



**Fortalecimiento del clima organizacional del jardín infantil ATA, del Distrito de Bogotá,  
mediante un plan de comunicación estratégica para mejorar el sentido de pertenencia del  
talento humano hacia la institución**

**Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones**

**Eduar Fabian Téllez Castillo**

ID: 443226

**Jhoan Sebastián Sáchica Patiño**

ID: 736924

**Profesor Tutor**

Aura Patricia Orozco A.



## **Dedicatoria**

Dedicamos este proyecto a nuestras familias, por ser nuestro apoyo y motivación para formarnos como especialistas y alcanzar logros dentro de nuestro campo profesional.

“Ya es hora de superar el habitual paradigma del trabajo como instancia de cansancio, rutina y estrés. Hoy el desafío es emprender el vuelo y habitar en organizaciones sanas y coherentes”

**Fernando Véliz Montero**



## **Agradecimientos**

Agradezco todo lo aprendido durante este año de formación, a nuestros docentes de la Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones, por el seguimiento y el cambio de visión que le dieron a nuestra profesión, mostrándonos el alcance transformador de la comunicación como estrategia para diferentes organizaciones. Así como a nuestra tutora Aura Patricia Orozco por el asesoramiento y apoyo en nuestra investigación.

**Jhoan Sebastián Sáchica Patiño**

Agradezco a mi familia, quienes han apoyado cada uno de los objetivos que hacen parte de mi proyecto de vida; a mi pareja, porque es un ejemplo a seguir y quien me ha orientado en este proceso pedagógico tan valioso. Un agradecimiento especial a Magda Fernanda Coca, amiga y responsable del jardín infantil ATA porque nos permitió desarrollar esta investigación en esta organización tan bonita. A los maestros de la Uniminuto que, con sus clases dinámicas, organizadas y con mucho valor experiencial, nos transmitieron sus saberes.

**Eduar Fabian Téllez Castillo**



## Ficha Bibliográfica

<b>CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO- ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS ORGANIZACIONES</b>	
<b>RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO -RAE-</b>	
<b>1. Información General</b>	
<b>Tipo de documento</b>	Consultoría en comunicación estratégica
<b>Programa académico</b>	Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones
<b>Acceso al documento</b>	Público
<b>Título del documento</b>	Fortalecimiento del clima organizacional del jardín infantil ATA, del Distrito de Bogotá, mediante un plan de comunicación estratégica para mejorar el sentido de pertenencia del talento humano hacia la institución
<b>Autor(es)</b>	Eduar Fabian Téllez Castillo Jhoan Sebastián Sáchica Patiño
<b>Director de tesis</b>	Aura Patricia Orozco A.
<b>Asesor de tesis</b>	Aura Patricia Orozco A.
<b>Publicación</b>	2020
<b>Palabras Claves</b>	Comunicación estratégica, comunicación interna, sentido de pertenencia, clima organizacional, jardín infantil, organización distrital, comunicación.

## **2. Descripción**

La presente investigación buscó indagar entre el talento humano del Jardín Infantil ATA de la ciudad de Bogotá, Colombia, la incidencia que tiene el relacionamiento interno en el clima organizacional y el sentido de pertenencia institucional, a partir de allí se propone un Plan estratégico de comunicación para fortalecer estas dimensiones de la organización.

## **3. Fuentes**

Dentro de las principales fuentes de información encontramos: Jardín Infantil ATA, Secretaría Distrital de Integración Social, Talento humano del Jardín Infantil ATA. Con relación a las bases teóricas nuestro principal autor fue Fernando Veliz.

## **4. Contenidos**

En este trabajo se encuentra el diagnóstico realizado a nivel organizacional, contextual y comunicacional en el Jardín Infantil ATA, herramientas y análisis de información, categorías halladas en los datos obtenidos y la propuesta de comunicación.

## **5. Método de investigación**

El enfoque de la investigación es de tipo cualitativo, se aplicaron instrumentos de recolección de datos como encuesta, entrevista y taller, además de hacer una revisión de diferentes documentos institucionales que ayudan a crear el contexto y entender la realidad de la organización.

## **6. Principales resultados de la investigación**

El relacionamiento interno incide de manera significativa en el clima laboral de una organización, desde allí también se puede conocer el nivel de sentido de pertenencia de los colaboradores. La comunicación no es vista en las organizaciones como un instrumento con el poder y alcance que realmente tiene.



## 7. Conclusiones y Recomendaciones

Es necesario mantener una planificación de la comunicación en las organizaciones, contemplando todo el alcance que puede tener para el talento humano y la organización misma, alineada al cumplimiento de los objetivos corporativos y ajustándola a la realidad que viva cada espacio que se pretende intervenir.

<b>Elaborado por:</b>	Eduar Fabian Téllez Castillo Jhoan Sebastián Sáchica Patiño
<b>Revisado por:</b>	Aura Patricia Orozco A.
<b>Fecha de examen de grado:</b>	



## Índice

Resumen.....	xix
Abstract.....	xxi
Capítulo 1. Contexto.....	23
1.1. Descripción del entorno.....	25
1.1.1. Ubicación geográfica.....	25
1.1.2. Economía y vivienda en el sector.....	26
1.1.3. Caracterización de la población beneficiada.....	28
1.2. Descripción de la organización.....	29
1.2.1. Nivel organizacional.....	29
1.2.2. Organigrama.....	31
1.2.3. Rangos salariales.....	33
1.2.4. Lineamientos de operación de la organización.....	34
1.2.5. Dimensión comunicacional.....	35
1.2.6. Medios.....	36
1.2.7. Espacios.....	39
1.2.8. Contacto con las familias.....	42
Capítulo 2. Antecedentes.....	45
Capítulo 3. El problema.....	49
Capítulo 4. Objetivos.....	51
4.1. General.....	51
4.2. Específicos.....	51
Capítulo 5. Categorización conceptual.....	53

5.1. La comunicación estratégica como herramienta de transformación.....	53
5.2. Comunicación interna, más que canales y espacios.....	55
5.3. Clima organizacional, impulsor de la pertenencia.....	57
5.4. El sentido de pertenencia, reflejo de la comunicación.....	58
Capítulo 6. Metodología.....	61
Capítulo 7. Resultados.....	67
7.1. Encuesta.....	67
7.2. Entrevista semiestructurada.....	75
7.3. Taller.....	81
7.4. Encuesta teletrabajo.....	82
Capítulo 8. Propuesta de comunicación.....	83
8.1. Objetivo del Plan.....	83
8.1.1. Objetivos específicos.....	83
8.2. Actores.....	84
8.3. Estrategia 1: Reconociéndonos como potencial ATA.....	85
8.4. Estrategia 2: Unidos y en equipo.....	88
8.5. Estrategia 3: De vivir a compartir.....	90
8.6. Cronograma.....	92
8.7. Presupuesto.....	96
Conclusiones.....	97
Referencias.....	99

## Índice de tablas

Tabla 1. <i>Resumen metodológico</i> .....	64
Tabla 2. <i>Ficha de la táctica: Conociéndonos desde casa</i> .....	85
Tabla 3. <i>Ficha de la táctica: Talento ATA</i> .....	85
Tabla 4. <i>Ficha de la táctica: Habilidades para la vida</i> .....	86
Tabla 5. <i>Ficha de la táctica: Somos buena onda</i> .....	87
Tabla 6. <i>Ficha de la táctica: Yo soy mujer, yo soy ATA</i> .....	87
Tabla 7. <i>Ficha de la táctica: La ChocolATAda</i> .....	88
Tabla 8. <i>Ficha de la táctica: Narraciones de zapatos</i> .....	89
Tabla 9. <i>Ficha de la táctica: CulturATA</i> .....	90
Tabla 10. <i>Ficha de la táctica: Experiencias ATA</i> .....	91
Tabla 11. <i>Ficha de la táctica: Experiencias transformadoras</i> .....	91
Tabla 12. <i>Cronograma estrategia: Reconociéndonos como potencial ATA</i> .....	92
Tabla 13. <i>Cronograma estrategia: Unidos y en equipo</i> .....	94
Tabla 14. <i>Cronograma estrategia: De vivir a compartir</i> .....	95
Tabla 15. <i>Presupuesto propuesta PECO para el jardín infantil ATA</i> .....	96



## Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Fachada jardín infantil ATA. ....	23
<i>Figura 2.</i> Ubicación geográfica jardín infantil ATA con vías de acceso. ....	25
<i>Figura 3.</i> Viviendas del sector. ....	26
<i>Figura 4.</i> Segundo piso jardín infantil ATA. ....	30
<i>Figura 5.</i> Organigrama jardín infantil ATA. ....	31
<i>Figura 6.</i> Colaboradores por cargo del jardín infantil ATA. ....	32
<i>Figura 7.</i> Rango salarial de los colaboradores del jardín infantil ATA. ....	33
<i>Figura 8.</i> Categorías de la investigación .....	53
<i>Figura 9.</i> Colaboradoras desarrollando taller TLL. ....	61
<i>Figura 10.</i> Distribución de la percepción de los colaboradores del jardín infantil ATA para decidir y actuar en la búsqueda de soluciones a los problemas. ....	67
<i>Figura 11.</i> Distribución de la percepción de los colaboradores del jardín infantil ATA en el reconocimiento de su trabajo .....	68
<i>Figura 12.</i> Distribución de la percepción de los colaboradores del jardín infantil ATA de la creación de ambientes motivadores .....	69
<i>Figura 13.</i> Distribución de la percepción de los colaboradores del jardín infantil ATA sobre las oportunidades de capacitación .....	69
<i>Figura 14.</i> Distribución de la percepción de los colaboradores del jardín infantil ATA sobre el interés en la superación profesional .....	70
<i>Figura 15.</i> Distribución de la percepción de los colaboradores del jardín infantil ATA sobre la integración del equipo de trabajo .....	71

<i>Figura 16.</i> Distribución de la percepción de los colaboradores del jardín infantil ATA sobre los comentarios positivos de sus compañeros hacia el jardín.....	71
<i>Figura 17.</i> Distribución de la percepción de los colaboradores del jardín infantil ATA sobre la retroalimentación de sus labores.....	72
<i>Figura 18.</i> Distribución de la percepción de los colaboradores del jardín infantil ATA sobre el gusto de las labores que realiza.....	73
<i>Figura 19.</i> Distribución de la percepción de los colaboradores del jardín infantil ATA sobre cambiar de empleo .....	73
<i>Figura 20.</i> Distribución de la percepción de los colaboradores del jardín infantil ATA sobre la relación con el jefe inmediato .....	74
<i>Figura 21.</i> Distribución de la percepción de los colaboradores del jardín infantil ATA sobre la relación con sus compañeros de trabajo.....	75
<i>Figura 22.</i> Propuesta Plan Estratégico de Comunicación, PECO, del jardín infantil ATA. ....	84
<i>Figura 23.</i> Diccionario de las herramientas de investigación.....	103
<i>Figura 24.</i> Formato de encuesta de clima y cultura organizacional. ....	105
<i>Figura 25.</i> Listado de preguntas para entrevistas de las maestras, la coordinadora y las auxiliares administrativas. ....	107
<i>Figura 26.</i> Listado de preguntas cuestionario teletrabajo.....	109
<i>Figura 27.</i> Formato planeación encuesta.....	111
<i>Figura 28.</i> Formato planeación entrevista semiestructurada.....	113



## Índice de Anexos

Anexo A. Diccionario de herramientas para la investigación.....	103
Anexo B. Encuesta de clima y cultura organizacional .....	105
Anexo C. Preguntas entrevistas maestras, coordinadora y auxiliares administrativas .....	107
Anexo D. Cuestionario teletrabajo.....	109
Anexo E. Formato planeación encuesta.....	111
Anexo F. Formato planeación entrevista semiestructurada .....	113



## Resumen

Comprender el impacto en el comportamiento organizacional que puede llegar a ejercer el clima laboral en un entorno de trabajo con características bastante peculiares lleva a analizar las posibles consecuencias en diferentes escenarios de las compañías; las acciones, desempeño, manejo de situaciones y reflejo de las relaciones entre pares son puntos que pueden verse afectados por un ambiente laboral que no sea el adecuado.

El jardín infantil ATA como entidad pública perteneciente a la Secretaría Distrital de Integración Social – SDIS de la ciudad de Bogotá D.C. maneja ciertos procesos en donde ese ambiente laboral tiene influencia, el jardín permite el diseño de un plan de comunicación estratégica que busque fortalecer el clima organizacional para evitar afectaciones en las interacciones comunicativas y el sentido de pertenencia del talento humano hacia la institución.

En este documento procuramos reflejar las bases del diagnóstico con la aplicación de diferentes herramientas que evidencian la necesidad de abordar el clima organizacional y de esta manera poder diseñar una estrategia comunicacional pertinente para la institución.

**Palabras clave:** Comunicación estratégica, comunicación interna, sentido de pertenencia, clima organizacional, jardín infantil, organización distrital, comunicación.



## Abstract

Understanding the impact on organizational behavior that the work environment can have in a work environment with quite peculiar characteristics leads to analyze the possible consequences in different company scenarios; actions, performance, handling of situations and reflection of relationships between peers are points that may be affected by a work environment that is not adequate.

The ATA Kinder Garden as a public entity belonging to the District Secretariat for Social Integration - SDIS of the city of Bogotá D.C. manages certain processes where that organizational climate has influence, the garden allows the design of a strategic communication plan that seeks to strengthen the organizational climate to avoid affecting communicational interactions and the sense of belonging of human talent to the institution.

In this document we try to reflect the bases of the diagnosis with the application of different tools that demonstrate the need to address the organizational climate and thus be able to design a pertinent communication strategy for the institution.

**Keywords:** Strategic communication, internal communication, sense of belonging, organizational climate, kindergarten, district organization, communication.



## Capítulo 1. Contexto

El jardín infantil ATA es una institución pública, ubicada en la localidad Santa Fe, de la ciudad de Bogotá, Colombia, que busca “Brindar atención a los niños y las niñas de 0 a 4 años de edad para que gocen de acceso a educación, salud, nutrición, cultura y un conjunto de acciones pedagógicas dirigidas a lograr su desarrollo integral.” (Jardín Infantil ATA, 2019, p. 24). La operación del jardín se desarrolla en el marco del Proyecto 1096 Desarrollo integral desde la gestación hasta la adolescencia, de la Secretaría Distrital de Integración Social - SDIS, proyecto dirigido por la Subdirección para la Infancia y la Dirección Poblacional.



*Figura 1.* Fachada jardín infantil ATA. Copyright Fuente propia

Según el Diagnóstico por localidad realizado en el 2018 por la Secretaría Distrital de Integración Social, SDIS, en las localidades Santa Fe y Candelaria, de donde provienen los niños y niñas que atiende el jardín, la población total de habitantes era de “93.857” (Secretaría Distrital de Integración Social, 2019a, p. 1) y “22.243” (Secretaría Distrital de Integración Social, 2019b, p. 1), respectivamente, de los cuales el “5%” (Secretaría Distrital de Integración Social, 2019a,

p. 2) y “4%” (Secretaría Distrital de Integración Social, 2019b, p. 2) en cada localidad corresponde a población entre los 0 y 4 años de edad, es decir, al 2018 en la localidad Santa Fe registraban 4.692 y en La Candelaria 889 infantes en la edad mencionada anteriormente, por lo que la operación de estos establecimientos de atención integral se convierten en una necesidad.

La gestión de este tipo de jardines distritales está a cargo de la Subdirección para la Infancia, apoyada por la Subdirección Local para la Integración Social de cada localidad, ambas pertenecientes a la Secretaría Distrital de Integración Social que es la:

Encargada de liderar y formular las políticas sociales del Distrito Capital para la integración social de las personas, las familias y las comunidades, con especial atención para aquellas que están en mayor situación de pobreza y vulnerabilidad; ejecutar las acciones que permitan la promoción, prevención, protección, rehabilitación y restablecimiento de sus derechos, mediante el ejercicio de la corresponsabilidad y la cogestión entre la familia, la sociedad y el Estado. (Secretaría Distrital de Integración Social, s.f., párr. 1)





**1.1.2. Economía y vivienda en el sector** La economía del barrio y el entorno en que está el jardín se caracteriza por cacharrerías, tiendas de barrio, droguerías, panaderías y pequeños negocios, están ubicados cerca del Archivo Nacional, en el sector más deteriorado del barrio, el desempleo es una problemática evidente, personas que viven del trabajo de ventas informales, en oficios varios, restaurantes, reciclaje, ventas ambulantes, muchos de los habitantes no cuentan con un empleo estable que provea un sostenimiento económico formal.



*Figura 3.* Viviendas del sector. Copyright Fuente propia

Con relación al tipo de vivienda, según jardín infantil ATA (2019) Cerca del 95% de la población es arrendataria, con el agravante que residen en inquilinatos, los que paulatinamente han ido en aumento y se han multiplicado por la llegada de personas provenientes de diferentes zonas de la ciudad y del país, esto permite que se presente una gran variedad de culturas y personas pertenecientes a diferentes grupos étnicos. (p. 8)

Analizando las historias de vida de los niños y niñas del jardín infantil ATA, las de sus familias y las problemáticas sociales y culturales a las que se enfrentan cotidianamente, los

podemos ubicar como población de alta vulnerabilidad. “El Ministerio de Educación de Colombia define a las poblaciones vulnerables como el “grupo de personas que se encuentran en estado de desprotección o incapacidad frente a una amenaza a su condición psicológica, física y mental, entre otras.” (Vargas Gaitán, 2016, párr. 1)

En un entorno donde el desplazamiento de los habitantes de la calle, al igual que los inquilinatos, violencia de diferentes tipos, consumo y venta de sustancias psicoactivas y alcohólicas, familias desintegradas, madres y padres solteros, y en este momento la gran movilización de población venezolana, entre otros, se convierten en situaciones que impactan la vida de los infantes.

Además, una gran variable que enmarca este contexto es que en la localidad Santa Fe se encuentra una de las zonas de tolerancia de la ciudad, como lo afirma El Tiempo (2002) “La primera zona declarada como tal, está ubicada en el sector conocido como la Alameda, límites de las localidades de Santa Fe y Los Mártires. Comprende las calles 19 a 24 y la Caracas a la carrera 17” (párr. 2) Entendiendo estos sectores como zonas “en las que se autorizará el ejercicio del trabajo sexual de acuerdo con la clasificación de usos del suelo que establece el Plan de Ordenamiento Territorial (POT)” (Redacción El Tiempo, 2002, párr. 4) conociendo todo este contexto territorial, el jardín se constituye como un espacio propicio para el desarrollo integral y el diálogo.

**1.1.3. Caracterización de la población beneficiada** Las familias de los infantes se caracterizan principalmente por pertenecer al estrato 1 y vivir en apartamentos, inquilinatos, habitaciones y paga diario, dando a conocer que la gran mayoría de las familias no cuentan con vivienda propia. La población perteneciente al jardín se considera en estado de vulnerabilidad en temas económicos, pedagógicos y de salud, en este contexto es preciso mencionar la relevancia de las relaciones sociales y la influencia que tienen en los procesos de interacción de las niñas y los niños, es importante decir que cada una y uno se permean de lo que viven en su cotidianidad y que el jardín es un medio que permite fortalecer, potenciar, construir y mejorar dichas relaciones.

Dentro de los lugares de procedencia de las familias el jardín infantil ATA (2019) afirma: Un 85% son de Bogotá, las demás pertenecen a Ibagué, Cartagena, Pereira, Sucre, Cauca, Santander y Cesar, y un porcentaje que ha estado en crecimiento, de población venezolana. El tipo de familia que predomina es la extensa. Sin embargo, hay un alto porcentaje de familias nucleares, y un porcentaje más bajo monoparentales y simultáneas.

Lo que da una heterogeneidad amplia en el tipo de crianza que tienen los infantes; al mencionar que la población se encuentra en condiciones vulnerables y frágiles, se toman como posibles riesgos aquellos en los que las niñas y los niños están expuestos ya sea de manera directa desde sus hogares o de manera indirecta desde los diferentes territorios donde viven, esto por estar en un entorno de consumo de sustancias psicoactivas, prostitución, violencia intrafamiliar (física o psicológica), abandono afectivo de figuras maternas o paternas, pandillismo y vandalismo, principales problemáticas sociales vividas en el barrio y la localidad. (p. 10)

## **1.2. Descripción de la organización**

El jardín infantil ATA abrió sus puertas en el segundo semestre del año 2015, brindando y garantizando el desarrollo integral a más de 280 niñas y niños entre los 3 meses y 4 años de edad, fue creado como un “espacio digno para su educación” la mayoría de niños y niñas son pertenecientes a la localidad tercera “Santa Fe y Candelaria” específicamente de los barrios: Las Cruces, Girardot, Guavio, Belén, Dorado, Triunfo, Rocío, San Bernardo, Lourdes, Santa Bárbara, San Francisco, Buenos Aires y Egipto. (Secretaría Distrital de Integración Social, 2015, párr. 1)

**1.2.1. Nivel organizacional** El jardín infantil ATA tiene una amplia cobertura en servicios destinados a la primera infancia de la localidad, esto implica un alto grado de responsabilidad, por lo que tiene una planeación, organización y administración que responde a cada necesidad que pueda darse dentro del entorno de la institución; aunque el jardín pertenece a una entidad mayor tiene su propia planeación estratégica, dando inicio con una misión expresada así:

El jardín infantil ATA de la Secretaría de Integración Social, en el marco del “Proyecto 1096 DESARROLLO INTEGRAL DESDE LA GESTACIÓN HASTA LA ADOLESCENCIA, tiene como misión prestar los servicios de educación inicial a niños y niñas, de familias en condición de vulnerabilidad económica y social de la localidad de Santafé - Candelaria. (Jardín Infantil ATA, 2019, p. 24)



*Figura 4.* Segundo piso jardín infantil ATA. Copyright 2020 por Fuente propia

Seguida de la visión propuesta para el jardín que menciona que: En el año 2025 el jardín infantil ATA, será reconocido por las instituciones de educación inicial del sector, en el uso, aprovechamiento y empoderamiento de los escenarios culturales de la localidad y la ciudad. (Jardín Infantil ATA, 2019, p. 25)

Por otra parte, dentro de esta planeación también se conciben los valores institucionales que están presentes en cada actividad, momento y espacio dentro del jardín, los valores que se promueven son: compromiso, respeto, diligencia, vocación de servicio, justicia y honestidad.

Así la institución cuenta con un foco de trabajo que tiene como línea principal la formación integral de los niños y niñas del sector, resaltando una vez más que su dirección está dada por la Secretaría Distrital de Integración Social.

**1.2.2. Organigrama** La organización de los colaboradores del jardín infantil ATA se da desde la Secretaría Distrital de Integración Social y antes de llegar a su organización interna pasa por dos dependencias más como lo muestra la *Figura 5*, desde el responsable se dan los direccionamientos internos para el manejo y funcionamiento del jardín.



*Figura 5.* Organigrama jardín infantil ATA. Copyright 2020 por Fuente propia

Sin embargo, no existe una organización por departamentos o áreas, es decir ningún cargo depende del otro tanto por la organización como por el tipo de contratación que legalmente obliga al empleado solo a cumplir sus funciones y no a ser subordinado de ningún cargo dentro de la empresa.

La institución cuenta con un equipo de trabajo de 42 profesionales, de los cuales 27 son contratados por la Secretaría Distrital de Integración Social con modelo de contrato por prestación de servicios, que es: “de carácter civil y no laboral y es aquel mediante el cual las partes acuerdan voluntariamente las condiciones para la prestación de un servicio determinado a cambio de unos honorarios.” (Diario de la Nación, 2018, párr. 1) Además, este tipo de contrato no cumple con prestaciones de ley establecidas dentro de las condiciones laborales de otros tipos

de contratación como contrato directo a término fijo o contrato a término indefinido que cuenta con prima, vacaciones y liquidación, entre otros.

Lo anterior significa que la contratación por parte del jardín no cuenta con garantías de renovación o ingresos adicionales por prestaciones de ley, lo que genera un panorama inestable en la seguridad laboral que pueden tener estas 27 personas encargadas de los procesos principales en cuanto a pedagogía y administración de los servicios prestados a los infantes, que se dividen así:

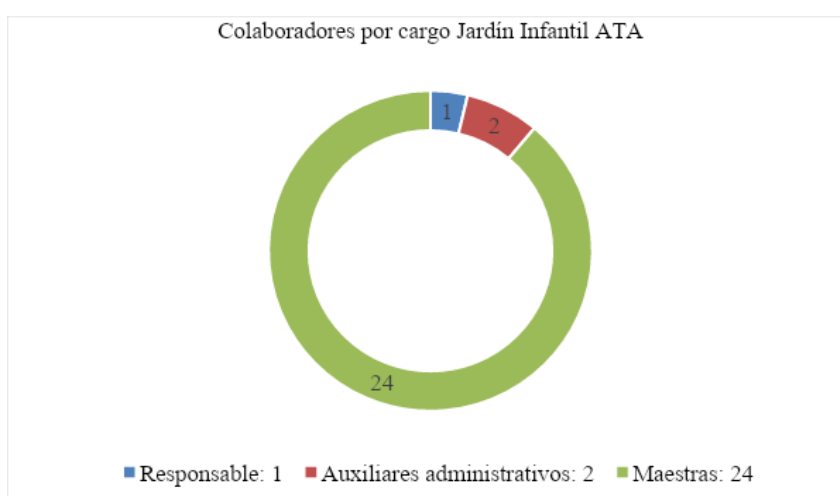


Figura 6. Colaboradores por cargo del jardín infantil ATA. Copyright 2020 por Fuente propia

Por otra parte, existe otra figura de contratación de las 15 personas restantes, este modelo de contratación corresponde a un nivel tercerizado, es decir, se subcontrata una entidad que preste los servicios con su personal, estos corresponden a la alimentación, la seguridad, el aseo y el transporte de los niños; al ser tercerizados no son tomados como actores directos que puedan influir en el funcionamiento del jardín, por lo que para efectos de esta investigación no serán tenidos en cuenta.



**1.2.3. Rangos salariales** En el gráfico se evidencia la brecha salarial amplia que existe entre los dos primeros cargos y el tercero, en donde este último recibe honorarios por menos del 50% de los dos primeros cargos; aunque no se manifiesta descontento por este ítem, podría darse el caso de ser un motivo de baja motivación para los auxiliares administrativos que son quienes menos ingresos reciben, y teniendo en cuenta que los aportes de seguridad social por el tipo de contratación no son gestionados por medio del empleador, son los empleados quienes deben asumir estos costos, representando menos remuneración por sus labores.

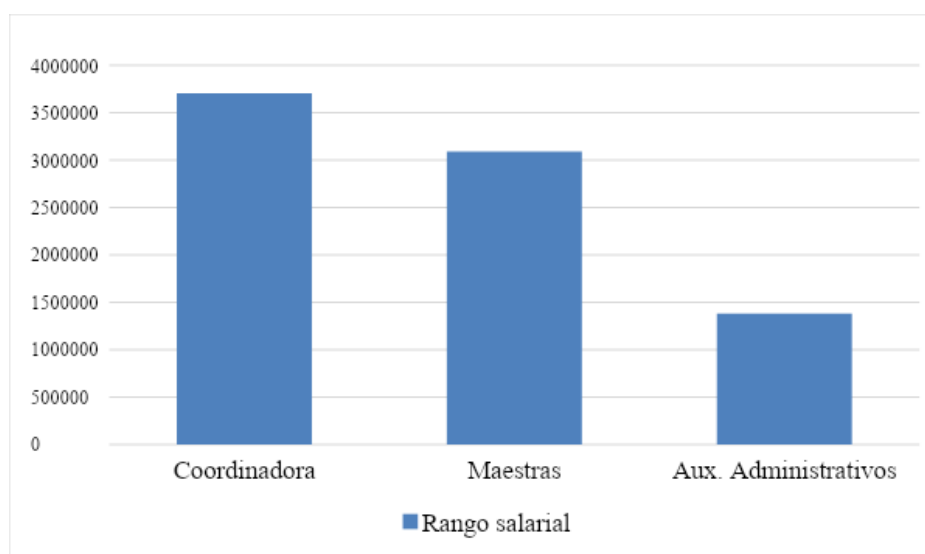


Figura 7. Rango salarial de los colaboradores del jardín infantil ATA. Copyright 2020 por Fuente propia

**1.2.4. Lineamientos de operación de la organización** El desarrollo de esta institución está ligado a un documento creado por la Secretaría Distrital de Integración Social, llamado Estándares Técnicos para la Calidad de la Educación Inicial, que en 122 páginas establece el direccionamiento desde su construcción hasta los procesos pedagógicos que debe manejar el jardín infantil para su funcionamiento.

Existe un componente dentro de los estándares técnicos llamado Talento Humano, este se divide en 3 áreas: Organización, Idoneidad y Gestión del Talento Humano, la primera establece la proporción adecuada del Talento Humano, según el número de niños y niñas atendidos, es decir, en un salón de 10 niños y niñas entre los 1 años y 2 años debe haber una maestra; si el jardín infantil tiene 50 niños entre estas edades debe contar con 5 maestras contratadas.

El área de Idoneidad es aquella que se encarga de la formación y experiencia pertinente del Talento Humano, es decir, aquellas maestras, auxiliares administrativos y demás profesionales que quieran hacer parte del jardín infantil deben cumplir con ciertos conocimientos técnicos y de certificación para poder ser contratados. El último es un poco más amplio y se encarga de la administración del Talento Humano, este se divide en los siguientes procesos: selección, inducción y/o reinducción, evaluación de desempeño, proceso de cualificación y bienestar, y satisfacción.

Las dos primeras áreas son de estricto cumplimiento, dado que son auditadas por la Secretaría Distrital de Integración Social - SDIS, la Contraloría, la Procuraduría, la Personería y demás entes de vigilancia estatal. Sin embargo, el área de Gestión del Talento Humano no cumple ninguno de sus procesos por no representar un eje importante y valioso dentro de la organización.

**1.2.5. Dimensión comunicacional.** La comunicación en el jardín infantil ATA se da de manera espontánea, aunque existen medios y espacios en donde se interactúa o expone información, no hay una planeación que determine objetivos o estrategias, por lo que las dinámicas se desarrollan de manera informal, la mayoría de las veces.

En el taller realizado durante la investigación, con algunas maestras y administrativas se evidenciaron percepciones y realidades de las dinámicas comunicativas de la institución, mostrando oportunidades de mejora en el relacionamiento interno del talento humano, pues se encontraron afirmaciones como “Aquí se generan muchos chismes que crean malentendidos entre las maestras” (G. Gómez, Taller TLL, 1 de noviembre de 2019). “Normalmente uno se trata bien, pero a veces sin querer uno responde con alguna cara y ya por eso hay problema... falta tolerar un poco más ciertas cosas” (M. Oliveros, Taller TLL, 1 de noviembre de 2019) y “No hay trabajo en equipo” (D. Hernández, Taller TLL, 1 de noviembre de 2019), que permiten revelar que en la institución las interacciones comunicativas tienden a crear ruido en el desarrollo natural de las actividades.

De esta manera se ve incidencia en otros puntos a analizar como el deseo de permanecer vinculado a la institución, el bienestar laboral, la motivación y el reconocimiento que se da al trabajo adelantado por estas mujeres en el exterior del jardín, pero también a nivel interno, una de ellas menciona que: “Da tristeza cuando no valoran el trabajo que hacemos acá” (A. Monguí, Taller TLL, 1 de noviembre de 2019)

En el ambiente en que se trabaja en el jardín, entendiendo las exigencias que tiene el rol de las maestras, principalmente, al cuidar niños pequeños, se manejan niveles de atención que demandan a nivel físico y mental altos grados de tensión y estrés, por lo que al no darse un reconocimiento y valor a su labor su motivación tiende a ser baja.

**1.2.6. Medios** El jardín infantil ATA es una organización con manejo de medios cercanos y de fácil interacción, esta facilidad se da por la cantidad de colaboradores (42 personas), al todos encontrarse desarrollando actividades en el mismo lugar, existe una correlación entre todas las acciones que se realizan diariamente, por esta razón los medios que se utilizan se visualizan y actualizan constantemente, igualmente existe un lenguaje informal y de fácil entendimiento con el fin de que la información sea clara y concisa.

El primer medio informativo que utiliza el jardín son carteleras, este elemento físico es una tabla de madera de 100 centímetros de alto por 170 centímetros de ancho, en ella se publican documentos en su mayoría en papel protegidos por una capa de plástico para preservar su lectura.

La información con mayor circulación es sobre las diferentes campañas dirigidas a los niños y niñas, que se llevan a cabo en el jardín, entre las más comunes se encuentran: Vacunación, lactancia materna, enfermedades comunes infantiles y actividades próximas. En total la institución cuenta con 8 carteleras ubicadas en lugares de constante flujo de personas, estas ubicaciones son:

**Portería de ingreso:** esta cartelera es la principal ya que permite dar información a los padres de familia quienes al esperar para recoger a sus hijos pueden leerla, se encuentra en la parte exterior del jardín por lo que se puede consultar en cualquier momento, en esta cartelera se publican avisos informativos, sobre próximas actividades y novedades del servicio.

**Plaza principal:** luego del ingreso al jardín infantil se encuentra un espacio amplio donde se realizan todas las actividades, en esta cartelera se ubican en su mayoría recomendaciones para los padres de familia sobre iniciativas que pueden estar desarrollándose en el jardín.

**Salones del primer piso:** junto al ingreso a los cuatro salones del primer piso se encuentra una cartelera que es de uso exclusivo de dichos cursos que se encuentran allí, en este se publica información para los padres, en su mayoría información académica o actividades que se desarrollarán en esos grupos.

**Comedor primer piso:** esta cartelera se encuentra en el comedor ubicado en el primer piso, allí los colaboradores del área de cocina publican información importante a tener en cuenta, también el nutricionista de la localidad tiene un espacio sobre la alimentación y sus buenas prácticas.

**Comedor maestras:** en este espacio ubicado en la segunda planta del jardín se publica información exclusivamente para las maestras y demás colaboradores del jardín infantil, como eventos próximos, documentos institucionales y días importantes.

**Zona administrativa:** esta cartelera es administrada por la coordinadora y sus dos auxiliares, en ella se publican aspectos como contratación, fechas de pago de seguridad social, revisiones de informes mensuales, y demás información referente a la organización.

**Salones segundo piso ala derecha:** en esta cartelera, al igual que en la del primer piso, información exclusiva sobre las actividades de los cursos instalados en este espacio. Se debe tener en cuenta que en segundo piso hay dos alas de salones, por lo que en este lado (derecho) es de cursos de prejardín.

**Salones segundo piso ala izquierda:** en esta cartelera se publica la información exclusiva para los padres de familia de los cursos de párvulos. La información es actualizada semanalmente, intentado mantener una comunicación inmediata con los padres de familia, la lectura de las carteleras es muy común ya que cuando los padres de familia llegan a recoger a sus

hijos se toman un momento para observarla, igualmente las maestras, si es un aspecto importante, invitan a los padres a leer.

Las piezas gráficas (documentos) que se publican son diseñadas por las maestras, en un lenguaje claro, que los padres entiendan y en su mayoría son escritos a mano, con marcadores, algunos sobre hojas recicladas o papel que usaron en otras actividades y aún se puede usar, el aspecto del reciclaje está muy presente en las diferentes actividades que desarrolla el jardín.

**Grupo en WhatsApp:** La aplicación de mensajería instantánea WhatsApp es un medio muy común hoy día en las organizaciones, pero se debe tener en cuenta que sigue siendo un medio informal, por el manejo personal que representa la aplicación. En ATA este es el medio digital más usado, por su visualización instantánea y de uso común en todas las maestras. Por este medio es por donde se tratan comunicados urgentes, avisos de cambios en las rutas, demoras en las comidas, o alguna contingencia que se presente en el día a día. Aunque durante el desarrollo de las actividades con los niños se tiene prohibido el uso de dispositivos electrónicos, el celular se revisa de una forma precavida y segura, y se le permite únicamente cuando son mensajes del grupo institucional.

Este grupo establece normas de publicación muy claras, la principal es que solo se debe publicar información laboral, no se permite la replicación de cadenas, memes, o imágenes políticas, graciosas u otras. El lenguaje usado debe ser claro y puede ser informal, pero no se deben utilizar palabras indecentes o que agredan la integridad de algún par. Por este medio también se comparten fotografías y videos de las actividades que realizan, aunque no es una norma, sí se les solicita para complementar los informes mensuales de ejecución.

**Correo electrónico personal:** Las comunicaciones formales de la institución se manejan a través de correo electrónico, el jardín infantil cuenta con un correo corporativo, al cual llegan

todos los mensajes de la gestión necesaria para el establecimiento, y es desde allí donde se comparte la información a las maestras. Este correo es manejado a través de Gmail, con un dominio propio de @sdis.gov.co y una firma que identifica el remitente de la información.

Se debe tener en cuenta que, por ser las maestras, prestadoras de un servicio, no cuentan con un correo electrónico institucional y se hace necesario el de uso personal. Aunque la mayoría no tiene acceso a internet en el jardín, se les informa a través del grupo de WhatsApp que se ha enviado información importante al correo electrónico.

Este medio es el menos usado, ya que la información formal que se les comunica a las maestras se realiza en otros espacios donde se reúnen para discutir los temas, este medio es más usado por la coordinadora y las dos auxiliares administrativas para comunicación externa, únicamente sobre la gestión del jardín, no con la comunicación con familias. Realizando una revisión a este medio, mensualmente en promedio se envían 2 o 3 correos electrónicos a las maestras sobre temas de contratación o cursos de actualización, y un promedio de 10 a 12 correos referentes a la gestión del jardín (alimentos, cronogramas, asistencias, solicitud de información, entre otras).

**1.2.7. Espacios** Existen cuatro espacios de interacción muy importantes para las maestras, los dos primeros que se describen a continuación se dan todos los días, aunque no se tratan temas únicamente laborales, sirven para comunicar información de las actividades o discutir algún asunto pendiente.

El primero es el café de la mañana, al ingreso de las maestras a las 7:00 a.m. la mitad de ellas sale al comedor para tomar un break o desayuno, para aquella que lo desee, aunque solo

cuentan con 15 minutos, estos se aprovechan para charlar entre ellas, sobre aspectos personales, leer las carteleras, revisar el grupo de WhatsApp o simplemente comer.

El segundo y que dura más tiempo, es el almuerzo, durante una hora la mitad del grupo almuerza y la otra mitad se encarga del cuidado de los niños. En el jardín infantil no se permite comer en los espacios de los niños, y se debe comer en los tiempos establecidos para ello.

Durante el mediodía mientras las maestras toman su alimento aprovechan para adelantar algunas actividades que se pudieron pasar y son importantes, igualmente pueden acceder a alguno de los computadores si se hace necesario, o reunirse con la coordinadora o las auxiliares administrativas.

Estos dos espacios de interacción entre los colaboradores se dan todos los días, aunque no son formalmente espacios dados para el manejo de temas laborales, se da la oportunidad de interacción con sus compañeras y se manejan tanto temas personales como de la organización.

El tercer espacio donde las maestras se comunican es exclusivo para tratar temas organizacionales, se llama jornada liberada, este se realiza el último viernes de cada mes y los niños solo asisten hasta el mediodía, en la tarde las maestras se encuentran para desarrollar temas administrativos, organizar documentación, actualizar asistencias, observadores, entre otros documentos.

También se realizan actividades grupales, donde se tratan temas precisos, como por ejemplo próximos eventos, cronograma de actividades y si hay algún problema o tema a tratar se realiza en ese momento. A veces aprovechan para celebrar los cumpleaños de las maestras, esta actividad no es permitida, ya que ellas son prestadoras de servicio, pero como acción de compañerismo y reconocimiento lo hacen.



El cuarto espacio de interacción comunicacional es la jornada pedagógica, esta se realiza el primer viernes de cada mes y los niños no asisten. En este espacio las maestras se dedican a participar en talleres, capacitaciones, actividades recreativas, fortalecimiento por parte del grupo interdisciplinar, reconocimientos, entre otras acciones enfocadas al talento humano. Se destaca de este espacio que al inicio cuando ingresan a las 8:00 de la mañana, todos los colaboradores se reúnen para tomar el desayuno, que es pagado por la caja menor del jardín, allí mientras toman el desayuno interactúan y hablan sobre el desarrollo de ese día.

La jornada pedagógica es aprovechada por la coordinadora para poder conversar con las maestras, ya que no existe la responsabilidad del cuidado de los niños, igualmente en espacio se reúnen los comités para tratar la gestión que se ha realizado, redactar los informes, actualizar las carteleras informativas y demás. Algunas de las actividades que se realizan en este día, se realizan en espacios fuera del jardín, algunas veces en espacios del distrito como centros de recreación, parques u otras instituciones como Secretaría Distrital de Educación (SED), Secretaria Distrital de Salud (SDS) e Instituto Distrital de las Artes (IDARTES).

Como se puede evidenciar la interacción que tiene el talento humano de la institución se da para la organización y desarrollo de temas laborales, no existe un momento en donde se genere apertura al conocimiento personal de los colaboradores que son en el 100% mujeres, otro tema que entra a determinar el tipo de relacionamiento interno, como lo narra una maestra “el trabajar con solo mujeres a veces es algo muy complejo, toca ser delicado con la forma de hablar para no herir los sentimientos de las personas” (L. Cáceres, Taller TLL, 1 de noviembre de 2019)

Una de las auxiliares administrativas menciona que: “La jefe trata de que haya esos espacios para de pronto conversar ese tipo de situación de ambiente laboral, pero pues son muy pocos... podría haber más para subsanar esos conflictos que hay, pero sí son muy pequeños los

espacios." (N. García, Entrevista EA1, 1 de noviembre de 2019) por lo que, en línea con lo anteriormente mencionado, hace falta una planeación de la comunicación de una forma estratégica determinada por objetivos que le apunten al fortalecimiento de las relaciones dadas en la institución.

**1.2.8. Contacto con las familias** El contacto con las familias de los niños es limitado, no existen jornadas periódicas que muestren un seguimiento de los procesos, solo se da al inicio y finalización del año escolar, la percepción que tienen estas personas frente al jardín, según menciona una maestra es: "los padres de familia y muchas personas de la comunidad ven el jardín es como una guardería, porque no saben de todo lo que hacemos acá" (L. Cáceres, Entrevista EM1, 1 de noviembre de 2019)

Esta percepción puede incidir en el nivel de motivación y qué tanto se sienten reconocidas las maestras y administrativas frente a la labor que desarrollan allí, como menciona una de ellas "no todas las familias reconocen nuestra labor, pero uno observa cómo son y pues ya se acostumbra" (Y. Ruíz, Entrevista EM2, 1 de noviembre de 2019) de este modo también se ve afectado el nivel de pertenencia que puede sentir el talento humano por la institución.

Un punto de relacionamiento más constante que se da con las familias es la hora de ingreso y salida de los niños, es decir de 7:00 a.m. a 8:00 a.m. y de 4:00 p.m. a 5:00 p.m. en donde las puertas del jardín se abren, y las familias ingresan para buscar a los niños en sus salones correspondientes, por ello algunos recorren toda la institución, de acuerdo al salón donde se encuentre el menor, el más cercano a la puerta principal es de Sala materna, donde se encuentran los niños entre 4 meses y un año.

Las carteleras informativas como anteriormente se describió, son un medio de comunicación entre las familias de los niños y el jardín infantil, algunas de las carteleras son

exclusivas de acuerdo con el curso al que pertenece el niño, y otras son generales brindando información para todos. La información que se brinda tiene como objetivo cumplir con apoyar el desarrollo que se lleva a cabo con el niño, que no solamente sean las maestras las que tienen el conocimiento pedagógico sino también sean los padres los que puedan aprender y complementar lo que se realiza en el jardín infantil.



## Capítulo 2. Antecedentes

La intervención del clima organizacional en instituciones educativas refiere su importancia, al igual que otras organizaciones, al nivel de apropiación que toman los diferentes actores frente a los procesos de la compañía, la comunicación como eje transversal de esos procesos se convierte en herramienta de transformación y mejoramiento, tal como lo mencionan Blanco Martínez y Pérez Jiménez (2011) en su proyecto: *“Propuesta para el mejoramiento en las comunicaciones y los procesos internos de la corporación educativa colegio internacional de Cartagena”*:

Un buen clima laboral viene precedido por una comunicación eficiente, donde sus procesos internos sean eficaces, y capaces de lograr llevar a los individuos una fusión de intercambios en ideas, opiniones, recursos informativos, que se verán reflejados en el aumento de productividad de la entidad educativa, lo que motiva a generar una cultura organizacional. (p. 8)

Así la comunicación más que un mecanismo de información es un instrumento de cambio y transformación en temas más estructurales como el relacionamiento interno que llevará a reflejar su impacto en diversos planos de la dinámica de las organizaciones, en el jardín infantil ATA, una institución que por su naturaleza de trabajo con niños, demanda gran atención y energía por parte de su talento humano, denota en su actividad diaria el impacto que genera no tener un relacionamiento óptimo entre los actores presentes en la institución, como lo menciona una maestra al preguntarle la diferencia del relacionamiento interno, entre trabajar desde casa y trabajar de manera presencial *“Pues ya no hay un ambiente como tan pesado como se sentía a veces en el jardín, entonces creo que es mejor la relación.”* (Anónimo, Encuesta ET, 13 de mayo de 2020)

Por otra parte, clima organizacional y sentido de pertenencia, presentan a su vez una relación directa, pues casi que de una manera obvia se entiende que un ambiente agradable sumará significativamente al querer estar y pertenecer a un espacio, entidad u organización, entendiendo la pertenencia como ese sentimiento de ser parte de, de sentirse reconocido como un actor dentro de un grupo, esta pertenencia pasa a ser una necesidad que desarrolla el ser humano cuando suple otras más básicas como las fisiológicas y de seguridad, y se relaciona con el afecto y la filiación en las relaciones. (Maslow, 1991, p. 8)

En un estudio titulado: *“Análisis y plan de mejora de los factores de clima organizacional que inciden en el sentido de pertenencia de los colaboradores de la orquesta sinfónica de Cuenca”*

donde Vivar Orellana y Torres Álvarez (2017) concluyen que: “...el bienestar y satisfacción laboral del elemento humano de una organización, tiene una influencia directa en el sentido de pertenencia y en el rendimiento de los mismos...” (p. 3) así el sentido de pertenencia se nutre en gran medida del ambiente existente en el desarrollo de las actividades diarias de una organización.

En el jardín infantil ATA el sentido de pertenencia también se ve condicionado por el tipo de relaciones que se dan en la institución, maestras y administrativas concuerdan al afirmar que de ser mejor el clima organizacional se mejora el nivel de pertenencia por el jardín, eso da a entender una de las maestras al afirmar que: "Es que si acá no fuera difícil trabajar con solo mujeres todo sería diferente, eso lo motivaría a uno a proponer cosas que sirvan para todos." (S. Pérez, Entrevista EM 3, 1 de noviembre de 2019)

De esta forma se resalta aún más la pertinencia de intervenir el desarrollo del clima organizacional en la institución, con el final de incentivar el sentido de pertenencia en maestras y

administrativas, así se decide abordar esta temática en el jardín infantil ATA, por el conocimiento del problema a partir de la indagación, pero también por una relación previa vivida por uno de los comunicadores estratégicos realizadores de esta investigación, quien fue auxiliar administrativo en el jardín en el año 2016.





### Capítulo 3. El problema

La indagación realizada en el talento humano del jardín describe las dinámicas de relacionamiento, las interacciones, los momentos y canales de comunicación, todo ubicado en un contexto difícil, recordando el tipo de población beneficiaria, las características de la ubicación geográfica de la institución y las limitantes que presenta en cuanto a su tipo de contratación y estabilidad laboral del talento humano.

Todo esto lleva a identificar la falencia más notoria que demanda intervención rápida dentro de las amplias posibilidades que permite tratar la comunicación estratégica, por eso el problema aquí planteado se direcciona al relacionamiento interno como determinante del tipo de clima organizacional que a su vez va a representar en gran parte el sentido de pertenencia del talento humano por la institución.

Esto se deduce después de realizar la revisión de la información obtenida, encontrando ruido en el clima organizacional al recibir respuestas como “muchas tienen sus problemas y a veces hay chismes y comentarios que resultan involucrando a otras” (Anónimo, Encuesta ET, 13 de mayo de 2020) Dando a entender que en el desarrollo normal del jardín se presentan conflictos con frecuencia entre el talento humano.

Por otra parte, una de las colaboradoras afirma que “El ambiente en el jardín a veces no es tan bueno, y más que somos solo mujeres y nosotras somos complicadas” (Anónimo, Encuesta ET, 13 de mayo de 2020) el talento humano percibe de manera directa la realidad que tiene la institución, identifican ellas mismas las falencias existentes en el clima organizacional, y aún las colaboradoras pertenecientes al área administrativa conocen esta realidad, siendo esta parte del talento humano la que debe liderar este tipo de espacios, pero no se desarrollan suficientes actividades que busquen el fortalecimiento.

Con la indagación hecha se conoció en cierta medida la realidad vivida en el jardín, en cuanto a temas de comunicación y relacionamiento interno, principalmente, respondiendo parcialmente a la preguntas orientadoras iniciales planteadas para el presente proyecto: ¿De qué manera se expresa la comunicación en todas las dimensiones del jardín infantil ATA y hasta qué punto esta fortalece la misión del jardín? y ¿Cómo el sentido de pertenencia institucional fortalece el clima organizacional del jardín infantil ATA?

## Capítulo 4. Objetivos

### 4.1. General

Fortalecer las dinámicas de comunicación interna y clima organizacional del jardín infantil ATA, para mejorar el sentido de pertenencia de las talento humano hacia la institución.

### 4.2. Específicos

1. Explorar las interacciones comunicativas que existen entre el talento humano del jardín infantil ATA para visibilizar su incidencia en el clima organizacional de la institución.
2. Indagar de qué manera el tipo de vinculación laboral del talento humano del jardín incide en el sentido de pertenencia por la institución.
3. Analizar cómo la contingencia mundial del Covid-19 y la dinámica de teletrabajo cambia las percepciones del talento humano del jardín infantil ATA frente al clima organizacional y actividades operativas.
4. Contribuir al mejoramiento del clima organizacional del jardín infantil ATA, mediante el diseño de un plan estratégico de comunicación que aporte al fortalecimiento del sentido de pertenencia del talento humano hacia la institución.



## Capítulo 5. Categorización conceptual

El jardín infantil ATA es una organización que presenta dificultades en las relaciones interpersonales de su equipo de trabajo, esta falta aunada con un entorno laboral denso ocasiona un bajo sentido de pertenencia. Teniendo en cuenta que las categorías definen el objeto propio de estudio, constituyen los principales ejes teóricos, orientan y estructuran el diseño de la investigación junto con el análisis e interpretación (Rico de Alonso, s.f., p. 1) en el presente proyecto se aborda el problema desde las siguientes categorías: comunicación estratégica, comunicación interna, clima organizacional y sentido de pertenencia.



Figura 8. Categorías de la investigación Copyright 2020 por Fuente propia

### 5.1. La comunicación estratégica como herramienta de transformación

“Una estrategia es una suma de experiencias, conocimientos, intuición (experiencia profundizada), cálculo y visión del grupo humano y la organización” (Véliz Montero, 2011, p. 230). Por eso, abordamos esta categoría desde la mirada de Fernando Veliz Montero, ya que presenta conceptos clave bajo una línea de pensamiento que nos permite analizar y explicar cómo se maneja la comunicación desde la perspectiva estratégica en una organización.

Enfocándonos en las ideas de Fernando Veliz, consideramos precisar la definición de pensamiento estratégico como inicio de nuestro análisis. Veliz nos dice que “es la combinación de dos elementos: habilidades para procesar, generar información, opiniones, y el hábito basado en un compromiso social e intelectual para usar sus habilidades en beneficio de la organización” (Véliz Montero, 2011, p. 156). Características ausentes en el jardín infantil ATA, esto lo pudimos determinar por medio del taller y las entrevistas realizadas a las maestras y el área administrativa.

Las actitudes y conductas identificadas entre los actores principales del jardín infantil muestran falta de compromiso para desarrollar y afianzar sus habilidades y relaciones por el desarrollo de la organización, así como carecen de la habilidad para interpretar el contexto que permita aunar sus esfuerzos y cumplir los objetivos propuestos. Por otra parte, el jardín infantil se encuentra altamente afectado por la incertidumbre e inestabilidad laboral de las maestras, la ausencia en el fomento del desarrollo profesional de sus colaboradores y la adopción de una visión centrada en el fortalecimiento de espacios para su población objetivo y no en su propio equipo de trabajo y las dinámicas internas.

Por esta razón, la comunicación estratégica representa todo un reto y una oportunidad para el jardín infantil ATA que debe propender por la sinergia entre sus componentes, como lo afirma Daniel Scheinsohn (2009), el jardín no solo debe gestionar sus comunicaciones sino atender las necesidades intrínsecas de sus colaboradores que le permitan operar la compleja realidad organizacional y cumplir con los nuevos desafíos con los que se enfrentará. (p. 111)

Sandra Massoni (2013), también nos indica que debemos mirar la comunicación estratégica como: “fenómeno histórico, complejo, situacional y fluido. Alejándose de los enfoques sociológicos y semiológicos clásicos” (p. 92) permitiendo así, prestar atención a las

“acciones y sentidos emergentes que no se desentienden de los acoplamientos dinámicos y evolutivos de la realidad y los sujetos.” (Massoni, 2013, p. 92)

## **5.2. Comunicación interna, más que canales y espacios**

Las necesidades en comunicación interna del jardín infantil ATA, representan un gran porcentaje del problema debido a que no existe un proceso de interacción eficaz a través del cual “generar intercambios en las relaciones interpersonales horizontales, ascendentes y descendentes. Y a la vez, una comunicación interna que se ocupe de generar actividades de comunicación que brinden la posibilidad de desarrollar capacidades a los distintos actores” (Cuervo, 2009, p. 64).

Siendo identificada esta falencia en el jardín infantil ATA, consideramos de acuerdo a los resultados encontrados y la revisión teórica, que Marisa Cuervo mediante su enfoque nos permite abordar estas interacciones, teniendo en cuenta que debemos “conocer y entender cómo funciona ese mecanismo complejo de expectativas, directivas, rumores y mensajes implícitos que circulan en forma permanente y anárquica” (Cuervo, 2009, p. 62).

Además, nos conduce a la solución de este, afirmando que cuando se escuchan y comprenden las carencias comunicativas de cada grupo humano, se debe descubrir ese flujo de información y ordenarlo otorgándole un sentido y convertirlo en mensajes y canales adecuados y coherentes. Considerando estas precisiones podemos reforzar la idea de que existe una gran falla en todo aquello que circula como información y las dinámicas en el jardín infantil ATA, aspecto que no se ha enfocado ni aprovechado hacia el bien la organización, pues está limitado a la existencia de canales y algunos espacios, pero sin una planeación que esté ligada a los objetivos de la organización y mucho menos pensada en el desarrollo del talento humano.

“Todo lo que conlleva las comunicaciones internas de una organización funda sus esfuerzos en captar y proyectar energía” (Véliz Montero, 2014, p. 154). Tomamos esta frase con el fin de indicar que el abordaje indicado para el jardín infantil, es el de una escucha activa frente a todas las interacciones que ocurren entre las maestras, administrativas y como tal, su entorno, y desde estas perspectivas aplicar las acciones requeridas; según “Joan Costa (comunicólogo) describe la acción como “un desplazamiento de energía humana, mecánica o técnica en el entorno físico y social que crea una modificación en este entorno o que introduce una nueva realidad, o un nuevo significado”” (Véliz Montero, 2014, p. 154)., a estos elementos hay que prestar atención.

Lo anterior, nos lleva a enlazar lo que nosotros proponemos como subcategoría: interacciones comunicativas, esta valiosa conducta en la organización es la que nos permite hablar sobre los flujos y canales, tipos de relaciones interpersonales informales y jerárquicas, con el fin de aproximarnos a descubrir el origen de rumores y el nivel de apropiación del mensaje institucional, que son algunas de las dificultades presentes en el jardín infantil.

Concluyendo esta categoría, vemos claramente lo que debemos hacer con nuestra organización: “no se trata de sobreenformar sino de definir claramente los tipos de comunicación, generar los mensajes adecuados para cada una, diseñar los canales pertinentes para esa organización y manejar estratégicamente la oportunidad para la emisión de cada uno de ellos respetando los tiempos y necesidades tanto de los emisores como de los receptores” (Véliz Montero, 2014, p. 154).



### 5.3. Clima organizacional, impulsor de la pertenencia

El clima organizacional se toma desde un aspecto más significativo y enfocado hacia la influencia sobre la motivación de las maestras y administrativas en el jardín infantil, que experimentan interacciones comunicativas complejas determinando sus conductas y provocando comportamientos negativos. Como lo plantea Idalberto Chiavenato, “el clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización” (Chiavenato, 2004, p 321).

La definición de clima organizacional más cercana a la realidad del jardín infantil ATA, cuenta los espacios y entornos que se manejan en el clima organizacional, además de anotar su repercusión en la organización. Esta expone que clima organizacional es

La percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales, las relaciones entre las personas y el ambiente físico, que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización (Forero, Rincón Morales y Velandia, 2008, p. 56)

Las maestras y administrativas, al igual que la mayoría de los individuos en las organizaciones, actúan de acuerdo con sus motivaciones y la satisfacción de necesidades, de allí nacen sus comportamientos y conductas que forman esas estructuras de interacción comunicativa desplegando así el clima organizacional, que en el caso del jardín infantil ATA, se encuentra denso, insatisfactorio y negativo. Estos flujos conectan e incentivan nuestra última categoría, el sentido de pertenencia, el cual no vemos reflejado en la organización, es por esto por lo que

vemos la necesidad de actuar frente a la motivación e interacciones que nos especifica las características de clima organizacional.

#### **5.4. El sentido de pertenencia, reflejo de la comunicación**

“El sentido de pertenencia se entiende como la aptitud de considerarse y de sentirse integrante de un grupo; en las organizaciones, también se puede identificar el sentido de pertenencia como la relación organización-trabajador. Esta relación se orienta hacia la realización de los objetivos individuales y organizacionales” (Forero, Rincón Morales y Velandia, 2008, p. 35). Según nuestra lectura de las acciones que se desarrollan en el jardín infantil ATA, comprendemos la necesidad de fortalecer esas dinámicas entre las maestras y administrativas, y una vez logrado se evidencie en la organización.

Logrando orientar estos dos objetivos hacia la producción adecuada de mensajes podremos afianzar el sentido de pertenencia de las maestras y administrativos y logrando, como ya hemos visto la satisfacción de necesidades y la generación de espacios, permitiendo el desarrollo de flujos comunicacionales efectivos, en este sentido incluimos el concepto de reconocimiento, como articulación clave para consolidar y establecer los nuevos contextos del jardín infantil ATA.

La comunicación estratégica es la base mediante la cual, se fortalecerá el reconocimiento, y en consecuencia el sentido de pertenencia, manejando dimensiones como la integración y cohesión, reforzaremos actitudes en las interacciones comunicativas y conductas sociales y de relacionamiento y trabajo en equipo. “Cuando el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con una actitud positiva frente al aprendizaje y grado de desempeño, la institución le asigna responsabilidades, las cuales se convierten en un

reto y un mejoramiento continuo de su condición en la organización” (Forero, Rincón Morales y Velandia, 2008, p. 35).



## Capítulo 6. Metodología

Este proyecto pretende trabajar el clima organizacional del jardín infantil, desde el diseño de iniciativas que puedan fortalecer los procesos internos de la institución, para dar cumplimiento a los objetivos propuestos se ha trazado una línea de seguimiento que parte de la aplicación de unas herramientas con las que se pretende conocer la realidad en la que se encuentra la entidad frente a diversos temas.

Con un enfoque cualitativo, esta investigación se basa en un estudio dado desde la fenomenología y comprensión de la realidad, es de tipo subjetivo, pues analiza una realidad dinámica y cambiante, con datos que varían dependiendo de la profundidad que se le dé a la indagación, se desarrolla de una manera holística y se centra no en el resultado de la misma sino en lo enriquecedor que puede llegar a ser el proceso de su realización (Pita fernández y Pértegas Díaz, 2002, pp. 1- 4)



*Figura 9.* Colaboradoras desarrollando taller TLL Copyright 2020 por Fuente propia

Para el abordaje de la investigación se desarrolló un diccionario de las herramientas, enunciado en el Anexo A. Allí se asignó la nomenclatura para su respectiva identificación, permitiendo relacionar de manera sencilla esta codificación en la descripción de cada instrumento.

Así la indagación en ATA inicia con la aplicación de una encuesta a las maestras, auxiliares administrativas y coordinadora de la institución, con el fin de conocer la percepción del clima y la cultura organizacional del jardín infantil ATA por parte de sus colaboradores. (Ver Anexo B. Anexo B. Encuesta de clima y cultura organizacional)

Teniendo los resultados y análisis de la información se identifican ciertos puntos no tan fortalecidos, pero tampoco mostrando un panorama grave, por lo que se decide realizar la aplicación de otras herramientas que soporten y contrasten los resultados obtenidos en la encuesta, para ello se diseña una entrevista semiestructurada aplicada a maestras, auxiliares administrativas y coordinadora, donde se conocen un poco más detalladas las dinámicas existentes en la institución relacionadas con las interacciones, los espacios y el comportamiento del talento humano del jardín, obteniendo información que muestra oportunidades de mejora importantes en temas de motivación, reconocimiento y trabajo en equipo, deduciendo que en la primera herramienta abordada no se dio una respuesta real de lo que vive la institución, o no alcanzó el nivel de profundidad necesario para conocer estas debilidades.

Continuando con la indagación se diseña un taller donde no estuviera presente la coordinadora de la institución, al realizarse con maestras y auxiliares administrativas se pudieron conocer aspectos relevantes para esta investigación, tales como la percepción que tiene el talento humano frente al imaginario de los padres de familia y la Secretaría Distrital de Integración Social sobre su rol en el jardín, mencionando que estos no ven a la institución como un centro de

formación integral, como lo menciona una maestra “En integración nosotras las maestras no somos reconocidas como maestras sino como cuidadoras” (C. Flórez, Taller TLL, 1 de noviembre de 2019) y “Los padres de familia y muchas personas de la comunidad ven el jardín es como una guardería, porque no saben de todo lo que hacemos acá” (R. Cervera, Taller TLL, 1 de noviembre de 2019)

El desarrollo de la investigación y, sobre todo, la parte de diagnóstico aún tenía vacíos que al llenarse darían forma más clara del problema existente. Sin embargo, la coyuntura mundial del Covid-19 impidió la aplicación de otras herramientas presenciales que dieran más forma a las falencias hasta ahora percibidas, la normalidad del jardín cambió como en todo el mundo, la institución adoptó medidas designadas por la Secretaría Distrital de Integración Social y cerró sus puertas a la atención presencial, pero con llamadas telefónicas las maestras inician seguimiento al estado de salud, nutricional, emocional y afectivo de los niños de cada nivel, el talento humano emplea la modalidad de teletrabajo y sigue con sus funciones sin mantener un contacto físico con sus pares.

Este cambio de la realidad, para el mundo y para el jardín, modifica en gran medida el relacionamiento del talento humano, para conocer esa percepción de las nuevas dinámicas se diseñó una herramienta para aplicar de manera virtual mediante un formulario de Google, desde allí se conoce cómo varían las interacciones comunicativas y el clima organizacional entre maestras y administrativas al no encontrarse físicamente, identificando que aunque el desarrollo de las actividades propias de la operación no se interrumpen, tampoco se cumplen como debería, por la formación de los niños y niñas que requiere atención directa y constante; por otra parte, el relacionamiento interno presenta también variaciones importante, como lo sostiene una de ellas:

Ahora estamos mejor porque los ánimos se han calmado, últimamente teníamos muchas discusiones y como ya casi se nos iba a terminar el contrato, entonces todas estábamos como con la incertidumbre, considero que es por esta situación que estamos viviendo, pero si estuviéramos en el jardín seguiríamos con el mal ambiente. (Anónimo, Encuesta ET, 13 de mayo de 2020)

De este modo se reafirman los hallazgos encontrados en las herramientas iniciales, el relacionamiento interno del talento humano evidencia debilidades en las interacciones, presentando un clima organizacional con falencias y así un sentido de pertenencia bajo hacia la institución.

Tabla 1. *Resumen metodológico*

<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTORES</b>	<b>TÉCNICAS</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>
Explorar las interacciones comunicativas que existen entre el talento humano del jardín infantil para visibilizar su incidencia en el clima organizacional de la institución.	Maestras Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación directa</li> <li>• Encuesta de Clima y Cultura Organizacional - (ECO)</li> <li>• Entrevista semiestructurada - (EA y EM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formatos de planeación de actividades</li> <li>• Formato de Encuesta de Clima y Cultura Organizacional</li> <li>• Lugar: Sala/Comedor</li> <li>• maestras</li> <li>• Grabadora</li> <li>• Diario de campo</li> </ul>
Indagar de qué manera el tipo de vinculación laboral del talento humano del jardín incide en el sentido de pertenencia por la institución.	Maestras Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación directa</li> <li>• Encuesta de Clima y Cultura Organizacional - (ECO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formatos de planeación de actividades</li> <li>• Formato de Encuesta de Clima y Cultura Organizacional</li> <li>• Lugar: Sala/Comedor</li> </ul>



OBJETIVO	ACTORES	TÉCNICAS	HERRAMIENTAS
<p>Analizar cómo la contingencia mundial del Covid-19 y la dinámica de teletrabajo cambia las percepciones del talento humano del jardín infantil ATA frente a sus actividades operativas y clima organizacional.</p>	<p>Maestras Administrativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista semiestructurada - (EA y EM)</li> <li>• Taller - (TLL)</li> <li>• Encuesta Teletrabajo (ET)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maestras</li> <li>• Grabadora</li> <li>• Diario de campo</li> <li>• Presentación Taller</li> <li>• Post it</li> <li>• Diagrama de emociones</li> <li>• Pieza gráfica “Se busca” (rompehielo)</li> <li>• CANVAS experiencia interna del colaborador</li> <li>• Formulario de Google</li> </ul>

*Nota:* Fuente propia



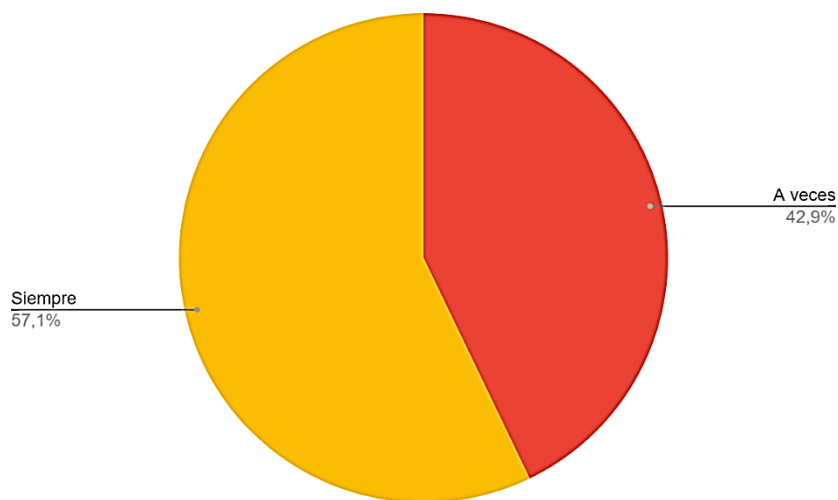
## Capítulo 7. Resultados

Las herramientas aplicadas mostraron a diferentes niveles de profundidad cómo se desarrollan las dinámicas de relacionamiento en la institución, desde la aplicación de la encuesta inicial hasta el formulario de Google relacionado con el teletrabajo, se conocen las percepciones que tiene el talento humano frente a la comunicación, principalmente, y otros procesos existentes en el jardín.

### 7.1. Encuesta

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta de clima organizacional.

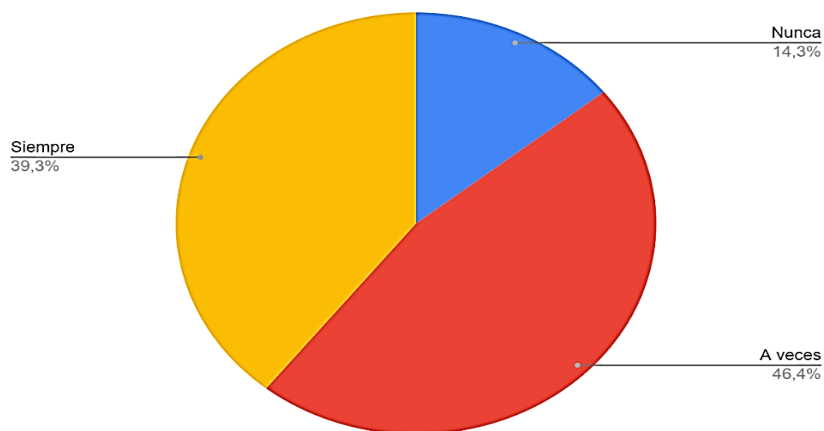
**Ítem 1.** El jardín le da la opción de poder decidir y actuar en la búsqueda de alternativas para resolver Problemas.



*Figura 10.* Distribución de la percepción de los colaboradores del jardín infantil ATA para decidir y actuar en la búsqueda de soluciones a los problemas. Copyright 2020 por Fuente propia

El 57,1% de la población encuestada manifiesta que la institución siempre genera espacios en donde se debaten las falencias presentadas en el funcionamiento del jardín, sin embargo, un 42,9% expone que el cumplimiento de este ítem se da a veces, lo que puede denotar que no hay una participación completa en la búsqueda de soluciones a posibles problemas en la institución.

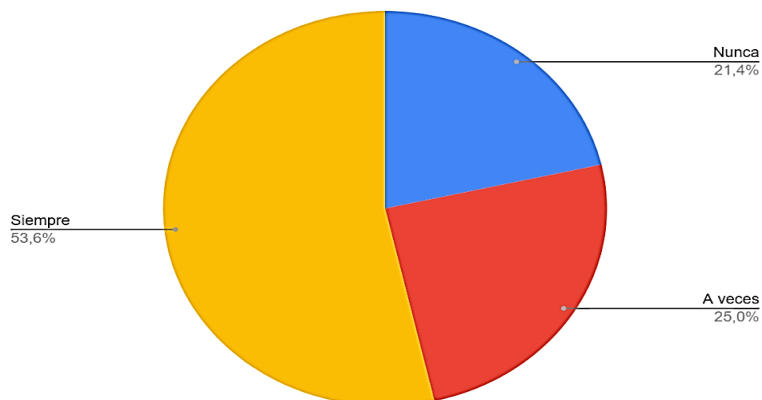
### Ítem 2. El jardín reconoce su trabajo.



*Figura 11.* Distribución de la percepción de los colaboradores del jardín infantil ATA en el reconocimiento de su trabajo Copyright 2020 por Fuente propia

En cuanto al cumplimiento de este ítem, 39,3% de la población encuestada manifiesta que la institución siempre reconoce su trabajo, pero existe un porcentaje importante que expresa una menor frecuencia en el reconocimiento del trabajo por parte de la entidad, adicional a eso, un 14,3% expone que nunca se da cumplimiento a este ítem, lo que lleva a analizar cuáles son los momentos de reconocimiento, el motivo por el que se da y a qué personas de la organización se le están otorgando.

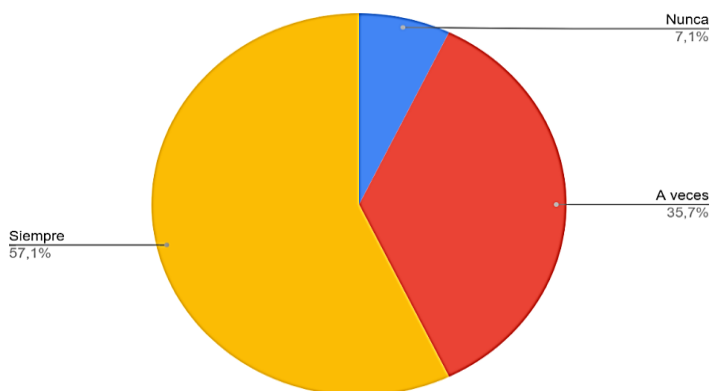
**Ítem 3.** Se crea un ambiente motivador entre los colaboradores de la institución.



*Figura 12.* Distribución de la percepción de los colaboradores del jardín infantil ATA de la creación de ambientes motivadores Copyright 2020 por Fuente propia

Los resultados muestran que un 53,6% de los colaboradores de la entidad piensan que hay un ambiente de motivación en el jardín, sin embargo, un 25% y un 21,4% piensan que a veces y nunca, respectivamente, se crea un ambiente motivador entre los colaboradores de la institución, otro punto de gran importancia para el óptimo desarrollo de las actividades del jardín.

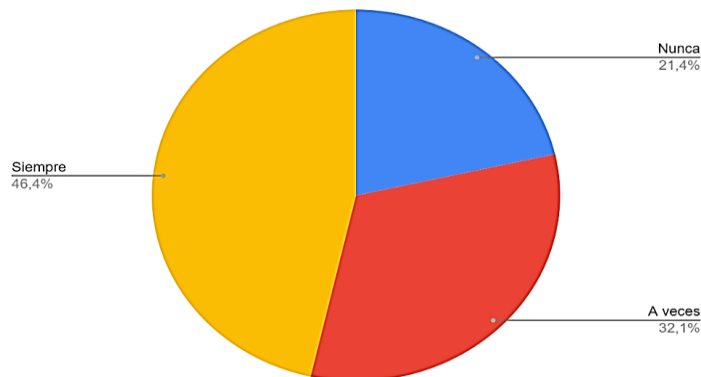
**Ítem 4.** La institución ofrece buenas oportunidades de capacitación en su área de trabajo.



*Figura 13.* Distribución de la percepción de los colaboradores del jardín infantil ATA sobre las oportunidades de capacitación Copyright 2020 por Fuente propia

El 57,1% de la población encuestada manifiesta que la organización genera espacios de capacitación en el área a fin de sus funciones, pero un 35,7% expone que el cumplimiento de este ítem solo se da a veces, y un 7,1% dice que nunca se da cumplimiento, lo que lleva a analizar qué tipo de capacitación está recibiendo el talento humano del jardín, la idoneidad de los capacitadores y la metodología de estas jornadas.

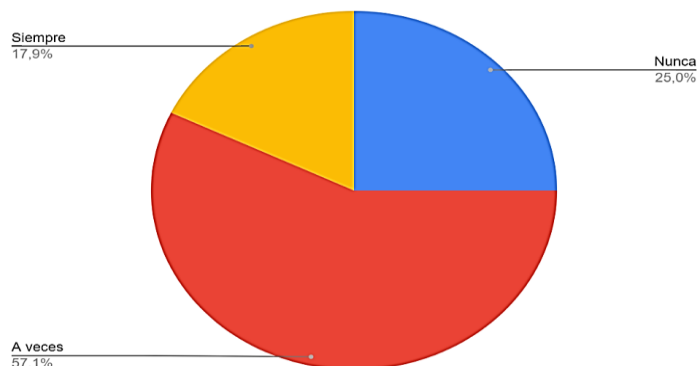
**Ítem 5.** Su superior se preocupa por su superación profesional.



*Figura 14.* Distribución de la percepción de los colaboradores del jardín infantil ATA sobre el interés en la superación profesional Copyright 2020 por Fuente propia

La población encuestada manifiesta en un 46,4% que hay interés por parte de su superior en la superación profesional dentro de la organización, por otra parte, 32,1% manifiesta que el cumplimiento de este ítem se da a veces y un 21,4% expone que nunca se da cumplimiento, esto puede ser aportar a la motivación para la realización de sus labores, por lo que es importante recalcar con la líder del jardín la necesidad de trabajar en mostrar este interés y generar espacios que permitan esta superación.

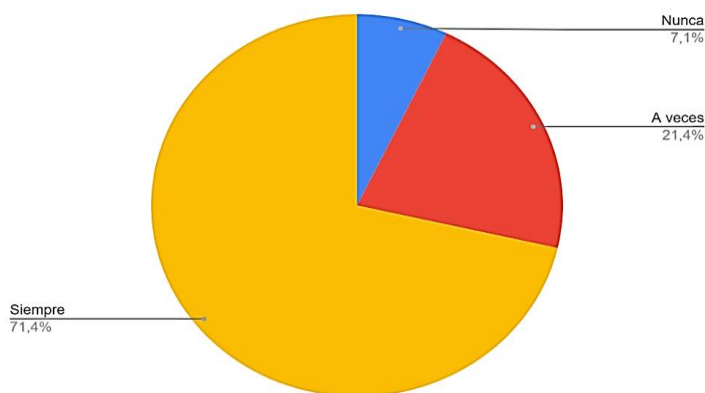
**Ítem 6.** Existe integración entre los colaboradores de la institución.



*Figura 15.* Distribución de la percepción de los colaboradores del jardín infantil ATA sobre la integración del equipo de trabajo Copyright 2020 por Fuente propia

El 57,1% de la población encuestada manifiesta que solo a veces se generan espacios de integración entre los colaboradores del jardín, un 25% dice que nunca y un 17,9% expone que siempre se cumple con este ítem, esto refleja la falta de interacción entre maestras, auxiliares y coordinadora, fuera de un escenario laboral, que de cumplirse puede mejorar el relacionamiento entre pares.

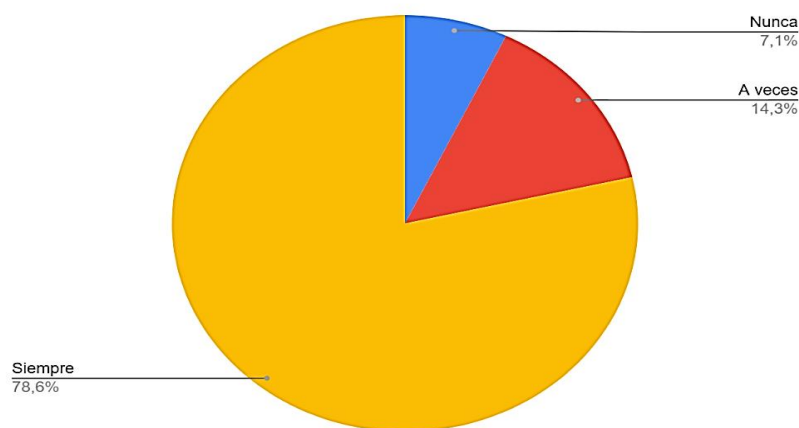
**Ítem 7.** Sus compañeros de trabajo hablan positivamente del jardín.



*Figura 16.* Distribución de la percepción de los colaboradores del jardín infantil ATA sobre los comentarios positivos de sus compañeros hacia el jardín Copyright 2020 por Fuente propia

Un 71,4% manifiestan que sus compañeros de trabajo difunden una imagen positiva del jardín, este importante porcentaje puede denotar conformidad de los colaboradores con la institución, sin embargo, un 21,4% y un 7,1% exponen que a veces y nunca, respectivamente, se da cumplimiento de este ítem.

**Ítem 8.** Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza.

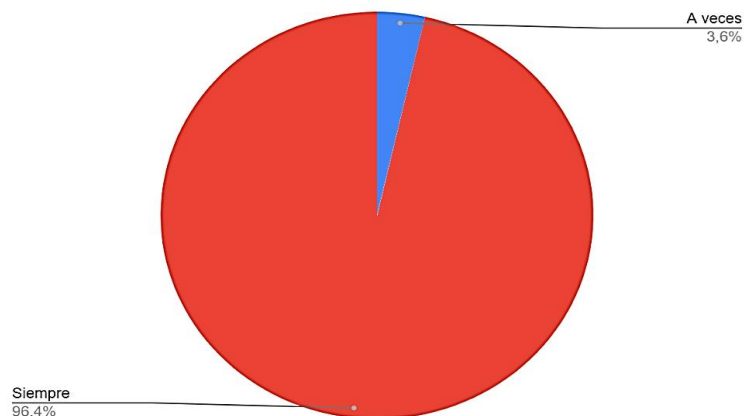


*Figura 17.* Distribución de la percepción de los colaboradores del jardín infantil ATA sobre la retroalimentación de sus labores Copyright 2020 por Fuente propia

De la población encuestada un 78,6% manifiesta que el proceso de feedback se da de manera idónea, un 14,3% expone que solo a veces se cumple con el ítem y un 7,1% expresa que nunca recibe retroalimentación sobre las labores que realizan, aunque la mayoría de los encuestados manifiestan que sí se cumple, es importante fortalecer este proceso para que se dé en la totalidad de los colaboradores.



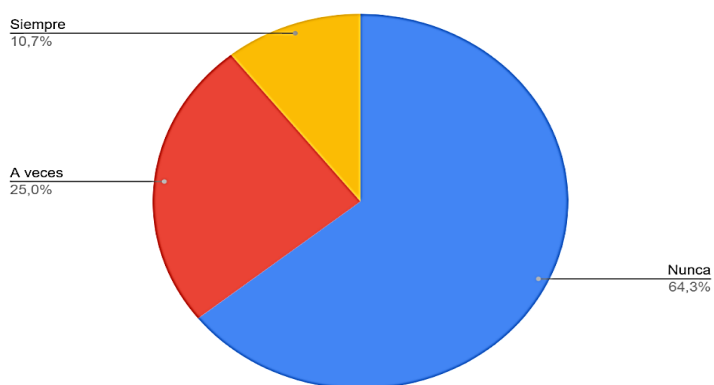
**Ítem 9.** Está a gusto con el trabajo que hace.



*Figura 18.* Distribución de la percepción de los colaboradores del jardín infantil ATA sobre el gusto de las labores que realiza Copyright 2020 por Fuente propia

96,4% de la población encuestada expresa que siempre está a gusto con la labor que realiza en la entidad, eso muestra que, aunque hay falencias en algunos procesos y dimensiones, los colaboradores se sienten satisfechos con el servicio que prestan a la organización.

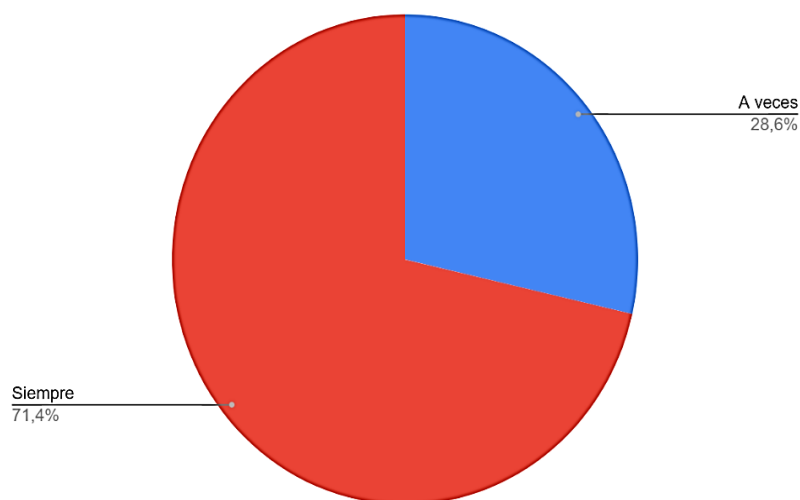
**Ítem 10.** Piensa en buscar un nuevo empleo.



*Figura 19.* Distribución de la percepción de los colaboradores del jardín infantil ATA sobre cambiar de empleo Copyright 2020 por Fuente propia

De la población encuestada un 64,3% manifiesta que nunca piensa en buscar un nuevo empleo, sin embargo, 25% y 10,7% de la población menciona que a veces y siempre, respectivamente, piensa en buscar una nueva oportunidad laboral, este puede ser resultado de las falencias que se evidencian en los procesos del jardín, descontento con la forma de vinculación o con la asignación salarial.

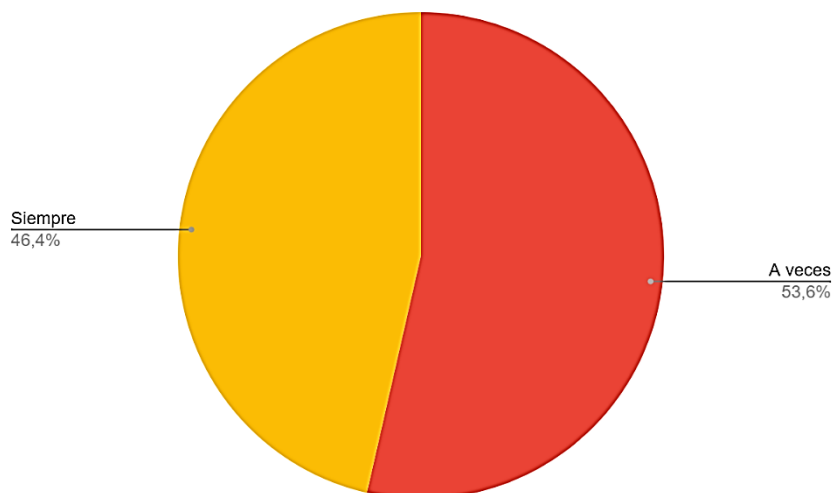
**Ítem 11.** La relación con su jefe inmediato es buena.



*Figura 20.* Distribución de la percepción de los colaboradores del jardín infantil ATA sobre la relación con el jefe inmediato Copyright 2020 por Fuente propia

71,4% de la población encuestada manifiesta que existe una buena relación con su jefe inmediato, sin embargo, el 28,6% expone que solo a veces se da cumplimiento, esto puede estar ocasionado por el tipo de liderazgo o como se da la comunicación a nivel interno del jardín.

**Ítem 12.** La relación con sus compañeros de trabajo es buena.



*Figura 21.* Distribución de la percepción de los colaboradores del jardín infantil ATA sobre la relación con sus compañeros de trabajo Copyright 2020 por Fuente propia

De la población encuestada un 53,6% manifiesta que las relaciones con sus compañeros no se dan de buena forma en todo momento, esto puede ser reflejo de la falta de integración de los colaboradores del jardín.

## 7.2. Entrevista semiestructurada

Seguidamente, el desarrollo de la entrevista intenta dar respuesta a preguntas realizadas en el plan de trabajo inicial, con un enfoque hacia el talento humano, una de ellas es ¿Qué tanto se aplica la política pública en las actividades diarias? Esto nos permite conocer la apropiación que tienen las maestras de los protocolos de ejecución y el direccionamiento estructurado que brinda la Secretaria Distrital de Integración Social.

Por otro lado, otra pregunta mencionaba ¿Qué espacios y momentos de interacción y comunicación existen en la institución? Esta se aborda precisamente para conocer con más

detalle esas ocasiones en que los colaboradores pueden cruzar palabras, gestos, miradas y otros tipos de comunicación.

Aunque para dar respuesta a estas preguntas, no solamente se usaron las entrevistas semiestructuradas sino también la observación, una mirada constante a todo lo que sucedía entre las maestras y administrativas, en este caso. La entrevista fue semiestructurada, según Blasco Hernández y Otero García (2008), se define como:

Las preguntas están definidas previamente -en un guion de entrevista, pero la secuencia, así como su formulación pueden variar en función de cada sujeto entrevistado. Es decir, el/la investigador/a realiza una serie de preguntas (generalmente abiertas al principio de la entrevista) que definen el área a investigar, pero tiene libertad para profundizar en alguna idea que pueda ser relevante, realizando nuevas preguntas. (p. 3)

Se definió así con el fin de poder crear una conversación amplia con los actores, que el primer acercamiento fuera conocer lo que ellas viven allí en esta organización y que pudieran abrirse a nosotros de la manera más honesta de acuerdo con las líneas de preguntas que establecimos.

Con un total de 28 preguntas, divididas por temas como jardín infantil, comunidad, personal y niños y familia, se presentó una conversación sincera a 5 maestras y las 3 administrativas, coordinadora y dos auxiliares. Las entrevistas se realizaron en un ambiente cerrado, un salón de clases y para los tres administrativos en la oficina de coordinación, el espacio solo contaba con los entrevistadores y el entrevistado con el fin de poder lograr una concentración en el momento.

El análisis y la observación en el momento en que se aplicaron las entrevistas nos arrojó algunos indicios sobre lo que experimentan los colaboradores en este espacio, más allá de lo que

se puede ver a simple vista. Durante la primera entrevista, realizada a la maestra Yorladis Muñoz Briceño, quien es encargada del curso de caminadores 3, trabaja allí hace 3 años, pero tiene una amplia experiencia trabajando en jardines de la SDIS en otras localidades, ella tiene 32 años y actualmente cursa una especialización, según ella para poder convertirse algún día en coordinadora. Yorladis nos contextualizó sobre temas como el proyecto pedagógico que deben desarrollar, y que es un enlace con la estructura organizacional y cómo funciona en la parte pedagógica de ATA.

Ella al ser una de las más antiguas, conoce un poco más a cerca de la transformación que ha tenido a lo largo de estos 5 años, desde su apertura en el 2015 el jardín infantil, conoce a las familias, los niños, la comunidad y aunque no habló mucho de sus compañeras, nos dio luces sobre esas características negativas en el ambiente laboral. Para entrar en contexto sobre el tema que desarrollaremos en este trabajo el ambiente laboral del jardín está soportado por solo mujeres, mayores de edad, co-existen Millenials, Centenial y Baby Boomers, son en su mayoría profesionales en pedagogía infantil, y en el jardín llevan alrededor de 2 años en promedio.

Yorladis nos comentó sobre el compañerismo que existe en este equipo de trabajo, todas se preocupan la una por la otra e intentan colaborar para poder lograr un desarrollo efectivo de las actividades, así lo demuestra el destacado nivel pedagógico que tienen en la localidad por su excelente trabajo. Ella ha pasado desde su ingreso por el liderazgo de tres coordinadoras diferentes, comentando que cada una tiene su forma de interpretar las políticas y manejar su equipo; sobre la actual coordinadora dice que es la mejor que ha estado al frente de ATA ya que su comportamiento ejemplar en estar al nivel de alimentar a los niños, participar en las actividades de los niños y principalmente escucharlas, ha hecho que todas las maestras trabajen con líneas más precisas.

Otra entrevistada fue Milena Estupiñán, una profesional joven que para este año tuvo a cargo el nivel de Sala Materna, esta mujer oriunda del Chocó, es muy carismática pero tímida al inicio de nuestra entrevista, las preguntas iniciaron al igual que la grabación en vídeo, respondió de forma muy positiva, indicando aspectos como su relación con la dupla de trabajo, el trato con las familias y la comunidad, que en general ha sido muy bueno, a pesar de ser un lugar pesado como ella misma lo afirma. En este curso hay 3 maestras fijas para atender a 25 bebés, aunque muy pocas veces se completa dicha cantidad, pero son los que están matriculados.

Es luego de apagar la cámara y los micrófonos, que nos comenta las dificultades que maneja en su curso por la falta de maestras que apoyen algunos momentos, como cambio de pañal, alimentación y hora de sueño, que son las más complejas; en cuanto al trato con sus compañeras nos dice que el chisme, esa ruidosa comunicación informal, es uno de los factores que más afectan el buen ambiente que vive la organización, reconoce que existen espacios de diálogo pero falta fortalecerlos y potenciar el reconocimiento de todas las maestras, para que esas fugas de información no se conviertan en aspectos negativos que dañen el buen funcionamiento que ha tenido al jardín hasta el momento.

Sandra Pérez es otra de las personas entrevistadas, esta maestra de 38 años tiene a cargo a párvulos 1, niños entre los dos y tres años, cuando comenzó la entrevista lo que más destacó fue ese acercamiento que ella tiene con los niños, ya que es madre de un niño de 6 años, y la mayoría de las preguntas las intenta asociar con su hijo y las vivencias que ella tuvo como madre en un jardín infantil.

Aunque no profundizó en una problemática que para ella es muy importante, si nos comentó que el trabajar con mujeres, siendo todas maestras, representa un conflicto constante o por lo menos una falta de acuerdos, y eso genera cierta rencilla que no es dialogada a tiempo y

genera una fractura en el equipo de trabajo. Aunque Sandra aseguró que el chisme se encuentra dentro de las fallas en la comunicación del jardín, y que el ambiente suele ser tenso en ocasiones.

Lo que para ella si es realmente relevante y que puede causar una falta de motivación en el jardín es esa falta de reconocimiento por parte de los padres de familia, principalmente, ya que ellas (las maestras) se esfuerzan en poder realizar su trabajo de desarrollar y potenciar las capacidades de los niños, de la manera más eficaz posible teniendo en cuenta los limitados recursos con los que a veces cuentan o la falta de formalización de su trabajo que no permite una constante estabilidad laboral. También afirma que el no contar con planes de incentivos, plan carrera y beneficios por pertenecer a una organización estatal, representa un bajón de ánimo ya que no se le da la importancia a su labor sino simplemente como eslabones en esa gran estructura de aprendizaje.

Nuestra última maestra entrevistada nos arrojó mucha información sobre el problema aquí tratado, el clima organizacional, aunque no lo afirmó de esta forma, todos los temas que nos contó refuerzan la fragilidad que existe en el jardín infantil ATA sobre la comunicación informal, la formación de grupos de trabajo cerrado, la falta de garantías laborales, la falta de reconocimiento como profesionales y la capacitación “a medias” que es desarrollada por el mismo equipo interdisciplinar que trata a los niños y sus familias.

Yulieth Ruiz, lleva 1 año en el jardín, está encargada de caminador 1, tiene 32 años y se muestra como una persona dócil y con grandes aspiraciones, así lo responde cuando le preguntamos por sus planes a mediano plazo y si para el siguiente año desea continuar en el jardín, afirmando que no.

Como primer punto habla sobre los chismes, que son difundidos por algunas maestras que no están de acuerdo sobre las medidas que ha tomado la coordinadora referente a las

reuniones o encuentros. Esta comunicación informal no se da en todas las maestras solo en algunas que según ellas no llevan mucho tiempo laborando en el jardín, y por lo que nos contó, una de ellas fue trasladada de otro jardín. De ese grupo de maestras que son prácticamente nuevas, teniendo en cuenta que un buen porcentaje (70% llevan dos años o más en el jardín) son las que tienen su grupo cerrado y no aportan mucha interacción durante las actividades, reuniones y otras acciones de participación, en la toma de decisiones intentan persuadir o inclinar las determinaciones hacia un lado no muy consensuado.

Aunque la falta de garantías laborales, responsabilidad de la Secretaría Distrital de Integración Social y no del jardín propiamente, es un tema antiguo y el cual han aceptado por varios años, siempre representa un problema en la motivación y realización de sus tareas, Yulieth afirma que como profesionales éticas que son cumplen con sus obligaciones, pero muchas veces se dejan llevar por la rutina y ese deseo de obtener mejores beneficios, por lo que buscan ofertas de trabajo, no de forma activa pero si echan un vistazo al mercado laboral, acciones que ella misma ha hecho y que según ella no ha encontrado nada bueno o por lo que realmente esté dispuesta a dejar su trabajo en el jardín.

En cuanto a la falta de reconocimiento hace una comparación con las 6 maestras que hacen parte de la SED atendiendo a los cursos de prejardín, ya que ellas sí tienen un contrato directo, con prestaciones sociales y beneficios, y la entidad a la que pertenecen la Secretaría de Educación frecuentemente se hace presente para verificar las condiciones laborales en el jardín y su desarrollo integral como parte del acompañamiento que realizan desde Gestión Humana.

Por último, el tema de capacitación es, según Julieth, decadente, mencionando que “¿Cómo es posible que sean la nutricionista, el psicólogo y la educadora especial quienes dicten



los cursos de fortalecimiento, las charlas sobre cuidado de los niños y las actualizaciones sobre temas pedagógicos?”

En cuanto a los cursos de primeros auxilios, atención integral a víctimas, lactancia materna, atención a la primera infancia y atención de desastres, son las únicas que son dictadas por otras organizaciones competentes y no es a todas las maestras sino solamente algunas que pertenecen a algunos componentes pedagógicos del jardín.

Las entrevistas realizadas a la coordinadora y las dos administrativas no arrojaron mucha información sobre el problema, mejora u oportunidad del jardín infantil, aunque se les realizaron las mismas preguntas que a las maestras, no afirmaron que hubiera problemas de comunicación o fallas en el flujo de información. Se enfocaron en afirmar que hacen todo lo posible para mantener espacios sanos de compartir y escucha activa de todos los colaboradores. La coordinadora fue quien más reportó el buen ambiente laboral en sus reuniones y encuentros frecuentes con las maestras, abriendo espacios donde se puedan expresar, realizando actividades de bienestar que no se encuentran en los temarios de la estructura del jardín y manteniendo un liderazgo del cual todos hagan parte y las decisiones sean tomadas en conjunto.

### **7.3. Taller**

Dando seguimiento a otra de las herramientas aplicadas, el taller, se reforzaron algunos indicios de estos puntos sobre el ambiente laboral, donde algunas maestras coincidieron en la comunicación información como un aspecto negativo en la comunicación, la falta de reconocimiento y la precarización laboral de la cual son víctimas desde hace ya mucho tiempo.

Se realizaron en total 3 actividades durante la jornada, una de conocimiento de las asistentes, otra que buscaba conocer por medio de emociones lo que sentían frente a hechos y

situaciones que acontecen en la institución, evidenciando problemas adicionales como fallas en la planta de agua, reforzando el descontento por la inestabilidad laboral, y dando más fuerza aún a los indicios frente al relacionamiento interno. Para finalizar la sesión se habló de lo que el jardín les ofrecía como empleador desde el ingreso hasta el retiro de los colaboradores.

#### **7.4. Encuesta teletrabajo**

Esta fue la última herramienta aplicada y se desarrolló en un contexto de teletrabajo, en donde tanto maestras como administrativas desarrollan sus actividades laborales desde sus casas, además como mencionan Pabón Montealegre y Muñoz Zapata (2018): “Con el teletrabajo, se dan dinámicas comunicacionales que permiten reconocer al otro como par, apoyarse para la consecución de logros, e intercambiar información y conocimiento, en pocas palabras, favorece la construcción del espíritu de comunidad con objetivos comunes.” (p. 23)

En concordancia con lo que afirman los autores, el talento humano del jardín infantil ATA manifiesta en las respuestas dadas a ese formulario, que el relacionamiento entre maestras y administrativas tuvo efectos positivos por el cambio de modalidad de trabajo, además dejaron ver cosas adicionales del clima organizacional presente en la normalidad de la operación antes de la contingencia del Covid-19.

Por otra parte, también mencionaron que en cuanto a las actividades de formación y atención a niños y niñas también tenía variación por el cambio de modalidad, pues trabajando desde sus casas se veían limitadas a estar haciendo seguimiento de los infantes únicamente por llamadas telefónicas.

## **Capítulo 8. Propuesta de comunicación**

La propuesta de comunicación se diseña desde la necesidad de estructurar una ruta que guíe al talento humano de la institución al desarrollo y transformación del clima organizacional del jardín infantil ATA; logrando esto, se entrará a fortalecer directamente el sentido de pertenencia de la institución, pues teniendo un clima organizacional óptimo el desarrollo natural de las actividades diarias de la institución se darán de forma sana.

Este plan se propone desde la aplicación de tres estrategias que tendrán en conjunto la finalidad de fortalecer el clima organizacional del jardín, las estrategias están direccionadas al reconocimiento interpersonal del talento humano, a la integración y generación de trabajo en equipo de las colaboradoras y por último a la socialización tanto interna como externa de los logros, dificultades y resultados de la aplicación de la presente propuesta.

### **8.1. Objetivo del Plan**

Contribuir al fortalecimiento del sentido de pertenencia de las colaboradoras del jardín infantil ATA, de la ciudad de Bogotá, por medio de un plan estratégico de comunicación que aporte al mejoramiento del clima organizacional.

#### **8.1.1. Objetivos específicos**

1. Generar espacios de reconocimiento mutuo y vínculos humanos para propiciar un ambiente amigable entre pares del jardín infantil ATA.
2. Incentivar el trabajo en equipo, la motivación y el reconocimiento entre el talento humano de la institución, mediante la creación de espacios de participación e interacción que afiancen su capacidad de trabajar colectivamente.

- Socializar con otras instituciones, las experiencias construidas y ventajas de mantener un relacionamiento interno positivo.

## 8.2. Actores

La propuesta de este Plan Estratégico de Comunicación se hace pensando en el clima organizacional del jardín infantil ATA. Las personas que intervendrán en su realización son las maestras, auxiliares administrativas y coordinadora, es decir, el 100% de las colaboradoras contratadas por la Secretaría Distrital de Integración Social para la institución.

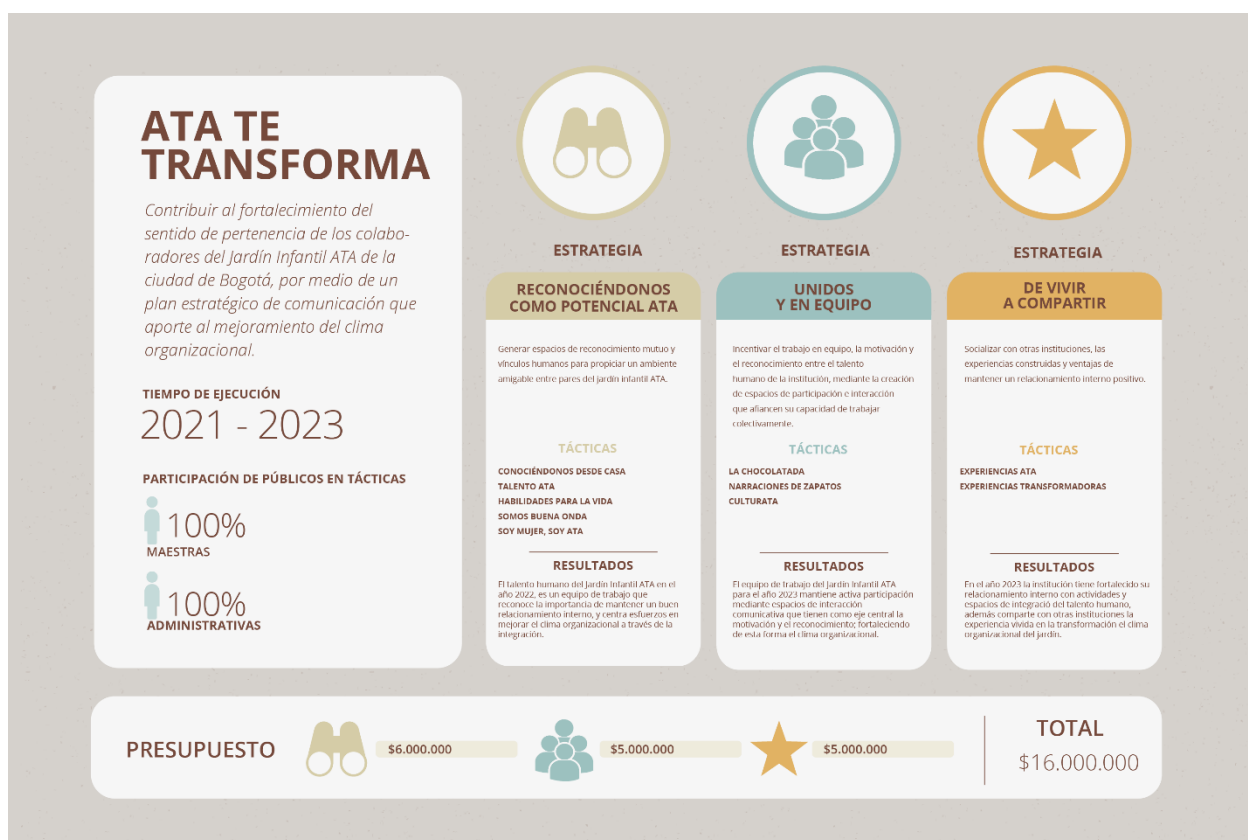


Figura 22. Propuesta Plan Estratégico de Comunicación, PECO, del jardín infantil ATA. Copyright 2020 por Fuente propia

### 8.3. Estrategia1: Reconociéndonos como potencial ATA

Reconocimiento interpersonal del talento humano del jardín infantil ATA para promover un ambiente amigable y sano.

Tabla 2. *Ficha de la táctica: Conociéndonos desde casa*

<b>TÁCTICA 1: Conociéndonos desde casa</b>	
<b>Descripción</b>	Reunión quincenal a desarrollar durante el periodo de aislamiento por el Covid-19, servirá de preparación para el inicio y desarrollo del plan. Consiste en conocer un poco del ser de cada maestra y administrativa, compartiendo un espacio de 45 minutos en donde contarán anécdotas de su vida personal y laboral que hayan aportado significativamente a sus vidas.
<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar un cronograma, donde se establezcan dos fechas mensuales para el desarrollo de la actividad, incluirá creación de reuniones a través de Google Meet.</li> <li>2. En cada sesión, 3 maestras compartirán sus Experiencias, para ello se sugiere mostrar fotos o imágenes para complementar la historia.</li> </ol>
<b>Mensajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de contexto, cambio de percepción.</li> <li>• Conoce lo que me construye.</li> <li>• Conoce mi vida, conoce quien soy.</li> </ul>
<b>Canales</b>	Google Meet – Mail
<b>Indicadores</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de colaboradores que participaron.</li> <li>2. Número de reuniones desarrolladas en el trimestre.</li> </ol>

*Nota:* Fuente propia

Tabla 3. *Ficha de la táctica: Talento ATA*

<b>TÁCTICA 2: TALENTO ATA</b>	
<b>Descripción</b>	Cartelera con espacio de reconocimiento de capacidades y cualidades que cada una de las maestras y administrativas perciban entre ellas mismas. Estará ubicada en la Sala de maestras/Comedor.

---

**TÁCTICA 2: TALENTO ATA**


---

Esta táctica se mantendrá durante los 3 años del Plan, renovando los reconocimientos de cada maestra trimestralmente

- Actividades**
1. Solicitar cartelera de corcho grande en el pedido de papelería.
  2. Mantener post-it de colores, chinchas y un marcador sharpie.
  3. Decorar la cartelera con el nombre de cada maestra y el espacio para las frases.
  4. Archivar mensualmente las frases.

- Mensajes**
- Somos
  - Comunicándonos
  - Construyendo Talento
  - Reconociendo

**Canales** Cartelera

- Indicadores**
1. Número de participaciones al mes.
  2. Número de participaciones al año.

---

*Nota:* Fuente propia

Tabla 4. *Ficha de la táctica: Habilidades para la vida*

---

**TÁCTICA 3: HABILIDADES PARA LA VIDA**


---

**Descripción** Fortalecimiento de habilidades blandas y de relacionamiento entre el talento humano de la institución, en especial la capacidad de escucha y la comunicación asertiva. Se desarrollará una vez por semana.

- Actividades**
1. Diseño del plan de actividades.
  2. Cronograma de implementación de la campaña.
  3. Desarrollo de las actividades, una semanal.

- Mensajes**
- Nuestras habilidades blandas las fortalecemos en equipo.
  - Confío en mi dupla, confío en mi equipo.
  - Conozco tus capacidades.
-

---

**TÁCTICA 3: HABILIDADES PARA LA VIDA**


---

<b>Canales</b>	En vivo
<b>Indicadores</b>	1. Número de actividades diseñadas 2. Número de actividades ejecutadas

---

*Nota:* Fuente propia

Tabla 5. *Ficha de la táctica: Somos buena onda*

---

**TÁCTICA 4: SOMOS BUENA ONDA**


---

<b>Descripción</b>	Consiste en reconocer entre pares el espíritu de colaboración, entregando puntos de reconocimiento con cada acción de compañerismo
<b>Actividades</b>	1. Ubicación de una tarjeta por maestra y administrativo en cada espacio de trabajo. 2. A cada persona se le entregarán post-its adhesivos que irán ubicando en las tarjetas de cada persona que facilite con alguna acción su trabajo. 3. A final de cada mes se contarán los post-its de cada persona y la que tenga más ganará un bono que será costado por el presupuesto asignado al componente de talento humano de la institución.
<b>Mensajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo en equipo nos fortalece.</li> <li>• Exaltamos nuestras buenas actitudes</li> <li>• El trabajo colaborativo nos hace más grandes.</li> </ul>
<b>Canales</b>	Tarjetas impresas
<b>Indicadores</b>	1. Cantidad de puntos asignados por todo el talento humano en el mes.

---

*Nota:* Fuente propia

Tabla 6. *Ficha de la táctica: Yo soy mujer, yo soy ATA*

---

**TÁCTICA 5: YO SOY MUJER, YO SOY ATA**


---

<b>Descripción</b>	Línea de talleres sobre liderazgo, comunicación y relacionamiento entre mujeres, teniendo como objetivo principal el desarrollo de habilidades comportamentales y comunicacionales, y su aplicación en un contexto de sororidad.
--------------------	--

---

---

**TÁCTICA 5: YO SOY MUJER, YO SOY ATA**


---

<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer enlace con entidades que trabajen con enfoque de género para desarrollar talleres en los temas puntuales antes mencionados.</li> <li>2. Creación de cronograma de 3 sesiones para desarrollar los talleres.</li> <li>3. Desarrollo de curso online Liderazgo de las mujeres y poder de decisión de ONU Mujeres.</li> <li>4. Desarrollo de talleres.</li> </ol>
<b>Mensajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mujer detrás de ATA.</li> <li>• Reconocimiento femenino.</li> <li>• En ATA me complemento.</li> <li>• Juntas y empoderadas.</li> </ul>
<b>Canales</b>	Internet - Mail - WhatsApp – Cartelera
<b>Indicadores</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de colaboradores que participaron.</li> <li>2. Número de colaboradores que culminaron el curso virtual.</li> </ol>

---

*Nota:* Fuente propia

#### 8.4. Estrategia 2: Unidos y en equipo

Integración de las maestras y administrativas del jardín infantil ATA para generar cohesión de grupo y trabajo en equipo, aportando así al fortalecimiento del clima organizacional.

Tabla 7. Ficha de la táctica: La Chocolatada

---

**TÁCTICA 1: LA CHOCOLATADA**


---

<b>Descripción</b>	Para el desayuno compartido en la jornada liberada cada mes, las maestras intercambiadas por duplas prepararán la tradicional bebida de chocolate, permitiendo el trabajo de equipo en un ambiente de integración.
<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear un cronograma para asignar a las duplas que deben desarrollar la actividad de integración y preparar el chocolate en la cocina del jardín.</li> </ol>

---



---

**TÁCTICA 1: LA CHOCOLATADA**


---

2. Desarrollar un listado de temáticas a desarrollar en las actividades de integración, con el fin de poder abordar aquellas en la que se encuentre una oportunidad de fortalecimiento o necesidad en el jardín infantil.

- Mensajes**
- Alimentando nuestro Clima Organizacional.
  - Conociendo a nuestras compañeras.
  - El poder de la integración.
  - Desarrollando nuestro liderazgo.

**Canales** WhatsApp – Cartelera

- Indicadores**
1. Número de colaboradores que participaron.
  2. Número de actividades desarrolladas en el año

---

*Nota:* Fuente propia

Tabla 8. *Ficha de la táctica: Narraciones de zapatos*

---

**TÁCTICA 2: NARRACIONES DE ZAPATOS**


---

**Descripción** Concurso narrativo donde las maestras por niveles y administrativas intercambiarán los grupos de trabajo un día al mes, tendrán el reto de crear un cuento sobre las “Huellas que forman experiencias en el Jardín Infantil ATA” en conjunto con los niños, apoyadas por una maestra del nivel que visitan cada mes.

- Actividades**
1. Asignación de los cruces de grupos.
  2. Socialización de la actividad.
  3. Cambio de grupos por maestra.
  4. Creación de cuentos en conjunto.
  5. Presentación de los cuentos.
  6. Evento de premiación.

- Mensajes**
- La construcción de ideas en equipo.
  - Creamos historias que nos unen.
-

---

**TÁCTICA 2: NARRACIONES DE ZAPATOS**


---

- Nos divertimos y aprendemos a trabajar juntos.

**Canales** En vivo

- Indicadores**
1. Número de cuentos creados.
  2. Número de maestras participantes.
- 

*Nota:* Fuente propia

Tabla 9. *Ficha de la táctica: CulturATA*

---

**TÁCTICA 3: CULTURATA**


---

**Descripción** Consiste en realizar muestras artísticas desde la conformación de grupos y trabajo en equipo entre el talento humano del Jardín, para presentarle a niños, niñas y padres de familia en fechas de celebración cultural en Colombia.

- Actividades**
1. Crear cronograma anual de fechas culturales, estableciendo las diferentes muestras artísticas.
  2. Durante la jornada pedagógica se establecerán los equipos de trabajo que planearán su actividad y la ensayarán.
  3. Realizar las presentaciones a la salida de los niños y niñas.

- Mensajes**
- La cultura nos une como maestras.
  - Enseñando a través de la unión de nuestras culturas.

**Canales** En vivo

- Indicadores**
1. Número de cuentos Maestras que participan en las actividades.
  2. Actividades desarrolladas en el año
- 

*Nota:* Fuente propia

### 8.5. Estrategia 3: De vivir a compartir

Socialización de las experiencias vividas con el desarrollo del plan, para compartir con otras instituciones los logros, dificultades y aprendizajes.

Tabla 10. *Ficha de la táctica: Experiencias ATA*

<b>TÁCTICA 1: EXPERIENCIAS ATA</b>	
<b>Descripción</b>	Jornada semestral que tendrá como objetivo la revisión y evaluación conjunta de este plan entre el talento humano de la institución, allí se compartirá el aprendizaje y crecimiento que se perciba frente al desarrollo de las tácticas.
<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer fecha, lugar y agenda de cada jornada.</li> <li>2. Envío de invitación a la jornada.</li> <li>3. Desarrollo de la jornada, recopilación y análisis de la información compartida.</li> </ol>
<b>Mensajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformando nuestro equipo.</li> <li>• Vamos paso a paso.</li> <li>• Desde la autoevaluación nos mejoramos.</li> </ul>
<b>Canales</b>	Correo electrónico En vivo
<b>Indicadores</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de maestras.</li> <li>2. Número de asistentes a la jornada.</li> </ol>

*Nota:* Fuente propia

Tabla 11. *Ficha de la táctica: Experiencias transformadoras*

<b>TÁCTICA 2: EXPERIENCIAS TRANSFORMADORAS</b>	
<b>Descripción</b>	Consiste en visitar diferentes jardines distritales de la ciudad, para compartir las dificultades y experiencias de éxito que fueron desarrolladas en el Jardín Infantil ATA, con el fin de poder fomentar entornos organizacionales saludables, relacionamiento positivo y el trabajo en equipo.
<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer contacto con los Jardines infantiles y crear un cronograma de visitas.</li> <li>2. Desarrollar un taller dinámico, que haga sentir a aquellas maestras de otros jardines como si estuvieran viviendo las Experiencias ATA.</li> <li>3. Tomar evidencias de las visitas, igualmente hacer retroalimentación de aquellas maestras, con el fin de fortalecer la estrategia de socialización.</li> </ol>
<b>Mensajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortaleciendo el ambiente.</li> </ul>

- Transformando juntas.
- ATA transformando.

**Canales** Correo electrónico En vivo

- Indicadores**
1. Número de jardines visitados.
  2. Personas informadas sobre la experiencia.

*Nota:* Fuente propia

## 8.6. Cronograma

Tabla 12. *Cronograma estrategia: Reconociéndonos como potencial ATA*

TÁCTICAS	ACCIONES	FECHA	FECHA	INDICADORES
		INICIO	FIN	
<b>Conociéndonos desde casa</b>	Reunión quincenal a desarrollar durante el periodo de aislamiento por el Covid-19, servirá de preparación para el inicio y desarrollo del plan. Consiste en conocer un poco del ser de cada maestra y administrativa, compartiendo un espacio de 45 minutos en donde contarán anécdotas de su vida personal y laboral que hayan aportado significativamente a sus vidas.	01/07/2020	06/11/2020	Número de colaboradores que participaron.
<b>Talento ATA</b>	Cartelera con espacio de reconocimiento de capacidades y cualidades que cada una de las maestras y administrativas perciban entre ellas mismas. Estará ubicada en la sala de maestras/comedor.	01/02/2021	06/11/2021	Número de participaciones al mes.

TÁCTICAS	ACCIONES	FECHA	FECHA	INDICADORES
		INICIO	FIN	
	Esta táctica se mantendrá durante los 3 años del plan, renovando los reconocimientos de cada maestra trimestralmente.			Número de participaciones al año.
<b>Habilidades para la vida</b>	Fortalecimiento de habilidades blandas y de relacionamiento entre el talento humano de la institución, en especial la capacidad de escucha y la comunicación asertiva. Se desarrollará una vez por semana.	01/02/2021	06/11/2021	Número de actividades diseñadas.
<b>Somos buena onda</b>	Consiste en reconocer entre pares el espíritu de colaboración, entregando puntos de reconocimiento con cada acción de compañerismo.	01/02/2021	06/11/2021	Número de actividades ejecutadas. Cantidad de puntos asignados por todo el talento humano en el mes.
<b>Soy mujer, soy ATA</b>	Línea de talleres sobre liderazgo, comunicación y relacionamiento entre mujeres, teniendo como objetivo principal el desarrollo de habilidades comportamentales y comunicacionales, y su aplicación en un contexto de sororidad.	01/02/2020	01/04/2020	Número de colaboradores que participaron.

*Nota:* Fuente propia

Tabla 13. *Cronograma estrategia: Unidos y en equipo*

TÁCTICAS	ACCIONES	FECHA	FECHA	INDICADORES
		INICIO	FIN	
<b>La chocolATAda</b>	Para el desayuno compartido en la jornada liberada cada mes, las maestras intercambiadas por duplas prepararán la tradicional bebida de chocolate, permitiendo el trabajo de equipo en un ambiente de integración.	01/02/2022	06/11/2022	Número de colaboradores que participaron.  Número de actividades desarrolladas en el año.
<b>Narraciones de zapatos</b>	Concurso narrativo donde las maestras por niveles y administrativas intercambiarán los grupos de trabajo un día al mes, tendrán el reto de crear un cuento sobre las “Huellas que forman experiencias en el Jardín Infantil ATA” en conjunto con los niños, apoyadas por una maestra del nivel que visitan cada mes.	01/02/2022	06/11/2022	Número de cuentos creados.  Número de maestras participantes.
<b>CulturATA</b>	Consiste en realizar muestras artísticas desde la conformación de grupos y trabajo en equipo entre el talento humano del Jardín, para presentarle a niños, niñas y padres de familia en fechas de celebración cultural en Colombia.	01/03/2022	31/03/2022	Maestras que participan en las actividades.  Actividades desarrolladas en el año.

*Nota:* Fuente propia

Tabla 14. *Cronograma estrategia: De vivir a compartir*

TÁCTICAS	ACCIONES	FECHA	FECHA	INDICADORES
		INICIO	FIN	
<b>Experiencias ATA</b>	Jornada semestral que tendrá como objetivo la revisión y evaluación conjunta de este plan entre el talento humano de la institución, allí se compartirá el aprendizaje y crecimiento que se perciba frente al desarrollo de las tácticas.	01/06/2021	05/12/2023	Número de asistentes a la jornada.
<b>Experiencias transformadoras</b>	Consiste en visitar diferentes jardines distritales de la ciudad, para compartir las dificultades y experiencias de éxito que fueron desarrolladas en el jardín infantil ata, con el fin de poder fomentar entornos organizacionales saludables, relacionamiento positivo y el trabajo en equipo.	01/02/2023	06/11/2023	Número de jardines visitados.  Personas informadas sobre la experiencia.

*Nota:* Fuente propia

## 8.7. Presupuesto

Para la realización de este plan se contempla un acercamiento presupuestal inicial dado así:

Tabla 15. *Presupuesto propuesta PECO para el jardín infantil ATA*

<b>ESTRATEGIA / TÁCTICA</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>Reconociéndonos como potencial ATA</b>		
Conociéndonos desde casa	Computador y conexión a internet	\$ 0
Talento ATA	Cartelera - Papel - Marcadores - Fijadores	\$ 800.000
Habilidades para la vida	Material didáctico de todo tipo (Papelería, lana, pelotas, etc.)	\$ 1.500.000
Somos buena onda	Tarjetas - Adhesivos - Bonos mensuales ganadoras	\$ 1.700.000
Yo soy mujer, yo soy ATA	Material de papelería, refrigerios y conexión a internet	\$ 2.000.000
<b>Unidos y en equipo</b>		
La ChocolATAda	Chocolate - Vasos - Acompañamiento desayuno	\$ 1.500.000
Narraciones de zapatos	Material de papelería	\$ 800.000
CulturATA	Implementos para muestras culturales, como vestuario, pinturas y material de papelería	\$ 2.700.000
<b>De vivir a compartir</b>		
Experiencias ATA	Material de papelería - Refrigerios	\$ 1.400.000
Experiencias transformadoras	Material de papelería - Transporte – Refrigerios	\$ 3.600.000
<b>Total</b>		<b>\$ 16.000.000</b>

*Nota:* Fuente propia



## Conclusiones

La Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones nos enseñó a conocer el valor de la comunicación direccionada como proceso estructural de la organización, cambiando la concepción mediática para convertirse en un mecanismo de transformación y fortalecimiento organizacional desde el aporte a los objetivos corporativos con el abordaje de los diferentes actores inmersos en las compañías.

Entendimos que la comunicación estratégica centrada en el proceso como eje principal para lograr un cambio en las organizaciones puede lograr el fortalecimiento de instituciones del sector público con una visión comunitaria como el Jardín Infantil ATA, desde la optimización de los recursos y el aprovechamiento de las herramientas existentes, sin demandar presupuestos elevados y aplicando tácticas puntuales se fortalecen los procesos débiles y se aporta al mejoramiento de la organización.

Dar seguimiento a este tipo de indagaciones, periódicamente, en el jardín infantil ATA, puede mantener un conocimiento constante del estado de las relaciones internas en la institución para intervenir oportunamente, además, conocer el nivel de sentido de pertenencia del talento humano hacia el jardín puede dar bases para la creación de proyectos y programas internos relacionados con la operación natural del establecimiento pero también para aportar al desarrollo personal de las maestras y administrativas.

La contingencia mundial del Covid-19 trazó una barrera de gran consideración para el desarrollo de esta investigación, sin embargo, aportó también la oportunidad de indagar desde la comparación de ambos escenarios, presencial y virtual, el desarrollo de las interacciones comunicativas entre el talento humano de la institución, evidenciando el cambio que genera el compartir de manera física y las relaciones desarrolladas en escenarios digitales.

Aun cuando el jardín infantil tiene lineamientos trazados desde la Secretaría Distrital de Integración Social, y estos lineamientos incluyen un componente para el desarrollo del talento humano, en la institución no se cumple a cabalidad el desarrollo de esta parte del documento guía.

Diseñando las herramientas para conocer la información de la realidad del jardín, se crearon nuevas metodologías para indagar en el talento humano, desde allí se aporta también a la forma en que el jardín permite el desarrollo de investigaciones de este tipo, mostrando la posibilidad de aplicar nuevas formas de recolección de información.

Como comunicadores estratégicos conocimos de manera directa la realidad de una población con diversas limitantes, pero también las capacidades de transformación y las oportunidades de crecimiento que la comunicación estratégica aporta para el bienestar de las personas, las comunidades y las organizaciones.

## Referencias

- Blanco Martínez, B. C. y Pérez Jiménez, A. S. (2011). *Proyecto propuesta para el mejoramiento en las comunicaciones y los procesos internos de la corporación educativa colegio internacional de Cartagena*. Obtenido de Universidad Tecnológica de Bolívar:  
<https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0062187.pdf>
- Blasco Hernández, T. y Otero García, L. (2008). Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa. *Nure investigación*(33), pp. 1 - 5. Obtenido de  
<https://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/408/399>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de  
<https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Cuervo, M. (2009). El desafío de la comunicación interna en las organizaciones. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos]*(28), pp. 61-70. Obtenido de  
[https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/archivos/115\\_libro.pdf](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/115_libro.pdf)
- Diario de la Nación. (2018). *¿Sabes que es un contrato de prestación de servicios?* Obtenido de  
<https://www.lanacion.com.co/sabes-que-es-un-contrato-de-prestacion-de-servicios/>
- Forero, M. C., Rincón Morales, X. y Velandia, M. V. (2008). *Motivación, liderazgo y sentido de pertenencia: clima organizacional flores la Valvanera Ltda*. Obtenido de Universidad de la Salle:  
[https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1135&context=trabajo\\_social](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1135&context=trabajo_social)
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*(42), pp. 43-61. Obtenido de

[http://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos\\_de\\_administracion/article/view/413/10487](http://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/view/413/10487)

Google maps. (2020). *Jardin SDIS Ata [Gráfico]*. Obtenido de

<https://goo.gl/maps/JxWG7Yv7f671LPdJ6>

Jardín Infantil ATA. (2019). *Proyecto pedagógico institucional*. Bogotá: Secretaría Distrital de Integración Social.

Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. España: Diaz de Santos. Obtenido de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouniminutosp/reader.action?docID=3175660&query=maslow>

Massoni, S. (2013). *Comunicación estratégica: Matrices de datos en la investigación enactiva*.

Buenos Aires, Argentina. Obtenido de

<https://www.alaic.org/revista/index.php/alaic/article/view/391/220>

Pabón Montealegre, M. V. y Muñoz Zapata, D. E. (2018). Comunicación y teletrabajo para la convergencia general: Análisis de casos de empresas de comunicación en Medellín, Colombia. *Revista Comhumanitas: Revista científica de comunicación*, pp. 16 - 27.

Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6481997.pdf>

Pita fernández, S. y Pértegas Díaz, S. (2002). *Investigación cuantitativa y cualitativa*. Obtenido

de fisterra.com: <https://31343ca0-a-62cb3a1a-s->

[sites.google.com/site/edgarivanarizmendigomezab/classroom-](https://sites.google.com/site/edgarivanarizmendigomezab/classroom-news/asignaciondetareavirtualopsecuixtapansabado15dejunio/cuanti_cuali2%20Fern%C3%A1ndez.pdf?attachauth=ANoY7cp8uWkYBaahUmkdU2zvOHZWtEuVEkj_cULHuJ6X8R2r31QblsM-D)

[news/asignaciondetareavirtualopsecuixtapansabado15dejunio/cuanti\\_cuali2%20Fern%C3](https://sites.google.com/site/edgarivanarizmendigomezab/classroom-news/asignaciondetareavirtualopsecuixtapansabado15dejunio/cuanti_cuali2%20Fern%C3%A1ndez.pdf?attachauth=ANoY7cp8uWkYBaahUmkdU2zvOHZWtEuVEkj_cULHuJ6X8R2r31QblsM-D)

[%A1ndez.pdf?attachauth=ANoY7cp8uWkYBaahUmkdU2zvOHZWtEuVEkj\\_cULHuJ6](https://sites.google.com/site/edgarivanarizmendigomezab/classroom-news/asignaciondetareavirtualopsecuixtapansabado15dejunio/cuanti_cuali2%20Fern%C3%A1ndez.pdf?attachauth=ANoY7cp8uWkYBaahUmkdU2zvOHZWtEuVEkj_cULHuJ6X8R2r31QblsM-D)

[X8R2r31QblsM-D](https://sites.google.com/site/edgarivanarizmendigomezab/classroom-news/asignaciondetareavirtualopsecuixtapansabado15dejunio/cuanti_cuali2%20Fern%C3%A1ndez.pdf?attachauth=ANoY7cp8uWkYBaahUmkdU2zvOHZWtEuVEkj_cULHuJ6X8R2r31QblsM-D)

Redacción El Tiempo. (24 de mayo de 2002). Primera zona de tolerancia. *El Tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1320701>

Rico de Alonso, A. (s.f.). *Las categorías en la investigación social*. Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana: <https://www.javeriana.edu.co/blogs/mlgutierrez/files/Rico-de-Alonso-Et-al-CAP%C3%8DTULO-4-Categor%C3%ADas1.pdf>

Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación estratégica : La opinión pública y el proceso comunicacional*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouniminutosp/reader.action?docID=3186192>

Secretaría Distrital de Integración Social. (2015). *Integración social entrega un nuevo jardín en honor al agua, jardín infantil ATA*. Obtenido de <https://www.integracionsocial.gov.co/index.php/noticias/93-noticias-infancia-y-adolescencia/365-2015-04-01-21-17-29>.

---

\_\_\_\_\_ (2019a). *Diagnóstico localidad Santa Fe*. Obtenido de [https://www.google.com/url?q=http://old.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/2019documentos/02092019\\_SantaFe\\_Diagnostico\\_2019.pdf&sa=D&source=hangouts&ust=1591636641510000&usg=AFQjCNGWMdBm5dF2Eeh2dcjsFgLfzVFdUiA](https://www.google.com/url?q=http://old.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/2019documentos/02092019_SantaFe_Diagnostico_2019.pdf&sa=D&source=hangouts&ust=1591636641510000&usg=AFQjCNGWMdBm5dF2Eeh2dcjsFgLfzVFdUiA)

---

\_\_\_\_\_ (2019b). *Diagnóstico localidad Candelaria*. Obtenido de [https://www.google.com/url?q=http://old.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/2019documentos/02092019\\_LaCandelaria\\_Diagnostico\\_2019.pdf&sa=D&source=hangouts&ust=1591636659697000&usg=AFQjCNFyy3Q39kfpWY6dt6nBYIQyT9yDSQ](https://www.google.com/url?q=http://old.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/2019documentos/02092019_LaCandelaria_Diagnostico_2019.pdf&sa=D&source=hangouts&ust=1591636659697000&usg=AFQjCNFyy3Q39kfpWY6dt6nBYIQyT9yDSQ)

- 
- \_\_\_\_\_ . (s.f.). *¿Quiénes somos?* Obtenido de <https://www.integracionsocial.gov.co/index.php/entidad/integracion-social/quienes-somos>
- Vargas Gaitán, K. (2016). *Colombia, un país con muchas riquezas pero con un alto índice de poblaciones vulnerables*. Obtenido de [elcampesino.co](http://elcampesino.co): <https://www.elcampesino.co/colombia-pais-muchas-riquezas-alto-indice-poblaciones-vulnerables/#:~:text=El%20Ministerio%20de%20Educaci%C3%B3n%20de,dada%20por%20una%20serie%20de>
- Véliz Montero, F. (2011). *Comunicar: Construyendo diálogos estratégicos en 360 ° para organizaciones del nuevo siglo*. Barcelona, España: Editorial Gedisa. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouniminutosp/reader.action?docID=4946358>
- 
- \_\_\_\_\_ . (2014). *Resiliencia organizacional: El desafío de cuidar a las personas, mejorando la calidad de vida en las empresas del siglo XXI*. Barcelona, España: Editorial Gedisa. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouniminutosp/reader.action?docID=4761515>
- Vivar Orellana, J. S. y Torres Álvarez, R. P. (2017). *Análisis y plan de mejora de los factores de clima organizacional que inciden en el sentido de pertenencia de los colaboradores de la orquesta sinfónica de Cuenca* . Cuenca, Ecuador: Universidad del Azuay. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/6872/1/12835.pdf>

### Anexo A. Diccionario de herramientas para la investigación

Diccionario herramientas de investigación Jardín Infantil ATA	
Herramienta	Nomenclatura
Encuesta Clima laboral	ECL
Encuesta Cultura organizacional	ECO
Encuesta Teletrabajo	ET
Entrevista Responsable	ER
Entrevista Auxiliar: Natalia García	EA1
Entrevista Auxiliar: Yaniri Penagos	EA2
Entrevista Maestra 1: Lorena Cáceres	EM1
Entrevista Maestra 2: Yulieth Ruiz	EM2
Entrevista Maestra 3: Sandra Pérez	EM3
Entrevista Maestra 4: Milena Estupiñán	EM4
Entrevista Maestra 5: Yorladis Muñóz	EM5
Taller	TLL
Revisión documental "Estándares técnicos"	RVTE
Revisión documental "Planeación estratégica"	RVPE

Figura 23. Diccionario de las herramientas de investigación. Copyright 2020 por Fuente propia





## Anexo B. Encuesta de clima y cultura organizacional

<b>Corporación Univesitaria Minuto de Dios</b> Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones								
Encuesta de clima y cultura organizacional								
<b>Encuesta aplicada con fines únicamente académicos, la información aquí registrada es completamente confidencial.</b>								
Objetivo:	Conocer la percepción del clima y la cultura organizacional del Jardín Infantil ATA por parte de sus colaboradores.							
Género:	F__	M__	Antigüedad en el jardín:	Menos de 1 año: __	1 a 2 años: __	Área de trabajo:		
Edad:	__ Años		2 a 5 años: __	Más de 5 años: __				
<b>Califique los siguientes enunciados entre 1, 2 y 3 en donde 1 es Nunca 2 es A veces y 3 es Siempre.</b>								
No.	Ítem					Puntuación		
<b>1. Clima Organizacional</b>						<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1.	El jardín le da la opción de poder decidir y actuar en la búsqueda de alternativas para resolver Problemas.							
2.	El jardín reconoce su trabajo.							
3.	Se crea un ambiente motivador entre los colaboradores de la fundación.							
4.	La fundación ofrece buenas oportunidades de capacitación en su área de trabajo.							
5.	Su superior se preocupa por su superación profesional.							
6.	Existe integración entre los colaboradores de la institución.							
7.	Sus compañeros de trabajo hablan positivamente del jardín.							
8.	Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza.							
9.	Está a gusto con el trabajo que hace.							
10.	Piensa en buscar un nuevo empleo.							
11.	La relación con su jefe inmediato es buena.							
12.	La relación con sus compañeros de trabajo es buena.							
<b>2. Cultura Organizacional</b>								
1.	El Jardín muestra interés por que las normas, métodos y procedimientos estén claros para su cumplimiento.							
2.	La institución socializa los lineamientos estratégicos.							
3.	Participa activamente de los eventos de la institución.							
4.	Se realizan reuniones para la búsqueda de solución de problemas.							
5.	El jardín aplica sus valores en las actividades que realiza.							
6.	Los colaboradores están dispuestos a lograr la visión de la institución.							
7.	Cuenta con la colaboración de las personas de otros departamentos.							
8.	Recomienda el jardín como un buen lugar para trabajar.							
9.	Reconoce los símbolos de la institución.							
10.	Se siente respetado por su equipo y la institución.							
11.	El trabajo con niños cumple con sus expectativas profesionales.							
<b>Si ya diligenció completamente la encuesta entréguela a los realizadores.</b>								

Figura 24. Formato de encuesta de clima y cultura organizacional. Copyright 2020 por Fuente propia



## Anexo C. Preguntas entrevistas maestras, coordinadora y auxiliares administrativas

**Preguntas entrevista maestras, coordinadora y auxiliares administrativas**

**Jardín Infantil**  
Hablemos del jardín

1. ¿Cuánto tiempo de antigüedad tiene en el Jardín?
2. ¿Qué curso maneja?
3. Se siente identificada con los objetivos del Jardín
4. Conoces la misión y visión del Jardín
5. ¿Qué mejoraría de las instalaciones del Jardín?
6. ¿Qué tal es su relación con sus compañeras?
7. ¿Cómo se siente en el Jardín?
8. ¿Cómo ingresaste al Jardín?
9. ¿Qué espacios de comunicación existen en el Jardín?
10. Son efectivos los flujos de información en el Jardín
11. ¿Qué mejoraría de la comunicación en el Jardín?

**Comunidad**  
Hablemos del entorno del Jardín

12. Te sientes cómoda con la comunidad
13. La comunidad sabe que existe un Jardín Infantil
14. ¿Cómo se comunica la comunidad y el Jardín?
15. ¿Conoces a alguien de la comunidad?
16. Hay rutas de transporte hacia su casa
17. Se siente segura en la comunidad

**Personal**  
Ahora hablemos de ti

18. ¿Cuanto demoras en llegar de la casa al Jardín?
19. ¿Cómo te comunicas con tu familia?
20. ¿Qué es comunicación para tí?
21. ¿Qué piensa su familia de su trabajo?
22. Matricularías tu hijo en un Jardín de la SDIS ¿Por qué?
23. Piensas en tu trabajo cuando estás en casa

**Niños y Familia**

24. ¿Qué has aprendido de los niños?
25. ¿Cómo es la comunicación en el salón?
26. Desarrolla actividades de comunicación?
27. ¿Las familias valoran su labor en el Jardín?
28. ¿Cómo es la comunicación con las familias?

Figura 25. Listado de preguntas para entrevistas de las maestras, la coordinadora y las auxiliares administrativas. Copyright 2020 por Fuente propia



## Anexo D. Cuestionario teletrabajo

### Cuestionario Teletrabajo

Agradecemos sus aportes a esta pequeña encuesta que indaga sobre las dinámicas organizacionales y de relacionales que actualmente lleva el Jardín Infantil ATA por la pandemia del Coronavirus (Covid 19).

Las siguientes preguntas hacen parte de la investigación de diagnóstico para el PECO del Jardín Infantil ATA, las respuestas serán tratadas de acuerdo a la confidencialidad de los investigadores y solo serán usadas para fines académicos.

1. ¿En general cómo te has sentido con el cambio de trabajar desde casa?
2. ¿Crees que las dinámicas del jardín infantil ATA funcionan de igual forma en las dos modalidades? Justifica tu respuesta.
3. ¿La relación con tus compañeras cómo se ha desarrollado en las últimas semanas?
4. ¿Cómo percibes el liderazgo tanto de tus compañeras docentes como de los cargos administrativos del jardín?
5. ¿Te gustaría seguir trabajando de esta forma?
6. ¿Crees que sin ver a tus compañeras es mejor o peor las relaciones con ellas?
7. ¿Cuál ha sido la dinámica de comunicación con los padres de familia?
8. ¿Cuáles serían los aspectos positivos de trabajar desde la casa e interrelacionarte con tus compañeras virtualmente?
9. ¿Cuáles serían las dificultades con las que te has encontrado en la interacción virtual con tus compañeras?
10. ¿Cuáles han sido las principales lecciones que te ha dejado esta experiencia del aislamiento obligatorio en relación con el trabajo en el jardín?
11. ¿Cuáles son los retos que tienes si el aislamiento se extiende más meses?

Figura 26. Listado de preguntas cuestionario teletrabajo. Copyright 2020 por Fuente propia



### Anexo E. Formato planeación encuesta

Formato planeación Encuesta No.1		
<b>Nombre:</b> Encuesta clima y cultura organizacional		
<b>Lugar:</b> Jardín Infantil ATA	<b>Fecha y hora:</b> 01 de noviembre 2019 11:00 am	
<b>Número de participantes:</b> 42 adultos	<b>Duración:</b> 30 minutos	
<b>Características de los participantes:</b> Hombres y mujeres, mayores de edad, colaboradores del Jardín Infantil ATA, con labores académicas, administrativas y operativas de la institución.		
<b>Condiciones para el taller:</b> Disposición de los participantes, las respuestas anónimas.		
Grupo ejecutor		
Nombre	Funciones	
Eduar Fabian Tellez Castillo	Realizar encuestas, tabular y analizar información.	
Jhoan Sebastian Sachica Patiño	Realizar encuestas, tabular y analizar información.	
<b>Materiales/Recursos:</b> Formato de encuesta, espacio para responder preguntas.		
<b>Objetivos:</b> Conocer la percepción en temas de clima y cultura organizacional de los colaboradores del Jardín Infantil ATA.		
<b>Contextualización/Explicación:</b> La herramienta se aplica para conocer en términos generales el estado del clima y la cultura en la organización, con una escala de respuestas de frecuencia, con 3 opciones, nunca, a veces y siempre, en donde el participante deberá responder qué tan seguido se da el cumplimiento de cada enunciado.		
Agenda		
Hora	Actividad	Responsable
11:00 am	Presentación y explicación de la encuesta	Eduar Téllez y Sebastián SÁCHICA
11:30 am	Recopilar la información obtenida en la carpeta en DRIVE: Jardín Infantil ATA	Eduar Téllez y Sebastián SÁCHICA
<b>Observaciones:</b>		

Figura 27. Formato planeación encuesta. Copyright 2020 por Fuente propia





### Anexo F. Formato planeación entrevista semiestructurada

Formato planeación Entrevista semiestructurada No. 1		
<b>Nombre:</b> Entrevista maestras		
<b>Lugar:</b> Jardín Infantil ATA	<b>Fecha y hora:</b> 1 de noviembre 2019 a las 2:00 am	
<b>Número de participantes:</b> 6 maestras, 1 coordinadora y 2 auxiliares administrativos	<b>Duración:</b> 1 hora y 30 minutos	
<b>Características de los participantes:</b> Mujeres, mayores de 18 años, profesionales en pedagogía y administración, y contratistas SDIS.		
<b>Condiciones para el taller:</b> Participación y disposición por parte de las maestras y contar con un espacio apropiado para mantener la concentración.		
Grupo ejecutor		
Nombre	Funciones	
Eduar Fabian Tellez Castillo	Realizar entrevistas, tabular información y grabar.	
Jhoan Sebastian Sachica Patiño	Realizar entrevistas, tabular información y grabar.	
<b>Materiales/Recursos:</b> Listado de preguntas, sillas y espacio cerrado.		
<b>Objetivos:</b> Indagar cuáles son las prácticas comunicativas existentes en el Jardín Infantil ATA para determinar si hay una apropiación de la política pública o una resignificación de esta.		
<b>Contextualización/Explicación:</b> Con el fin de poder obtener información de las fuentes primarias de la organización, desarrollaremos esta herramienta de investigación, la cual responde al objetivo y pregunta realizada en nuestro plan de trabajo. El día viernes 1 de noviembre, solo hay servicio hasta el medio día en el jardín por lo que las maestras y demás colaboradores pueden estar al tanto de responder nuestras preguntas en la tarde. La pregunta principal que se espera responder es: ¿Qué espacios y momentos de interacción y comunicación existen en la institución?		
Agenda		
Hora	Actividad	Responsable
2:00 pm	Presentación y sensibilización	Eduar Tellez y Sebastian Sachica
2:15 pm	Realizar entrevista a maestra 1	Sebastian Sachica
2:15 pm	Realizar entrevista a maestra 2	Eduar Tellez
2:30 pm	Realizar entrevista a maestra 3	Sebastian Sachica
2:30 pm	Realizar entrevista a maestra 4	Eduar Tellez
2:45 pm	Realizar entrevista a maestra 5	Sebastian Sachica
2:45 pm	Realizar entrevista a coordinadora	Sebastian Sachica
3:00 pm	Realizar entrevista a auxiliar administrativa 1	Eduar tellez
3:00 pm	Realizar entrevista a auxiliar administrativa 2	Sebastian Sachica
3:15 pm	Recopilar la información obtenida en la carpeta en DRIVE: Jardín Infantil APA	Eduar Tellez y Sebastian Sachica
<b>Observaciones:</b>		

Figura 28. Formato planeación entrevista semiestructurada. Copyright 2020 por Fuente propia