento del Diálogo entre Docentes y Padres de Familia. <https://repositorio.cuc.edu.co/server/api/core/bitstreams/df89fff2-e398-49b1-9942-464a0c15c65b/content>

Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2011). Cultura organizacional, satisfação profissional e atmosfera de grupo. *Psico*, 42(4), 511-518.

Suárez, A. M. M. (2023). Comunicación Organizacional en la Gestión Directiva de las Instituciones Educativas de Florencia Caquetá (Colombia). *Voces y Realidades Educativas*, 10(1), 101-118. Recuperado a partir de <https://vocesyrealidadeseducativas.com/ojs/index.php/vyc/article/view/110>.

Serrano, G (1994). Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. I Métodos. Madrid: La Muralla. S.A.

Taylor, S. y Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. 3ª ed. Editorial Paidós

Taylor, SJ y Bogdan, R. (2008). La entrevista en profundidad. *Métodos cuantitativos aplicados*, 2, 194-216.

Therán, F. M., & Tabarez, N. (2025). LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DIRECTIVA: UN CONSTRUCTO TEÓRICO PARA LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL MUNICIPIO CHINÚ-CÓRDOBA COLOMBIA SEGÚN LA VERSIÓN DE SUS ACTORES SOCIALES. TESIS DOCTORALES. URI: <https://www.espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TD/article/view/1877/1769>

Velázquez, M., Quesada, G., y Rodríguez, F. (2020). Estrategia de comunicación organizacional para escuelas de la educación primaria. *Didáctica y educación*, 11(4), 110-134. <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/1061>

Villanueva, A. (2019) Relación entre la comunicación interna y el clima organizacional de una empresa del sector minero en Ayacucho. [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USMP\\_1b429115713ca92a4ff58c4654ecc28b](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USMP_1b429115713ca92a4ff58c4654ecc28b)

Villacorta-Méndez, J. E., Colina-Ysea, F. J., Pantigoso-Leython, N., & Valverde-Alva, W. E. (2023). Habilidades directivas y comunicación organizacional interna. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(16), 32-54.

## ANEXOS

### [Anexo A-1]

#### [Guion de Preguntas Entrevista]



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR



INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO

**Título de la investigación:** Comunicación interna entre el docente y directivo: un aporte para la comprensión de la satisfacción laboral docente en Colombia.

Investigadora: Ana Rodríguez.

Objetivos de la investigación

**Objetivo General:** Generar fundamentos teóricos sobre la comunicación interna, desde la percepción del docente y directivo, para la comprensión de la satisfacción laboral en el colegio Castilla I.E.D.

Objetivos Específicos:

1. Conocer los componentes esenciales de la comunicación interna desde percepción de los docentes y directivos.

2. Comprender desde la perspectiva docente los elementos de la comunicación interna asociados a la satisfacción laboral.

3. Develar los elementos teóricos sobre la comunicación interna que conlleven a la satisfacción laboral en el desempeño docente y directivo del colegio Castilla I.E.D.



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR**  
**INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO**



Entrevista Dirigida a Directivos

Apreciado(a) personal Directivo

En virtud de su experiencia traducida en aportes significativos para la presente investigación, usted ha sido seleccionado para participar en la misma, cuyo objetivo general se orienta a: Generar fundamentos teóricos a partir de la percepción que tienen los docentes y directivos sobre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral docente en el colegio Castilla I.E.D.

Cabe destacar que la información obtenida será bajo el tratamiento de la confidencialidad y su participación se mantendrá en anonimato, por lo que los resultados serán para uso académico, en este sentido, lo (a) invitamos a responder cada una de las preguntas planteadas a continuación, según su percepción de acuerdo a la experiencia vivida.

I. Datos del Informante

Edad:

\_\_\_\_\_ Ocupación \_\_\_\_\_

---

Años de servicio: \_\_\_\_\_ Área de formación:

---

Área de desempeño:

---

---

## II. Guion de Preguntas

ÍTEM	SUGERENCIA
1. Desde su función directiva ¿De qué manera se fomenta la comunicación interna en la institución educativa?	
2. ¿Cuáles con los canales formales e informales que utilizan los docentes para comunicarse con los directivos?	

<p>3. ¿Cuáles son los principales obstáculos para una comunicación fluida entre los docentes y que acciones toma usted como directivo para superarlos?</p>	
<p>4. Si pudiera mejorar aspectos clave de la comunicación interna, ¿cuál sería y como se llevaría a cabo dentro de su gestión educativa?</p>	
<p>5. ¿De qué forma promueve la comunicación con los docentes en los procesos de gestión educativa?</p>	
<p>6. ¿Cómo utiliza el proceso comunicacional para incentivar el desempeño de los docentes en su institución?</p>	
<p>7. ¿De qué forma se fomenta la corresponsabilidad entre los directivos y</p>	

docentes para alcanzar objetivos comunes?	
8. ¿Qué opina acerca del ambiente laboral de los docentes en su institución?	
9. ¿En qué forma valora la labor de sus docentes en la institución?	
10. ¿Desde su rol gerencial, que acciones realiza para propiciar la satisfacción laboral de sus docentes?	
11. ¿Cómo puede influir la comunicación en la satisfacción laboral de los docentes en su institución?	



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR**  
**INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO**



Entrevista Dirigida a Docentes

Apreciado(a) Docente

En virtud de su experiencia traducida en aportes significativos para la presente investigación, usted ha sido seleccionado para participar en la misma, cuyo objetivo general se orienta a: Generar fundamentos teóricos a partir de la percepción que tienen los docentes y directivos sobre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral docente en el colegio Castilla I.E.D.

Cabe destacar que la información obtenida será bajo el tratamiento de la confidencialidad y su participación se mantendrá en anonimato, por lo que los resultados serán para uso académico, en este sentido, lo (a) invitamos a responder cada una de las preguntas planteadas a continuación, según su percepción de acuerdo a la experiencia vivida.

I. Datos del Informante

Edad: \_\_\_\_\_ Ocupación \_\_\_\_\_

Años de servicio: \_\_\_\_\_ Área de formación: \_\_\_\_\_  
 Área de desempeño: \_\_\_\_\_

## II. Guion de Preguntas

ÍTEM	SUGERENCIA
<p>1. Como docente, ¿de qué manera fomenta la comunicación interna en la institución educativa?</p>	
<p>2. ¿Cuáles son los canales formales e informales que utilizan los directivos para comunicarse con los docentes?</p>	
<p>3. ¿Cuáles son los principales obstáculos para una comunicación fluida entre los directivos y que acciones toma usted como docentes para superarlos?</p>	

<p>4. ¿De qué forma promueve la comunicación interna los directivos en los procesos de la gestión educativa?</p>	
<p>5. ¿Cómo utiliza el proceso comunicacional los directivos para incentivar el desempeño de los docentes en su institución?</p>	
<p>6. Usted como docente, si pudiera mejorar aspectos clave de la comunicación interna, ¿cuál sería y como se llevaría a cabo dentro de los espacios educativos?</p>	
<p>7. ¿De qué forma el equipo directivo fomenta la corresponsabilidad para alcanzar objetivos comunes de la institución?</p>	
<p>8. Describa el ambiente laboral en su institución educativa</p>	

<p>9. ¿De qué manera el equipo directivo valora su labor docente en la institución?</p>	
<p>10. ¿Cuáles acciones realiza el equipo directivo de la institución que propicien su satisfacción laboral?</p>	
<p>11. La comunicación interna que se lleva a cabo en el colegio, ¿de qué manera influye en la satisfacción laboral docente?</p>	

## **[Anexo A-2]**

### **[Entrevistas-Transcripciones]**

Profesor Oswaldo (DOC07)

Primera pregunta. Desde mi rol docente, fomento la comunicación interna en la institución, en los espacios que nos brindan, como, por ejemplo, las reuniones de área, cuando nosotros discutimos, proponemos, damos nuestro punto de vista a los diferentes temas que se solicitan o que se requieren para poder desarrollar las temáticas, desarrollar las agendas del Consejo Académico. También, en los diferentes espacios institucionales durante las semanas de desarrollo, en las reuniones que hacemos por jornada o que hacemos de institución, donde se integra la jornada de la mañana y la jornada de la tarde, se nos brindan los espacios para poder aportar sobre diferentes problemáticas, necesidades, puntos de vista, que atañen a la institución, que atañen a las dinámicas institucionales para poder aportar, fomentando ese diálogo fraterno, ese diálogo respetuoso, en el que escuchamos y también nos escuchan para poder encontrar soluciones y diferentes alternativas para las situaciones que se presentan.

Otro espacio también es a través de los proyectos pedagógicos que maneja la institución, en este caso, en el de tiempo libre, pues, yo que soy docente de educación física, entonces, estoy en ese proyecto y también en las diferentes dinámicas que se presentan. Nosotros tejemos redes de comunicación para poder hacer un mejor trabajo en equipo, para poder desarrollar o llegar a los objetivos planeados del periodo del año con los diferentes grados que se trabajan y también con las diferentes áreas, porque no solo nos entendemos o trabajamos directamente únicamente con el área afín, que en mi caso sería educación física, sino que también tenemos diferentes puntos de encuentro con las demás asignaturas, con las demás áreas. Entonces, esto implica

también la relación con los diferentes compañeros, el intercambio de opiniones, el trabajo mancomunado.

Entonces, pues, la comunicación primero tiene que ser asertiva, también, pues, manejar todo dentro del respeto, tratando también de ser empático de tener una escucha activa, porque muchas veces no se trata de tener la razón en esos espacios, sino de dar el punto de vista, tratar de enriquecer con los aportes que se dan para poder llegar así a un buen término en los objetivos que se están buscando. Segunda pregunta. Los canales formales e informales que se utilizan en la institución, pues, son variados.

Podríamos decir que primero está la comunicación directa, que es el momento en el que algún directivo necesita o requiere de una comunicación clara, específica, únicamente para cierta persona. Entonces, hay una reunión en la oficina o en el lugar que se dé de acuerdo a la inmediatez o la necesidad de la situación. Entonces, puede ser en el salón de clase, puede ser en la oficina del directivo, en la sala de profesores.

Cuando es personal, se debaten o se informan los diferentes puntos o las necesidades que se tienen, sea la información clara, concreta, sencilla. También se le permite al docente poder expresarse libremente, poder dar su opinión sobre lo que se esté tratando, aclarar las dudas, también hablar sobre lo que de pronto no esté de acuerdo. En sí, ese tipo de comunicación personal es muy abierto, muy respetuoso, es dinámico, es concreto.

Otro canal que se utiliza es el de los correos electrónicos, donde se recibe la información o se envía información también clara, concisa, de comunicados, información relevante sobre algún tema o dependiendo de lo que se esté trabajando en el momento, en las semanas de desarrollo, para las CAPS, para los cierres de periodo, para las reuniones de padres. Entonces, este es un canal como más formal, en el que uno recibe ya, y a veces es unidireccional también, debido a que no hay un intercambio así como instantáneo, sino que hay que esperar a que una de las dos partes, el receptor, pues, pueda procesar la información recibida y retroalimentar o simplemente dar comunicado de que recibió la información y que es clara. Entonces, este canal se utiliza más para dar la información a través de la documentación institucional o criterios que ya se han acordado previamente y se han unificado.

Eso es para rendir informes también, actos administrativos, este tipo de cosas, donde al leerlo ya uno recoge la información, sabe qué tiene que hacer y si hay alguna novedad, pues, uno retroalimenta devolviendo el mensaje. Otro canal de comunicación que se utiliza también es el grupo de WhatsApp. Este canal es mucho más rápido porque los mensajes son instantáneos, las notificaciones llegan en el momento en el que uno está en cualquier lugar, no hay que entrar a mirar el correo ni nada.

Simplemente, pues, uno escucha la notificación, si tiene el tiempo, pues, lo revisa y responde o simplemente, pues, tiene ya la información sobre lo que se debe hacer y cómo se debe hacer. De este canal puedo decir que la falencia es que no todos los docentes están dentro de ese grupo. Entonces, a veces, pues, se pierden de la información.

Obviamente, este canal de WhatsApp no es obligatorio, es como de manera voluntaria. Y, pues, también entiendo que algunos docentes no hagan parte, pues, debido a la saturación de este tipo de plataforma a nivel personal, a nivel académico, en otros espacios, pues, uno tiene muchos grupos donde reciben diariamente un montón de notificaciones. Entonces, pues, esto hace que también a veces como que se pierda esa seriedad o que se pierda esa... esa rigurosidad con la que se debe manejar este canal a nivel institucional.

Entonces, pues, muchos miran la información en el momento, ya cuando tienen tiempo, cuando han terminado clase, cuando de pronto tienen acceso al celular, porque, pues, no siempre el docente tiene el celular cerca. Entonces, este, tanto como el correo electrónico, pues, son canales que permiten informarse, pero no garantizan que sea en el momento adecuado o en el momento que se requiere, a diferencia de la comunicación verbal directa con la persona o el grupo de personas con el que se necesite. Otro tipo de comunicación, también, es, pues, a través de los muchachos de servicio social y las circulares impresas o informativos impresos que envían coordinación o rectoría cuando ya son mensajes como muy urgentes.

Entonces, el muchacho de servicio social o la estudiante de servicio social va directamente a los salones, da la información a los docentes y, pues, les pide también que hagan el registro y que fueran informados. También, otra que no se utiliza muy seguido es la llamada telefónica. Este, pues, ya es cuando es extrema urgencia, cuando ya son situaciones o necesidades ya mucho más importantes y no se ha tenido tiempo de hacer una reunión previa o no se pudo hacer una reunión presencial con la persona o las personas.

También los espacios institucionales con los que se cuenta, pues, son las reuniones de área donde tenemos delegados que nos transmiten la información de los consejos académicos. También las jornadas pedagógicas donde estamos directamente el conjunto de docentes, ya sea por jornada o sea toda la institución mañana y tarde en reunión con los directivos para poder dialogar sobre las diferentes agendas a desarrollar. También hay un informativo semanal que es preparado por las directivas y nos lo envían a los correos y también al grupo de WhatsApp para que nosotros tengamos en cuenta las fechas, el manejo de la información, los temas que se deben tratar en ciertos días o las actividades institucionales que se van a desarrollar en diferentes días.

Tercera pregunta. Algunos de los principales obstáculos para una comunicación fluida es que también muchas veces se saturan muchos canales de comunicación. Entonces, no siempre el docente tiene la posibilidad, aunque son diversos los canales, las dinámicas institucionales a veces no permiten que el docente esté pendiente de los canales de comunicación. Entonces, muchas veces el docente espera en su hora libre, en el momento de la reunión diaria, al finalizar la jornada laboral, para poder mirar. Entonces, ya son también como manejos personales que se dan de acuerdo a las diferentes dinámicas de la asignatura, del periodo, el momento en el que se están desarrollando diferentes agendas. Entonces, hay mucho bombardeo de información de muchas cosas.

Digamos, en el WhatsApp, llega una información de una actividad que se va a realizar en el día, mientras que en el correo electrónico llegó una comunicación sobre alguna encuesta que se debe diligenciar. Entonces, hay mucha saturación. Y siento que no hay un canal en sí que sea fuerte en el que condense toda la información. Lo que más funciona es la comunicación personal y directa, ya sea con los directivos o con los compañeros. Yo, personalmente, lo utilizo más. Si tengo alguna duda, si de

pronto no recordé algo para hacer, para mí es más eficiente hablar con la persona directamente y aclarar o recordar o solicitar o aportar lo que se requiera.

Otro problema también es que muchas veces en la institución no hay la suficiente fortaleza y capacidad de la tecnología. Algunos docentes no tenemos el computador, la red de internet, el wifi, no tiene suficiente cobertura, falla mucho. Entonces, a lo que se recurre es a la llamada telefónica, ir a buscar a la persona, ser concreto, ser asertivo, porque las dinámicas de la institución no permiten a veces tener el tiempo suficiente para poder sentarse a dialogar o escribir el correo más detallado o mandar el WhatsApp que sea concreto para que uno pueda recibir la información en el momento que la necesita o la retroalimentación que se necesita en cada momento.

Por mi parte, pues trato de ser lo más proactivo posible en el momento que se permite ese diálogo, ese intercambio, o sea, por cualquiera de los canales, ser concreto, especificar las dudas que tengo para poder tener bien clara y concreta la información en general. También estoy abierto con los diferentes espacios. En la medida que las dinámicas lo permiten, pues reviso cualquiera de los diferentes canales para poder estar seguro de que no hay nada, digámoslo así, como pendiente o en el aire, que sea importante y que de pronto se vaya a dejar pasar.

Obviamente, pues hay dinámicas, hay días en los que a veces es imposible o se dificulta mucho más el estar pendiente de alguno de los canales o de varios de los canales, también porque mi quehacer requiere que yo esté afuera en el patio, en la cancha, haciendo actividad con los muchachos, entonces muchas veces el dispositivo que ha guardado el computador pues está en el salón, entonces ha sido eficiente cuando de pronto no hay esa comunicación telefónica o a través del computador, o de

pronto antes de iniciar la jornada no nos pudimos reunir o no me pudieron dar la información, pues que el estudiante de servicios sociales llegue al sitio donde estoy a transmitir la información que se necesita. Cuarta pregunta, ¿de qué forma los directivos promueven la comunicación interna? Bueno, ellos siempre están dispuestos a escuchar, he notado de pronto con mi trayectoria en otras instituciones hablar con un directivo era muy complicado, puesto que las diferentes dinámicas de ocupaciones que tienen inherentes a su cargo no les permite como tener esos espacios tan amplios para el diálogo durante una jornada normal, pero en el caso de la institución en la que estoy en Castilla actualmente, los directivos desde la rectoría en adelante siempre están dispuestos, digamos que ellos laboran de manera tal que ese espacio de comunicación sea flexible y se dé en cualquier momento de la jornada cuando el docente lo requiere o cualquier actor de la comunidad educativa. Siempre están atentos, dispuestos a escuchar, siempre están dispuestos a que nosotros nos podamos acercar y así que sea que no tengan mucho tiempo para atendernos, son claros, nos dicen, bueno, tengo solo este minutico, ven, cuéntame rápido, pero siempre están interesados por escuchar, por poder atender y poder también hacer como una retroalimentación y garantizar que la comunicación haya sido clara y efectiva.

Igualmente también se preocupan por fortalecer los diferentes canales, tratan de enviarnos o compartirnos la información, no solo por un canal, sino por varios ya, dependiendo la situación recurren al que sea más eficiente en ese momento y dependiendo de la necesidad, pero en general tratan de emplear todos los canales que sean dispuestos para tal fin. Quinta pregunta. Bueno, los directivos docentes emplean ese proceso comunicacional para incentivarnos, pues siendo claros, también reconocen los logros, los avances, se preocupan por las necesidades que tengan los docentes, también ellos tienen una escucha activa, son empáticos y están siempre

dispuestos, más que hacerse escuchar, también a escuchar, entonces eso es enriquecedor, porque no es una comunicación unidireccional, ni vertical, sino más bien es horizontal, donde se tiene la confianza de poder decir todo lo que se necesite en ese momento, todo lo que se sienta, todo lo que se piense, también en la medida que se puede aportar desde todos los roles que están participando en esa comunicación, el hecho de sentirse escuchado y ser parte permite que uno emocionalmente también esté abierto a la escucha y a trabajar en pro del objetivo, entonces está uno no predisposto, sino al contrario, está abierto para poder conseguir la meta esperada o alcanzar el objetivo que se propone, solucionar el problema sobre el que se está hablando, aportar a las diferentes soluciones que se necesitan, entonces no encuentra obstáculos en esa comunicación, sino más bien es un espacio, es una herramienta que se utiliza frecuentemente, porque es efectiva, porque es segura, es imparcial y también brinda la confianza para poder aprovechar ese proceso comunicativo.

Sexta pregunta, usted como docente, si pudiera mejorar aspectos clave de la comunicación interna, ¿cuál sería y cómo se llevaría a cabo dentro de los espacios educativos? Bueno, opino que aprovecharía más los espacios de reuniones diaria y las jornadas pedagógicas. Muchas veces en las jornadas pedagógicas se satura mucho la agenda con actividades y directrices de nivel central que a veces coartan o limitan el espacio de comunicación institucional. Es decir, que estamos siempre bajo una agenda, muchas veces impuesta, y a veces no queda el espacio suficiente para poder hablar de lo que nos atañe como comunidad, las situaciones, las problemáticas, las necesidades, los aportes, las proyecciones que se tienen a nivel institucional.

Entonces, sí sería importante o yo fortalecería más en las jornadas pedagógicas un espacio en el que nos escuchemos como comunidad, aunque se han dado también en algunos momentos que ha habido situaciones críticas ya de la historia institucional. Ha habido espacios para el diálogo, para los círculos de la palabra, para unos espacios de reconciliación, como lo digo yo, de desahogo, de catarsis, para poder garantizar también ese fortalecimiento, ese apoyo socioemocional en ciertas situaciones que han afectado mucho a toda la institución. Pero sí es importante que se convierta en un hábito, que sea algo más común en esos espacios.

También aprovecharía o fortalecería más la comunicación en las reuniones de área. Me parece importante, me parece un espacio también que se puede potencializar haciendo o brindando el espacio para que los directivos también participen en esas reuniones de área. Y eso también les permite ampliar esa visión que se tiene desde las directivas, conociendo mucho más las dinámicas de las diferentes áreas.

Así también se pueden escuchar mejor las necesidades, los aportes, las sugerencias que se tienen desde una visión disciplinar. Y se puede tener una visión más general, más holística de toda la institución si se aprovechan esos espacios de reuniones de área para intercambiar con directivos, con administrativos. Eso también generaría otras dinámicas, otras sinergias que permiten fortalecer el trabajo en equipo, el trabajo institucional, la identidad, también la parte socioemocional.

Entonces, esos son dos aspectos en los que yo le haría mayor relevancia, más que, de pronto, los canales virtuales de comunicación. Séptima pregunta. ¿De qué forma el equipo directivo fomenta la corresponsabilidad para alcanzar objetivos comunes de la institución? Bueno, el equipo directivo fomenta esa corresponsabilidad primero dándonos ese respaldo institucional que se necesita como docente, esa autonomía que permite también tener esa libertad para poder proponer, para poder incluso, si no se está de acuerdo con algo, poderlo decir.

También, en esa corresponsabilidad, consiste en tener los objetivos claros y las metas claras, los procesos o los procedimientos también. Entonces, el equipo directivo se encarga de darnos la información clara, que nosotros entendamos para dónde vamos, qué es lo que se necesita, cómo se debe hacer, y también permitiéndonos aportar en ese proceso. Entonces, en la medida que nos sentimos partícipes en ese espacio comunicativo, pues también nos apropiamos mejor, somos más responsables con lo que se hace, cómo se hace, y pues también comprendemos la importancia de ese trabajo en equipo y cómo cada uno es un engranaje que debe trabajar perfecto para que la maquinaria educativa, para que la maquinaria institucional pueda funcionar adecuadamente y pueda lograr la meta que se ha propuesto.

Bueno, el ambiente laboral para mí es fabuloso porque a pesar de las diferencias que se puedan llegar a presentar o que se tengan por las diferentes dinámicas que se presentan, tengo la tranquilidad y la certeza que puedo ser escuchado sin ser juzgado, que al contrario tengo un equipo que está dispuesto a escuchar a ser empático, también a poder aportarme para poder mejorar mi quehacer y

también para poder seguir en ese crecimiento personal y profesional. Se siente un ambiente más familiar que laboral en el sentido de ese respeto, pero también esa empatía y esa familiaridad, esa confianza con la que uno puede ser y puede participar en los diferentes espacios. El sentirse reconocido, el sentirse respaldado permite que uno pueda fluir, que pueda proponer, que pueda ser creativo, que pueda también dar su punto de vista con el fin de fortalecer la institución y las diferentes gestiones.

Igualmente, el ambiente institucional permite que a pesar de tener diferentes dificultades como recursos técnicos, como implementos o materiales, siente uno el respaldo con los colegas, con los directivos, porque se busca la solución a las diferentes dificultades que se puedan presentar. El diálogo prima. A veces no hay los espacios, pero uno siente esa confianza y se buscan, independientemente de si son espacios formales o informales, sabe uno que siempre va a ser escuchado y que siempre va a haber la oportunidad de mejora que se necesita para poder realizar las tareas que se proponen.

Novena, ¿de qué manera el equipo directivo valora la labor docente? Siempre se crean espacios en las jornadas pedagógicas para informar sobre las diferentes oportunidades que hay de participación en proyectos, en capacitaciones, también a través de los informativos, los correos electrónicos. Se hacen las diferentes invitaciones reconociendo los diferentes talentos. Muchas veces se hacen convocatorias abiertas, otras veces ya son un poco más personales, teniendo en cuenta las fortalezas de los docentes, los intereses de los docentes.

También otra forma de reconocimiento es cuando se crean esos espacios de compartir y nos salimos de la formalidad académica, nos salimos de la formalidad institucional y creamos espacios para la sana convivencia, para el fortalecimiento socioemocional. Entonces reconocemos a esa persona no solo como lo que es como profesional, sino además como ser humano. Entonces se busca mirar esa integralidad y creo que eso es un aporte, una fortaleza que tiene la institución, salirse de ese contexto académico exclusivamente para también trabajar y fortalecer la parte humana y la parte socioemocional.

Profesora Lizeth Salazar (DOC06)

Item número 1, como docente de qué manera fomenta la comunicación interna en la institución educativa. Yo considero que algo muy importante para fomentar la comunicación es notificar los avances que se tienen sobre los proyectos o las metas a alcanzar. No esperar solamente hasta cuando ya estén culminadas, sino ir comunicándole a los directivos la trazabilidad de las acciones que se han ido desarrollando, el avance de ellas o las dificultades que se están presentando en relación a el alcance de un objetivo de un proyecto o de una actividad o de una acción pedagógica que se tenga pensada.

Esa es una forma muy importante de fomentar esa comunicación interna en la institución con los directivos y con los demás compañeros del área y con los

compañeros docentes en lo posible, pues hacerlo de manera formal por medio del correo institucional, pero también funciona muy bien el diálogo cotidiano para ir comunicando ese tipo de cosas y de ir recordando también desde allí las responsabilidades que cada uno ha asumido en relación con el alcance de esos objetivos de los que se pueda estar dando informe. Item número 2, ¿cuáles son los canales formales e informales que utilizan los directivos para comunicarse con los docentes? Dentro de los canales formales pues yo considero que está el correo electrónico y los comunicados como el planeador, el cronograma que se estipula desde el inicio del año, desde el inicio del periodo, y dentro de los informales en los canales de whatsapp, la comunicación directa por whatsapp o por grupos de whatsapp, la comunicación uno a uno, dentro de los formales también estarían pues las reuniones, cuando se levanta un acta de algunas reuniones, es otro canal formal y el correo institucional aunque algunos pues digamos que no tengan como dentro de su hábito el uso del correo institucional pero sí es una herramienta muy funcional para la comunicación. Item número 3, ¿cuáles son los principales obstáculos para una comunicación fluida entre los directivos y qué acciones toma usted como docente para superarlo? Bueno creo que uno de los primeros obstáculos es la cantidad de tareas excesiva que en algunos momentos se puede percibir así, tener tantas cosas para hacer puede hacer fácilmente que se pierdan los detalles y los pequeños detalles pues hacen que las cosas funcionen mejor, entonces eso sí me parece que a veces la confusión entre tanta información puede hacer que uno pierda de vista información importante, de mi parte pues intento ser, en mi aporte, intento ser lo más organizada que pueda como aportando a otros compañeros docentes y a las directivas a recordar acuerdos que se han hecho, a recordar objetivos, a recordar fechas, a estar informando en la medida de mis posibilidades, eso pues por medio de una organización en cronograma que yo llevo, que me permite pues tener como una visual más clara de lo

que se va a hacer y con eso pues también apoyar en la comunicación cotidiana, a recordar esas tareas y esos compromisos para poder alcanzar los objetivos.

Item número 4, ¿de qué forma promueve la comunicación interna los directivos en los procesos de la gestión educativa? Los directivos promueven la comunicación interna en relación con la versatilidad que deben de tener en el relacionamiento con todos los docentes y con todos los pares también que ellos tienen, entonces de ser muy versátiles y abiertos y flexibles para ir como siendo ese puente entre lo administrativo, lo que corresponde a la gestión educativa y la practicada del docente en las aulas, de ir recogiendo tanto de lo cotidiano que tiene el docente dentro de su aula, como lo estipulado dentro de la gestión educativa, entonces irse como entretejiendo entre las necesidades de lo que va ocurriendo en el día a día y las necesidades también que se plantean como puntos y objetivos clave para alcanzar grandes proyectos educativos. Item número 5, ¿cómo utiliza el proceso comunicacional los directivos para incentivar el desempeño de los docentes en su institución? Siento que esta pregunta no es muy clara del todo, estoy teniendo que pues como que interpretar un poco a lo que podrá querer referirse el proceso comunicacional, no sé a qué hace referencia directamente para incentivar el desempeño de los docentes, pero bueno, desde la interpretación que yo hago de la pregunta, pues realmente yo allí no encuentro como muchos elementos para desarrollar la respuesta, porque pues bueno, más allá de incentivar, es entender que el directivo docente y en especial el coordinador es un par al lado del docente, pero con unas funciones diferentes, entonces pues creo que ese proceso como de incentivar puede ir en doble vía, del docente hacia su directivo y del directivo hacia su docente, pues principalmente con la comunicación asertiva, con el reconocimiento del alcance de algunos objetivos o logros que puedan ser importantes para el docente, resaltar las innovaciones también que los

maestros tienen, reconocerlas principalmente, cierto, porque a veces pues es tanto lo que tiene el colegio que quizás en algunos escenarios se pierde de vista o se logra perder los aportes que cada maestro es de la innovación puede hacer, entonces que el directivo docente tenga como esa fotografía más clara de la institución educativa en la cual sepa y reconozca qué docente está trabajando en qué cosas, eso aporta pues al incentivo de ese desempeño, porque pues desde allí se entiende que hay un reconocimiento de la labor y de lo que el docente está aportando a su ejercicio cotidiano. Ítem número 6, usted como docente si pudiera mejorar aspectos clave de la comunicación interna, cuál sería y cómo se llevaría a cabo dentro de los espacios educativos.

Yo le aportaría mucho como a la rigurosidad del manejo de la información, porque mucha de la información se da de manera informal, como lo decían en puntos anteriores, por ejemplo por canales de whatsapp o por chats de whatsapp en los que incluso algunos docentes manifiestan no estar porque no es una obligación del docente estar dentro de un grupo de whatsapp y estar enterado, entonces al maestro que está las seis horas de su jornada laboral completamente ocupado atendiendo el aula y atendiendo padres y atendiendo estudiantes, básicamente le queda muy difícil estarse pues teniendo como la comunicación ahí en vivo y en directo por medio del whatsapp, algunos docentes lo logran hacer, pero también parte de la disposición que el maestro tiene de eso, de mantener una comunicación de whatsapp durante su jornada laboral, pero yo le aportaría mucho como a ganar mayor rigurosidad con los medios formales, con la comunicación escrita y sobre todo con el correo electrónico institucional, creo que es una gran herramienta y que inclusive desde allí se puede incentivar mucho también a que el docente pues use su correo institucional para los fines en los que principalmente está pensado y es eso, mejorar la comunicación y tener una trazabilidad formal de las cosas y los pendientes y las novedades que van surgiendo en el día a

día, yo le haría más por ese lado porque si es muy difícil por medio de los medios de whatsapp a veces tener como esa información e incluso una cosa tan mínima que también puede generar un cambio es la forma como se presenta la comunicación hacia los docentes que en muchos casos logra ser muy plana, entonces un audio y reemplazar el audio de whatsapp por una imagen, por una infografía, por algo que sea como de mayor recordación y más fácil de interpretación porque incluso a veces es un desafío en el día a día del colegio poder escuchar la cantidad de audios de whatsapp que se pueden ir por un canal de whatsapp pues porque no se cuenta con el tiempo para hacerlo, mientras que si se hace más versátil esta información creo que podría tener mejores resultados. Ítem número 7 de qué forma el equipo directivo aumenta la corresponsabilidad para alcanzar objetivos comunes en la institución, bueno para nuestro caso se ha venido promoviendo mucho el liderazgo participativo el cual pues le da al docente y al directivo un lugar de mayor acción para que no se quede siempre como a la espera cierto de las acciones de los otros que se puede creer lideran únicamente la institución sino que nos ha hecho entender que todos desde los lugares que habitamos dentro de la escuela y dentro del ecosistema educativo tenemos un papel de liderazgo y que desde allá aportamos desde nuestro saber a las acciones cotidianas del colegio entonces esa corresponsabilidad se ha venido teniendo porque ha sido muy fuerte la promoción que se ha hecho de estos liderazgos participativos y pues se han visto reflejados en muchos otros reconocimientos de la labor docente. Ítem número 8 describa el ambiente laboral de su institución educativa, bueno este es un ambiente laboral pues que tiene muchos matices se han generado es un ambiente laboral que permite alianzas estratégicas pedagógicas entre diferentes roles dentro del ecosistema educativo dentro del ámbito escolar pero que también a veces esto genera inconformidades en otras personas y pues se generan también rivalidades las diferencias pues digamos que habituales que pueden tenerse como seres humanos no como somos personas que convivimos tanto tiempo y durante tantos años con las

mismas personas eso a veces puede jugar a favor o en contra del ambiente laboral yo en este punto lo veo como algo pues equilibrado si cosas muy buenas y alianzas muy poderosas que se pueden tejer con compañeros y compañeras y también pues diferencias irreconciliables con otras personas porque pues sobre la base y la diferencia que tenemos como seres humanos también reconocemos que habitamos este mundo desde escenarios políticos diferentes y no por ser educadores quizás tengamos como unidad ciento por ciento con todo el mundo en estos ámbitos políticos porque lo personal es político al fin de cuentas entonces pues digamos que hace parte de la diferencia humana entonces pues nada que sea pues digamos del otro mundo cierto sino que pues hace parte de la convivencia que denota estar con personas uno de diferentes edades de diferentes extracciones políticas de diferentes visiones de mundo que claramente pues con algunos podemos tener mucha afinidad y con otros pues radicalmente no la vamos a tener ítem número 9 de qué manera el equipo directivo valora su labor docente en la institución bueno en el reconocimiento de los aportes que se han hecho con los años al colegio que han podido ser claves en la estructura de un plan de trabajo para el área digamos que el reconocimiento de esa trayectoria eso es importante en el valor a la labor que no ha hecho entonces en ese sentido pues tener como claridad en los aportes que uno puede hacer en lo cotidiano y tenerlo en cuenta para resolver situaciones que se presentan en el día a día o aportes en los que uno puede hacer también en las ofertas que le hacen a uno pues desde la parte directiva o desde el nivel central cuando llegan ofertas de concursos de postulaciones de proyectos de eventos creo que también hay un reconocimiento importante lo que de los aportes que uno hace como propio ítem número 10 cuáles acciones realiza el equipo directivo de la institución que propicien su satisfacción laboral bueno desde mi punto de vista todo lo que tiene que ver con con la rigurosidad en los cronogramas y en las agendas si en la organización cotidiana semanal bimestral mensual esa organización clara y concreta a mi modo de ver es algo que aporta mucho

a la satisfacción laboral porque le permite a uno tener tranquilidad frente a los procesos y frente a las acciones que uno hace alterno a lo que se va haciendo para el desarrollo de los procesos educativos colectivos entonces que esa información fluya funciona muy bien sin embargo pues también cuando hay fallas en esta información pues uno siente lo contrario a la satisfacción laboral como por ejemplo nuestra institución educativa lleva a cabo un planeador semanal y este ha tenido fuertes dificultades para condensar de manera organizada y visualmente entendible y fácil de comprender lo que se va a desarrollar semanalmente entonces hay un ejercicio que uno hace como docente de aportar elementos para que ese cronograma semanal se construya desde todos los escenarios y desde todos los horizontes de la institución pero en lo que llevamos del año por ejemplo no y eso ha sido un problema viejo realmente mi área y mi área por no estamos conformes con el manejo que se lleva en este cronograma porque uno muchas veces la información no queda bien condensada o no se incluye la información que uno con tanto esmero y responsabilidad ha aportado al ejercicio entonces esto a veces se pierde esta y hace que pues uno se sienta es al contrario entonces si este punto se pudiera mejorar y reforzar pues sería algo que sería una de las acciones que el equipo directivo podría centrarse en trabajar y asumirlo como con mayor mayor rigurosidad para aportar a la satisfacción ahora ítem número 11 la comunicación interna que se lleva a cabo en el colegio de qué manera influye en la satisfacción laboral docente pues influye demasiado porque si hay una comunicación interna que sea clara precisa oportuna verás argumentar pues eso va a hacer que la función pedagógica en el cotidiano se sienta cada vez mejor y sea más fácil de ir sobrellevando los impases que siempre van a ver porque pues trabajamos con personas no con máquinas entonces siempre va a haber muchas cosas por las que hay que surfear día a día y por las que hay que saber moverse entonces poder tener estos elementos más en claro son elementos que van a aportar a la satisfacción laboral y seguir dándole mucho peso al valor de la palabra sí a lo que se dice y cómo se dice promoviendo también unos

diálogos internos cada vez más amorosos cada vez más cordiales cada vez más fraternos con los compañeros y compañeras y con los directivos también claro está en los que se reconozca los procesos que los maestros y maestras llevan a cabo y las razones por las cuales uno puede estar con más sobrecarga que otra persona y que esto sea reconocido pues también aporta en él en la comunicación interna que estos tratos sean cada vez más fraternos y así pues que la labor docente pues tenga una dinámica más cálida y más humanitaria si cuando a veces se falta la verdad y cuando a veces se malinterpreta o se tergiversa información por razones miles por falta de comprensión o por acomodación o por otros factores pues esto obviamente lesiona el ambiente laboral satisfactorio y lo que hace es crear unos abismos entre las relaciones que pueden haber entre unos y otros y pues desde allí la comunicación puede irse tornando cada vez más difícil de manejar.

Profesora Gloria Vásquez (DOC05)

Como docente considero que la comunicación interna en el colegio se fomenta por medios oficiales y por medios no oficiales. Por medios oficiales como el correo, por medios oficiales como las circulares, por medios oficiales como los informativos semanales y por medios no oficiales a través de los canales o aplicaciones como el WhatsApp o también de forma directa, creo que esos son los elementos a nivel interno que se manejan. Como docente observo en la segunda pregunta que los canales oficiales que se utilizan a nivel de directivas son informativos generales, son correos institucionales, son grupos de WhatsApp oficialmente constituidos con consentimiento de los que hacen parte de esos grupos y también hay comunicaciones internas a nivel ya de cartas o documentos oficiales donde se solicita ciertas informaciones que ya son de tipo institucional o a nivel de secretario de educación o ministerio.

Hay otros medios de comunicación interna a nivel de organización que son los cronogramas que se hacen a principio de año y que se les hacen seguimientos constantes. Como docente pienso que los principales obstáculos que se presentan en la comunicación son las contingencias que se presentan a diario, contingencias de tipo convivencial, contingencias porque el colegio al manejar estudiantes, padres de familia, se presentan un número de situaciones que afectan y que cambian dinámicas de comunicados que se han programado anteriormente. Otro obstáculo que observo es que a nivel de gobierno se dan ciertas indicaciones y hay que hacer sobre la marcha a veces muchos cambios de lugares, de circunstancias o de programas.

Otro obstáculo que se presenta es a veces ciertas actividades improvisadas que hacen que las comunicaciones se pierdan porque hay muchas personas dando muchas indicaciones diferentes a la vez de acuerdo a esas situaciones que a veces se salen de las manos. Puedo decir que como maestra trato de mediar con ese tipo de improvisaciones que afectan a veces y pues se habla directamente y se sigue el conducto regular para poder aclarar de pronto malos entendidos o tergiversas, cuando se tergiversa la información. Como docente sugeriría para mejorar la comunicación interna hacer un plan de contingencia para hacer correctivos cuando hay ciertas informaciones que no son precisas o no concuerdan con la organización previa de la institución.

No sé si me haga entender. Cuando se da una comunicación hay que mirar muy bien toda la organización interna para que no se presenten sorpresas y sobre la marcha se encuentren errores en cuanto a espacios, se encuentren errores en cuanto a disponibilidad del personal, se encuentran errores en cuanto a situaciones que a veces se organizan, se han comunicado donde no es clara la información respecto a esos aspectos. También pienso que como docente se podría mejorar no hacer cambios de ciertas directrices sobre la marcha.

Por ejemplo, si se programa y se da una información no cambiarse sobre la marcha porque eso genera confusión. También pienso que se puede mejorar con un lenguaje más claro, más preciso y más indicado cuando el lenguaje no está claro, no es preciso, se presentan interpretaciones que pueden generar malos entendidos. Creo que esos son ingredientes y también seguir insistiendo en seguir el conducto regular para que no se presenten inconvenientes que generan malestar.

Entonces ir a la fuente directa siempre para aclarar la información pienso que eso generaría un mejoramiento en la comunicación en torno. Observo que los directivos promueven la comunicación a través de medios oficiales, promueven la comunicación tratando de hacerla llegar de diferentes maneras, ya sea por canales internos, personales, oficiales. Los directivos también promueven obviamente la comunicación directa cuando se presentan dificultades en la claridad de alguna organización que se haya planeado.

Entonces a veces lo hacen de forma escrita o de manera física cuando a veces se imprime para que quede claridad y se hacen firmar los recibidos para que también la información no se pierda. Como docente veo que el proceso comunicativo inicia en unas reuniones que aquí en la institución se les llama un comité de gestión donde los directivos tienen unas reuniones semanales y generan las comunicaciones oportunas para cada una de las semanas. Desde esa gestión inicia en esas reuniones, se oficializa la comunicación a través de medios oficiales y personales y a su vez también lo hacen para cumplir procesos de aclaración de manera personal.

Como docente observa que la institución fomenta la corresponsabilidad cuando asigna funciones a cada uno de los que hacen parte de la institución o de cada dependencia. La corresponsabilidad se genera cuando se divide el trabajo, cuando se asignan responsabilidades y cuando se dan espacios y tiempos para eso. También la

corresponsabilidad la institución la genera además de generar espacios y asignar funciones, también hacen parte del trabajo responsable de cada uno de los que componen la institución.

Como docente veo que el ambiente laboral en mi institución es un ambiente que es llevadero, es agradable. Obviamente el ambiente laboral tiene roces como toda institución y organización donde hay diferente tipo de personas que piensan diferente y más una comunidad tan grande como es el colegio donde yo trabajo que es el Colegio Castilla de más de 3.000 estudiantes, de cerca de 200 maestros, un número indeterminado de padres de familia, por lo tanto, es una comunidad muy grande que genera obviamente malentendidos y roces permanentemente que deben ser solucionados. Pero es un ambiente laboral llevadero.

Como docente pienso que el equipo directivo valora el trabajo como docente haciendo un respeto permanente por el trabajo, por la autonomía, por la libertad de cátedra. También valora el trabajo con ciertos espacios y momentos para tener como para compartir, son pocos pero son de calidad. También genera espacios de reconocimiento cuando en eventos públicos se felicita o se incentiva o se reconoce.

El equipo directivo genera espacios como reuniones de convivencia, reuniones donde se tiene en cuenta la parte social, también genera reuniones donde se dan capacitaciones a nivel pedagógico, también genera espacios donde usted puede participar en proyectos, también genera apoyo tanto de nivel de presupuesto como de acompañamiento en el desarrollo de las actividades con un respaldo total a este tipo de situaciones o actividades. Como docente la satisfacción en la comunicación interna se da en la medida que ésta llega a tiempo, de que ésta llega en el momento justo, de que no esté sobre la marcha. Se trata siempre de anticiparse a la información para que está sentada.

Profesor Ciro Montoya (DOC04)

Pregunta 1. ¿Cómo fomenta la comunicación interna en la institución educativa? Considero que, a la luz de la resolución 093.17, nos demarca un derrotero importante en la medida que la comunicación en la institución debe estar plasmada por directrices claras, con canales específicos que garanticen una real información. Ahora cabe aclarar que es importante que en esa comunicación esté un diálogo efectivo, un respeto y un buen trato, y eso engrandece los sistemas de comunicación. Pregunta 2. ¿Cuáles son los canales formales e informales que utilizan los directivos para comunicarse con los docentes? Los canales más utilizados como ámbito académico son las circulares, comunicados institucionales, reuniones de área, comités de calidad, entre otros.

Los canales informales incluyen conversaciones personales, grupos de mensajería instantánea, como Whatsapp, y correos no oficiales. Pregunta 3. ¿Cuáles son los principales obstáculos para la comunicación fluida entre directivos y docentes, y qué acciones toma usted para superarlos? A mi modo de ver, los obstáculos más frecuentes o más importantes que se presentan son las barreras jerárquicas, desactualización de la información, baja escucha, baja receptividad o falta de espacios participativos. A mi modo de ver, una forma para superarlos es tener una apertura al diálogo, uso adecuado de los medios tecnológicos y fortalecer las habilidades de comunicación interpersonal.

Pregunta 4. ¿De qué forma promueve la comunicación interna del equipo directivo en los procesos de la gestión educativa? A mi modo de ver, lo hace a través de reuniones programadas, retroalimentación permanente y convocatorios a espacios de participación docente, todo en el marco de la gestión institucional planificada y participativa. Pregunta 5. ¿Cómo utiliza el proceso comunicacional los directivos para

incentivar el desempeño de los docentes en su institución? Considero que la comunicación es el medio de motivación más importante, de reconocimiento de logros y resolución de conflictos. Creo que a la vez incentivan mediante la retroalimentación positiva asignación de responsabilidades que se pueden valorar, como las competencias del docente y generando un ambiente de confianza.

Esto favorecerá el desarrollo profesional y personal de cada individuo. Pregunta 6. Usted como docente, si pudiera mejorar aspectos claves de la comunicación interna, ¿cuál sería y cómo se llevaría a cabo dentro de los espacios educativos? A mi modo de ver, se podría mejorar la claridad de la información institucional, usando medios digitales más eficientes o ampliando los espacios de encuentro presencial que permitan resolver dudas. Eso fomentará una cultura de transparencia y colaboración constante.

Pregunta 7. ¿De qué forma el equipo directivo fomenta la corresponsabilidad para alcanzar objetivos comunes de la institución? Opino que lo hace con la participación en los procesos de planificación y evaluación institucional, donde los actores como directivos y docentes contribuyen desde sus funciones, lo que generará sentido de pertenencia y compromiso con el PIB del colegio. Pregunta 8. ¿Describe el ambiente laboral en su institución educativa? A mi modo de ver, es un ambiente de respeto, colaboración, confianza y reconocimiento de la diversidad y promoción de un clima organizacional apropiado. Pregunta 9. ¿De qué manera el equipo directivo valora su labor docente en la institución? Considero que mediante reconocimientos públicos y asignación de roles según mis competencias.

Pregunta 10. ¿Cuáles acciones realiza el equipo directivo de la institución que propicien su satisfacción laboral? Creo que de las principales acciones que he visto que realizan es facilitándome las condiciones laborales adecuadas, permitiendo mi

autonomía en la toma de decisiones y brindando acompañamiento pedagógico.  
Pregunta 11.

¿La comunicación interna que se lleva a cabo en el colegio, de qué manera influye en la satisfacción laboral? A mi modo de ver, la comunicación interna incide de manera substancial, ya que permite la claridad de las funciones, reconocimiento de logro, resolución oportuna de conflictos y participación en procesos institucionales, lo que generará sentido de pertenencia y contribuirá a un ambiente motivador.

Profesora Angela Gutiérrez (DOC03)

Muy buenas tardes, mi nombre es Angela Gutiérrez, soy docente en diseño, mi nivel de formación es en artes plásticas y visuales. Bien, con relación a la primera pregunta que tiene que ver con la manera como contribuyó a los procesos de comunicación interna dentro de la institución educativa castilla, considero que en primera medida acudo a cada una de las personas pues que requiero para determinar información, lo que significa que siempre voy a la fuente primaria, cualquier tipo de información que yo necesite voy directamente donde la persona que sé me va a brindar esa información, si en determinado momento la información es urgente y de pronto la persona está ocupada o por algún momento, por alguna situación no me puede atender, pues digamos que acudo a un compañero de trabajo del área, pues que también me da cierta confianza y siento que es un proceso efectivo, cuando tengo dudas, cuando tengo preguntas, cuando de pronto no estoy de acuerdo con alguna situación, entonces siempre a la fuente primaria. Con relación a la segunda pregunta, respecto a los canales formales e informales utilizados en la institución, existen ambas posibilidades, en los canales formales está la página web y está el correo electrónico,

ambos funcionan perfectamente, de manera constante, permanente, semanal, en la página web se sube la respectiva agenda que responde al cronograma de organización escolar, programado y planeado desde inicio de año escolar, esa página web también va muy de la mano con el correo institucional que también se utiliza de manera permanente, en otros medios de comunicación informales se usa el whatsapp y se usa también la comunicación presencial entre directivos y docentes, si el docente es requerido se llama a la respectiva oficina y en muchas ocasiones también las directivas van en busca de los docentes a los salones, entonces estos canales de comunicación tanto formales como informales funcionan perfectamente y funcionan como de acuerdo también a los acuerdos establecidos con los docentes, es decir, si algún docente no considera que se va a utilizar este canal informal como es el whatsapp pues simplemente se dice y no pasa nada, porque para eso existen los formales, sin embargo pues en lo personal no le veo problemas de utilizar el whatsapp, en que los directivos vayan a los salones, por el contrario, eso genera como un ambiente de empatía y de como de cercanía, también de fomentar vínculos entre directivos docentes y docentes.

Yo consideraría que los principales obstáculos de una comunicación fluida y en ese aspecto yo consideraría más de una comunicación asertiva, no tanto fluida, entre directivos y docentes, para mí el principal obstáculo es el espacio-tiempo, ¿por qué motivo? porque en muchas ocasiones no hay coincidencias respecto a estos dos elementos, uno está ocupado y el otro tiene sobra pedagógica y puede generar un diálogo, la otra persona de pronto no y viceversa, entonces esto hace que de pronto la comunicación no sea de manera inmediata, es decir, se dilate un poco y pues cuando por cualquier circunstancia la comunicación se dilata pues no hace que la comunicación sea efectiva, sea inmediata, que determinada dificultad se pueda solucionar de manera inmediata, entonces considero que este es el principal obstáculo.

Con relación a la cuarta pregunta, lo que tiene que ver con los procesos de gestión directiva liderados por los directivos, esto implica, pues se realizan dentro del marco de la mejora del aprendizaje, de fortalecer el clima escolar, de una participación colectiva y democrática de la comunidad educativa, entonces pues bajo este marco en estos procesos de comunicación se realizan de manera muy incluyente. ¿Qué significa esto? Retomo acá otra vez el uso de los canales de comunicación formales, como es la página web, allí se encuentran todos los archivos informativos que dan cuenta no sólo del cronograma escolar sino de las actividades a desarrollar en las cuales participan cada uno de los estamentos de la institución, cada uno de sus actores, tanto docentes como padres de familia, como estudiantes, entonces digamos que es una comunicación muy conectada la cual fortalece un buen proceso porque permite que todos los actores estén mirando hacia la misma meta y hacia los mismos objetivos y pues se respetan las fechas, se respetan las planeaciones, se respeta la organización escolar, ¿por qué motivo? Pues porque esa información está totalmente visibilizada y al alcance de cada uno de los actores con la intención de mejorar los procesos de comunicación y por ende la calidad de aprendizaje.

Bueno yo creo que yo como docente no tanto si pudiera sino que yo creo que los docentes también estamos en la posibilidad de ayudar a que los procesos comunicativos sean más eficientes y más efectivos para lograr una comunicación interna de mejor calidad, entonces primero y como siempre trato de hacerlo, la escucha, la escucha es supremamente importante y cuando hablo de escucha me refiero a un lenguaje verbal oral, no un lenguaje verbal de tipo textual, para mí es supremamente importante no sólo desde mi posición de docente sino si fuera madre de familia, si fuera estudiante, si fuera directivo, generar espacios de diálogo y eso es una acción concreta, es decir sentarse a dialogar sobre lo sucedido, saber escuchar, mirarse a los ojos, ser muy transparente con lo que se dice, ser claro en lo que se dice

y en lo que se busca con ese diálogo asertivo y ese para mí es un primer paso porque una comunicación asertiva pues no sólo va a prevenir que los conflictos escalen sino también va a ayudar a que las relaciones interpersonales mejoren y esto significa también pues que en ese sentido hay que evitar ciertas acciones que a veces terminan dañando las relaciones y los procesos comunicativos, por ejemplo no lo digo por la IE de Castilla sino lo digo por otras instituciones en las cuales he tenido la posibilidad de estar, en muchas ocasiones por el afán de ahorrarse la posibilidad de escuchar porque no hay tiempo, porque no quiero escuchar al otro, porque el problema se va a agrandar, simplemente solicitan pasar una carta, lo que entre comillas llaman hacer los descargos, entonces se le exige a los papás porque a veces un padre de familia, un estudiante, un docente no va con esa intención sino que los directivos a veces utilizan esa estrategia indebida, haga descargos, entonces lamentablemente se utiliza el texto escrito como forma de control, como forma de amenaza y como forma también que más adelante daña relaciones, entonces en contraposición con esto que estoy diciendo significa que una excelente y para mí la mejor estrategia para fomentar la comunicación asertiva es sentarse a dialogar frente a frente, es decir a través de un lenguaje verbal oral y no a través de un lenguaje verbal escrito, entonces eso me parece un punto supremamente importante y obviamente en ese momento de diálogo pues ser uno muy respetuoso y dos muy sincero y pues también establecer acuerdos, acuerdos de mejora, acuerdos de cambios, también procesos, digámoslo así, de restauración si es necesario, eso hace parte importante también del proceso de comunicación. Con relación a la quinta pregunta en lo que tiene que ver con de qué manera los directivos utilizan los procesos comunicativos para incentivar y digamos motivar el trabajo docente, entonces generalmente los diferentes proyectos, las diferentes propuestas, los trabajos innovadores, propositivos son visibilizados por los directivos a través de la página web y a través de diferentes medios de reconocimiento, también correo institucional, etc. Los directivos fomentan la corresponsabilidad cuando no sólo exigen

ciertas acciones concretas en los procesos de comunicación asertiva sino que al mismo tiempo las implementan, es decir, diálogos internos, diálogos personales, llamado a la calma, ir a la fuente primaria, evitar escalar el conflicto, ser muy asertivo en lo que tiene que ver con digamos con la organización institucional, respetar las fechas y los acuerdos, entonces no sólo exigir a los docentes dicho cumplimiento sino ellos dar el ejemplo de dicho cumplimiento en los procesos comunicativos y en las acciones concretas que se están proponiendo.

Bueno, respecto a la octava pregunta, con relación al ambiente laboral de la institución, pues voy a dar mi aporte teniendo en cuenta que yo soy una docente que hasta la fecha sólo me he cumplido los dos meses de estar en la institución, pero sí puedo dar cuenta de hasta el momento cómo lo he vivido. Siento que yo me siento en un ambiente laboral tranquilo y cuando hablo de tranquilidad también lo traduzco en estabilidad emocional y esto se da porque realmente desde las mismas directivas hay como claridad en el cumplimiento de las funciones, tanto por parte de ellas como por parte también de las funciones que debe cumplir un buen docente, entonces eso ayuda a que el ambiente laboral sea tranquilo, digamos porque no se evidencia como de manera latente como esas descargas, porque cuando hay incumplimientos ya sea de un lado o del otro, pues sencillamente se ve como una carga laboral para los unos o para los otros, entonces siento más bien que es un ambiente laboral tranquilo y lo digo, yo me atrevería a decirlo con plena seguridad porque pues vengo de otras instituciones con un ambiente laboral muy hostil, muy intranquilo, muy poco pacífico, en donde se está más pendiente de qué hace o qué no hace el otro funcionario como para atacar, más no para buscar posibles soluciones que puedan beneficiar a toda la comunidad educativa, entonces si siento como que esa parte sí me parece como tranquila y como sana, un ambiente laboral pacífico donde pues también buscamos apoyo entre los

diferentes actores. Con relación a la novena pregunta, yo creo que el equipo directivo si hace un trabajo de valorar la labor docente cuando se visibiliza, cuando se reconoce en público, cuando se aplaude en público, cuando se muestra ante nosotros lo que los docentes vienen haciendo, cuando se muestran los cambios positivos, si hay una visibilización, yo creería que es un trabajo también mutuo porque no sólo es reconocer el trabajo de otros de parte de las directivas sino entre pares, es un trabajo que también debe habituarse en ese contexto educativo porque es muy interesante también cuando reconocemos la labor del colega, del compañero de trabajo cuando se trabaja en equipo, entonces siento que si hay esa camaradería y ese como respeto y reconocimiento hacia el trabajo del otro.

Con relación a la décima pregunta, hay muchas acciones concretas que realizan los directivos con relación a una satisfacción laboral por parte de los docentes, la primera yo creería que se respeta el trabajo docente en el sentido que no existe una persecución a los docentes de vigilar, de castigar, de porque lo está haciendo de esta manera, porque no lo está haciendo así sino más bien de un acompañamiento porque no significa entonces que las directivas no estén pendientes de lo que realizan los docentes, por el contrario a través de diferentes documentos como el plan de actividades, como los planes de mejoramientos, como las rubricas de evaluación, como los mismos procesos evaluativos, pues hay un proceso de acompañamiento por parte de las directivas, entonces una primera acción es como esa autonomía también a la labor docente y esa credibilidad en lo que hace el docente, entonces esa es una primera acción. Otra segunda acción pues también tiene que ver con generar espacios de también digamos pedagógicos en los cuales se realizan diferentes discusiones de tipo investigativo, de tipo reflexivo, que tiene que ver con nuestra misma práctica pedagógica y eso me parece que es supremamente interesante para la institución pues porque tiene mucho que ver con reconocer nuestra propia práctica en medio de la

práctica del otro, pero como también reconocer esos aspectos en los cuales nos hemos venido equivocando y como buscamos también transformarlos, eso también me parece supremamente importante. Y un tercer elemento también tiene que ver con cómo sacar también los espacios en medio de lo laboral, sacar esos espacios de encuentro, de escucha, de diversión, cuando se programan las diferentes jornadas pedagógicas, diferentes celebraciones, entonces eso también fortalece los diferentes procesos y también motiva a los docentes a seguir construyendo.

Profesora Andrea Rodríguez (DOC02)

Bueno, primera pregunta. Como docente, ¿de qué manera fomenta la comunicación interna en la institución educativa? Creo que el colegio donde me desempeño como docente tiene una particularidad y es que la comunidad de profesores lleva bastante tiempo trabajando juntos, entonces la comunicación es bastante fluida, digamos que hay canales formales e informales de comunicación, pero desde las coordinaciones hacia los maestros y viceversa es una comunicación tranquila que permite tratos cordiales y es fácil, no hay una relación vertical que impida la comunicación constante y permanente. Segundo, ¿cuáles son los canales formales e informales que utilizan los directivos para comunicarse con los docentes? La institución posee email, utiliza también whatsapp para transmitir rápidamente la información o más fácilmente el voz a voz, también son utilizados medios escritos pero lo más importante es que de parte de coordinaciones el trabajo es más amigable, la comunicación es más amigable.

¿Cuáles son los principales obstáculos para una comunicación fluida entre los directivos y qué acciones toma usted como docente para superarlos? Pues repito lo que mencioné en la primera y en la segunda pregunta, los canales de comunicación en particular con los coordinadores son fáciles, hay canales formales e informales que

permiten una rápida y asertiva comunicación, digamos que los principales obstáculos los identifico en relación con el trabajo de rectoría, allí si percibo una comunicación bastante vertical, tanto por el carácter del cargo de jefe de la institución hacia los docentes como por digamos que no hay muchos espacios de comunicación abiertos para el trabajo formal, digamos que con la señora rectora si existe la posibilidad de utilizar el medio como whatsapp y ella es como muy rápida para la comunicación pero para temas laborales si es más un poco más complicada la comunicación directa. Las acciones digamos que en la medida de lo posible es encontrar los espacios de comunicación directa en esa nueva administración, no ha habido como la necesidad de buscar medios de comunicación que sean más formales y más normativos. Cuarto, de qué forma promueve la comunicación interna los directivos en los procesos de gestión educativa? Digamos que en este momento estamos haciendo una gran transición hacia las tecnologías de la información y la comunicación, lo que permitió en la pandemia fue la utilización de las ventas tecnológicas que nos provee la secretaría y su alianza con Microsoft, entonces esto nos permite tener correos institucionales, nos permite abrir espacios tanto formales como informales de comunicación.

De todas formas vuelvo y repito, la comunicación interna es fácil en la medida que se da un diálogo permanente, en mi opinión el uso de whatsapp para la transmisión de comunicación está bien, sin embargo cuando se van a hacer llamados de atención o cuando se van a hacer comentarios de alguna manera personales, creo que no es la forma más adecuada para hacerlo y allí sí debería haber un llamado de atención para utilizar los medios formales y normativos. Cómo utiliza el proceso comunicacional los directivos para incentivar el desempeño de los docentes en su institución? Creo que estos procesos comunicacionales sólo se dan relacionados con información a transmitir a los docentes, no veo que esto esté incentivando el mejoramiento del desempeño o la motivación hacia los docentes, de hecho hay un

comunicado oficial, un boletín semanal donde se plantean como las actividades, allí se ha intentado hacer como un recordatorio de cumpleaños o felicitaciones por el trabajo realizado, pero creo que eso lo hace más frío y más impersonal en mi opinión. Sexto, usted como docente si pudiera mejorar aspectos claves de la comunicación interna, cuál sería y cómo se llevaría a cabo dentro de los espacios educativos? Desde mi rol como docente creo que la comunicación interna se está dando, quisiera que de pronto se dieran espacios de escucha y de diálogo en relación a poder compartir las inquietudes y las problemáticas que se están generando de manera sistemática en la institución, veo que de pronto más que los canales de comunicación es poder utilizar el tiempo, por ejemplo en las semanas institucionales o en las jornadas pedagógicas para tratar temas de real relevancia como en el día a día de la institución, pero creo que es allí donde se deben desarrollar esos procesos, esos aspectos claves de comunicación más que en sí los dispositivos para hacerlo.

Séptimo, de qué forma el equipo directivo fomenta la corresponsabilidad para alcanzar objetivos comunes de la institución? Creo que allí, supongo que por la crisis sistémica por la cual estamos atravesando y de hecho ha sido como un enfoque de secretaría más que una corresponsabilidad, se están desatribuyendo responsabilidades unidireccionales, digamos que con relación al trabajo entre los docentes, incluso con los docentes con coordinación pues uno siente un trabajo colaborativo y de equipo, sin embargo más arriba siento que es más impartir instrucciones que un trabajo de corresponsabilidad. Octavo, describe el ambiente laboral en su institución educativa, como lo he mencionado en los siete puntos anteriores la del diálogo y la comunicación es asertiva, naturalmente somos una comunidad que lleva mucho tiempo trabajando juntos y a veces hay discrepancias y hay digamos que dificultades en cuanto a que hay compañeros que trabajan menos o no son buenos compañeros de trabajo, no hacen un trabajo colaborativo, sin embargo el ambiente laboral es estable, el ambiente laboral

permite el desempeño en las relaciones que existen entre compañeros docentes y con los coordinadores, es un ambiente agradable, es un ambiente que ha superado muchos problemas y que de todas formas permite al docente hacer su labor de manera agradable y eficiente. Noveno, de qué manera el equipo directivo valore su labor docente en la institución, no lo sé, no creo que haya una actividad particular donde uno vea cómo se valore o no la labor docente, considero que la única particularidad que existe en relación a algún tipo de visión y de diálogo sobre mi labor es la evaluación de desempeños, pero no veo que haya otro tipo de evento, situación o gestión donde uno pueda determinar ese valor.

Décimo, ¿cuáles acciones realiza el equipo directivo en la institución que propicien su satisfacción laboral? Yo no encuentro en este momento una acción clara con relación a propiciar mi satisfacción laboral, he visto la intención en cuanto a algunos eventos de reconocer o de abrir más bien espacios dentro de la institución educativa que no sean laborales sino más bien de bienestar, sin embargo no estoy segura si esto realmente en mi caso particular propicie la satisfacción con mi trabajo. Y onceavo, ¿la comunicación interna que se lleva a cabo en el colegio de qué manera influye en la satisfacción laboral del docente? Hemos tenido administraciones donde la comunicación ha sido bastante difícil, si bien ha mejorado en la utilización de dispositivos que facilitan la comunicación, creo que el diálogo personal y humano es más importante que los dispositivos que se utiliza, sin embargo también es muy importante que la información sea puntual y clara y aunque se ha venido mejorando en eso, de pronto en la formalidad de la información que va relacionada directamente con los desempeños laborales a veces son confusas, sin embargo se cuenta con la posibilidad permanente y constante de ante alguna duda o inquietud preguntar a las coordinaciones y siempre hay un trato afectuoso y un trato directo.

Profesor Miguel (DOC01)

Bueno, muy buenas tardes. Yo como docente trato de fomentar la comunicación en la institución de diferentes maneras. A través o con los estudiantes, directamente con los padres, con mis compañeros, y con los directivos y así con toda la comunidad educativa.

Se trata de llevar una comunicación asertiva en la cual todos los integrantes de la institución, pues de acuerdo a los parámetros y de acuerdo a las funciones que tenemos los docentes, ellos tengan la información adecuada y puedan entender todas las diferentes comunicaciones que se llevan a cabo dentro de la institución. ¿Qué canales se utilizarían? Pues básicamente se utiliza el correo institucional, se utilizan medios como el WhatsApp, se utilizan medios también como correos adicionales, y la comunicación personal directa con cada uno de estos estamentos. Entonces es muy importante para nosotros los docentes también tener una comunicación asertiva, sobre todo con padres de familia y estudiantes para poder llevar a cabo los procesos acá en.

Bueno, como lo mencionaba anteriormente, existen falencias en la comunicación. Muchas veces no es fluida, no es asertiva, no llega a tiempo, y los docentes no nos enteramos de muchas situaciones o decisiones que se toman en algunos estamentos directivos. Entonces ahí existen falencias en esa parte y se deben mejorar.

¿Cómo se deben mejorar? Pues a través de las propuestas que se lleven a cabo internamente en las reuniones de área, en el consejo académico, en el consejo directivo. En todos estos estamentos se deben plantear soluciones, se deben plantear sugerencias que mejoren la comunicación interna en todos los sentidos, no únicamente en lo académico, sino en todos los aspectos, de tal manera que el directivo pueda tener

mayores herramientas para poder gestionar y poder ejercer una buena comunicación. Bueno, los directivos llevan a cabo procesos de comunicación todos los días y ellos están promoviendo la educación todos los días.

Sin embargo, como lo hemos venido manifestando, se debería tener en cuenta la participación de todas las personas que pertenecen a la comunidad educativa para que estas personas puedan aportar ideas, puedan aportar propuestas en pro de mejorar esa comunicación. Así que el directivo no únicamente realice lo que piensa y lo que se ha venido manejando, sino que también permita la participación de toda la comunidad, de los trabajadores del colegio, de los docentes, los estudiantes, los padres de familia, y esto va a enriquecer las propuestas que lleguen para mejorar esa comunicación. De esta manera se enriquecería ese tema en la institución.

Bueno, a pesar de que existen incentivos para poder motivar a los docentes a mejorar su desempeño, se debe de todas maneras plantear propuestas para que el docente tenga una mayor motivación en su quehacer pedagógico diario y tenga una mayor motivación a nivel general en todo su desempeño. Entonces sí, el directivo debe plantear propuestas para que este, esta motivación de los docentes mejore. Un docente motivado va a trabajar mucho mejor, va a rendir más, va a tener muy buena comunicación y muy buen desempeño con sus estudiantes y con sus padres de familia y esto va a beneficiar a la institución en todo sentido.

Entonces deben existir esos incentivos y especialmente en la evaluación final del docente del 1278. Debe ser una evaluación en la cual sea de una manera no correctiva, sino de una manera efectiva en la cual se invite al docente a mejorar su desempeño. Bueno, respecto a esa pregunta, yo como docente pues permitiría que nuevamente lo manifiesto, la participación de toda la comunidad en la cual me permitan

o nos permitan aportar ideas de cómo mejorar la comunicación, cómo se sienten los padres, cómo se sienten los estudiantes frente a esa comunicación.

Si esa comunicación está beneficiando a la institución o por el contrario no es asertiva y no se lleva bien, permitiría esa lluvia de ideas para tener en cuenta a toda la comunidad y poder mejorar. Y desde el docente pues manifestaría que se deben mejorar algunos canales, se deben utilizar algunos canales en los cuales sea un poco más directa, a veces a través del correo institucional existen fallas en las claves, en el ingreso del docente muchas veces no se entera de procesos, de situaciones y eso pues llega a esa información tarde. Debe existir algún canal más cercano, más directo en el cual se pueda mejorar la comunicación y a través también de reuniones, a través de socializaciones que se realicen en jornadas pedagógicas se puede también mejorar estos aspectos.

Bueno, básicamente los canales utilizados por los directivos con los docentes obedecen pues primeramente a la comunicación personal que existe entre el directivo y cada uno de los docentes. También ellos utilizan medios como el correo institucional al cual llega mucha información, no únicamente ellos sino también de la Secretaría de Educación y también se utiliza el medio WhatsApp para poder llevar a cabo información inmediata a la cual necesiten que los docentes enterarse de un modo más rápido y también pues a través de las diferentes circulares elaboradas para padres de familia, para estudiantes y también para profes. Entonces básicamente son los canales que los directivos utilizan para poder hacer llegar la diferente información a cada uno de los docentes.

Sin embargo, pues hace falta también ampliar y mejorar estos canales. Bueno, el ambiente laboral en institución educativa es bueno, se llevan a cabo procesos importantes de convivencia entre los docentes, con los directivos, con los padres, con

los estudiantes. Sin embargo, como toda organización tiene sus falencias, hay cosas por mejorar, específicamente en el mejoramiento de la motivación hacia los docentes, que los docentes tengan una mejor motivación para llevar a cabo su trabajo pedagógico.

Que estos incentivos, así no sean económicos ni este tipo, muchas veces con una felicitación, con un memorando positivo a la hoja de vida, esto influye mucho en la toma de decisiones y en la motivación de los docentes para llevar a cabo el día a día de su trabajo. Entonces pienso que esos aspectos se deben mejorar en institución. Que la evaluación de desempeño del docente no se sienta como una amenaza, no se sienta como una parte correctiva, sino sea formativo para mejorar su nivel pedagógico y poder enriquecerse cada año en sus procesos académicos.

Bueno, mi labor docente durante estos 15 años que llevo en la institución ha sido valorada. Sin embargo, como lo manifestaba anteriormente, se deben mejorar algunas cosas en las cuales el docente sienta una motivación mayor para llegar a su colegio y que sienta como su segundo hogar, su segunda casa. Se sienta complacido en diferentes cosas y sienta un gusto por llevar a cabo su profesión.

De mi parte, pues me he sentido muy bien en mi desempeño y me he sentido valorado, no únicamente por los directivos, también por mis estudiantes, los cuales manifiestan agrado por la clase y por Oriento y por los padres de familia que llevan también muchos procesos con nosotros y manifiestan el agrado hacia el docente y muchas manifestaciones de cariño también por parte de la comunidad. Entonces, no únicamente debe ser incentivado por los directivos, sino debe haber una valoración por parte de todos y eso contribuye a mejorar esta temática. El directivo lleva a cabo algunas acciones en las cuales se trata de incentivar la satisfacción laboral.

Estas pueden ser, digamos, en las jornadas de trabajo pedagógico, se hacen jornadas de integración, en las cuales se llevan a cabo actividades de convivencia entre los docentes y los directivos y, digamos, en la evaluación también se destaca el desempeño del docente, especialmente por parte de algunos coordinadores. Sin embargo, manifiesto que hace falta más estrategia, hace falta promover mayores estrategias y mayores actividades en las cuales el docente se sienta involucrado y se sienta comprometido y se sienta agradecido también. Y esto va a mejorar la motivación del docente para obtener un mejor rendimiento en su parte profesional.

Un docente motivado es un docente que también se entrega a sus estudiantes y se entrega a sus padres de familia. Entonces se debe tener mucho en cuenta esto. Y en el día a día, no solamente en las jornadas pedagógicas, sino también en el diario convivir de la institución, se debe promover un buen trato, un buen desempeño, un saludo a la educación en todo momento.

Y si esto se promueve desde las directivas de la institución, pues esto va a llegar a los docentes y a los estudiantes. La comunicación interna de la institución influye bastante en la satisfacción y el desempeño de los docentes, puesto que, si hay una excelente comunicación, pues el docente se va a sentir motivado, va a llevar a cabo su desempeño laboral de una manera eficiente y también el trato hacia sus estudiantes y padres va a ser un trato digno. Cuando existen fallas y desde la parte directiva no se promueve esto, pues el docente también de una u otra manera va a tratar de repetir estas acciones.

Y esto va a perjudicar todos los procesos que lleve la institución, no solamente académicos, sino pedagógicos en general. Entonces por eso es importante que desde las directivas se promueva un trato digno, una comunicación digna, una comunicación eficiente hacia los docentes y hacia todas las personas de la comunidad educativa, los trabajadores, los vigilantes, las señoras de servicios generales, hacia todos los integrantes que estas personas puedan sentirse de una manera agradable en la institución y así mismo ellos van a replicar el servicio a los demás, hacia los estudiantes que es la razón de ser. Pero donde existen fallas, pues así mismo también se ve reflejado en el desempeño de cada una de estas personas.

Entonces es muy importante que se promueva, se promuevan acciones diarias de mejoramiento de esa comunicación, de ese trato digno para mejorar esa satisfacción laboral. Este punto es clave porque los objetivos comunes de una institución no se logran si se toman decisiones unilaterales, únicamente por parte de un directivo o del equipo directivo. Los objetivos comunes de la institución se llevan a cabo a través de la participación de toda la comunidad y de que los estamentos del gobierno escolar funcionen realmente y hagan sus aportes y se tomen las decisiones más relevantes para la institución.

Entonces, desde ese punto de vista, llevar a cabo estos procesos de una manera eficiente va a permitir lograr los objetivos comunes de la institución. De lo contrario, se va a quedar solamente en propuestas o ideas que se plantean por una persona y no van a ser comunes, sino simplemente van a ser directrices comentadas por un directivo y llevadas a cabo, pero a nivel individual no va a haber un trabajo común y colectivo.

Rectora Marisol Uribe Pérez (RECT01)

La comunicación interna en el colegio Castilla se lleva a cabo por diversos medios presenciales y virtuales, Presenciales: asambleas docentes, jornadas pedagógicas, consejos y comités, reuniones de área, comisiones de acompañamiento pedagógico y de promoción, direcciones de curso, izadas de bandera y demás eventos institucionales.

Virtuales: planeador semanal enviado por correo electrónico institucional y grupos de WhatsApp, correo electrónico institucional, agenda virtual, página web institucional. Canales formales e informales que utilizan los docentes para comunicarse con los directivos:

Formales: agendamiento de citas, reuniones institucionales, correo electrónico institucional. Informales. Diálogo continuo y directo cuando es necesario, en la oficina de cada directivo, según sea el caso.

Comunicación telefónica y por WhatsApp

Obstáculos para una comunicación fluida.

Cuando:

Se cuenta con poco tiempo para una atención idónea y rigurosa.

Falta de comunicación efectiva y/o de comunicación empática. por alguno de los sujetos que participan en la comunicación. Escaso manejo emocional e inteligencia interpersonal, para manejar una comunicación adecuada, que permita la alternancia de ideas y que cada una de las partes sea escuchada y valorada.

Estrategias de solución;

Estrategias para avanzar en el componente socio-emocional de docentes y directivos docentes.

Promover una comunicación efectiva, asertiva y empática.

Escuchar a cada uno y brindar el tiempo necesario, para una mejor comunicación.

Saber escuchar y dar prioridad a las necesidades, problemáticas, situaciones, interés...

Elementos teóricos:

Un valor institucional es el respeto, pilar para una adecuada comunicación. Tener canales de comunicación claros, diversos y precisos. La escucha activa y oportuna con cada actor de la comunidad educativa. Planteamiento de información clara y de mensajes constructivos. Establecer feedback y retroalimentación constante

Promoción del liderazgo en la comunicación y participación, teniendo en cuenta que nuestro PEI “preparando líderes, generando cambio”

## Espacios de discusión y participación

Promoción de habilidades comunicativas y lingüísticas, inherentes a la comunicación.

Buscar coherencia en la comunicación y acciones en el marco del PEI

La comunicación con los docentes del colegio castilla para avanzar en la gestión educativa implica:

Canales de comunicación claros, oportunos y accesibles para los docentes de ambas jornadas.

Promoción del respeto, interlocución efectiva, participación, escucha activa, asertiva y empática.

Retroalimentación constante a los procesos

El Liderazgo participativo, distributivo y transformador, posibilita ampliar los espacios y esfuerzos para una mayor y mejor comunicación institucional; lo que contribuye a una mejor gestión educativa.

Diálogo para la toma de decisiones, transparencia en los procesos.  
Socialización constante de acuerdos, tareas y compromisos.

Trabajo colaborativo, entre pares por estamento, para avanzar en cada proceso relacionado con la...

Para incentivar el mejoramiento del desempeño docente, teniendo en cuenta la comunicación, se tiene en cuenta lo siguiente:

Verificar que los docentes, docentes orientadores y docentes de apoyo, estén atentos del planeador semanal, de todos los canales y medios de información, donde se publica permanentemente información de interés que es relevante a la gestión educativa.

Fomentar la participación, la comunicación bidireccional y el establecimiento de acuerdos y consensos.

Facilitar ambientes de respeto, confianza y empatía en las reuniones y encuentros.

Promover un mejor clima escolar

Colaboración permanente con el personal docente, garantizando espacios de atención y retroalimentación. Promover el auto cuidado, el cuidado del otro y del nosotros

Corresponsabilidad entre directivos para alcanzar objetivos comunes:

Reuniones semanales del equipo directivo para generar acuerdos y hacer seguimiento a la planeación.

Promover un liderazgo participativo, colaborativo, distributivo y transformador

## Conocimiento y apropiación del PEI, PIMA y POA

Actualización y apropiación del manual de convivencia. Una excelente organización curricular desde primera infancia, hasta educación media, incluyendo la profundización.

## Compromiso en la gestión

### Acreditación institucional

### Ambiente laboral en la institución

El amplio número de docentes y directivos, implica un escenario con identidades, subjetividades y saberes diversos. Lo anterior implica, que en algunos aspectos ponernos de acuerdo sea complejo. Por tanto, el gobierno escolar finalmente delibera y decide lo pertinente, para el fortalecimiento de nuestro PEI, partiendo de deliberaciones previas en cada estamento y grupos de docentes.

Existe una identidad y cultura institucional, que favorece el arraigo y gusto por trabajar en el colegio

Las relaciones interpersonales en su mayoría son adecuadas. Cómo en cualquier ámbito de la sociedad se presentan diferencias y conflictos, que se intentan superar con oportunidad. Algunos permanecen en el tiempo, pero son escasos. ...

El compromiso y trabajo de los docentes del colegio castilla se valora de manera permanente, generando los apoyos necesarios, reconociendo y felicitando cada logro.

La autoevaluación institucional y el nivel de percepción que tiene cada actor de nuestra comunidad acerca de la gestión y labor docente, evidencia un adecuado nivel de satisfacción y valoración por su trabajo.

El desempeño en el aula de muchos docentes corresponde a lo planteado en la gestión curricular y modelo pedagógico. La rigurosidad en el trabajo es reconocida por el equipo directivo.

El impacto a la comunidad devela el compromiso de nuestros docentes, lo cual es valorado por la comunidad.

Reconocimiento público y en privado a los docentes, por sus contribuciones al PEI, desarrollo d...

Como rectora del colegio Castilla me interesa el bienestar y satisfacción de docentes y directivos docentes, esto es fundamental para crecer juntos en comunidad.

Por tanto, doy prioridad a la participación, comunicación asertiva, empática, abierta y transparente.

He intentado promover un ambiente laboral positivo; aún hay un camino por recorrer para alcanzar el nivel deseable.

Doy prioridad al reconocimiento del trabajo realizado por cada uno, acompañando en la medida de mis posibilidades actividades, proyectos e iniciativas que contribuyen al fortalecimiento de nuestra comunidad y del PEI.

Posibilito y participo en asambleas u otros espacios de diálogo y concertación.

Asumo liderazgo acompañado por varios colegas en las diferentes áreas de gest...

Comunicación y satisfacción laboral de docentes.

Estos dos asuntos son necesarios para una óptima organización y clima escolar adecuado. Al priorizarlos se busca una excelente organización educativa.

Una mejor comunicación promueve un ambiente de trabajo más positivo, tranquilo, alegre y empático.

La buena comunicación genera ambientes de bienestar para los docentes, lo cual equilibra y media para una óptima realización de tareas.

Una comunicación constante y constructiva, ofrece oportunidades de crecimiento personal y profesional para todos y todas.

La comunicación efectiva y empática genera redes de apoyo, las cuales permiten abordar de mejor manera posibles problemáticas o dificultades

Profesor Robert Ferney Coordinador (CORD03)

Pregunta número uno. Desde su función directiva, ¿de qué manera se fomenta la comunicación interna en la institución educativa? En el colegio, la comunicación se fomenta a través de la conformación, organización, implementación y desarrollo de los

órganos del gobierno escolar. Por ejemplo, a través de las reuniones de área de los distintos, conforma los distintos docentes, pero también de manera directa en la implementación de las funciones propias de directivos y docentes, del desarrollo de la educación en la cotidianidad.

Pregunta número dos. ¿Cuáles son los canales formales e informales que utilizan los docentes para comunicarse con los directivos? De manera formal, los docentes se comunican o llevan sus inquietudes a través del consejo académico, el comité de convivencia, las reuniones de área, pero también a través de su representante docente de cada jornada. De manera informal, los docentes son atendidos diaria y cotidianamente en las oficinas de rectoría de coordinación.

Ellos tienen entrada libre y permanente para resolver sus inquietudes, pero también para recibir información o dialogar sobre los acontecimientos diarios de la institución. Pregunta número tres. ¿Cuáles son los principales obstáculos para una comunicación fluida entre los docentes y qué acciones toma usted como directivo para superarlos? A pesar de que hay una comunicación formal desde los equipos que conforman el gobierno escolar en los cuales los docentes hacen parte, algunos docentes no tienen acceso a la información porque no leen los comunicados oficiales o porque sus representantes no les dan la información de manera oportuna.

Nosotros tratamos de subsonarlo precisamente escribiendo la información que todos deben tener y por eso realizamos el planeador semanal, de modo que ellos puedan tener un punto de referencia al cual remitirse cuando necesitan saber algo de la organización. Pero insistimos en que los docentes pueden acercarse a hablar directamente con las directivas para aclarar ciertos temas o situaciones. Sin embargo, desde las coordinaciones estamos acercándonos a los profesores que están en los salones o desde la atención de las oficinas para resolver sus inquietudes.

Pregunta número cuatro. Si pudiera mejorar aspectos clave de la comunicación interna, ¿cuál sería y cómo se llevaría a cabo dentro de su gestión educativa? Bueno, procuramos todos los días estar en comunicación permanente de manera espontánea con los docentes, pero también de manera formal recordando los compromisos que se tienen en la organización semanal. Estamos invitando a los docentes para que de manera formal, constante y de manera responsable lean los comunicados que se dan semanalmente para que estén enterados de todas las actividades, pero que también los tengan presentes de manera diaria.

Muchas veces usamos a través de las redes sociales como el grupo de WhatsApp para estar recordando los compromisos que tienen los docentes. Pregunta número cinco. ¿De qué forma promueve la comunicación con los docentes en los procesos de gestión educativa? Los estamos invitando permanentemente a que estén informados leyendo los canales oficiales de información.

Pero también a través del grupo de WhatsApp estamos recordando los compromisos, estamos indicándoles sobre acontecimientos que tienen que ver con la gestión y la organización de los estudiantes. Estamos recordándoles también algunas tareas. Entonces, pues, vamos y seguimos usando este canal.

Pregunta número seis. ¿Cómo utiliza el proceso comunicacional para incentivar el desempeño de los docentes en su institución? Bueno, la manera que más utilizamos es el acercamiento personal al docente y a las reuniones de área, donde no solamente llevamos información, sino que procuramos escuchar al docente y junto con él o los docentes, pues, plantear alternativas para mejorar el desempeño de nuestras funciones, de las funciones de los docentes y, pues, la buena marcha de la institución. Pregunta número siete.

¿De qué forma se fomenta la corresponsabilidad entre los directivos y docentes para alcanzar objetivos comunes? Consideramos que es muy importante que el docente se sienta escuchado por los directivos, que se escuchen sus inquietudes, sus preocupaciones, sus opiniones, que se lleguen a acuerdos comunes, pero también que se entienda que esos acuerdos deben ser cumplidos por todos. Que los directivos tengan unas funciones específicas que velan por la buena marcha de la institución y el cumplimiento de las responsabilidades de todos y que los directivos, pues, estamos abiertos precisamente a la escucha del docente y a su acompañamiento para que alcancemos los objetivos comunes. Pregunta número ocho.

¿Qué opina acerca del ambiente laboral de los docentes en su institución? En general, en el Colegio Castilla hay un buen ambiente laboral, un ambiente de respeto desde lo formal. Se respetan las diferencias que se tienen a nivel de pensamiento pedagógico, a nivel de las acciones. Y se trata de solucionar de buena manera los disensos o conflictos que se presentan, buscándolos solucionar en las reuniones que atañen, pues, al círculo donde se presenta el conflicto.

A nivel de tendencias e intereses personales, pues, se forman grupos de afinidad que no entorpecen la buena marcha del trabajo de los docentes y que no trascienden para hacer daño al ambiente laboral. Procuramos desde las directivas que haya un ambiente de respeto a la diferencia y que las opiniones se expresen de manera tranquila, argumentada y respetuosa. Pregunta número nueve.

¿En qué forma valora la labor de sus docentes en la institución? Bueno, pues, consideramos desde las directivas que la labor del docente es absolutamente fundamental porque es quien tiene el contacto directo con los estudiantes, quien recoge y percibe la buena marcha del estudiante, del padre de familia, es quien cumple la misión formativa directamente con el estudiante. Por lo tanto, su desempeño es fundamental. Lo valoramos a través del respeto al docente, de la escucha, de tener en cuenta su opinión, de considerar cada día digno su trabajo y de generar una mejor organización para que el docente se sienta impulsado en su trabajo, tranquilo y pueda desempeñarlo de manera efectiva.

Pregunta número diez. Desde su rol gerencial, ¿qué acciones realiza para propiciar la satisfacción laboral de sus docentes? Bueno, en primer lugar, pues, es entender la dignidad y el respeto por su persona y por su trabajo. En segundo lugar, manteniendo una buena comunicación con los docentes.

En tercer lugar, desde la labor propia de nuestras funciones, a través de la comunicación, la organización, el seguimiento, el acompañamiento, a través de la intervención y el apoyo para mediar en los conflictos, ayudar a solucionar los problemas y desde la parte administrativa, pues, tratando de acompañar con las evidencias de la organización y de la ejecución de toda la tarea. Y, fundamentalmente, la principal acción es la escucha y el acompañamiento. Pregunta número once.

¿Cómo puede influir la comunicación en la satisfacción laboral de los docentes de institución? Considero que es fundamental un docente escuchado, es un docente que se siente valorado, pero, además de eso, una comunicación clara, mutua, leída, suficientemente respetuosa, pues, ayuda para que no solamente la información ayude a la ejecución de los proyectos y actividades, sino que permita aunar esfuerzos en torno a objetivos comunes. Es fundamental la comunicación para que se evite también las perversaciones, los errores que lleven a plantear esfuerzos visibles que hagan que cada persona, pues, plantee individualidades que no aúnen para la buena marcha del colegio. De modo que es fundamental que todos los días revisemos tanto los canales de comunicación como la efectividad de la misma para que el colegio marche como uno solo y seamos una comunidad educativa unida.

## Profesor German Coordinador (COORD02)

Listo, Germán Tobar Tobar, 50 años, Ingeniero de Sistemas, Magíster en Educación, 20 años de servicio en el Distrito Capital, en el Magisterio de Bogotá y 4 años más en Educación Privada, Técnica Laboral y Media en Bogotá y 3 años de Educación Superior, Docente asociado a la Facultad de Ingeniería de Sistemas de una Universidad de Bogotá Voy a colocar Área de Desempeño, Coordinación de Educación Básica Primaria, Básica, Secundaria y Media y también Educación Prescolar, Jornada de la Mañana Yo hablo de la función directiva, la comunicación oportuna y asertiva realmente funciona cuando es en doble vía es decir, hay una información objetiva de orden institucional que debe fluir a través de la coordinación, de todas las reglas de la coordinación de ambas jornadas y para todas las secciones, de tal manera que siendo un acuerdo establecido por el equipo de coordinación y rectoría funciona de la misma forma es decir, cosas como fechas para eventos institucionales, cosas como acuerdos para desarrollar algún trabajo en particular son una información que no puede estar sujeta a interpretaciones personales y subjetivas, sino a una sola voz De alguna forma, enlazando la respuesta anterior para la pregunta número 2, es importante ver que todos los canales de comunicación legítimos y legales son importantes solo que hay algunos que no tienen un control tan riguroso y objetivado para que funcione como canal institucional es decir, la página web es una, es única, no es posible que cualquier persona coloque a información que no sea institucional o que sea pertinente, o que sea relevante, o que sea legítima y creíble entonces la página es uno único formal y pues la cuenta de correo, en esas mismas ordenerías, la agenda virtual, obviamente fortalece la posibilidad de comunicación pero cosas como los canales de las redes sociales, como el whatsapp, o equis, o alguno de estos, otras formas de comunicación pues obviamente permiten que la subjetividad y la individualidad tomen un rol a veces

protagónico que no deberían tener en la comunidad y hace que la información no sea oficial y se llegue a contar con información imprecisa, o rumores, o interpretaciones muy susceptibles de cambios en la forma de responder a ellas mismas Punto número 3, tiene como dos espacios uno es ver que la información registrada puede llegar a ser la información que más fácil conecte los docentes con los demás actores de la comunidad y los directivos con los docentes es decir, si se puede enviar por ejemplo una circular a través de correo electrónico y es una circular institucional, pues no hay ningún inconveniente en saber que la misma circular llega a todos y todas por ejemplo el informativo semana que estamos construyendo para que los docentes sepan que pasa en la siguiente semana es algo que llega para todos y para todas igual ahí, de que lo lean o no lo lean, pues ya es un tema diferente, es uno de los obstáculos que aún hay gente que se resiste a leer el correo, por ejemplo, para saber qué pasa con el informativo de la semana pero no habría, digamos, desde la coordinación, un elemento de control, digamos, que pudiera cambiar mucho eso más allá de estimular, más bien como motivar a que las personas tomen la información de primera mano y no esperen a que el día a día los vaya llevando como un informe improvisado mientras que, por ejemplo, cosas como la publicación en la página web si es construcción de los docentes, ellos mismos saben que tienen que responder a unos mínimos de estructura y protocolo por ejemplo, la publicación del plan de mejoramiento ya todos tenemos un mismo modelo para la publicación y pues no hay resultado allí pero cuando es, por ejemplo, una información sobre una actividad institucional de la siguiente semana, por ejemplo, del Día del Niño pues eso sí ya depende de cómo se establezca desde la dirección del colegio para que todos y todas conozcan la información, no solamente los docentes, sino también los padres de familia y los estudiantes pero seguimos siendo vulnerables a la interpretación subjetiva de la información que fluye a través de canales no oficiales como por ejemplo los chats de papás de Whatsapp donde, a manera de ejemplo, hace un tiempo alguna dijo que había una epidemia de una enfermedad y

efecto contagioso en el colegio y pues muchos padres de familia lo que hicieron fue, entre comillas y de forma muy coloquial, comer el cuento y pues ellos fueron los que se vieron afectados cuando en el colegio cualquier cosa que pueda pasar está intervenida oportunamente por las entidades que corresponden y pues eso hace que se suscite un conflicto de prioridades porque entonces los padres deciden, por cuenta de ellos, no llevar a los chicos por temor a un rumor pero el colegio sigue funcionando con normalidad mientras no haya un evento que efectivamente tengamos que intervenir inmediatamente por eso digamos que las medidas que se toman desde la coordinación es aprovechar de la mejor manera los canales oficiales de comunicación correo institucional, agenda virtual, página web y motivar a la consulta de la fuente y la objetividad hasta donde sea posible en la comunicación informal por ejemplo como los canales de Whatsapp o las cuentas de TikTok por ejemplo y de la misma manera pues obviamente hay que ser muy cuidadoso con establecer los medios, mecanismos y protocolos para utilizar la comunicación institucional de manera eficiente apuntando siempre a que sea a través de canales oficiales como la página web de la institución como los correos institucionales para poder tener la información a mano cada uno con su cuenta particular pero que la información fluya de manera ajustada a la realidad a una realidad institucional que responde a una objetividad consensuada y ahora en el caso del colegio Castilla pues a través de la agenda virtual tenemos la posibilidad de unificar un criterio para enviar información en las categorías de mensajería citaciones a estudiantes, observaciones pudiendo pues darle pertinencia a los mensajes para públicos específicos es decir, poder enviar un mensaje a un chico bueno a sus acudientes a través de la cuenta y base de datos de un chico o una chica de un curso, de un grado, de una jornada, de una sección o para todos al tiempo, o para un grupo de docentes, o para un docente particular eso ayuda mucho a que la comunicación sea un elemento que es permanente y debe fluir con naturalidad para la pregunta número 5 yo creo que podría darse algo interesante dentro de la dinámica que estamos

implementando ahora y es que el grupo docente de un grado o de un área antes de llegar a dar respuesta a un requerimiento o concluir alguna consulta para consejos académicos por ejemplo se reúnan de forma presencial o virtual y puedan dar una única idea unificada de tal manera que cuando tengamos que recibir opiniones no recibimos 95, 100, 200 opiniones sino recibimos opiniones ya unificadas de un área o de un grado en particular eso también incluye la posibilidad de hacerlo a través de los canales oficiales es decir, a manera de ejemplo se va a tener en cuenta el resultado de los puntajes de las pruebas por competencias en la página web se publicará entonces la forma en que cada área, grado va a estimular o a motivar la participación de los chicos con esas pruebas y se colocaría allí la forma en que por ejemplo Sociales decidió que a los chicos de las pruebas van a colocarle un puntaje de acuerdo al ranking que tengan o Matemáticas va a tener en cuenta un porcentaje de la nota de la teraevaluación o post-evaluación para quienes la hayan presentado o Educación Física va a tener un punto adicional por haber hecho el ejercicio de participar es decir, cosas por el estilo de tal manera que la agencia de una respuesta de estas no sea tan limitado sino digamos una expresión general pero con una conciencia colectiva si cabe la palabra aquí de tal manera que pues complementando el ejemplo cuando haya alguna propuesta para realizar alguna actividad o algún ajuste o algún mecanismo de participación o algo por el estilo así como lo hacemos con coordinación y rectoría que llegamos con una idea consolidada también las otras ideas estén ahí a la mano y no tengamos que esperar como muchas veces ha pasado de consultemos con las áreas porque consultar con las áreas significa tener que esperar una semana adicional por lo menos para que cada una se reúna si el tiempo le da y poder discutir y muchas veces ver que la discusión se va hacia la oposición o hacia la negación o hacia la crítica sino que más bien a través de los canales de comunicación podamos tener opiniones ya casi consolidadas la pregunta número 6 yo creo que tiene que ver bueno son como varias cosas allí uno motivar el desempeño de los docentes digamos que ya es un poco

difícil porque ya vemos que hay dos grupos de docentes seguramente hay muchas más formas de clasificarlos pero digamos dos grupos de docentes que pertenecen a uno o a otro decreto de escalafón entonces los docentes que están en un periodo de evaluación permanente que son decreto 278 seguramente van a tener que presentar evidencias para asegurar un buen puntaje en cada uno de los ítems que se evalúan al final del año de su asertividad en la comunicación tanto de su desempeño laboral cotidiano como de las formas en que participaron de lo que les corresponde participar es decir ya sea como integrante de un área o como representante académico o como representante de un grado o como integrante de un proyecto institucional o algo por el estilo entonces digamos que la comunicación allí tiene que ver con las las formas en que cada uno debería y quiera ser protagonista de sus habilidades, sus capacidades sus proyectos, sus muestras, etc. casi que una forma de competencia entre ellos para que se visualice lo que han hecho y pues digamos que no sea tanto la bulla que se haga sino la efectividad de los objetivos que se proponen y como esos objetivos se han cumplido total o parcialmente o se han modificado para darle respuesta a alguna otra oportunidad a la necesidad de los chicos pero digamos que la motivación va más bien el reconocimiento que se hace de una u otra forma en algún momento del año a lo que ellos mismos están haciendo y que todos han conocido en el colegio por ejemplo si en algún momento el área de humanidades a través de los docentes de inglés hacen una feria de inglés y presentan a los chicos que están haciendo un proyecto con el British Council y resulta que fueron elegidos por tener un muy buen nivel de inglés pues digamos que al comunicar esa oportunidad y ese reconocimiento de los chicos también están siendo reconocidos los docentes por la forma en que lo han manifestado lo han dado a conocer, lo han comunicado lo han participado, lo han socializado lo han compartido Uy esa pregunta número 7 es bastante difícil incluso porque hablar de la corresponsabilidad es fregado porque creo que no todo el mundo tendría claro cuál es su nivel de responsabilidad y participación dentro de un proceso institucional más allá

de cumplir con lo que su contrato entre comillas le define entonces si el contrato no dice específicamente por ejemplo que siendo la convivencia un elemento importante la labor cotidiana por ejemplo el acompañamiento la salida de eventos al descanso pues cualquiera lo interpreta como se le antoje entonces digamos que el tema de la corresponsabilidad en el logro de los objetivos es bien complicado pero creo que la ventaja o más bien una fortaleza del colegio es que la mayoría de docentes y directivos docentes cuando tenemos algo planeado y sabemos que es lo que se va a hacer cuando se va a hacer mal que bien hemos tenido suficiente muestra de que lo que nos proponemos lo sacamos adelante de alguna forma pero pues si hubiera más participación de los docentes sobre todo aquellos que ya llevan mucho tiempo en el colegio y que consideran que ya no están tan necesitados de su presencia pues obviamente eso debilita la cadena hay docentes que por ejemplo en un evento vean los chicos que están comportándose mal en una formación y se quedan tomando tinto a la entrada de la cafetería pero eso si tiene la idea que son los super docentes son conocedores del bien y del mal están por encima de todo ya no caminan si no levitan pero pues están ahí entonces digamos que su grado de responsabilidad y corresponsabilidad se limita a evitar que haya muertos y heridos aunque pedagógicamente enriquecedora para que todos veamos que los objetivos se cumplen cerca del 100% pero es bien como desde su perspectiva un bien, bien apenas, ahí bien eso es complicado entonces digamos que si son docentes que son evaluados del 278 eso puede ser un elemento de caracterización de sus avances pero si es uno de los que no le importa la evaluación pues así como las ausencias van y vienen y a lo largo no pasa nada entonces eso es como complicado el tema de la corresponsabilidad yo creo y es una posición muy personal que visualmente puede haber elementos que ayuden a que la información fluya cuando hay información de primera mano y que debe ser atendida rápidamente pero pues digamos que también hay que ver que posibilidades de recursos se pueden dar para una idea como esa que voy a presentar y

cuál sería pues como el doliente que está a cargo de eso algo como por ejemplo un tablero electrónico de mensaje digital a la entrada del colegio ahí en el hall de ingreso del colegio donde se pudiera publicar permanentemente tipo banner algún tipo de dato de prioridad cosas como por ejemplo recordar que el día de mañana se va a realizar la salida ecológica para grado décimo y que todos estén atentos al mensaje allí incluso varios en el colegio por ejemplo un corredor de la parte administrativa una a la entrada del colegio y otro por ejemplo en la parte que conecta los dos patios del colegio y que todos que puedan pasar por ahí estén mirando allí o por ejemplo se extravió una maleta o unas gafas de color rojo y están ubicadas en la coordinación de primaria cosas por el estilo en la parte administrativa hasta donde es posible en el colegio pero pues digamos que es solamente una forma de imaginar que uno puede estar mandando un mensaje ágilmente algo que los docentes puedan leer rápidamente o algo como un mensaje instantáneo de la emisora por ejemplo de tal manera que se pudiera mandar a través de todos los televisores del colegio por ejemplo ahora tipo chat, noticias pero digamos que eso ya es un ejemplo de posibilidad de colocar otro tipo de tecnologías al servicio del colegio pero pues depende de recursos depende de muchas otras cosas pero podría ser por ahí la cosa Ambiente laboral aquí sí creo que va a ser bastante no sé cuestionado o cuestionable yo creo que ambiente laboral no hay una jornada laboral donde la mayoría de personas estamos allí para cumplir con nuestra misión y nuestras funciones pero más allá del cumplimiento de las funciones el ambiente laboral tendría que tener ahí muchos elementos de solidaridad y de reconocimiento mutuo y evitar la crítica y solucionar problemas cuando realmente vemos que no hay eso hay personas que que tienen disfrutadas con papás y con estudiantes y aunque saben que la embarran siguen allí hay docentes que simplemente están allí porque les toca estar pero pues entre menos hagan para ellos mucho mejor hay docentes que llevan años cometiendo errores hasta procedimentales en su labor cuánta gente le ha dicho que corrija eventos desagradables ni desastrosos ni

problemas ni agarrones digamos que no es un mal ambiente laboral en general pero si escuchamos un poquito más de fondo vemos que hay gente que realmente no le interesa tener ambiente laboral y pues peor aún creo que la marea por debajo de la superficie del agua es lo que nos tiene hay como una situación de envilo de en qué momento por alguna iniciativa de algún docente o por una indicación de la rectoría o coordinación algunos puedan tomar una actitud bastante no sé cómo decirlo como reaccionaria y cambiar el ambiente laboral a una cosa mucho más desagradable de todas maneras pues sí tengo que reconocer también seguramente compañeros que llevan mucho tiempo ahí que ya conocen digamos que en general en el grupo de coordinadores aunque hay diferencias no tenemos un ánimo de conflicto sino de estar ahí de la mejor manera pero pues yo creo que para llegar a hablar de un ambiente laboral debería ser mucho más seguro, amplio, generalizado y con unos mínimos no negociables que se cumplan a casualidad pero pues digamos que un ambiente laboral minimalista ahí vamos y como vamos, vamos bien En la número 9 creo que mi opinión personal va a ser bastante no sé me van a criticar cuando la escuchen pero es que yo no tengo razón ni obligación ni nada inherente a mi cargo para andar motivando y falistando a los docentes para hacerlo bien pero de todas maneras no puedo ser ajeno a las formas en que nos pongamos de acuerdo para decirle a los docentes que lo que están haciendo bien lo estamos reconociendo algo como por ejemplo la celebración del día del maestro puede ser un espacio para decirnos cosas bonitas, ciertas en general y que sepan que nosotros como equipo directivo podemos hablarlos de la mejor manera con respeto con admiración con buen ambiente con alguna palabra amable pues dentro de la cotidianidad pero digamos que yo estoy convencido que uno no tiene que ir a trabajar por el aplauso o la medallita o el sobresueldo cuando es un premio a la labor cumplida porque es institucional es lo que le corresponde dentro de su labor si es personal el colegio reconoce las capacidades de la gente cuando quiere superarse pero no creo que sea un tema de llenarlo de flores y halagos pero si decirle a un

docente que su labor está siendo bien hecha creo que en el caso nuestro como colegio es elocuente cuando vemos la satisfacción de los chicos que aprenden lo que queremos que aprendan y que los padres de familia reconocen al menos una palabra la labor docente como algo valioso para la formación de sus hijos y el crecimiento integral de su familia entonces digamos que como reconozco yo y como motivo a mis docentes para que sigan haciendo un buen trabajo creo que parte realmente de unas buenas maneras de ser claro en decirles lo que ustedes hacen es porque les corresponde porque es su deber y no porque tengamos que echarles flores a cualquier cosa que usted haga porque lo que usted hace está cumpliendo con su labor y su contrato ya después cuando hagamos en colectivo o en una forma especial para algún tipo de proyecto por ejemplo de un área ya hará cosas diferentes porque no lo hago yo como la coordinación de primaria la parte académica y la parte convivencial son propias de la coordinación no están divididas el que por ejemplo los docentes desarrollen su plan de aula plan de actividades en su curso y logren sus objetivos en alguna medida y eso se va reflejado en la satisfacción de ver los chicos avanzando y de alguna forma se plasma en un ejercicio de calificaciones numéricas y unos indicadores unos descriptores de competencias el que la coordinación haga la gestión para que se haga unos boletines oportunos ajustados, etc. es una forma de ver que las labores administrativas convencionales de la coordinación se dan en la medida en que todo el mundo haga su parte si los docentes pasaran sus notas pero la coordinación no tuviera que hacer ninguna actividad la motivación sería el aplauso por lo bonito que eres y eso no puede ser tan subjetivo allí de la misma forma en el tema convivencial si hay un grupo de chicos o un curso para un tema convivencial y se pueden tomar medidas si los chicos cambian su comportamiento, mejora la cosa y se acompañan los padres y las familias y logran acuerdos digamos que también es algo que estimula que los docentes sepan que la coordinación está ahí para apoyarlos y para mover el debido proceso y el conducto regular a veces cosas tan simples como facilitarles una fotocopia o

conseguirles un documento que necesitan para que hagan algo más ágilmente o algo tan particular a veces como el permiso para que salgan una hora antes de su jornada porque tienen que hacer una lluvia de diligencias digamos que también puede tener un matiz de acciones administrativas y gerenciales sencillas y simples puede aportar la tranquilidad a los docentes como parte del equipo que no se les conoce sus particularidades sino que por el contrario sus particularidades son reconocidas y también se encuentran pero pues si de forma de pronto pretenciosa un poquito le diéramos la vuelta a la pregunta que actividades gerenciales pueden ser una motivación un reconocimiento desde los docentes a la labor de la coordinación pues creo que podría ser mucho más limitada la respuesta porque la mayoría de docentes no dimensionan lo que es la función de la coordinación y piensan que es una actividad de escritorio muchas veces o es simplemente un discurso que se echa para poder cumplir una cantidad de cosas que a veces ni siquiera coinciden con la expectativa institucional o las condiciones formales de un mando de convivencia entonces ese tema de motivar para que las cosas funcionen tiene que ver con primero que todo el reconocimiento de la responsabilidad y las labores y las funciones y el alcance de los diferentes roles de forma prudente y discreta pero pues real también lo positivo de esas funciones esos roles pero pues digamos que hay una proporción a la no proporción porque 30 docentes pendientes de un coordinador pues cualquier cosa que haga o no haga se va a ver y generalmente se nota mucho más lo que no se hizo o no se hizo a gusto de los docentes que lo que se hizo se hizo en el estricto cumplimiento de las funciones y garantizando las cosas como deberían ser mientras que al contrario un coordinador para 30 docentes es más complicado ver al detalle las cosas que hacen y sin embargo no se entra a juzgar sino a establecer la pertinencia a los procesos que deben corregir que se deben mejorar sin desconocer las cosas buenas pero pues como ellos perdón generalizar cuando digo ellos pero cuando ellos ya se consideran infalibles omnisapientes el centro del universo y que no se les puede decir nada diferente a lo

que ellos ya consideran como propio pues es muy complicado que la motivación se haga más allá de un buenos días por ahí mismo la corresponsabilidad también puede ser un elemento a tener en cuenta para reconocer los méritos y los logros y los avances de muchos docentes si no se han evaluado entonces digamos que si algún docente o algún área se puso en la tarea de hacer un evento interesante del día del idioma por ejemplo la matemática aunque no todos del área trabajen y le metan el hombro a eso es una situación por reconocimiento colectivo y sin embargo y esto sigue muy a título personal si hay algo que yo detesto es que alguien gane indulgencias con la mayoría de los ajenos

Liliana Cárdenas. Coordinadora (COORD01)

Respecto a la primera pregunta desde su función directiva, de qué manera se fomenta la comunicación interna en la institución educativa, considero que es importante los diferentes canales que hay tanto a nivel digital, estoy hablando de los correos electrónicos, estoy hablando de las páginas institucionales y obviamente de las comunicaciones también de forma escrita y las comunicaciones de forma verbal. En cuanto a la segunda pregunta, cuáles son los canales formales e informales que utilizan los docentes para comunicarse con los directivos, entonces hablaba hace un instante de los formales que son todos los correos electrónicos y comunicaciones en vías digitales que se establezcan en las páginas institucionales y pues también a nivel de correos. Y en cuanto a la comunicación informal, las asambleas, los encuentros con los docentes con un propósito específico, con unas agendas particulares, también

pueden considerarse dentro de esa comunicación informal y obviamente los encuentros de la cotidianidad.

La tercera pregunta, cuáles son los principales obstáculos para una comunicación fluida entre los docentes, qué acciones toma usted como directivo para superarlos. En cuanto a obstáculos de pronto en algunos casos puede presentarse resistencia frente a algún tema y eso hace que la comunicación no fluya rápidamente. Sin embargo, se denota que hay un pensamiento crítico dentro de los docentes y eso hace que los encuentros para establecer acuerdos sean supremamente nutridos porque hay esa posibilidad de participación, de actuar en la disparidad, pero también en los acuerdos factibles.

¿Qué se hace para que estas acciones se den de forma fluida? Dar posibilidad a que las personas hablen, dar posibilidad a que esas participaciones se encaucen, es un mecanismo efectivo en donde las personas sienten que han sido escuchadas, pero además de eso que han sido valoradas sus intervenciones. No se trata de imponer, sino de llegar a acuerdos. La cuarta pregunta habla de si pudiera mejorar aspectos claves de la comunicación interna, cuál sería y cómo se llevaría a cabo dentro de su gestión educativa.

Yo pienso que algo para mejorar es esos momentos en que las personas justamente por la resistencia se cierran a escuchar al otro, entonces es eso, es buscar

estrategias, buscar mecanismos para que ese comportamiento no se den y las personas se sientan valoradas, se sientan escuchadas, pero además de eso se sientan que hay una retroalimentación de sus intervenciones. ¿De qué forma promueve la comunicación con los docentes en los procesos de gestión educativa? Para mí es importante la participación de cada una de las personas y la participación en los diferentes momentos, bien sea dentro de las comisiones de evaluación, bien sea dentro de las CAPS, bien sea en reuniones como asambleas o en reuniones por grados o por, bien sea primaria o secundaria, cada uno tiene sus particularidades, pero pienso que son momentos importantes. ¿Cómo utilizaría el proceso comunicacional para incentivar el desempeño de los docentes en su institución? Esta pregunta número 6 me conlleva a pensar en lo que significa sentirse escuchado, pero también que la comunicación sea asertiva, que sea valorada, entonces para mí el proceso comunicacional es supremamente valioso porque esto hace que las personas puedan repensarse, reflexionar, promover nuevas acciones, encontrarse con un par que de pronto está pensando lo mismo o que difiere en su pensar, pero igual es valioso, entonces esos encuentros dentro de la comunicación son supremamente importantes desde mi reflexión como directivo.

La pregunta número 7 habla de qué forma se fomenta la corresponsabilidad entre los directivos y docentes para alcanzar objetivos comunes. Cada uno tiene funciones diferentes, sin embargo en esa corresponsabilidad deben haber acuerdos y esos acuerdos, pactos conllevan a que la comunicación sea mucho más fluida y que en esa comunicación fluida también se puedan promover cambios, que se puedan promover proyectos, que se puedan promover nuevas formas de participar, no solamente desde el diálogo, también la comunicación puede ser escrita, puede ser pictórica, puede ser artística, entonces eso pienso que es fundamental. ¿Qué opinas

acerca del ambiente laboral de los docentes en su institución? Yo pienso que puede ser mejor, yo pienso que cuando no tenemos tantas resistencias o malestar por las personas, pienso que nos hacemos la vida más amable, cuando nos quedamos en los rencores o en no hablar con la otra persona o en invisibilizar o negar a la otra persona, pues los primeros afectados somos nosotros mismos y esto afecta la salud mental y a la vez la salud física.

En la pregunta 9 dice que ¿en qué forma valora la labor de sus docentes en la institución? Para mí la labor del docente es supremamente importante porque ellos son los que están en el aula con los estudiantes y son el intermedio entre el directivo que se está soñando, de pronto algunos proyectos desde el directivo, pero es el docente el que los lleva a cabo, entonces el valor es fundamental respecto al trabajo docente porque sin ellos la propuesta que tenga el directivo no se va a llevar a cabo, si esas relaciones están fracturadas, si la relación entre el docente y el directivo no funciona es muy difícil que los proyectos se lleven a cabo. La pregunta 10 habla del rol gerencial, dice desde su rol gerencial ¿qué acciones realiza para propiciar la satisfacción laboral de sus docentes? Algo que se ha venido haciendo y que me parece supremamente importante es reconocer la salud emocional del docente, dar espacios de compartir, de recreación, del reconocimiento al otro, del reconocimiento por la labor de la persona y esto hace que cada uno de los miembros de la comunidad específicamente hablo de directivos y docentes, sea más agradable y que las personas se sientan apreciadas, se sientan valoradas. ¿Cómo puede influir la comunicación en la satisfacción laboral de los docentes en su institución? Somos seres sociales y como seres sociales necesitamos comunicar lo que nos está ocurriendo, además de que somos seres sociales, somos docentes, somos personas líderes, somos personas que necesitamos

promover el diálogo y si no es a través del diálogo, lo decía anteriormente, hay otros mecanismos de comunicarse.

Si una persona es muy hábil en la parte artística, lo hará desde la danza, desde las artes, desde la misma literatura, desde el teatro, pero todos necesitamos comunicarnos y eso hace que las personas también se sientan reconocidas y apreciadas en eso, en que son fuertes, son talentosas, entonces pienso que la satisfacción laboral también va allí. Bueno, mil gracias por las preguntas.

