

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE
COMUNICACIÓN EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE
UNA ESCUELA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR.**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA**

PRESENTA:

LIC. FABIOLA PEDRAZA REYNA

**DIRECTORA DE TESIS DE POSGRADO:
M.A. MIREYA BERENICE MONROY ANIEVA**

**CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO.
SEPTIEMBRE 2022**

"2022. Año del Quincucentenario de Toluca, Capital del Estado de México".

Cuautitlán Izcalli, Estado de México a 08 de septiembre de 2022

TESCI/DIDT/140/IX/22

DIRECCIÓN ACADÉMICA
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO
COORDINACIÓN DE POSGRADO

LICENCIADA
FABIOLA PEDRAZA REYNA
PRESENTE

Por este conducto me permito informarle que puede proceder a la digitalización del Trabajo de Tesis titulado:

"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA ESCUELA DE EMS."

Ya que la comisión encargada de revisar el trabajo que se presenta para efectos de titulación, han dado su autorización conforme a lo estipulado en el Lineamiento para la operación de los Estudios de Posgrado en el Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos.

Sin nada más que agregar, quedo a sus órdenes para cualquier aclaración.

ATENTAMENTE

MTRA. ROCIO ORTEGA JIMÉNEZ

DEPARTAMENTO DE
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO
COORDINACIÓN DE POSGRADO



s.c.p. Archivo

Departamento de Titulación

Expediente del alumno



2022 *Ricardo Flores Magón*

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y NORMAL
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR
TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CUAUTITLÁN IZCALLI

INDICE

CAPÍTULO I.....	7
INTRODUCCIÓN.....	7
OBJETIVO GENERAL.....	10
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
JUSTIFICACIÓN.....	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
HIPÓTESIS.....	12
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE.....	12
2.1 PLANEACIÓN.....	12
2.2 ELEMENTOS DE COMUNICACIÓN.....	14
2.3 TIPOS DE COMUNICACIÓN.....	15
2.4 - FLUJOS DE COMUNICACIÓN.....	16
2.5 - REDES.....	17
2.6 COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL.....	18
2.7 FUNCIONES PRINCIPALES.....	18
2.8 COMUNICACIÓN ÉTICA.....	19
2.9 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	20
2.10 ALINEACIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	23
2.11 ESTUDIO DEL ARTE DE COMUNICACIÓN.....	25
2.12 GESTIÓN GERENCIAL.....	28
2.13 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	29
2.14 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.....	35
2.15 EVALUACIÓN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	38
2.16 DIRCOM.....	41
2.17 TIPOS DE LIDERAZGO.....	43
2.18 MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN.....	45
3 - GESTIÓN ESCOLAR.....	45
3.1 DEFINICIÓN DE GESTIÓN ESCOLAR.....	45
3.2 ADMINISTRACIÓN SISTÉMICA. GESTIÓN HUMANA Y PROCESOS.....	46
3.3 AGENDA 20-30.....	48
3.4 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN ESCOLAR.....	50

3.5 - LA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA. .	54
4. CALIDAD	55
4.1 DEFINICIÓN DE CALIDAD	56
4.2 LÓGICAS DE ABORDAJE DEL TEMA CALIDAD	57
4.3 PROCESO HISTÓRICO DEL TÉRMINO DE CALIDAD.	58
4.4 MODELO GLOBAL DE CALIDAD	61
4.5 EDUCACIÓN DE CALIDAD.	65
4.6 EVALUACIÓN.....	66
4.7 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	67
4.8 ESTADO DEL ARTE DEL CONTROL ESTADÍSTICO DE PROCESOS.	70
5 LA INSTITUCIÓN DE EMS CONSIDERADO COMO PYME.	73
6 EMPRESAS DE SERVICIOS. IEMS.	75
7 EJEMPLOS DE PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	78
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	90
CAPÍTULO IV DESARROLLO.	94
OBJETIVO GENERAL	94
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	94
ANÁLISIS FODA.....	95
DIAGRAMA DE PESCADO	96
MATRIZ DE RESULTADOS	101
RESULTADOS CON RESPECTO A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.	117
ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN DE EMS	121
PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA IEMS.	124
CRONOGRAMA DE LAS DIFERENTES FASES.....	130
FINANZAS.....	137
CAPÍTULO V. RESULTADOS Y CONCLUSIÓN.....	137
Bibliografía	140
ANEXOS.....	146

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Plan de comunicación interna DIRCOM 20202.....	18
Figura 2. Plan estratégico de comunicación interna Coulter 2018.....	25
Figura 3. Plan de comunicación interna y cultura de Institución educativa Coulter Matías 2018....	26
Figura 4. Análisis FODA de IEMS.....	27
Figura 5. Diagrama de Ishikawa de comunicación interna de IEMS.....	28
Figura 6. Gráficas por pregunta de cuestionario.....	101
Figura 8. Organigrama de la IEMS.....	122
Figura 9. Plan estratégico de comunicación interna para el IEMS.....	123
Figura 10. Red de comunicación.....	150

INDICE DE TABLAS.

Tabla 1. Cuestionario de Comunicación Interna. Concentrado de respuestas.....	96
Tabla 2. Matriz de respuestas cualitativas por dimensión, variable 1.....	99
Tabla 3. Matriz de respuestas cualitativas por dimensión, variable 2.....	100
Tabla 4. Respuestas de Gestión Administrativa.....	115
Tabla 5. Respuestas de Gestión Humana.....	117
Tabla 6. Proger Chárter del plan estratégico de IEMS.....	128
Tabla 7. Dimensiones y clasificación de variables.....	148
Tabla 8. Comparativo de C. Interna en Recursos Humanos y Relaciones Públicas.....	149
Tabla 9. Ejemplo de rúbrica de indicadores.....	151
Tabla 10. Ejemplo de formato de descripción de funciones.....	154
Tabla 11. Resultados de variable 1, dimensión 1.....	156
Tabla 12. Resultados de variable 1, dimensión 2.....	157
Tabla 13. Resultados de variable 1, dimensión 3.....	158
Tabla 14. Resultados de variable 1, dimensión 4.....	159
Tabla 15. Resultados de variable 2, dimensión 5.....	160
Tabla 16. Resultados de variable 2, dimensión 6.....	161

CAPÍTULO I.

INTRODUCCIÓN.

La situación sanitaria generada por el virus SARS-COV19, dio pauta a conocer que los cambios pueden ser drásticos, aunada a las demandas del entorno que nos exigen desde hace décadas transformar la filosofía con la que actuamos y vivimos. Como consecuencia es necesario realizar acciones que muevan y modifiquen percepciones e ideas, conductas y sistemas de valores tanto a nivel organizacional como individual hacia la concientización de las demandas de solución de problemas. Específicamente en esta investigación, problemas de comunicación que interfieren en el desempeño de los colaboradores administrativos de una Institución de Educación Media Superior (IEMS) que se deben entender y atender de inmediato, de manera ordenada, programada, dirigida, monitoreada y evaluada.

Es por ello que en la Institución de Educación Media Superior (IEMS) se propone actuar mediante la implementación de un plan de comunicación estratégica. Con la guía para adquirir la habilidad de saber comunicar, escuchar, comprender, y retroalimentar los procesos administrativos con el apoyo de los medios y tipos de comunicación analizados que permitan estar actualizados en tiempo y forma; así como de participar en las dinámicas y en la toma de decisiones dentro de la IEMS, y al mismo tiempo tener claridad de los métodos que se van a usar y fines que se pretenden lograr. Con el fin de brindar respuestas a las problemáticas.

Adquirir el compromiso que se propone para asimilar y actuar la cultura organizacional de la IEMS va a demandar esfuerzo, pero también promete recompensar y dignificar al ser humano que forma parte de ella. El objetivo es planear estratégicamente, el rumbo hacia la meta que se pretende lograr, para actuar con la responsabilidad social que compete al ámbito educativo y que consiste en formar y egresar estudiantes que cuenten con una educación de calidad, preparados para insertarse en el medio laboral, si así lo deciden o para continuar sus estudios a nivel licenciatura, de acuerdo a lo definido en la agenda 20-30 con respecto al cuarto objetivo de desarrollo sustentable y el plan de desarrollo nacional

y estatal, (que es el documento que indica la gobernanza y la manera de abordar y resolver las problemáticas en educación, procurando el bienestar de las personas).

La investigación se enfoca en el trabajo de la administración de la gestión del talento humano, entendido como la capacidad intelectual, de conocimientos y habilidades de las personas colaborando en su medio laboral. Vinculado al trabajo de la administración de la comunicación estratégica, cuya función es propiciar cambios de conducta y percepciones y fungir como puente o enlace con la gestión administrativa. Con el fin de que los colaboradores se perciban como parte de la IEMS. Otorgando los resultados esperados.

Estamos en la era del conocimiento, de lo intangible. Dónde Lo más valorado hoy por hoy es todo lo relacionado a ello; actitudes, percepciones, aportaciones de las personas en lo individual y en lo colectivo. Así como en la organización; la imagen, reputación, identidad, pertenencia, valor agregado, entre otros. En este rubro el desafío es dar valor a estos activos al reconocer su aportación.

Por tanto, bajo las circunstancias del contexto actual, las organizaciones deben relacionarse con su entorno, mientras gestionan al interior y exterior los denominados activos intangibles considerados de gran valor estratégico para la permanencia y el crecimiento de las organizaciones y/o empresas y al mismo tiempo, fortalecer las relaciones con sus grupos de interés, generando vínculos emocionales asociados con la imagen e identidad institucional, preparar a la organización para el cambio, construir y mantener la confianza y reputación.

Es importante mencionar que el presente trabajo implica conceptos que competen a una organización de servicio en el ámbito educativo, cuyo producto es intangible, que se vale de procesos y resultados que arrojan datos cualitativos, por lo cual se dificulta hacer mediciones y evaluaciones objetivas, sin embargo se buscan alternativas para aproximarse al fin de cuantificar la información, para hacer el seguimiento y control necesarios, con el fin de realizar la mejora continua hacia la comunicación interna que impactará en el servicio y educación de calidad .

Descripción del documento. El capítulo I, consta de: introducción, planteamiento del problema, justificación, planteamiento de hipótesis, objetivo general y objetivos específicos, Capítulo II; Marco teórico y estado del arte. Se aborda la importancia de la comunicación estratégica en las organizaciones, se plantea la perspectiva de la comunicación construida por la comunidad interna con fines de crecimiento y obtención de fines de la misma, así como la importancia de constituirla como una disciplina y ganar un lugar en el organigrama institucional. Es importante enfatizar que la comunicación planeada estratégicamente, rompe paradigmas y es necesario concientizar al público interno (trabajadores o colaboradores en la IEMS) del compromiso que se asume. Por otra parte, se aborda el estudio de las relaciones públicas como componente de la comunicación estratégica en los países europeos, que da pauta para constituir otra perspectiva de cómo se implementa el trabajo estratégico con las personas. Se hace referencia a la gestión del talento humano y de la gestión educativa con énfasis en la labor administrativa, y la importancia de modificar el comportamiento y percepciones de los colaboradores para alinearse a la cultura institucional y alcanzar los objetivos de la IEMS. Se plantea el tema de calidad, como propuesta de métodos y herramientas para la mejora continua en pro de la obtención de educación de calidad. Así mismo porque se considera a la IEMS, como una pequeña empresa de servicio, pues hay que considerar todas las características para hacer la propuesta del plan de trabajo con respecto a la comunicación estratégica. Capítulo III. Metodología; Capítulo IV. Desarrollo Organigrama, Tipo de investigación, análisis FODA, y diagrama de Ishikawa, análisis cualitativo y cuantitativo propuesta del plan estratégico de comunicación interna para la IEMS. Capítulo V. Resultados y conclusiones. Bibliografía y Anexos.

OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan estratégico de comunicación interna que impacte en el área administrativa de una IEMS para fomentar una educación de calidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Investigar acerca de la comunicación estratégica y gestión educativa administrativa.

Investigar sobre la gestión humana y la cultura institucional.

Relacionar el proceso de comunicación estratégica con el de gestión humana y la gestión administrativa escolar.

Investigar sobre calidad y medición.

Realizar el plan de comunicación interna para la IEMS.

JUSTIFICACIÓN.

Peter Drucker afirma que el 60% de los problemas en las empresas son debido a la falta de comunicación interna. Y Berceruelo: “descuidar la comunicación interna en una compañía implica asumir serios riesgos de funcionamiento, ya que ésta actúa como terapia de choque para neutralizar aquellos frenos o conflictos que puedan surgir como consecuencia de rumores, información deformada u otros factores imprevistos” (Robins,2018)

Roncal (2018) Cita un estudio realizado por el centro de estudios financieros, en el cual aplicó una macro encuesta en 28 países. (latinoamericanos) dónde refiere que las causas de fracaso empresarial son debidas en un 62% a la mala comunicación interna, el 51% a la desmotivación de los empleados, el 49% a la organización del trabajo, 39% a la incompetencia del líder, 39% a la distribución de tareas, 35% a la desconfianza de jefes hacia los empleados, 35% salario igual sin tener en cuenta el rendimiento, 34% el conformismo de los empleados, 33% imposibilidad de desarrollar una carrera, 32 % de rumores.

El Rankin refiere que el mayor porcentaje corresponde a la mala comunicación interna, sin embargo, el estadístico también hace referencia a los rumores que son

parte de la comunicación interna. Aspecto que se asocia con la cultura, y al que hay que brindar atención.

La comunicación es un proceso que se descuida, y en realidad tiene incidencia en toda la organización, repercute en la imagen, organización, logro de objetivos empresariales y en satisfacción de clientes, tanto internos como externos directa o indirectamente. Sin embargo, no es valorada o no se conocen los alcances de una comunicación efectiva, hasta que hay problemas en la organización.

Durante muchos años la comunicación institucional estuvo en manos de personas que monopolizaban el poder de la información en la institución, difundiendo a menudo rumores que, por falta de discreción, se habían convertido en uno de los peores problemas que puede sufrir una institución educativa. La desinformación normativa también ha sido un foco de conflicto en las decisiones institucionales, vinculadas al rumbo de las transformaciones y al futuro de las instituciones (Manu 2014).

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la IEMS a la que se hace referencia, se presentan inconvenientes debido a la falta de comunicación oportuna y eficaz, en ocasiones se da por hecho que ya se informó a los compañeros, pero no se hace un seguimiento de actividades realizadas para contar con el entregable en tiempo y forma, ocasionando que la actividad pase a ser urgente. Las actividades en el área administrativa son muchas y se tiene relación con toda la comunidad educativa, así que es fácil hacer omisiones o filtrar la información suscitándose problemas laborales por ello, lo que repercute también en las actitudes de los compañeros, generando recelos, malas interpretaciones. En otras ocasiones se replica el trabajo y se manifiesta la carencia de tolerancia con respecto a aceptar las diferencias ideológicas, así como escasa unión al tomar decisiones que afectan los resultados laborales administrativos; a veces el trabajo de algún colaborador es ignorado. Frecuentemente no hay intercambio de información con otras áreas lo que dificulta dar respuesta a padres de familia o alumnos oportunamente por lo que los directivos informan en el momento las actividades a realizar y se llevan a cabo de manera improvisada

perdiendo orden, control e información, lo que tiene consecuencias que demeritan el trabajo.

HIPÓTESIS.

Si se implementa un plan estratégico de comunicación, entonces habrá mejoras en el área administrativa de la institución de EMS.

La variable independiente es el plan de comunicación interna.

Las variables dependientes son: los objetivos, metas institucionales, políticas y lineamientos. (Ideario institucional)

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE

2.1 PLANEACIÓN.

La planeación es un proceso sistemático y de retroalimentación continúa, puesto que es necesario evaluar los resultados que se van obteniendo y el avance hacia las metas concretas que se fijan. Es el proceso que permite determinar los propósitos principales de una organización y los criterios que definirán la adquisición y uso de recursos, para el logro de estos propósitos. Es importante tener muy presente que no solamente es manifestar el entusiasmo de elaborar el plan sino también el compromiso de ejecutarlo de acuerdo con las acciones que se definan en él. (Ceballos, 2019).

La estrategia es un patrón que establece una dirección, concentra el esfuerzo, define a la organización y proporciona consistencia. Una buena estrategia permitirá alcanzar los objetivos de la organización utilizando los recursos disponibles y una mala conducirá a la ruina, a problemas para la organización o a no alcanzar los objetivos que se plantearon. El definir una estrategia dentro de una organización dependerá mucho de la información que se tenga, de la capacidad de análisis de esa información y de la capacidad para definir los caminos para llegar a la meta deseada. (Ceballos, 2019).

Es en este sentido, que proponer un plan estratégico para la IEMS amerita, concientizar a todos los participantes del compromiso que se genera para romper

con hábitos y costumbres que no están redituando en el objetivo propuesto. Implica comunicar la responsabilidad individual y grupal para la consecución de los objetivos organizacionales, y romper con esquemas tradicionales de comportamiento y percepciones. Hacer cambios que se traducen en tiempo y esfuerzo. Al mismo tiempo, trabajar en la conciencia del buen uso de los recursos de los cuales se dispone, y de la apertura para reconocer errores y corregirlos, también de la flexibilidad de hacer cambios en el proceso cuando la retroalimentación así lo requiera. Y la disposición para compartir y colaborar con los compañeros de área y de otras áreas para el cumplimiento de los objetivos de la institución.

El plan estratégico de comunicación interna (PECI) entonces, es una herramienta para alinear al personal con el ideario (misión, visión, valores, filosofía) de la organización. Como contribución relevante el comunicador interno tiene la tarea de gestionar los cambios y alinear la estrategia del negocio con la estrategia de comunicación. Implementar el diálogo organizacional, centrado en la integración de los esfuerzos de la comunicación interna para la integración de los colaboradores mediante el diálogo organizacional que oriente la calidad de la información, la efectividad del mensaje y la conexión de la gente (Carvajal,2015)

Por otro lado, la planificación permite a las organizaciones participar en la construcción de su propio futuro, evitando quedar a merced de los avatares del mercado. Indudablemente, aunque no podemos prever el futuro, siguiendo las tendencias es posible anticiparnos a los retos futuros que, en este caso, en materia de comunicación pueden darse dentro de una organización. Por tanto, se puede asegurar que el plan estratégico de comunicación interna es una inversión necesaria y altamente rentable para cualquier organización (Yuquilema,2018)

Los principios de planeación son:

- Objetividad. Los planes deben basarse en hechos reales
- Medición. Los planes deben ser medidos cuantitativamente
- Precisión los planes deben evitar afirmaciones vagas y genéricas. Deben fundamentarse en acciones concretas.
- Flexibilidad. Debe dejarse un margen de cambios para lo imprevisto

- Unidad de dirección. Toda la empresa desea unirse en un solo plan
- Rentabilidad. Definido por el costo beneficio
- Participación. Toda la organización debe participar. (Yuliquema,2018)

2.2 ELEMENTOS DE COMUNICACIÓN.

Para que el proceso de comunicación se lleve a cabo es preciso ser un escucha activo, concentrarse en lo que se dice, va más allá de oír las palabras. Involucra un esfuerzo concertado para entender e interpretar el mensaje del orador. Algunas recomendaciones para llevar a cabo una escucha mejor son: hacer contacto visual, afirmar con la cabeza y con expresiones faciales adecuadas, poner atención a las señales no verbales, hacer preguntas y parafrasear lo que se dijo, hacer una transición suave entre los roles de orador y escucha. (Robbins, 2018)

Resulta importante considerar estos elementos que pareciera se dan por naturaleza en el ser humano y, sin embargo, con frecuencia se descuidan generando malas interpretaciones del mensaje o descuidos en la atención de lo que el emisor comparte. Interrumpiendo el proceso de comunicación.

Comunicar es hacer una transferencia y comprensión de significados. Un error común es sólo aceptar que el mensaje se escuchó en lugar de una clara comprensión del mismo. O considerar que una buena comunicación ocurre cuando el otro acepta los puntos de vista propuestos, pero no está necesariamente de acuerdo y solo acata órdenes. Entonces el proceso sólo se queda en información. (Robbins, 2018)

En este sentido en México, en la mayoría de las organizaciones y específicamente en la IEMS que ocupa a este documento, se tiende a seguir indicaciones, no hay una comunicación real, donde la retroalimentación o intercambio de ideas, se lleven a cabo.

De acuerdo con la Asociación Latinoamericana de Investigación, la comunicación se entiende como producción común de sentido sobre la realidad sociocultural, conformada por un campo posible de configuración de nociones, visiones,

percepciones, intenciones, operaciones y acciones comunes, que se construyen y se configuran nuevamente en otras. (Duarte, 2006).

Culturalmente en nuestro país, en la mayoría de las organizaciones no hay una producción común de sentido en las empresas, se actúa con individualidad para satisfacer las propias necesidades que garanticen la permanencia laboral. O el reconocimiento por la tarea realizada.

2.3 TIPOS DE COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL: Es aquella que se lleva entre dos o más personas.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: Proceso social, entendido como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y sus diferentes públicos internos y externos (Peraza, 2018). Entendiendo como públicos internos a los colaboradores de la organización y externos a los contactos fuera de la misma.

COMUNICACIÓN INTERNA.

Capriotti (2009), en su libro Branding Corporativo, presenta el concepto de comunicación interna como: “el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicarse con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades”.

Consiste en hacer partícipes a todos los miembros de la organización en lo que se hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar, es decir a involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. De tal manera que, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del diálogo, adoptando así un verdadero carácter comunicativo (Peraza, 2008).

Ambos autores proponen la apertura para que los colaboradores de la institución aporten ideas, con base en el conocimiento que tienen de la función y necesidades o maneras de abordar problemáticas que se susciten en el área laboral y entre áreas por medio del diálogo, aprendiendo a retroalimentar los comentarios con el fin de llegar a acuerdos y facilitando los procesos, en todos los sentidos de flujos de comunicación con miras a la obtención del objetivo institucional.

En la comunicación interna, se pueden manifestar tipos, redes y sistemas de comunicación, de acuerdo con lo propuesto por (Robbins, 2018).

2.4- FLUJOS DE COMUNICACIÓN

Descendente. Comunicación que fluye hacia abajo de la jerarquía. De un gerente hacia sus empleados, para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los trabajadores. Cuando los gerentes asignan metas o explican las responsabilidades de sus puestos, informan las políticas y procedimientos de la organización o señalan problemas que deben ser atendidos por sus empleados, o cuando evalúan su desempeño. Por tanto, la finalidad es crear y mantener una cultura organizacional, minimizar el comentario radio - pasillo. Busca que los trabajadores conozcan los objetivos de la empresa, obtener su confianza y brindarles rapidez a los medios utilizados para el envío de información. Cualquier medio de comunicación puede apoyar en este aspecto.

Ascendente. Comunicación que fluye hacia arriba de la jerarquía, de los empleados hacia los gerentes, informan cómo se sienten en el trabajo, con los compañeros y de la organización en general. Los gerentes dependen de la información ascendente para obtener datos e ideas sobre la forma de mejorar las cosas. Los empleados logran la aprobación de los miembros de la firma de manera personal. Algunos ejemplos sobre comunicación ascendente son los reportes de desempeño, buzón de sugerencias, encuestas sobre actitudes de los empleados, quejas o sesiones informales del grupo.

Lateral. Comunicación que se lleva a cabo entre los empleados del mismo nivel organizacional. En este dinámico entorno para ahorrar tiempo y facilitar la

coordinación, los equipos interfuncionales dependen de esta forma de interacción. Se busca la participación de toda la empresa favoreciendo la comunicación entre colaboradores de distintas áreas, aumentando la unión y agilizando procesos.

Transversal. Comunicación que se da entre las diversas áreas de trabajo y los distintos niveles organizacionales. Su objetivo primordial es configurar un lenguaje común y actividades coherentes con los principios y valores de toda la organización en todas las personas y grupos. Cualquier empleado puede comunicarse con otro a través de correos electrónicos de manera rápida, sin importar el área o nivel jerárquico al que pertenezcan.

Conocer las funciones de los flujos de comunicación en la institución resultaría prácticamente benéfico, en el sentido de realizar acciones con una finalidad determinada, constituyéndose en un apoyo para la facilitación de la misma.

2.5- REDES.

Los flujos vertical y horizontal de la comunicación organizacional se pueden combinar en una variedad de patrones llamados redes de comunicación y su uso depende de los objetivos que tenga la organización. Los resultados de eficacia de cada red están de acuerdo con cuatro criterios: rapidez, exactitud, probabilidad de que surja un líder y la importancia de satisfacciones de los miembros.

- Red en cadena. La comunicación fluye de acuerdo con la cadena formal de mando, tanto de manera descendente como ascendente
- Red de rueda. Representa la comunicación que fluye entre un líder fuerte y claramente identificable y los demás miembros del equipo o trabajo.
- Red de todos los canales. La comunicación fluye libremente entre todos los integrantes del equipo de trabajo.
- Rumores. Representan una red de comunicación informal de las organizaciones. Aproximadamente el 63% de los empleados se enteran por primera vez de los asuntos importantes a través de los rumores. Es necesario comprenderlos ya que actúan como filtro y retroalimentación.
- De espiral hace referencia a los flujos de comunicación a través de internet.

Para la mejora de la comunicación en la IEMS sería propicio fomentar la creación de todos los tipos de redes, según se constituyan las necesidades de la institución.

2.6 COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL

- Comunicación formal: La establecida por la propia empresa: es estructurada en función del tipo de organizaciones y de sus metas. Es controlada y sujeta a reglas.
- Comunicación informal: Es la que se da espontáneamente y surge de la interacción social entre los miembros; al no estar jerarquizada su desarrollo está permeado por el afecto o los lazos afectivos de las personas que componen la organización. (Peraza, 2018).

Con frecuencia, en la IEMS, se informa a los colaboradores de las actividades a realizar, la información predominantemente se da de manera vertical, y se propaga de manera informal o a través de rumores, por lo tanto, la propuesta es crear redes de comunicación donde toda la escuela se mantenga en comunicación, ejerciendo el diálogo y la retroalimentación para estar en la misma línea de acción, con conocimiento de la meta que se quiere lograr, en el servicio que se brinda.

Por otra parte, en la organización hay que velar por los intereses y por ello es importante cuidar los aspectos de funcionamiento con respecto a las actividades laborales. Las funciones principales del proceso de comunicación se mencionan a continuación.

2.7 FUNCIONES PRINCIPALES

- a) **CONTROLAR.** Control del comportamiento de los empleados de varias maneras. Para externar quejas a los jefes, o para cumplir con la descripción de su puesto o que obedezcan las políticas de la compañía. También se controla por medio de la comunicación informal.
- b) **MOTIVAR.** Al indicar a los empleados que tan bien están llevando a cabo su labor o que podrían hacer para mejorar su desempeño. Para muchos empleados, el trabajo en grupo es una fuente principal de interacción social.

Es un mecanismo fundamental mediante el cual los miembros comparten sus frustraciones y sentimientos de satisfacción.

- c) **EXPRESAR EMOCIONES.** Compete a la manifestación del sentimiento y de satisfacción de las necesidades sociales.
- d) **INFORMAR.** Necesaria para realizar el trabajo, pero a veces surgen confusiones, errores en la comunicación, generalmente no se da a conocer la equivocación de manera inmediata generando una mala transmisión de la información y sus respectivas consecuencias. Otro factor que interfiere con la comunicación es el ruido considerado como cualquier alteración que interfiera con la transmisión, recepción o retroalimentación de un mensaje. El ruido puede provocar distorsión en cualquier punto del proceso de comunicación (Robbins, 2018).

Si bien las funciones de la comunicación descritas anteriormente, son necesarias en la práctica dentro de la institución educativa, también lo es que se debe dar un enfoque estratégico acorde a las variadas demandas actuales del entorno, donde lo primordial es que el colaborador se perciba en el centro del proceso, se sienta a gusto y satisfecho. Procurando que el control, motivación, expresión de emociones, y de la información obtenida para el desarrollo de sus funciones, sean elementos que le permitan aportar y obtener beneficios a partir de la interacción con toda la comunidad que labora en la IEMS.

Se está transitando hacia la perspectiva de ver a las personas, como el centro de la organización, las personas son la empresa, son quienes le dan vida y forma, son las personas quienes aportan conocimiento e ideas para el crecimiento, permanencia de la organización. y no máquinas o recursos, sin embargo, en el cambio, se puede perder de vista la finalidad. Y por ello es importante considerar el tema de comunicación ética. (Chiavenato, 2009)

2.8 COMUNICACIÓN ÉTICA.

Los esfuerzos de comunicación de una compañía serán éticos. La comunicación ética es la que incluye toda la información relevante, verdadera en todos sentidos y no encubre engaño alguno. La comunicación que carece de ética suele distorsionar

la verdad o manipular al público ya sea interno o externo. (empleados o clientes).se emplea comunicación no ética, cuando se omite información o uso de plagio, que consiste en presentar como propio un discurso u otro cualquier producto creativo desarrollado por alguien más. Tergiversar de forma selectiva, falsear cifras, distorsionar la información, no respetar la privacidad o quebrantar las normas de seguridad que buscan proteger la información. Una forma de fomentar la comunicación ética consiste en establecer lineamientos claros para esta conducta, incluyendo comunicación ética en los negocios. (Robbins,2018).

Al respecto, es necesario considerar mantener el equilibrio en las relaciones laborales, donde el concepto de activo o recurso humano, como un elemento que influye a generar ganancia a la institución, es también un ser humano que piensa, siente y aporta a la organización. Hoy por hoy, la propuesta es ubicar al colaborador como persona, digna con derechos, quién va a hacer aportes de conocimiento y ganancia a la organización, al generar valor y por ello merecedora de reconocimiento, de ser considerada como parte de la organización, con identidad y con sentido de pertenencia. Si bien es difícil romper paradigmas, la demanda es valorar el conocimiento y aportes de la persona en el área laboral. También es preciso aclarar las obligaciones propias del puesto que tiene la persona, y el compromiso hacia los resultados que se esperan de su ejercicio laboral, todo debidamente hablado, consensuado, aclarado y estipulado por escrito, con el fin de ser claros y objetivos. De que prevalezca la congruencia, transparencia, con el fin de conseguir, del mismo modo la fidelidad del cliente interno, que se sienta bien y que este resultado, a su vez se vea reflejado al exterior.

2.9 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.

Para el siglo XXI, La comunicación interna apunta a la construcción de nuevas formas de organización productiva, en donde los individuos que las componen deben adquirir un mayor poder de participación en el rumbo de las instituciones, creando así un balance entre los objetivos de las empresas y los objetivos de sus integrantes (Peraza,2008).

La comunicación abierta y honesta tiene efectos positivos sobre la organización. Un estudio realizado por (Towers en Robbins, 2018). Concluyó que; la comunicación efectiva conecta a los empleados con el negocio. Refuerza la visión de la organización, promueve la mejora de los procesos, facilita el cambio y mejora los resultados del negocio al modificar el comportamiento de los trabajadores. En las compañías con una comunicación eficaz, los accionistas obtuvieron un rendimiento total 91% más alto durante un periodo de cinco años que las compañías con una comunicación menos efectiva. Además, tienen cuatro veces más probabilidades de reportar empleados con altos niveles de participación que las empresas que se comunican con menor efectividad.

Es de esperarse entonces, que cuando el integrante de la IEMS aporte sus ideas, se sienta escuchado y tomado en cuenta, sentirá satisfacción pues la percepción de que contribuyó para el resultado, generará emociones positivas que ayudarán a que se vincule con la organización, cuando ponga en práctica la buena comunicación se disminuirán los errores en lo laboral y las relaciones interpersonales serán asertivas, esperando que la productividad en un plazo considerable se vea incrementada. Con la consecuencia de una mejora en el servicio que se proporciona, y la asimilación de una cultura organizacional que reditué en el logro de los objetivos institucionales. (educación de calidad).

Marchiori (2011), Realiza una investigación en la cual hace referencia a aspectos considerados hoy con respecto a la comunicación estratégica, refiriéndose a la comunicación construida, no encontrada. “la comunicación pasa a ser vista como constituida según los patrones de reciprocidad de acción comunicativa”.

La forma más tradicional de pensar en comunicación es cuando se describe el mensaje como un significado predeterminado. Cuando se mira esta comunicación con otra perspectiva, es constituida, con mensajes específicos que responden o aclaran otros mensajes. (bidireccionales, comprendidos).

Una nueva mirada sobre las relaciones internas posibilita la creación y el desarrollo de ambientes organizacionales más saludables. tomando como referencia en esta reflexión, el concepto de comunicación de Borman, entendido como: el proceso

social humano por el cual las personas crean, desenvuelven y sustentan la conciencia grupal, compartida y simbólica. la comunicación instrumentalizada da espacio para la construcción de significados en las organizaciones.

La toma de conciencia de los colaboradores, de que sus funciones aportan a toda la organización, porque sus esfuerzos y acciones van dirigidos hacia los mismos resultados y su colaboración y apoyo a través de la interrelación con los compañeros de área y de otras áreas contribuirá a la rápida y eficaz respuesta que generará un ambiente y cultura adecuados, donde la percepción de la sana convivencia se hará presente, es por tanto la estrategia a considerar para implementar en la IEMS,

Continúa (Marchiori,2011) mencionando que las organizaciones son procesos dinámicos por medio de los cuales los significados son construidos. estos significados hacen sentido para las personas permitiendo el desenvolvimiento de relaciones y probablemente la construcción de nuevos significados. Es indispensable el desenvolvimiento de procesos más interactivos que permitan a las personas explorar sus potenciales y desafiarse como seres humanos, la función de la comunicación en este caso pasa a ser formadora y no meramente informativa.

La máxima función organizacional pasa a ser una construcción de significados para sus acciones. al construir significados, las personas están comunicándose y formando lo que puede ser interpretado como culturas en la organización, queda claro que la tendencia es la coexistencia de “múltiples sistemas de significados y (consecuentemente de prácticas) de forma simultanea” (Hital; Marchiori 2011)) Se entiende a la organización como un sistema y un proceso en continua evolución, o sea, los significados son constituidos y pueden ser des constituidos a partir de una nueva realidad en desenvolvimiento, siendo un proceso natural y continuo. donde el individualismo exacerbado pierde sentido. y la propuesta es aprender con la interrelación, dando a cada actividad sentido.

Es preciso más que desenvolvimiento en una función comunicativa, destacar creatividad, oportunidad de aprendizaje y fundamentalmente producción de conocimiento.

Aquí radica el beneficio para los colaboradores y la institución pues en el intercambio organizado y perfilado de ideas, con conciencia y dirección se adquiere aprendizaje y crecimiento de la persona como ente individual, pero también de la institución, pues todos los aportes se concretan en el conocimiento y valor que la empresa aprehenderá.

Para Lee, en (Marchiori, 2008) la comunicación es un medio, no un fin para el suceso, siendo el propósito indispensable del trabajo de comunicación, mejorar el desempeño de la organización. La perspectiva de la comunicación como proceso es, sin ninguna duda, una actitud que estimula a las personas a explorar sus potenciales y a desafiarse como seres humanos.

De esta afirmación entonces, se deriva la satisfacción de los colaboradores de la institución al construir en conjunto significados, relaciones, fines, conductas, que requieren actitudes que aporten en la consecución de resultados favorables para el colaborador y la IEMS y cuyo proceso de comunicación en formación reditué en la identificación con la institución y en el cambio de percepción que se tenía con respecto a la propia aportación en el trabajo.

Para (Pearce & Pearce en Marchiori,2011) una organización puede ser vista como un aglomerado de conversaciones y los gerentes como orquestadores de esas conversaciones, en vez de portadores de informaciones y poder.

Esta nueva práctica es necesaria, romper con lo tradicional y tener la visión de los requerimientos actuales, cuando el dirigente actúe conforme a ellos facilitará la permanencia y contribución de todas las personas y el crecimiento de la IEMS. Se requiere implementar la comunicación estratégica en el plantel educativo con la nueva visión del líder.

2.10 ALINEACIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

(Arechavala & Mantilla, 2018) intentan explicar la creación de ventaja competitiva en la empresa, y refuerzan la idea de que los recursos intangibles tienen influencia importante en el desempeño de la firma. Sin embargo, la medición de los recursos

intangibles ha representado tradicionalmente un problema, debido a la gran variabilidad de elementos que pueden incluir, como relaciones laborales, cultura empresarial y reputación, entre otros.

Los elementos o recursos organizacionales se han clasificado en los elementos tangibles e intangibles. Ambos elementos, tangibles (materiales, equipo, etc.) e intangibles (cultura organizacional, comunicación y conocimiento, por ejemplo) tienen un rol importante en la creación de valor en la empresa, sin embargo, la importancia de los elementos intangibles como determinantes del desarrollo de valor a largo plazo ha crecido en los últimos años. (Canals en Arechavala 2018). Sostiene que son estos (cultura organizacional) más que los tangibles, son los que producen ventaja competitiva.

La comunicación es estratégica, cuando el emisor decide y construye previamente en la planeación el objetivo asignado, teniendo en cuenta el contexto, (tendencias políticas, económicas, sociales, culturales) y sobre todo las posibles decisiones y reacciones de aquellos públicos receptores que con su curso de acción pueden favorecer o perjudicar el logro de dichos objetivos y la consecuente toma de decisiones. (Otálvaro, 2016). La comunicación estratégica involucra el desarrollo de procesos clave asegurando que los objetivos estratégicos estén alineados con los de la compañía. (Otálvaro, 2016).

En la medida en que los colaboradores tengan claro el ideario organizacional y que su comportamiento y sus objetivos personales sean alineados a ello, (las políticas, filosofía, misión, visión, objetivos, valores). En el plan estratégico, se generarán intangibles valiosos que aporten valor a la institución de EMS. Pues, se generará pertenencia a la escuela, satisfacción, identidad al formar parte de la cultura institucional, y la escuela proyectará hacia los públicos externos con autenticidad lo que se vive en la institución escolar.

2.10 ESTUDIO DEL ARTE DE COMUNICACIÓN.

Salas (2011) en su artículo titulado; estudio del arte de comunicación. Analiza el desarrollo de acción de la comunicación en países como E.U y europeos vs los latinoamericanos.

1. Aborda el tema como un espacio no definido. Dónde se plantea la pregunta ¿Se considera la comunicación una disciplina? se aborda desde la inter y transdisciplinariedad. Solamente la investigación (entendida como planeación estratégica) permitirá el posicionamiento como una disciplina del ámbito gerencial y dará la validez de ser escuchados desde la función y resultados (de la implementación efectiva) de la comunicación, en la dirección de las organizaciones, que es una preocupación constante.
2. Refiere las tres perspectivas o modelos desde los cuales ha sido tratada.
 - Tradicional, donde la comunicación puede ser medida y clasificada
 - Interpretativo, en el que las organizaciones son vistas como cultura y espacio de negociación de las transacciones y discursos colectivos. Cuyo origen es la antropología social o cultural. (segunda mitad del siglo XX)
 - Desde la perspectiva crítica, donde la organización es vista como espacio de opresión y la comunicación es tenida como instrumento de dominación. Tiene sus raíces en el marxismo (1845), la escuela de Frankfurt, Habermas y la obra de Facult.
3. Plantea además que la conceptualización y reputación de las relaciones públicas (concepción que hace referencia a la comunicación estratégica) en países desarrollados es diferente a la de países latinoamericanos. En los países desarrollados no existe un programa en su campo que no contemple la investigación y la evaluación como etapas primordiales de su ejercicio profesional.

El trabajo de planear la comunicación en las organizaciones no es común en México, se piensa que no es redituable y que la empresa puede seguir con sus prácticas, como ha estado funcionando, sin embargo, la investigación da cuenta de los beneficios que se generan en un plazo considerable para la empresa. Tanto en la satisfacción de los clientes internos como externos, así como en la de los directivos, en la medida en que se vean objetivamente los resultados de una planeación estratégica bien ejecutada en esa medida se ganará un lugar para los comunicadores, que deberán entregar cuentas a quien confió en su trabajo. Con objetividad. Por otro lado, es importante abordar el tema desde una perspectiva interpretativa, en donde las organizaciones son vistas como cultura y espacio de negociación de las transacciones y discursos colectivos. Desde el referente de las relaciones públicas.

Mendoza (2007). Refiere que La Universidad de Barcelona, por ejemplo; tiene un Máster en Relaciones Públicas y Gabinetes de Comunicación, cuya preocupación es explicar metodologías de investigación en el campo de la comunicación social, que identifique públicos objetivos y aplique estrategias de responsabilidad social que apoyen una buena reputación corporativa. En Latinoamérica, en cambio la conceptualización de relaciones públicas está enfocada a cuestiones como eventos que se organizan para socializar. A excepción de Brasil que se ha destacado, pues sus profesionales de relaciones públicas se han ganado el respeto de la academia, los investigadores y el mercado profesional. Gracias también al trabajo de profesionales como la expresidenta de la Asociación Latinoamericana de Investigación de la Comunicación (ALAIC) Margarita M. Krohling. Información que debe ser atendida en la medida de realizar investigación en el campo de las relaciones públicas y como se aborda el tema de comunicación estratégica desde esta perspectiva. Ya que está más enfocada a las interrelaciones personales.

Entre las definiciones actuales de relaciones públicas, una muy apropiada bajo la visión global es la de una gestión gerencial, que identifica, establece y mantiene relaciones de beneficio mutuo entre una organización y su diferente público incluyendo el interno. Identificación y mantenimiento que hacen referencia a la

investigación, (auditoria, en otras investigaciones) pilar tanto al comienzo de un plan de relaciones públicas o comunicación estratégica, como durante y al final de este. La siguiente etapa es establecer la planeación, donde la estrategia cobra gran importancia en el proceso de relaciones de beneficio mutuo con todos los públicos de una empresa o institución.

John E Marston en Salas (2011) en su libro pionero Relaciones públicas modernas, estableció la fórmula investigación, acción, comunicación y evaluación (IACE) o ROPE (Research o investigación, objetivos medibles, planeación y evaluación) se puede aplicar como un proceso en comunicación estratégica. Enfatizando la importancia de escuchar a los públicos organizacionales, por medio de una primera etapa de investigación. Mientras que la evaluación analiza la efectividad e impacto de los programas.

Se reafirma, entonces que la planeación estratégica, de comunicación interna, con enfoque en las relaciones públicas, entendidas como un proceso organizado que se avoca a las interrelaciones sociales en la organización se enfoca en la escucha de los públicos internos para tener conocimiento de sus percepciones, expectativas y comportamientos de manera inicial, e ir planteando el rumbo a seguir, a partir del diagnóstico, auditoria o como señala el autor de la investigación.

4.- Comunicación Estratégica en Iberoamérica.

El llamado en Iberoamérica es a repensar la teoría estratégica desde otros paradigmas, surgiendo como respuesta el libro Estrategias de comunicación, publicado por Rafael Pérez en el 2001. Con lo cual se planteó que la estrategia fuera abordada desde la comunicación. Donde se propone pasar de una idea difusionista, donde primero se gesta la estrategia y luego se comunica, a la integración de la comunicación, en el proceso estratégico de acuerdo al entorno. De ser menos racional a más relacional.

Es decir, de generar la participación de toda la comunidad institucional en el establecimiento del plan estratégico, con intercambio de ideas, para llegar a

acuerdos en el ejercicio de acciones para alcanzar el fin de la escuela. A través de ir construyendo conceptos, símbolos, cultura.

2.12 GESTIÓN GERENCIAL.

Definición actual bajo la visión global de relaciones públicas. Cuyo objetivo es identificar, establecer y mantener relaciones de beneficio mutuo entre la organización y su diferente público incluyendo el interno.

Mendoza (2007), indica que la investigación estratégica tiene como función decidir donde se quiere estar en el futuro, y se pregunta sobre los objetivos del programa de las relaciones públicas, mientras la evaluación analiza la efectividad e impactos de los programas.

James Gruning en Pérez (2008). Es quien con sus teorías de relaciones públicas ha tenido mayor influencia en la comunicación estratégica y las organizaciones en general. Propone una comunicación bidireccional simétrica, donde hay diálogo, estrategias de negociación, una actitud de escucha y voluntad, en la cual la organización cambia de acuerdo con sus públicos.

Gruning, en sus últimas teorías plantea la del enfoque simbólico interpretativo, orientado a cambiar la percepción de las organizaciones y a persuadir el comportamiento de los públicos.

Un ejemplo: es el índice o lista de Gruning, para establecer un diagnóstico, el cual puede ser realizado usando una escala de Likert, por medio de entrevistas, grupos foco o encuestas, a través de seis elementos:

- Control mutuo
- Confianza
- Satisfacción
- Compromiso
- Intercambio
- Valores mutuos.

Retomando la teoría de Gruning, quién se enfoca en cambios de la percepción y comportamientos de los colaboradores hacia la alineación con los objetivos institucionales, a partir de investigar o realizar una auditoría para conocer el punto desde el cual se iniciará el trabajo estratégico y seguir todo el proceso de planeación. Se vislumbra la nueva función de la gestión gerencial, planteando el equilibrio entre las metas organizacionales y las del personal de la organización.

Bajo este planteamiento, es que se direcciona el plan estratégico para la IEMS, partiendo de la auditoria o diagnóstico de las percepciones y comportamientos de los colaboradores con respecto a las políticas, filosofía e ideario de la escuela, perfilando el instrumento que apoye a observar la relación entre las variables.

2.13 CULTURA ORGANIZACIONAL.

La comunicación estratégica representa un elemento clave para que cualquier institución o empresa logre sus objetivos y metas ya que se enfoca en las relaciones del talento humano de la organización que representan su activo principal. La aplicación de un plan estratégico de comunicación permitirá, entonces que todos los miembros de la institución contribuyan a un mismo fin, se logren los objetivos institucionales y se cree un vínculo entre los integrantes de la institución y ésta. (Estrella, 2016)

Por lo tanto, la propuesta estratégica consiste en dar voz a los colaboradores quienes, forjaran sus percepciones, ideas, conductas hacia el ideario de la institución, respetando el objetivo final de la misma. En un marco de ética y compromiso en el actuar de la organización y de cada uno de los implicados.

La cultura organizacional como un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue una organización de las otras, es la percepción que se tiene de la organización en relación a sus valores, costumbres, y hasta hábitos que se respiran y se viven en la empresa. (Roncal, 2018)

La cultura organizacional es entendida, (Roncal,2018). Cómo el “conjunto de valores, creencias, suposiciones y símbolos que definen la forma en la cual la empresa conduce su negocio”. No solo se considera la relevancia que tienen los

empleados y los consumidores, sino también la forma en la que la empresa interactúa con ellos. La investigadora encontró que dentro de un grupo de varios elementos intangibles (reputación, habilidades gerenciales, relaciones laborales), la cultura organizacional es uno de los elementos más importantes que contribuyen a mejorar el desempeño de la organización.

De acuerdo con el mismo autor, la cultura de la institución puede ser analizada en tres niveles. El primero de ellos es a nivel superficial compuesto por la estructura, la tecnología, las reglas de conducta, el código de vestir, las historias y los rituales. El segundo nivel está compuesto por los valores organizacionales y, finalmente, un nivel más profundo: la forma en la que perciben estos valores los empleados, y como los llevan a la práctica.

Es de interés en este caso aportar cambios drásticos y necesarios, para permanecer y crecer, en el contexto global. Al implementar un plan de comunicación estratégico que implicará algunos años, pero que se espera genere formas totalmente diferentes de percepción y actuación de los valores, de los colaboradores de la institución educativa.

Roncal (2018), propuso tres sistemas interrelacionados que ayudan a definir la cultura en la organización como:

- Sistema sociocultural: está compuesto por las políticas, estrategias y prácticas que guían el funcionamiento de la organización.
- Sistema de valores organizacionales. Compuesto por valores, creencias, mitos e ideologías de la organización. En este aspecto los investigadores han encontrado gran influencia de la dirección y los líderes de la empresa, quienes son los que establecen estos principios.
- Sistema de creencias individuales. Se refiere a las experiencias propias, valores, metas, actitudes y comportamientos individuales que afectan la cultura de la empresa.

La cultura en la organización es una variable polisémica, no se pueden abordar todos los elementos en la investigación, sin embargo, si se puede establecer la

alineación de elementos de estos tres sistemas propuestos por Roncal. Y en este sentido trabajar en el aporte de la presente investigación para los fines de la IEMS.

En la investigación, se muestra interés en saber cómo la comunicación impacta en los procesos y objetivos de la empresa. En la década de los noventa se empieza a investigar en el ámbito educativo, con el fin de mejorar procesos académicos y administrativos para alcanzar el objetivo de educación de calidad. Se evidencian resultados como: la corresponsabilidad entre la mejora de comunicación y la cohesión y fortalecimiento de los lazos afectivos entre los integrantes de la institución. Para incrementar la eficacia de la gestión escolar. Otra investigación refiere que la comunicación en las organizaciones debe considerarse un elemento central en la toma de decisiones; para ello, los comunicadores deben participar en forma activa en el diseño de la estrategia, mediante el aporte de información sobre la interacción entre la empresa y su entorno, el acompañamiento en el desarrollo de procesos clave y el aseguramiento de que los objetivos de la estrategia de comunicación planteada estén alineados con la global. (Otalvaro,2016).

Si bien, estas investigaciones se inician en el ámbito industrial, en el de la educación resultan una propuesta atractiva, donde hay que ser flexibles en referencia a la terminología, y no considerar literalmente todo lo relacionado a la educación como un mercado, aunque si bien, la educación tiene que ver con todo lo relacionado, no es tal, pero si se puede a juicio propio, hacer una relación con el fin de hacer estos cambios tan necesarios, para seguir presentes, funcionales y actuales en la globalidad.

Las nuevas tendencias propician que hoy en día muchas organizaciones estén cambiando el pensamiento y vean la comunicación interna como la acción de: “hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar, en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente, horizontal, facilitando la interacción por medio del diálogo, es decir, la

participación de las 2 partes en la comunicación, adoptando así un verdadero carácter comunicativo. (Peraza 2018).

Para alcanzar el fin de una comunicación dialógica en las instituciones educativas se requiere que los miembros de la organización generen las siguientes condiciones:

- ✓ Que los docentes y administrativos confíen en los directivos, no solo a nivel de relaciones laborales, sino que los consideren como interlocutores válidos para intercambiar la información necesaria para llevar adelante las tareas que se tengan que realizar.
- ✓ Que los integrantes de la comunidad educativa tengan capacidad para tomar decisiones en su nivel de responsabilidad, con lo cual el colaborador, se sentirá útil, se creará un sentimiento de respeto a su capacidad y se logrará una satisfacción en cuanto a sentirse partícipe de los éxitos de la organización.
- ✓ Que la comunidad educativa tenga la percepción de que sus opiniones serán escuchadas. Si el personal considera que sus comentarios o sugerencias serán tenidas en cuenta por la dirección, se generará una corriente de comunicación ascendente y una mayor participación

Considerando lo anterior, la comunicación se hace parte vital de la institución educativa, mejorando los procesos y ayudando a tomar mejores decisiones. La institución educativa adquiere un estilo particular que la empieza a diferenciar de las demás ya que esta adopta una conciencia comunicativa en todos los departamentos de la institución.

El director escolar tiene que trabajar en el compromiso y confianza que va a generar con respecto al plan estratégico, y transmitir esto a su comunidad, para que se dé reciprocidad en el proceso, que los implicados se muestren con la misma conducta con miras a la alineación con el ideario de la institución. A través del diálogo que permita cercanía y desarrollo de ideas en las acciones para conseguir los fines escolares. Es por tanto el director quién debe estar convencido de los beneficios que traerán trabajar de manera estratégica y la responsabilidad que se asume, pero

también de manera recíproca de los beneficios para cada uno de los integrantes de la comunidad educativa que estén realmente involucrados y comprometidos.

De acuerdo con Capriotti (2009), los objetivos de la comunicación se dan en los siguientes niveles:

- nivel relacional. lo que se busca es establecer una relación fluida entre la comunidad educativa y las directivas, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la organización.
- a nivel operativo, la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la institución educativa, generando así un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas y una mejor coordinación entre ellas.
- a nivel motivacional. El objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización educativa, contribuyendo a crear un clima laboral agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora del proceso de gestión educativa.
- a nivel actitudinal, se intenta obtener la aceptación y la integración de la comunidad educativa a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. y también se busca crear y mantener una imagen favorable del colegio por parte de los miembros de la organización educativa.

El conocimiento y consenso de estos objetivos estratégicos y sobre todo su ejecución contribuirá a generar acuerdos y mejorar los canales de comunicación al interior de la IEMS, pero se reitera que esta implementación requiere el compromiso de directivos y demás miembros de la comunidad educativa.

La comunicación organizacional según (Andrade, 2005) se divide en externa e interna. La externa hace referencia al conjunto de mensajes que la organización emite hacia sus diferentes públicos externos. Esta transmite la identidad e imagen de la organización. Metas y fines que persigue y al mismo tiempo obtiene información de las condiciones de su entorno. Que le permite identificar oportunidades o dificultades para futuras actividades. Pero ello depende de que la comunicación interna se gestione de manera apropiada.

La comunicación interna favorece la creación de vínculos emocionales porque involucra a todos los miembros, aumenta la confianza, integra, compromete, motiva, estimula y contribuye a que todos estén alineados al ideario institucional (entendido como los elementos que configuran la cultura de la IEMS, al mismo tiempo que colabora en el crecimiento institucional. Fortaleciendo el sentimiento de pertenencia.

Alva S. (2019) sostiene que la Comunicación Interna vincula el trabajo individual con los objetivos enfocados a transmitir la misión y los valores de la organización. Por tanto, la CI forma parte estratégica de la vida de la institución. Un intercambio de comunicación pertinente permitirá que todos se mantengan informados de los objetivos a alcanzar.

Con respecto a los canales estos pueden ser:

Formal: definida, estructurada y direccionada por la organización de acuerdo a sus propósitos, metas, estilo, objetivos y aporta la función de ser una herramienta administrativa. Necesaria para dirigir, coordinar y estructurar actividades. Deriva de la estructura de autoridad dentro de la organización. Se envían mensajes claros y eficaces en relación a las normas, reglas, procedimientos, instrucciones y lineamiento mediante canales ordenados y establecidos, con líneas de transmisión directa que detallan claramente el mensaje. Mantener este tipo de comunicación permite que se mantenga el nivel de autoridad y responsabilidad a nivel jerárquico.

Informal: alude a la reciprocidad de información de modo no oficial, basada en las relaciones informales que comparten los mismos intereses se usan canales menos estructurados favoreciendo una interacción más dinámica, con mayor libertad y fluidez. Permite solucionar algunos problemas presentes en la cotidianidad.

La comunicación organizacional refleja la identidad. Se constituye en un sistema de vías de información y comunicación a través del cual fluyen los mensajes y se establecen interacciones entre los miembros de manera ágil y dinámica. No solo debe ser clara en la sistematización del mensaje y precisa, sino que debe tener un propósito que atienda los múltiples factores que intervienen en el proceso. Si se

logra que el mensaje emitido no solo se reciba, sino que se comprenda, se produce una comunicación efectiva.

De acuerdo a los resultados obtenidos (Roncal,2018) concluyó que existe relación entre la comunicación efectiva y trabajo en equipo, al identificar que la transmisión de información es necesaria para el correcto desempeño de los miembros. Hoy en día existen nuevos canales y plataformas de transmisión de información que se pueden utilizar internamente por la institución y que generan instantaneidad e interacción.

2.14 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.

Robbins (2018) plantea en su libro la pregunta: ¿Cuánto dinero podría perder una compañía debido a errores, ineficiencias y malentendidos relacionados al desempeño laboral? Cuando la comunicación no está siendo tan efectiva como debería de ser. Se enfrentan barreras que distorsionan el proceso de comunicación, entre estas se encuentran:

- **COGNITIVAS.** Debidas a la sobrecarga de información, sobreabundancia de datos. Los empleados al recibir más información de la que pueden procesar tienden a ignorarla, pasarla por alto, olvidarla o elegirla selectivamente y con ello que la información no se transmita de manera precisa.

Filtrado. Manipulación deliberada de la información con el fin de que el receptor la perciba de manera más favorable, resumida. La cantidad del filtrado suele ser una función de la cultura organizacional y del número de niveles verticales que hay en la organización. A mayor número de niveles mayor filtración. Sin embargo, cuando las organizaciones van adoptando esquemas laborales más enfocados a la colaboración y cooperación, el problema del filtrado de la información se reduce.

La cultura organizacional fomenta el filtrado según el tipo de conducta que premia. Entre más recompense la organización el estilo y la apariencia,

más motivados se sentirán los gerentes a filtrar las comunicaciones a su favor. Por tanto, cualquier barrera por sobrecarga de información o filtrado, puede provocar barreras que den como resultado la pérdida de información y una comunicación ineficaz.

- **EMOCIONES.** La forma en que un receptor interpreta un mensaje se ve influenciada por cómo se siente en el momento en que la recibe. Cuando las personas se sienten amenazadas, tienden a reaccionar de manera que entorpecen una comunicación efectiva y reducen su capacidad para lograr una comprensión mutua. Los individuos se ponen a la defensiva y atacan verbalmente a los demás, hacen comentarios sarcásticos, se vuelven excesivamente críticos o cuestionan los motivos de las otras personas.
- **SOCIOCULTURALES.** Las palabras tienen distintos significados para personas diferentes. La edad, la educación y el origen cultural son tres de las variables más evidentes que influyen en el lenguaje utilizado por las personas, así como en la forma en que definen las palabras. En una organización los empleados tienen diferentes orígenes y patrones de lenguaje. Incluso entre aquellos que trabajan para la misma organización, pero en distintos departamentos, a menudo es posible encontrar una jerga (terminología especializada. o lenguaje técnico específico).
- **CULTURA NACIONAL.** La comunicación está sujeta a diferencias derivadas de las distintas culturas nacionales y de los diversos idiomas. Países que valoran el individualismo, por ejemplo, Estados Unidos, o países que destacan el colectivismo (como Japón). En un país como Estados Unidos, la comunicación es más formal y detallada. Los gerentes dependen mucho de los informes, memorándums y otros tipos formales de comunicación. En contraste en las naciones colectivistas como Japón, existe más contacto interpersonal y se favorece la comunicación cara a cara. Los gerentes japoneses acostumbran a consultar ampliamente un tema con sus subordinados, para después preparar un documento formal en el que describen el acuerdo al que se llegó. (Robbins, 2018).

Es importante, trabajar en el enfoque y proceso de minimizar las barreras de la comunicación que surjan entre los colaboradores en la IEMS, si bien la imagen y reputación de la organización serán partícipes del valor a la misma, estas deben ser resultado de un proceso natural, original de las habilidades de comunicación del talento humano con el que cuenta la escuela, que conlleven a la congruencia y generación de confianza. Una vez entendidos los objetivos institucionales y los de comunicación, trabajados en forma sistémica, los resultados se verán reflejados de manera objetiva. Contar con las habilidades de comunicar efectivamente, con respecto al qué, cómo, cuándo, a quién, de manera estratégica, considerando aspectos cognitivos, emocionales, culturales y sociales enfocados al ideario institucional, constituyen elementos del proceso a trabajar.

Sin embargo, no se puede dejar de lado, plantear la importancia de ir trabajando en softwares, y procesos de automatización que contribuyan a dichos procesos, para dar respuestas más oportunas. Y resultados más eficientes.

Otra perspectiva que aporta al tema es la de la administración sistémica, abordada por Nieto en el año 2013; define que los profesionales de Gestión humana deben trabajar principalmente en dos retos básicos para mejorar la efectividad del proceso. Estos dos retos son: mejorar los procesos internos del área y repensar la creación de valor de los productos o servicios de gestión humana.

Con el propósito de enfocarse en cumplir las necesidades estratégicas, el profesional de gestión humana debe entender, principalmente su responsabilidad de lograr la estrategia organizacional y determinar el impacto de los procesos que implementará al interior de su área.

El reto es, cambiar la concepción del sistema tradicional de medición estratégica para las empresas ya que era el sistema contable, había un énfasis importante en el corto plazo y poca disposición para invertir en el largo plazo y, por ende, en la creación de valor de la empresa en el largo plazo (activos intangibles e intelectuales) que generan un crecimiento futuro como, por ejemplo, mejora de procesos, desarrollo de los recursos humanos, tecnologías de la información, bases de datos

y sistemas, la estrategia tomada por una empresa empieza a adquirir mayor valor y se convierte en su sostenibilidad o su terminación.

El enfoque ahora, es crear valor cualitativo, a través del desarrollo del potencial del talento humano, y sus aportaciones a la escuela, con el conocimiento de que implicará tiempo, pero también, los resultados positivos, se verán de manera objetiva y cuantificada en algunos años, creando valor a la institución y permanencia.

La propuesta es capacitar al director de la IEMS. En estas áreas, con el fin de que a su vez de manera sistémica y utilizando los activos con los que cuenta la institución, como son equipos de cómputo, profesores del área de programación, se generen procesos de automatización para todos los colaboradores fomentando la asimilación de la cultura de la escuela a través de la comunicación estratégica de forma sistémica, con miras a obtener resultados que creen el valor que pueda cuantificarse.

2.15 EVALUACIÓN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.

Un estudio que aporta al tema de comunicación estratégica en la fase de evaluación y su incidencia para obtener un espacio en la práctica profesional es el que realiza Otalvaro (2016). Quién plantea un curso de acciones de mejora con respecto a la implementación de indicadores de evaluación de la comunicación organizacional en una universidad. Aportes valiosos para seguir avanzando en el estudio del tema.

la importancia que tienen para comunicadores, y jefes o directivos en la institución educativa, temas como: aspectos de posicionamiento, relacionamiento con los grupos de interés, la alineación con las estrategias organizacionales, la generación de confianza y la segmentación de los públicos. Son preocupaciones, que se espera se trabajen al incluirlas o alinearlas en los planes institucionales y al llevarlas a la práctica de acuerdo con las diferentes estrategias.

Sin embargo, las responsabilidades que pueden considerarse más estratégicas, como la asesoría, el acompañamiento comunicacional o el apoyo en la consecución de objetivos, no aparecen entre las principales funciones que asume el profesional

en la institución educativa, y para el profesional su mayor aporte podría darse en este sentido.

Además, frente al tema estratégico, algunos profesionales y directivos manifiestan que, si bien a partir de lo planteado y lo esperado la comunicación si es estratégica, se deben destinar los recursos suficientes para poder llevar lo expresado a la práctica Otalvaro (2016).

Con respecto a la organización del trabajo, es positivo que los comunicadores tengan cada vez más clara la importancia de formalizar el área de comunicación. el hecho de concebirla como un proceso, con políticas, estructura, roles y responsabilidades bien definidas, permitirá al profesional sentar las bases para la construcción de un proceso más efectivo y más estratégico. Un número importante de comunicadores refieren que la proyección y la organización de su trabajo se concreta en un plan de comunicaciones que está alineado con el plan de acción y el plan de desarrollo de la institución y que es conocido por jefes y directivos. La oportunidad de mejora allí es que son muy pocos los directivos y los comunicadores que les hacen seguimiento a dichos planes. Visto así, se corren muchos riesgos: malas decisiones, inversiones canalizadas en direcciones inapropiadas y reprocesos, circunstancias que se traducen en una gestión no muy efectiva.

En el trabajo de campo se reflejó una situación que ya se identificaba, en el ámbito de la comunicación organizacional hace falta más literatura, más formación, más conocimiento y más práctica en el campo de la medición y la evaluación de la misma. Poco se miden la satisfacción de los colaboradores e incluso directivos y el impacto de las acciones que se realizan. La forma de saber si el trabajo que se hace es el esperado por los públicos, si se alcanzan o no los resultados proyectados, sigue siendo muy informal, muy cualitativa. El trabajo se mide por lo general por retroalimentaciones, comentarios y observaciones propias o de terceros, pero son pocos los indicadores o las herramientas de medición que se utilizan de manera formal y periódica para medir los resultados.

Al momento de diseñar los indicadores de gestión es importante tener un conocimiento previo del contexto en el que serán aplicados. En la planificación

estratégica, herramientas como el análisis de tipo FODA, (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). Permite tener un conocimiento más amplio sobre el direccionamiento estratégico (misión, visión, principios y valores, los objetivos y las metas), las capacidades, la dinámica, la cultura, los planes institucionales que determinan el norte de la organización. El conocimiento de lo anterior, asociado con un diagnóstico de comunicación adecuado, le brinda al comunicador las herramientas necesarias para proyectar mejor su trabajo y empezar a perfilarse en un rol más estratégico en la institución.

Antes de definir los indicadores por utilizar, es preciso, tener definidos elementos como: la estructura, las políticas, los procesos, los roles y las responsabilidades del área de comunicación. Con el proceso claro, es más fácil definir el alcance, establecer los objetivos y las metas, implementar indicadores de gestión y, por supuesto, medir, evaluar y valorar aquellas actividades que se consideran claves.

En materia de comunicaciones es muy común encontrar mediciones orientadas a objetivos tangibles (cuantitativos). Cuando se trata de intangibles (cualitativos) como percepciones, reacciones, conductas o comportamientos, los profesionales tienden a pensar que es imposible medir. No obstante, ambos análisis son necesarios en la medida en que las estrategias, estén vinculadas.

Muchos de los planes que se elaboran de acuerdo con los postulados estratégicos se quedan en buenas intenciones por la falta de seguimiento de los mismos. Con los indicadores no es distinto y no se trata de tener muchos o de medir por medir, es vital que el profesional identifique las variables críticas de su proceso y decida, con base en ello, cuales indicadores son los que de mejor modo reflejen el impacto y el logro de cada objetivo. Para efectos del seguimiento es recomendable establecer la periodicidad de la medición y los mecanismos de retroalimentación. De igual manera, lo indicado es definir el responsable del indicador para pactar en las metas y los objetivos de manera conjunta. (Roncal,2018).

La planificación estratégica no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas al nivel de habilidad. Es más, una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento, localizados al

nivel de conocimiento y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras. (Roncal, 2018).

La planeación estratégica educativa es el proceso que evalúa las oportunidades y amenazas del afuera, así como las fortalezas y las debilidades del adentro, articulando una visión, misión, metas y objetivos institucionales acordes con las expectativas educativas de la comunidad, para desarrollar estrategias y tácticas que, en el marco de un plan se orienten a satisfacer las necesidades de los individuos y de las organizaciones. (Mane,2004)

Es difícil hacer el seguimiento y evaluación de los resultados de la ejecución del plan que se propone ya que no hay la bastante evidencia de objetividad del seguimiento de los intangibles y sus aportes, sin embargo, la poca referencia que se tiene la aportan investigadores como: Roncal (2018) y Manu (2014) quiénes investigan y colaboran con sus resultados a tener una aproximación en dichas fases del proceso de planeación.

2.16 DIRCOM

Hay que reconocer que en toda organización existe comunicación. Aunque no exista un profesional de la rama. sin embargo, el entorno ha cambiado, en la actualidad son las organizaciones las que deben adaptarse al medio y tomar como un factor relevante la comunicación interna y a como se sienten sus colaboradores, pues el aumento de la productividad, la expansión de mercados y demás factores comerciales se pueden ver afectados por el estado interno de la organización y su capital humano.

en Europa se empieza a hablar de la figura del dircom a mediados de los 90, con un concepto erróneo por la falta de conocimiento de sus funciones, luego se habló de una inflexión, cuando la figura del técnico pasó a la de coordinador de mensajes y finalmente a la del estratega, como se concibe ahora.

Costa (2010), aclara: “Dircom es un estratega, generalista y polivalente”. Como estratega es más que un relacionista con su público, es el gestor de la marca y la

imagen, responsable de las acciones significativas de la empresa. Generalista, con visión global se enfoca en la totalidad de las actividades empresariales, desarrollando el pensamiento en cadena; con distintas capacidades, funciones y responsabilidades para afrontar diferentes escenarios. Se caracteriza por ser integrador y constructivo y su espíritu de equipo le acompaña siempre, y en ese aspecto positivo se funda su liderazgo. Costa (2010)

Según la posición del dircom en el organigrama, en relación con el área institucional, corresponde al nivel superior de la empresa, lo cual significa que su función abarca más del 80% de su tiempo y, por ende, se centraliza aquí la definición de las políticas y estrategias de comunicación integrales, es decir, las relaciones, la reputación, incluyendo no solo la responsabilidad social empresarial – RSE - si no también ética y el desarrollo corporativo hacia el incremento de la productividad junto con la potencialización del talento humano.

Se ha planteado con anterioridad la necesidad de esta postura, de que el DIRCOM obtenga un lugar en las organizaciones y específicamente en las instituciones educativas, este líder que dirija y controle los procesos de comunicación que tan importantes son para el desarrollo, crecimiento y permanencia de la IEMS. En el contexto actual, sin embargo, en honor a la verdad, el director de la escuela deberá adquirir estas funciones y competencias pues el presupuesto financiero no es el adecuado y es muy probable que no se consigan los recursos económicos necesarios, sin antes demostrar con resultados la necesidad del lugar del DIRCOM en el organigrama, por tanto, habrá que ser estratégicos para el desarrollo del liderazgo en comunicación y muy sistemático para obtener los resultados que se esperan. Costa (2010)

El Dircom interno, cubre las necesidades de comunicación que presentan los colaboradores o grupos que conforman la organización: informar, motivar y comprometer a los implicados en la estructura organizacional.

El DIRCOM, debe favorecer la comunicación con orientación estratégica de la CI en el vector descendente. La finalidad es crear y mantener una cultura organizacional, minimizar el comentario radio-pasillo. Buscar que los trabajadores conozcan los objetivos de la empresa, obtener su confianza y brindarles rapidez con respecto a los medios utilizados para el envío de información. En el vector ascendente. Esta modalidad propicia la comunicación social, que los empleados se sientan partícipes en la toma de decisiones, aprovechar al máximo las ideas que estos pudieran tener, lograr la aprobación de los miembros de la firma, en el vector horizontal. Se busca la participación de toda la empresa favoreciendo la comunicación entre colaboradores de distintas áreas, aumentando la unión y agilizando procesos. En el vector transversal “Su objetivo primordial es configurar un lenguaje común y actividades coherentes con los principios y valores de la organización en todas las personas y grupos... “(Villafañe en Costa, 2010)).

En este sentido se propone que en la institución educativa se adecuen los flujos de información como se sugiere anteriormente, con pauta a enfatizar la comunicación transversal, el trabajo en equipo con una comunicación eficaz hacia los objetivos planteados en la IEMS.

2.17 TIPOS DE LIDERAZGO

El liderazgo es la capacidad de “influir en los demás para que persigan voluntariamente objetivos definidos”. Desde esta perspectiva, el éxito depende principalmente de la conducta, las habilidades y las acciones del individuo más que de alguna característica innata del mismo. (Newton en Abarca,2012). Además, identifica 3 grandes tipos de habilidades: Técnicas, humanas, conceptuales. Por otra parte, el autor especifica una serie de corrientes de liderazgos que se mencionarán a continuación:

Liderazgo conductual Es un enfoque descriptivo de teorías clásicas de líderes permisivos, participativos y autocráticos. Se realizan comparaciones entre líderes positivos y negativos. Se destacan los estudios de la Universidad de Michigan y Ohio sobre el liderazgo de consideración y estructura. Y por otra parte el Grid Gerencial propuesto por Blake y Mouton.

Liderazgo de contingencias Con respecto a esta orientación, podemos hacer mención que engloba a los tipos de dirección más analíticos. El líder se preocupa por adaptarse al entorno y considera que las situaciones que lo rodean son variables importantes a tener en cuenta. Destacan el Modelo De Contingencias de Fiedler y el de Toma de Decisiones de Vroom. (Abarca, 2012)

Liderazgo situacional Su principal exponente es el modelo de Hersey y Blanchard, en el que manifiestan que son los seguidores quienes van a determinar que estilo de autoridad es el adecuado para ser desarrollado. Se tiene en cuenta la situación, la orientación del líder ya sea hacia las tareas o las relaciones y el nivel de preparación de los seguidores. A su vez se mencionará otra modalidad de estilo de conducción como es el:

Liderazgo coach. Su principal virtud es la capacidad para fusionar las virtudes del liderazgo y el coach. Ya que el coach utilizará el estilo de mando que más se adecue según la instancia en la que se encuentre. Esta condición busca que el líder proyecte las condiciones necesarias para el crecimiento personal y profesional de su grupo de trabajo, incluido el propio. (Abarca, 2012).

En base al análisis sobre los componentes que hacen a la CI y a los estilos de liderazgos descritos en el marco teórico, se podrá darle sustento académico a la propuesta que se desea realizar, mencionando las fases que comprende un plan comunicacional, sus principios y que aborda cada vector de direccionalidad. Con respecto al liderazgo, se hace referencia a diferentes estilos en general.

El líder escolar, deberá entonces considerar cuales son las características y competencias que se adecuen a los requerimientos de la institución y de los colaboradores, en vinculación con los propósitos del plan a ejecutar. Sin perder de vista que deberá ser empático, y propiciar la motivación y satisfacción del cliente interno, así como la flexibilidad de actuar con base en los valores y lineamientos institucionales, para la obtención de resultados adecuados.

2.18 MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN.

el nivel de motivación y satisfacción laboral de los colaboradores es un aspecto que nunca se debe descuidar si se los quiere retener y obtener lo mejor de cada uno de ellos. De la mano del rediseño, los programas de capacitación y planes motivacionales, además de las evaluaciones de desempeño, se suma una instancia primordial a efectuar: la correcta retroalimentación al trabajador en su ejecución. De esta manera, se puede aprovechar todo el potencial que brinda esta herramienta de gestión.

3 - GESTIÓN ESCOLAR

La comunicación es la herramienta por la cual podemos transmitir a otras personas, nuestros sentimientos, pensamientos, percepciones, necesidades. Nos brinda la oportunidad de interactuar y relacionarnos con otros individuos permitiendo el intercambio de comportamientos que generen conocimientos necesarios para alcanzar los propósitos y objetivos que como grupo u organización se pretenden alcanzar.

A principios de los noventas, las distintas experiencias de comunicación organizacional que se habían producido en el sector empresarial empiezan a permear otros sectores como el educativo, que empieza a aplicar estas teorías organizacionales en pro de mejorar sus procesos académicos y administrativos para así alcanzar objetivos como el de calidad y eficiencia de la educación.

3.1 DEFINICIÓN DE GESTIÓN ESCOLAR

Giles (2020) trabaja en la relación de gestión escolar y planeación estratégica, enfatizando que, como y para que comunicar con respecto a los objetivos finales de la escuela.

La gestión educativa, es el medio por el cual se debe conseguir el fin en la educación, la gestión pedagógica en conjunto con la administrativa y de procesos

constituyen el vínculo para dar resultados. La investigación hace referencia a que los procesos administrativos, aún hoy en día se rigen por procesos burocráticos. Y por sistemas de comunicación poco eficientes, que obstaculizan las respuestas necesarias para calificar como un servicio de eficiencia o calidad.

Giles (2020) Define gestión escolar como el Conjunto de acciones sistemáticas, coordinadas e integradas realizadas de forma democrática por la comunidad educativa, en los ámbitos pedagógico- curricular, administrativo, organizativo y comunitario; que tienen como centro a los educandos y tiene como finalidad el logro de la calidad de la educación con equidad e inclusión para todos y todas.

La comunicación interna de toda organización es uno de los principales motores, y tiene valor siempre y cuando se escuchen las verdaderas necesidades de todos los niveles. En la institución educativa, se identifican situaciones problemáticas en la dimensión organizativa, lo cual es consecuencia de deficiencias en la comunicación. Obstaculizando el desarrollo de actividades en diferentes áreas, y en relación con los docentes. (Giles, 2020).

Toda institución lleva a cabo un estilo de gestión educativa, a nivel organizativo, de elaboración de proyectos, a nivel administrativo, en lo referente a recursos financieros, humanos, etc., se lleva adelante considerando los objetivos del ideario, (misión, visión, valores y filosofía de la institución), para hacer realmente aportaciones los colaboradores administrativos de la IEMS, como se ha venido subrayando, deben asirse de otras prácticas. Dejar a un lado esquemas tradicionales de trabajo y aportar con nuevos comportamientos que demanda la gestión administrativa.

3.2 ADMINISTRACIÓN SISTÉMICA. GESTIÓN HUMANA Y PROCESOS.

Nieto (2013) argumenta que: Desde la perspectiva de la administración sistémica. Los modelos mentales diferenciadores se enmarcan bajo enfoques sistémicos que integran una nueva forma de ver los procesos y que presentan perspectivas integradoras para la solución de problemas y la estructuración de procesos de valor. El investigador afirma que las organizaciones sistémicas, son democráticas, poseen

una estructura organizacional multidimensional, utilizan un proceso de planeación interactiva, mantienen sistemas de apoyo de las decisiones.

La evolución de la concepción del hombre en el área laboral inicia con el paradigma analítico (Taylor, con su análisis del trabajo, fue el precursor de dividir los procesos en tareas, medirlas y estandarizarlas, influyó en la mecanización de tareas), paradigma de causa y efecto, (reduccionismo), determinismo (laboratorios). Mecanicismo el mundo es una máquina. Revolución industrial (reemplazar al hombre con máquinas, con tareas repetitivas, el trabajo se deshumanizo). Finalmente, la perspectiva de la administración sistémica. Que coloca al hombre en el centro de la organización.

Gharajedaghi (2005) muestra un análisis profundo sobre la evolución de los sistemas en el que explica cómo el proceso de pensamiento ha evolucionado de la era mecanicista a la era de los sistemas. Plantea que la nueva lógica de la creación de valor y de la innovación está centrada en el desarrollo de los procesos de negocio de la organización que generan valor. Implica que además de desarrollar el nivel de pensamiento en las categorías tradicionales de mejorar el hardware, el software, el proceso de manufactura y servicios y la innovación en productos, es igualmente importante desarrollar un nuevo nivel de pensamiento que, Si bien es necesario saber el cómo, también lo es el saber qué y porqué del diseño de los procesos incluya elementos que permitan pensar los procesos del negocio de manera diferente y sistémica. La innovación en los procesos de negocio se convierte en base fundamental para la generación de valor, del cambio y de la cultura necesaria para afrontar los retos actuales de los negocios.

Hamel y Bren (2009) mencionan la importancia de entender la innovación en el contexto actual, relacionándola en cuatro niveles que van desde la innovación operática, de productos y servicios, estratégica y finalmente administrativa, enfatizan que, si bien todas son necesarias, cuando los problemas se hacen más complejos, la innovación administrativa es única en cuanto a su capacidad para crear ventajas difíciles de copiar.

Es en este sentido que los administrativos de la IEMS, deberán contar con las competencias y habilidades en comunicación, fabricando la cultura que ayudará a dar soluciones a problemas que se vayan presentando en este contexto tan cambiante, de dar resultados que hayan sido analizados de manera preventiva.

La investigación de Nieto (2013), pretende. Presentar una propuesta de cómo, mediante procesos enmarcados en un pensamiento sistémico, se pueden repensar y rediseñar los procesos de gestión humana para que permitan aportar en sí mismos valores estratégicos a la organización.

La comunicación como puente entre el talento humano y los requerimientos de la gestión administrativa escolar puede brindar en este sentido toda clase de respuestas trabajadas desde la unión de los colaboradores en el cumplimiento de la tarea. Llegando al acuerdo consciente de cuál fue la decisión y el porqué de ella. Y como ir resolviendo. Con bases e información.

Ackoff (2004) resalta que “si cada parte del sistema, considerado por separado, se hace operar a la mayor eficiencia posible, el sistema como un todo no operará con la mayor efectividad posible”, finalmente, afirma que “el desempeño de un sistema depende más de la manera en que interactúan sus partes que de la manera en que actúan independientemente cada una de ellas”.

La recomendación entonces es crear estas redes de comunicación, apoyadas en la transversalidad donde todos los interesados se dirijan al mismo reto.

3.3 AGENDA 20-30

AGENDA 20-30. La nueva agenda educativa para América Latina. Los objetivos para el año 2030.

“hacia una educación inclusiva y equitativa de calidad y un aprendizaje a lo largo de la vida para todos”. Declaración de Incheon, 2015.

La agenda 2030, es un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad. Tiene también por objeto favorecer la paz universal dentro de un concepto más amplio de libertad. Reconocer que la erradicación de la pobreza

extrema es el mayor desafío al que se enfrenta el mundo y constituye un requisito indispensable para el desarrollo sostenible.

Inclusión, equidad, igualdad de género, y educación de calidad. Compromiso con la mejora de los resultados de aprendizaje, para lo cual es necesario fortalecer los insumos, procesos y evaluación de los resultados y los mecanismos para medir los progresos. Velar por que los docentes y educadores estén empoderados, sean debidamente contratados, reciban buena formación, estén cualificados profesionalmente, motivados y apoyados dentro de sistemas que dispongan de recursos suficientes. Que sean eficientes y que estén dirigidos de manera eficaz. La educación de calidad fomenta la creatividad y el conocimiento, garantiza la adquisición de las competencias básicas de lectura, escritura y calculo, así como de aptitudes analíticas, de solución de problemas y otras habilidades cognitivas, interpersonales y sociales de alto nivel. Además, la educación de calidad propicia el desarrollo de las competencias, valores y actitudes que permiten a los ciudadanos llevar vidas saludables y plenas, tomar decisiones con conocimiento de causa y responder a los desafíos locales y mundiales mediante la educación para el desarrollo sostenible (EDS) y la educación para la ciudadanía mundial (ECM).

compromiso de promover oportunidades de aprendizaje de calidad a lo largo de la vida para todos. En todos los contextos y en todos los niveles educativos. Incluye un mayor acceso en condiciones de igualdad a la enseñanza y formación técnica y profesional de calidad. A la educación superior y a la investigación. Prestando la mayor atención a la garantía de la calidad. es importante que se ofrezcan vías de aprendizaje flexibles, así como también el reconocimiento, la validación y la acreditación de los conocimientos, habilidades y competencia adquiridos mediante la educación informal y no formal. es preciso aprovechar las tecnologías de la información y la comunicación (tic) para reforzar los sistemas educativos, la difusión de conocimientos, el acceso a la información, el aprendizaje efectivo y de calidad, y una prestación más eficaz de servicios.

Dar respuesta a las demandas no solo de la agenda 20-30, sino del contexto en general, amerita estar capacitados en los programas de la tecnología, para poder responder de manera rápida y eficaz como se solicita, es más fácil y rápido

comunicarse por estos canales, llegar a acuerdos, y ponerse de acuerdo en las estrategias y soluciones para dar cumplimiento a los fines educativos. Sin perder de vista el trabajo colaborativo a desempeñar, dando muestra con congruencia y ejemplo para satisfacer la demanda de la comunidad con respecto a la labor educativa. El IEMS, cuenta con profesores del área de programación y la carrera terminal es esta, por lo tanto, al implementar la tecnología en el proceso de CI, se constituye una fortaleza para toda la organización

3.4 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN ESCOLAR.

Papic (2018) realiza una investigación vinculando la administración estratégica de la comunicación y la gestión escolar. En el entorno actual. Realizando grandes aportaciones al tema. Entre las que se consideran las siguientes:

Usar como herramienta la administración estratégica de la comunicación interna en una institución educativa alineada a los objetivos de la gestión escolar efectiva. En el marco de la globalización, mundialización, sociedad de la información y el conocimiento por un lado y la relevancia de la función comunicativa para el mantenimiento y desarrollo de la organización social. Son objetivos para fortalecer la calidad de la educación.

En Chile Martinic (2007) señala que el Ministerio de Educación ha planteado el gran desafío de modificar los estilos de gestión, puestos en práctica en las organizaciones escolares con el fin de mejorar la calidad de los procesos educacionales. Acerca de la mejora de la calidad educativa se revela en Chile la importancia de la participación de actores que representen los diversos contextos del quehacer de la sociedad nacional. Para favorecer su implicación colaborativa se aprecia como necesario mejorar la calidad de las interacciones y de la comunicación, pues esta mejora alude, determina y establece estrategias y dispositivos en la escuela orientados a posibilitar la implementación de objetivos y niveles de participación.

Las demandas tecnológicas, económicas, científicas y culturales atañen también a la educación, sistemas, procesos y profesionales y en este sentido, es de su competencia generar respuestas que posibiliten su adaptación, transformación y previsión orientada a atender las necesidades y desafíos que se suscitan.

Se coexiste en la aldea global y en el periodo de la información. Pérez (2013) se configura una era caracterizada por un rápido cambio, acrecentamiento sin antecedentes de la interdependencia y de la complejidad, que está generando una transformación primordial en el modo que se utiliza para comunicar, razonar, proceder, expresar la información y el conocimiento.

Aguaded (2010) alude que el surgimiento de los medios de comunicación y de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, han generado un acicate en múltiples áreas y espacios sociales, sin que lo educativo pueda mantenerse ajeno a esta novedosa realidad.

Andrade (2005) concibe a la comunicación organizacional interna, como el conjunto de acciones realizadas por la entidad organizativa para la generación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus integrantes, a través del empleo de diversos medios de comunicación destinados a conservarlos informados, unidos y motivados con el fin de aportar con su labor al cumplimiento de los objetivos organizacionales y, por ello, orientada en calidad de público meta a los colaboradores de la entidad organizativa.

La comunicación contribuye a propiciar la motivación y a conectar a todos los miembros de la organización. Se le confiere el carácter de función de gestión, porque conforma un instrumento estratégico, dirigido a establecer el cumplimiento de objetivos institucionales compartidos. A instaurar las relaciones entre los miembros junto con instalar la coordinación de comportamientos al interior de la organización escolar.

Gámez (2007) la comunicación instauro uno de los factores fundamentales para el funcionamiento de la organización social, pues conforma una herramienta y un

componente clave en el campo de su mantenimiento y desarrollo junto con constituir un elemento social enlazado con el sistema relacional de toda organización.

Se aprecia como necesario mejorar la calidad de las interacciones y de la comunicación, y con ello determinar y establecer estrategias y dispositivos en la escuela, orientados a posibilitar la implementación de objetivos y niveles de participación. Trabajar por tanto en la gestión del talento humano a través de los canales de comunicación adecuados para realizar la tarea de la gestión administrativa escolar es el objetivo que se pretende alcanzar.

En la actualidad, afirma Capriotti (2009), los profesionales y los investigadores ponen de manifiesto la trascendencia que tiene para la organización el conocer y definir de forma precisa a sus públicos; pero las investigaciones no refieren como los públicos asimilan los mensajes y el desarrollo de su configuración, conocimientos elementales para alcanzar una eficaz orientación de la actividad de la organización.

La gestión del talento humano, deberá enfocarse a diagnosticar el evento a partir de la forma de comunicarse en la IEMS y el comportamiento de los colaboradores, con el fin de identificar patrones que serán la pauta para iniciar el trabajo hacia los objetivos institucionales. Una vez identificada cual es la situación, se pueden generar softwares para facilitar y agilizar procesos, pues también este elemento constituye parte de lo que se requiere en el entorno actual. La comunicación en espiral., considerando la tecnología según Papic (2018).

En palabras de Carrillo y Tato (2004), se concibe el flujo de comunicación que en la empresa no se visualiza de forma independiente, en sentido vertical, transversal u horizontal, sino por el contrario de modo circular, más bien espiral, donde se suscitan trazos ascendentes, descendentes, horizontales y transversales, inclusive indican que este nuevo bosquejo que la comunicación empresarial alcanza de manera secuencial a toda la organización como un amplio espacio físico y virtual. Por otra parte, en el postulado de la comunicación integral siguiendo a Andrade (2005) se identifican las modalidades de comunicación interna y externa y también las modalidades vertical, horizontal y diagonal.

En el gobierno de la organización se pormenoriza siguiendo a (La Porte en Papic,2018) la alternativa de reconocer líneas generales de actuación; áreas en donde se definen las administraciones estratégicas de los cursos globales de actuación; políticas de funcionamiento; direcciones de actuación cotidianas rutinas estandarizadas y pautas de conducta. Es necesario encontrar estos patrones de conducta, para perfilar la mejora en el desempeño hacia la obtención de los objetivos institucionales.

La comunicación interna se visualiza parafraseando a Villafañe, en cuanto a su vector descendente compuesta por objetivos tales como garantizar a todo el personal conocer y comprender los principios y propósitos de la organización, alcanzar la credibilidad y confianza, expandir la idea de participación, incrementar la rapidez de los canales de transmisión de la información, robustecer los roles jerárquicos y beneficiar y tornar operativa la comunicación; y generalmente, se emplean canales escritos en este tipo de comunicación. (Papic, 2018)

Los componentes de la institución educativa de acuerdo a (Murillo y Becerra, 2009) que operan como obstaculizadores del clima escolar, en la dimensión de elementos institucionales se reconocen los problemas de comunicación, el poder, el autoritarismo, la desorganización junto con la carencia de tiempo, además de otros, en cambio, los enlazados con el rol se vinculan en mayor medida con la irresponsabilidad, falta de colaboración y de compromiso, los desacuerdos junto con los incumplimientos, de igual modo estos autores indican que se detecta la preponderancia de componentes particulares de la persona, en el área socio afectiva la envidia, el egoísmo, la apatía, la desconfianza, entre otros y, en el área cognitivo-conductual emanan los enlazados con la intolerancia, el rumor, la mentira, la deslealtad y el egoísmo.

También mencionan que, de los elementos conductuales indicados por docentes y directivos, sobresalen los problemas de comunicación concernientes a malos entendidos, carencia de diálogo incomunicación, la insuficiente tolerancia que contempla la escasa aceptación o falta de compatibilidad entre colegas; los rumores, las mentiras y el engaño. (Papic,2018)

Investigar, por tanto, los patrones de conducta que se están dando en la institución proporcionarán el conocimiento de cuáles son las dinámicas en la escuela, con relación al clima, cultura, relación por área y entre áreas, para que a partir de ello se planee estratégicamente.

Roncal (2018) aborda por otro lado la comunicación estratégica enfatizando la cultura de la institución educativa, y la relación que debe establecerse entre la gestión humana y la visión organizacional, a partir de las percepciones y conductas de los implicados.

Uno de los obstáculos de la adecuada gestión humana en las empresas, es que buscan hacer los procesos eficientes, pero no los articulan con el propósito final de la organización, lo cual hace referencia a la alineación total.

3.5 - LA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

Manes (2014). Sostiene que, los responsables de la institución educativa deben conocer nuevas técnicas que les permitan conducir, dirigir o gerenciar mejores proyectos educativos y eficaces desde lo pedagógico, eficientes desde lo administrativo, efectivos desde lo comunitario. Y trascendentes desde lo cultural. Acercar las funciones desde las tres gestiones, para mejorar las interrelaciones entre los actores institucionales, los procesos de satisfacción de los clientes externos e internos, el crecimiento institucional y las habilidades para conducir grupos humanos.

Con escasos recursos los directivos deben contener y orientar los comportamientos de una comunidad educativa. la crisis genera cambios, que deben interpretarse como una amenaza, Y desarrollar diferentes actitudes frente a las transformaciones. si se teme a las nuevas ideas y nuevos paradigmas, o como una oportunidad, podrán repensar, refundar, reintentar o fracasar con orgullo.

Los líderes, “son los encargados de llevar adelante una buena gestión si lo que se pretende alcanzar en contextos de cambios es una mejora en la calidad. Para lograrla, debe contar, entre otras cosas, con una buena comunicación organizacional”.

Mejorar los procesos a través de la capacitación, los procesos de cambio se generan a partir de un conjunto de factores críticos que los impulsan. Implica abandonar viejos paradigmas, que no permiten actualizarse para alcanzar la calidad educativa que se espera para el nuevo siglo. Los nuevos paradigmas en educación significan verdaderos desafíos para las escuelas. La decisión de cambio se debe tomar ya. El director es el primero que debe estar convencido en estos cambios, y contar con las aptitudes y actitudes, así como valores acordes a dichas demandas. Debe constituirse y construirse como el líder transformacional que se requiere hoy en día.

4. CALIDAD

Tafur (2021) cita a Kaoru Ishikawa “trabajamos para brindar productos y servicios de buena calidad a un precio razonable, a la vez que creamos un mundo mejor para la humanidad y una vida más feliz para cada uno de nosotros”.

La función de calidad de una empresa está integrada por el conjunto de responsabilidades destinadas a asegurar que los productos se obtienen con los niveles óptimos de calidad.

No hay asunto más importante en los negocios de hoy que la calidad, el futuro depende de nuestra habilidad para ofrecer los bienes y servicios de más alta calidad tanto para consumo nacional como internacional es evidente, y así lo ha establecido el mercado, que determinar las expectativas de calidad es crítico para construir y administrar la función de producción / operaciones. La calidad impacta a la organización entera, desde el proveedor hasta el consumidor, y desde el diseño del producto hasta el mantenimiento.

Coloma y Tafur (2021) señalan: La sociedad está demandando calidad, en Europa se experimenta un proceso de auge imparable en la valoración de la calidad, Esta orientación hacia la calidad se ve acelerada por tres mecanismos diferentes, aunque estrechamente relacionados: el marketing, que ofrece una acción retroalimentada a la sociedad que lo genera, el mercado y la progresiva apertura de los sistemas

económicos y sociales, aspectos que, sin duda impactan en el mundo de la educación.

La transición de la sociedad industrial a una sociedad de la información y prácticamente al mismo tiempo del conocimiento, constituye un hecho que afecta al sistema de educación y al de formación (instrumentos de cualificación), instancias generadoras de capital humano y soportes de la capacidad de innovación y de producción. Desde esta perspectiva, la mejora de la calidad del sistema educativo constituye, en México, un problema que, a pesar de su importancia crítica, permanece aún sin resolver. En los países de Latinoamérica, la calidad de la educación es un tema que se ha vuelto prioritario, presente en todos los planes de educación, a partir de la década de los 90, (De la orden en Tafur,2021) señala que la calidad es la panacea explicativa de cualquier situación, deficiencia o problema educativo, lo que obliga a formular definiciones más precisas. El concepto de calidad puede ser abordado desde diferentes perspectivas, enfoques, modelos que han sufrido una evolución.

4.1 DEFINICIÓN DE CALIDAD

Calidad es una expresión ambigua y de uso frecuente en los ámbitos político, social y educativo de nuestro tiempo. Que ha ido evolucionando a partir de la década de los 60, donde se relacionó con la democracia de la enseñanza, y se asoció a aspectos cuantitativos. Las instituciones educativas que tenían más matrícula tenían más calidad educativa. En un segundo momento la calidad de la educación se relacionó con eficiencia del proceso interno de la educación, es decir, que se refería a características o elementos cualitativos del proceso o del resultado, como racionalización científica y técnica, eficiencia de los contenidos, métodos, modelos de evaluación y también capacidad intelectual, emocional y actitudinal. En un tercer momento se hizo referencia a la necesidad de precisar criterios que permitieran ponderar la eficacia de la educación, el desarrollo de los alumnos, los estilos del comportamiento docente, entre otros índices claros de una educación de calidad.

Calidad entonces, no es tanto la existencia de una serie de elementos técnicos o científicos, inequívocamente asociados con una educación de calidad, cuanto, al

sistema de valores, cultura, el modelo de convivencia social al que aspira una comunidad (Tafur, 2021).

Calidad proviene del latín *qualitas* y según la Real Academia Española (1992) calidad es “conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.

Gento en Tafur (2021) menciona que el diccionario define calidad como superioridad o excelencia. “La totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas (American Society for Quality Control) y la bastante similar planteada en la norma internacional ISO 9000 que indica que calidad es” la totalidad de las características de una entidad (proceso, producto, organismo, sistema, o persona) que le confiere aptitud para saber las necesidades establecidas e implícitas”

Una característica del llamado TQM, administración de la calidad total, es la prevención, cómo la manera de eliminar los problemas antes que estos aparezcan. Se trata de crear un ambiente en la empresa que responda rápidamente a las necesidades y requerimientos del cliente. Por eso es que todos los integrantes de la organización deben conocer la manera de crear valor y cuál es su rol en este proceso. Esto incluye a todos con quien interactúa la empresa dentro y fuera de la organización, ampliando los límites de análisis.

TQM se focaliza en las necesidades del cliente y en la mejora continua de los procesos. Cada proceso sea operacional, administrativo o interdepartamental, es continuamente definido y mejorado (Bates,1993). Esto a veces propicia que las salidas superen las expectativas que tienen los clientes de una organización.

4.2 LÓGICAS DE ABORDAJE DEL TEMA CALIDAD

Coloma y Tafur (2021) mencionan los principales modelos de estimación de calidad de una institución:

- I. control global de calidad. Inicia en 1947, está orientado a la elaboración de productos manufacturados. Calidad basada en principios estratégicos. Búsqueda de satisfacción al cliente. importancia a formación continua de los

recursos humanos. La calidad total es la meta. Búsqueda de participación del personal.

- II. Premio Deming inició en 1981, énfasis en los procesos. no considera la satisfacción del cliente. Involucra todos los Componentes de la organización. Control estadístico de la calidad.
- III. Premio Baldrige, inició en 1987, considera a todos y cada uno de los elementos. Aplica gestión de la calidad. Busca la satisfacción del cliente. Señala fases en su aplicación. Valora la función del líder.
- IV. ISO 9004-2 Inicio en 1992. Asegura la satisfacción de necesidades explícitas e implícitas del cliente. Considera cinco aspectos: gestión, sistema, recursos y personal y clientes. Señala criterios de evaluación.
- V. Fundación europea. Se inicia en 1994, puede servir para la autoevaluación. Considera entre los resultados, la satisfacción del cliente, del personal y el impacto social. Considera procesos de gestión, la política y estrategia, la gestión de personal, la gestión de recursos y el liderazgo. Propone algunas pautas para la evaluación de los resultados.

4.3 PROCESO HISTÓRICO DEL TÉRMINO DE CALIDAD.

Primera fase: relacionada con el producto. El interés estuvo centrado en prevenir defectos y perfeccionar procesos que permitieran un buen producto, se medía según parámetros determinados previamente, bajo la supervisión del departamento de control. Era evidente la confusión de calidad con cantidad. Cuyos representantes son: Taylor, Deming, Juran, Crosby, Shewhart y Feigenbaum. En educación la calidad estaba determinada por el número de niños matriculados, índices de deserción y repetición, dejando de lado el tipo de servicio educativo.

Segunda fase: calidad relacionada con la participación del personal de la organización. Desarrollo en Japón, en los años 50 y 70 referencia a los progresos como la instrumentalización de la calidad sobre una base permanente, el entrenamiento masivo de los trabajadores y la participación de estos a través de modelos organizacionales como los “círculos de calidad”, aspectos que tuvieron

como resultado que Japón se convirtiera en la segunda potencia industrial del mundo. En este caso es conveniente señalar que el control de calidad dependía de un ente específico dentro de la organización o empresa.

Tercera fase. Calidad relacionada con la satisfacción del cliente o usuario.

Entre los años 70 y 80 surge el interés creciente por que el cliente recibiera cada vez un mejor servicio y la preocupación por el mercado y el consumidor originaron que la calidad adquiriera importancia en Estados Unidos de América. Así la satisfacción del cliente paso a ocupar un lugar preponderante como criterio de calidad. Se crearon diferentes asociaciones interesadas en la calidad. Aspectos que se extendieron a Francia y Europa.

No se puede negar la necesidad de considera el mercado y la satisfacción del consumidor; no obstante, es necesario encontrar un equilibrio entre la satisfacción del consumidor o cliente y lo que se requiere formar desde la educación, que va más allá de las ventajas económicas inmediatas y la libre competencia. Por ello es importante analizar la finalidad de la educación, que trata de formar al consumidor como persona en una sociedad concreta.

Surgen en fechas recientes en Estados Unidos conceptos como reingeniería y benchmarking que se han expandido por el mundo. El propósito de los mismos es replantearse el sistema organizativo, procesal y de producto, y analizar aquellas instituciones de alto nivel de calidad que sirvan de referencia.

La reingeniería es un medio que posibilita la revisión y el reajuste institucional, y que básicamente se centra en procesos. Y el benchmarking puede ser un elemento estimulante para permitir el desarrollo potencial de la propia institución. No obstante, es conveniente partir de una definición clara de la institución en cuanto lo que es y lo que busca obtener (misión y visión institucional) a fin de no perder la orientación y la propia identidad.

Seis Sigma es una estrategia para el aumento de la competitividad a través de la mejora continua de la calidad, con énfasis en la aplicación de herramienta estadísticas para la eliminación de defectos. Desarrollado por Motorola en los años

80, el Seis Sigma despertó interés rápidamente en otras empresas, cuyo benchmarking en términos de mejora continua de la calidad y de retorno financiero pasó a ser referente de esta empresa. La conquista del premio nacional de calidad americano (Malcolm Baldrige National Quality Award) aliado a los resultados alcanzados por la empresa, llevó al Seis Sigma rápidamente a ser una herramienta estratégica para utilizar en un ambiente globalizado.

A nivel estratégico, el objetivo del Seis Sigma es alinear a la empresa con su mercado y desarrollar mejoras reales (en capital) con fines de lucro. A nivel operativo, el objetivo de Seis Sigma es cambiar los atributos del producto o servicio dentro de las especificaciones que solicita el cliente tendiendo a reducir la variación del proceso.

Seis Sigma es una metodología rigurosa que utiliza herramientas y métodos estadísticos para definir los problemas y situaciones a mejorar, medir para obtener la información y los datos, analizar la información recolectada, incorporar y emprender mejoras, medir para obtener la información y los datos, analizar la información recolectada, incorporar y emprender mejoras al o a los procesos y finalmente, controlar o rediseña los procesos o productos existentes, con la finalidad de alcanzar etapas óptimas, lo que a su vez genera un ciclo de mejora continua.

La metodología formal de aplicación de Seis Sigma en general sigue este esquema DMAIC; sin embargo; algunos autores prefieren incorporar otras etapas adicionales, tales como reconocer la situación o problema estandarizar los nuevos procesos en toda la organización y, finalmente, integrar los cambios o soluciones a toda la organización.

Dentro del arsenal de herramientas utilizadas para soportar Seis Sigma, se encuentran casi todas las conocidas en el mundo de la calidad tradicional y del TQM, se pueden mencionar entre otras:

- ✚ Procesos de Mejora Continua (CIP)
- ✚ Diseño / Rediseño de procesos
- ✚ Análisis de Varianza (ANOVA)

- ✚ Cuadro de Mando Integral (BSC)
- ✚ La voz del cliente (VOC)
- ✚ Pensamiento Creativo
- ✚ Diseño de Experimentos (DoE)
- ✚ Control Estadístico de Procesos.

Esta filosofía promueve la utilización de herramientas y métodos estadísticos de manera sistemática y organizada, para el logro de mejoras dramáticas y medibles por su impacto financiero. El ingrediente secreto que hace que funcione reside en la infraestructura que se establece en la organización. Esta infraestructura es la que motiva y produce una cultura Seis Sigma que, junto con un proceso de pensamiento en toda la organización genera un estilo de gerencia basada en conocimientos.

El soporte y compromiso por parte de la dirección es vital y fundamental, para lo cual se entrenan y definen los maestros, quienes son los dueños de los proyectos críticos para la organización. Para desarrollar estos proyectos se escogen y preparan expertos (conocidos como Master Black Belt, Green Belt o Black Belt) quienes se convierten en agentes de cambio para impulsarlos en conjunto con los equipos de trabajo seleccionados para la tarea.

Su aplicación requiere el uso intensivo de herramientas y metodologías estadísticas para eliminar la variabilidad de los procesos y producir los resultados esperados con el mínimo posible de defectos, bajos costos y máxima satisfacción del cliente. Esto contrasta con la forma tradicional de asegurar la calidad al inspeccionar y tratar de corregir los defectos una vez producidos.

4.4 MODELO GLOBAL DE CALIDAD

Gento en González y Tafur. (2021) **Propuesta de un modelo de calidad en las instituciones educativas.**

En los últimos años, cada vez se realizan mayores esfuerzos por diseñar modelos de calidad que pueda ser aplicados a instituciones educativas. Uno de los especialistas que ha elaborado una propuesta es Samuel Gento (1996), para quien

la configuración de un modelo de calidad requiere pasar por las etapas de: control global de calidad, premio Deming, premio Baldrige, ISO 9004-2, Fundación Europea.

Establecer el concepto de calidad educativa y describir sus componentes. A partir de una concepción sistémica y holística en la que los componentes contribuyen al efecto global de un modo integrado, Gento considera necesario analizar la calidad como efecto, para lo cual hace referencia a los indicadores como rasgos configurativos que pondrán de manifiesto el grado de calidad alcanzado y ofrecerán el perfil de calidad de la institución.

Aun cuando no es fácil una determinación de niveles de calidad en instituciones educativas, Gento elabora el concepto de institución educativa de calidad como “aquella en la que sus alumnos progresan educativamente al máximo de sus posibilidades y en las mejores condiciones posibles” (Gento, 1996) propone el uso de variables dependientes que permitan determinar indicadores para establecer los componentes que permitan medir el grado de idoneidad de lo que se evalúa. Puede ser la satisfacción de los implicados, quienes serían fuente y base para recuperar la información, variables que requieren cierta ponderación que facilite la determinación de los grados de calidad.

Igualmente, Gento, propone el uso de variables independientes referidas a los elementos que hacen posible y previsible la aparición de determinados efectos.

Se sugieren los elementos denominados agentes en el modelo de calidad de la fundación europea de gestión de calidad: personas, recursos materiales, etc.

Es importante anotar que no es fácil delimitar estrictamente los predictores y establecer los efectos de cada uno. Por ese motivo es aconsejable atender de modo integral a todos y cada uno de ellos. En tal sentido, lo más apropiado es lograr un modelo global de calidad.

Algunos modelos como los estudiados por (Stallings, Doye y Scheerens en Tafur, 2021) expresan la importancia del tiempo de enseñanza, de la organización de la clase, de la instrucción de la evaluación, de las expectativas del profesor como

elementos clave en la calidad educativa. Llama la atención la referencia a estudios que no encuentran relación entre salario, ratio profesor – alumno, instalaciones, con los resultados educativos.

En el presente documento se establece como propuesta, un plan estratégico con base en el modelo global de calidad, enfocado a la comunicación interna del IEMS, donde se consideren de manera sistémica y holística los procesos del área de administración.

Otros especialistas como Edmons, reafirma la importancia del liderazgo, el énfasis en el logro de destrezas básicas, el clima social seguro y ordenado y las altas expectativas. Un predictor importante es señalado sobre la base de estudios de Herriot, que encuentra el contexto como elemento influyente en la eficacia de las instituciones.

En algunos casos es difícil constatar diferencias entre variables dependientes y o indicadores, y las variables independientes o productoras, lo que refleja la complejidad de una realidad multifactorial y cíclica.

En general se podría señalar que es evidente el interés por analizar la calidad en las instituciones educativas, por lo que es necesario superar los estudios basados en aspectos parciales donde se aíslan determinados aspectos a fin de indicar el tipo de relación causal, no expresando la dinámica interna y las redes e interacciones que se establecen entre los diferentes elementos de una institución.

Esto pone en evidencia que todos los componentes afectan en los resultados y en los procesos, no obstante, falta un estudio sistémico, global e integral, sustentado en una concepción holística de calidad institucional.

Cada institución educativa es un sistema complejo con una dinámica propia, con historia, marcos, normas implícitas y explícitas, formas de comunicación particulares. Por lo tanto, un estudio de calidad tendría que hacerse tratando de particularizar cada institución, en un proceso en el que se pudiera verificar niveles de calidad. en relación con sus propios objetivos, aunque esta idea podría significar que la calidad es relativa. Es necesario ubicar a cada institución en su contexto

temporal y espacial a fin de conocer su respuesta a la sociedad a partir de sus propios objetivos

Es importante encontrar aspectos que pueden ser controlables y manejables desde la institución. Y concebir la calidad de educación desde una perspectiva que no la reduzca a la eficiencia o a la demanda. y sí desde un enfoque que se situó en el sujeto. Esto implica considerar como criterio de calidad la “reestructuración del deseo de saber” que ha sido suplantado por la necesidad de producir.

Sin embargo, en el caso específico de la IEMS, en relación a los colaboradores se propone crear el concepto de calidad a partir de la participación de todos los interesados, de la comunidad educativa y hacia el cual se dirigirán los esfuerzos. Considerando así mismo el ideario institucional.

contextualizar y especificar que cada aspecto es interesante y valioso en la propuesta, considerando todos los factores contribuyentes a la calidad educativa. En el caso específico que se trata, enfocado hacia la comunicación interna en la IEMS, aspectos relevantes son: la autonomía, la horizontalidad y la cultura institucional. Con el fin de unir al grupo y crear compromiso institucional. Bajo la guía del líder o director de la institución.

Respecto del funcionamiento se aprecia una transferencia de datos desde la administración organizativa al ámbito de la educación, con lo que se refuerza la importancia de crear una cultura abierta, colaborativa, innovadora, capaz de proyectarse a la sociedad y brindar un servicio amplio, evitando cerrarse en sí misma.

De esta manera la propuesta es hacer mediciones objetivas a partir de datos duros, que contribuyan a la mejora continua de los procesos de servicios administrativos en la IEMS, a través del trabajo en CI de forma estratégica de tal manera que se contribuya a la consecución de un servicio de calidad y que este a su vez, impacte en la consecución de la educación de calidad.

Liderazgo. En el entorno de la calidad total en instituciones educativas. Liderazgo que concierne a los diferentes niveles jerárquicos, tanto en personal directivo, como en docentes y alumnos. Es importante enfatizar la función del líder como persona que orienta y no en referencia necesariamente a una persona estrella, sino a varias personas que pueden asumir diferentes responsabilidades según las necesidades institucionales. Ello sugiere de un programa especial que debe ser responsabilidad institucional para formar cuadros de docentes con características de líder. Es importante apreciar el liderazgo colegiado como elemento de desarrollo y funcionamiento institucional.

Sin embargo, en la presente propuesta en la IEMS, el enfoque consistirá en empoderar a los colaboradores en administración para que se les deleguen acciones y toma de decisiones en el cumplimiento de los acuerdos establecidos. Y en la medida de la obtención de resultados positivos hacer el programa extensivo a profesores y alumnos.

4.5 EDUCACIÓN DE CALIDAD.

Calidad de la educación según (González y Tafur, 2021), es un concepto relativo, que no admite una estructura y definición única, sino que es, ante todo, un juicio de valor que está en función de los distintos criterios de los que se parte para dar sentido a la educación.

Edwards (1998) señala “calidad es un valor que requiere definirse en cada situación y no puede entenderse como un valor absoluto. Los significados que se le atribuyen a la calidad de la educación dependerán de la perspectiva social desde la cual se hace, de los sujetos que la enuncian y desde el lugar en que se hace”.

Gento (1996), afirma que calidad “es el rasgo atribuible a entidades o colectivos cuyos componentes estructurales y funcionales responden a los criterios de idoneidad máxima que cabe esperar de las mismas, produciendo como consecuencia aportaciones o resultados valorables en grado máximo, de acuerdo con su propia naturaleza”

En estas definiciones se puede apreciar, por un lado, la orientación y la finalidad institucional o sectorial, y, por otro lado, la relación con su medio o contexto socio cultural. Definir calidad de la educación obliga a redefinir la naturaleza de la educación. La calidad de la educación, por lo tanto, debe responder a la esencia misma de la educación. “si se trata de calidad de instituciones educativas, se referirá a la esencia misma de las instituciones educativas. Aspecto que debiera ser profundizado y puesto en contexto, de lo contrario se podría caer en aspectos netamente instrumentales y técnicos.” (González y Tafur,2021)

Es importante señalar el punto de equilibrio entre lo universal y lo particular. Para ello es necesario, según Tafur y González (2021), contar con una concepción integral y completa, potenciadora de todas las capacidades y dimensiones educativas de la persona en un ambiente de libertad, respeto y dignidad.

De acuerdo con lo tratado, se propone desde el ámbito de calidad el trabajo sistémico para la producción de un servicio de calidad, concepto que deberá ser trabajado en la comunidad educativa, encaminado hacia el resultado institucional, con el proceso, seguimiento y medición sugeridos con el fin de ir mejorando paulatinamente en los procesos y resultados. A través del uso de herramientas y metodologías propuestas por Six sigma, como parte de la lógica de la calidad total.

4.6 EVALUACIÓN.

El trabajo de Álvarez Novell (2011) investigador sobre temas de medición y evaluación de la comunicación organizacional refiere:

Si bien decir que la comunicación contribuye a aumentar el valor de las organizaciones resulta sin duda un enunciado muy atractivo, es insuficiente. Quienes dirigen las organizaciones no operan con enunciados supuestos, más cuando estos están referidos a una enorme masa de valores intangibles que consumen buena parte del presupuesto. De ahí que la búsqueda de metodologías que permitan medir el retorno sobre la inversión (ROI) se convierta en un desafío. Es preciso medir para saber cómo agregar valor. Es necesario demostrar que la gestión estratégica de comunicación es inseparable de la gestión organizacional.

En este contexto, los aportes de la comunicación no sólo pueden, sino que necesitan ser evaluados como otros procesos gestionados por la misma. conocer los resultados, tanto positivos como negativos permite planear mejor, establecer prioridades, tomar decisiones, e incluso, definir parámetros de nuevas mediciones. en la práctica, medir facilita, por ejemplo: indagar el nivel de satisfacción y la imagen percibida por los públicos, adecuar la comunicación para construir una mejor relación con ellos, conocer sus expectativas y necesidades y en esa medida, posicionar los objetivos, ya no basta con segmentar los públicos, hay que trabajar en esa relación, que implica, también, romper el paradigma en el cual los procesos de comunicación solo se miden a sí mismos como una etapa más de gestión.

López y Nevado (2008), evalúan dos opciones para determinar el impacto estratégico de las empresas: el cuadro de mando integral de Kaplan Y Norton y el Modelo de Análisis Integral que permite medir y gestionar los capitales intangibles responsables fundamentales del crecimiento de las organizaciones y de los países. Este modelo, según los autores, aporta ventajas sobre el cuadro de mando integral, ya que explica cómo elaborar los indicadores con un sistema de alerta dinámico que proyecta o simula actuaciones hacia el futuro, planteando su adecuación y controlando sus beneficios. Adicionalmente, proporciona una cuantificación del valor de los capitales intangibles y los correlaciona con la estrategia, indicando cuáles hay que reforzar y donde evitar que se sobredimensionen.

Como conclusión de la atención a las necesidades estratégicas se debe afirmar que es necesario contar con un modelo de evaluación sistémica que incluya las necesidades de la organización y el aporte de cada perspectiva a este fin.

4.7 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

El reto en la satisfacción del cliente consiste en valorar el nivel de cumplimiento de las expectativas de los clientes. Al respecto existen varias metodologías como la norma de calidad ISO, el modelo europeo de la excelencia, el modelo SERVQUAL-

SERVPERF Y la metodología WIGN (Walker Information Global Network) entre otros.

El sistema ISO recalca la satisfacción de los clientes en sus principios, que son: organización enfocada al cliente, enfoque a procesos, enfoque del sistema hacia la organización, liderazgo, participación del personal, enfoque objetivo hacia la toma de decisiones, mejora continua, relación beneficio con el proveedor. Igualmente, el Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) relaciona dentro de sus criterios liderazgo, planificación y estrategia; personas, colaboradores y recursos; procesos, resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad, rendimiento final de la organización.

El modelo SERVQUAL –SERVPERF mide los elementos intangibles como: apariencia de las instalaciones físicas, equipos empleados y materiales de comunicación, fiabilidad (habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa), capacidad de respuesta (deseo de ayudar a los clientes y servirles de forma rápida) seguridad (conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados, así como su habilidad para transmitir confianza al cliente), empatía (atención individualizada al cliente). Por su parte la metodología WIGN evalúa el desempeño organizacional por parte de los usuarios, los productos y los servicios, valorando la lealtad, la satisfacción, la fidelidad y el cumplimiento de las expectativas de los clientes.

Con respecto a estos aspectos particularmente en la IEMS, las evaluaciones a través de encuestas han sido positivas por parte de los clientes externos, es decir padres de familia, alumnos e incluso autoridades, por lo cual el enfoque estará centrado en el plan estratégico de la comunicación, sin descuidar todos los demás factores. Específicamente en repensar la creación de valor de gestión humana por medio de algunas acciones que permitan que el impacto pueda medirse y pueda generarse visiblemente bajo la medición de resultados.

Todas las áreas, así como las actividades de una organización, se pueden medir si se someten a indicadores de gestión para conocer su contribución, su orientación y su valor agregado a la misión y objetivos (Reinoso Lastra & Uribe Macías, 2009).

Otálvaro (2016) El indicador de gestión hace referencia a las variables, cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado respecto de los objetivos y metas previstas o influencias esperadas. (Beltrán Jaramillo, 2002)

Reinoso y Uribe (2009), los indicadores de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia... son ante todo información que agrega valor como instrumento de acción y evaluación, de procesos y resultados tanto en la construcción de objetivos dentro de planes como en su implementación, ejecución, evaluación, los indicadores hacen parte de un sistema de control de gestión que contribuye a una gestión eficaz y eficiente de las organizaciones, facilitando sus integrantes información permanente e integral sobre su desempeño, lo que les permite autoevaluar su gestión y tomar decisiones para mejorar los niveles de aprendizaje en la organización (Reinoso y Macias,2009).

“No se puede gestionar lo que no se mide”. Peter Drucker en Álvarez y Lesta, 2011). Sobre la evaluación de los intangibles, la gestión estratégica de la Comunicación interna se ha constituido en un pilar de competitividad en el contexto organizacional de hoy, sin embargo, no hay grandes referentes de su evaluación y de su impacto en la aportación a la empresa. Por ello los autores determinan cómo vincular los objetivos específicos de GECl con los objetivos generales de la organización. Revisaron las principales lógicas de gerencia (Control Total de Calidad, seis sigmas, Valor económico agregado, Benchmarking, presupuesto base cero y Cuadro de mando integral) y sus tendencias de medición.

Se puede medir el nivel de satisfacción y la imagen de los públicos internos o adecuar la comunicación masiva y directa para contribuir a una mejor relación entre colaboradores, conocer sus prioridades, expectativas y necesidades y trabajar en los objetivos a alcanzar. Las mediciones internas son de suma utilidad para visualizar las inquietudes de los miembros de la organización y tener un panorama preciso de las elecciones interpersonales y la efectividad de cada área de la empresa.

Depende de la existencia de una cultura de medición en la organización para ser eficaz. y en específico de la comunicación, Irazu (2000) se refiere no solo al conocimiento de las técnicas y los métodos de medición existentes y a su aplicación sino, principalmente, al desarrollo de una actitud tendiente a que las decisiones estén basadas en hechos y en datos antes que en la intuición y la experiencia. la medición de la gestión de la comunicación interna es justamente eso: la medición de la eficacia y eficiencia de esa gestión.

Siendo la eficiencia la capacidad de alcanzar los objetivos y la eficacia la relación entre el resultado alcanzado y los recursos empleados.

4.8 Estado del arte del Control Estadístico de Procesos.

González, G. (2016) realizó un trabajo de investigación que tuvo como objetivo articular el estado del arte sobre la aplicación de control estadístico de procesos en empresas de servicios. Con el fin de identificar principalmente cual ha sido la producción documental con respecto al tema, la forma en la que ha sido tratado por diferentes autores, y como lo han expuesto en sus respectivos documentos.

Las empresas, tanto de servicios como de manufactura, tienen como foco principal un aspecto clave en común: los clientes y su nivel de satisfacción con respecto a los servicios / productos ofrecidos. Para Evans (2008), si una empresa quiere crear clientes satisfechos, primero debe identificar sus necesidades, diseñar los sistemas de producción y servicios para cumplirlas y medir los resultados como base de la mejora. Sin embargo, no es muy usual encontrar información sobre la aplicación del CEP en empresas de servicios.

Desde el punto de vista organizacional se menciona que "... la calidad como una necesidad de las empresas surge desde el siglo XIX con la revolución industrial". Existen cinco fases de la evolución de la calidad, las cuales son:

1.- inspección. Establece mecanismos y herramientas que pudieran detectar si los productos o piezas que los conformaban se ajustaban o no a los estándares establecidos. Se limitaba exclusivamente al conteo y separación de piezas o

productos defectuosos, la inspección proporcionó las bases para llegar al siguiente nivel, el control estadístico.

2.- control estadístico de la calidad: se basa en el diseño y aplicación de herramientas estadísticas para la determinación de las características de los procesos y productos sin tener que inspeccionarlos todos. Se usan herramientas tales como cartas de control y el estudio de variables para el control de la calidad.

3.- Aseguramiento de la calidad: implica un conjunto de acciones planificadas que garanticen el cumplimiento de unos requisitos establecidos por la organización con base en las necesidades de los clientes.

4.- Gestión de la calidad. La gestión de la calidad surge en la década de los ochentas como un nuevo enfoque que considera la calidad como un aspecto más estratégico, hay un énfasis en la mejora continua de los procesos, así como en las necesidades y satisfacción de los clientes, lográndose oportunidades competitivas para la empresa las cuales se pueden traducir en ventaja sostenible y duradera.

5.- Gestión avanzada de la calidad. Hace referencia al concepto de manufactura avanzada desarrollada por Taichí Ohno y Shingeo Shingo quienes desarrollaron los conceptos de procesos esbeltos, soportando estos con herramientas de calidad como el AMEF, QFD, Poka Yoke, 5S y otros.

El implementar el CEP (Control Estadístico de Procesos), apoyará a la toma de decisiones con respecto al seguimiento que se dé al plan estratégico de comunicación para ir implementando la mejora continua en el proceso de servicio que brinda la IEMS, mediante el análisis de los datos que se vayan obteniendo en la gestión de calidad.

Para Cuatrecasas (2009) el papel de la calidad ha evolucionado de manera importante desde un mero control o inspección a convertirse en uno de los pilares de la estrategia global de la empresa.

- Inspección. Verificación de todos los productos de salida, es decir, después de la fabricación y antes de que fueran distribuidos hacia los clientes.

- Control de producto: la aplicación de los conceptos estadísticos para el control y verificación de los productos ya fabricados supuso un avance considerable que permitió la reducción de la inspección.
- Control de proceso: en esta etapa la calidad de los productos ya no se controla únicamente al final del proceso, sino que este se verá sometido a un control a lo largo de dicha cadena de producción para evitar los defectos o el incumplimiento de las especificaciones de los productos.
- Gestión de la calidad. La calidad se extiende a toda la empresa en su crecimiento conceptual y en sus objetivos.

El control estadístico de procesos (SPC) se puede definir como “una metodología para el seguimiento de un proceso para identificar las causas de la variación y señalar la necesidad de emprender una acción correctiva en el momento apropiado” esta definición menciona las causas de variación como base para la toma de acciones correctivas, con el fin de entender que los procesos tienen variación, y que es necesario entender y analizar esta situación.

Kumar (2009) por su parte lo define como una herramienta que resuelve problemas y que puede aplicarse a cualquier proceso.

Juran (2008) “los procesos muestran variabilidad”, así como Vargas Quiñones menciona que cualquier proceso, incluida la prestación de servicios de salud, educativos, produce variabilidad. De esta manera se logra complementar el concepto de Control Estadístico de Procesos.

Fontalvo, menciona que la base del control estadístico es la comprensión de la variación natural de los procesos, la cual puede ser por causas comunes (azar) o a causas especiales (situaciones particulares).

González Gaya 2000, e Ishikawa, 2016, refieren que en un proceso pueden aparecer dos causas de variación, las comunes o no asignables y las especiales o asignables. Causas inevitables y causas evitables respectivamente.

Greff y Ghoshal definen que las técnicas de SPC incluyen:

- Cartas de control
- Hojas de verificación
- Diagrama de Pareto
- Diagrama de causa y efecto
- Diagrama de defectos
- Diagrama de Scatter
- Histogramas.

Para Evans, las 7 herramientas del control de calidad, pero en lugar de diagrama de defectos y de Scatter, incluye el diagrama de flujo y el de dispersión.

El Control Estadístico de Proceso (CEP) está basado, principalmente, en los gráficos de control, tal y como menciona Cuatrecasas. Los gráficos de control, menciona Ishikawa, fue un término usado por el Dr. W: A: Shewart en 1926. Y este es un dibujo para determinar si el modelo de probabilidad es estable o cambia a lo largo del tiempo.

Hoy por hoy, existen softwares de CEP como el minitab, herramienta informática precisa y de fácil uso para aplicaciones estadísticas generales y muy especialmente para control de calidad. Enfocada al análisis de los datos complejos e identificación y resolución de problemas relativos a procesos que requieren un análisis de control o mejora, y de la cual se hará uso en el presente estudio para avalar la relación entre las variables propuestas.

5 LA INSTITUCIÓN DE EMS CONSIDERADA COMO PYME.

Si se parte de la base de que las PYME presentan características diferenciales con respecto a las grandes empresas y que son estas características las que guían un comportamiento y desempeño diferente, debe primero establecerse un análisis de cuáles son esos recursos superiores con que cuenta la PYME y que pueden genera ventaja competitiva.

Sabemos que las limitaciones en cuanto a tamaño y recursos económicos hacen que estas empresas no puedan acceder a todos los recursos disponibles, y se

centren en aquellos en donde puedan minimizar costos y riesgo. Es el caso de la IEMS, Como dependencia gubernamental. Que cuenta con menos de 100 colaboradores.

En una investigación acerca de los activos intangibles (Fong, 2003), se identificaron activos intangibles relevantes en la PYME, que son parte de su cultura organizacional, que es el tema que nos ocupa.

- Características asociadas al propietario o fundador de la empresa
- Habilidades del propietario o fundador y de sus empleados
- Conocimiento específico que tienen tanto el propietario como sus empleados.
- Actitudes de los empleados y sus relaciones laborales.
- Relaciones que establece la empresa con los clientes, proveedores y con sus mismos empleados.
- El conocimiento del mercado, es decir, identificar cuál es la tendencia del mismo.
- La reputación con que cuente la empresa y la de su producto o servicio.

Muchos de estos activos intangibles están asociados a componentes de la cultura empresarial del dueño/propietario y a la cultura que él implanta en la empresa. Las actitudes de los empleados, su disposición al trabajo, el manejo de sus relaciones con clientes y proveedores y, sobre todo, las habilidades del propietario forman parte integral de la cultura organizacional.

Los recursos anteriormente nombrados son más flexibles que los activos tangibles, por lo que pueden ser modificados con mayor facilidad, por que las empresas pueden modificarlos e introducir cambios a bajo costo en la búsqueda de ventajas en los mercados. Flexibilidad que hace que los dueños finquen la creación de ventaja competitiva en los cambios que puedan alcanzar en ellos y no en los activos tangibles, que como se mencionó, tienen un alto costo y riesgo. Escorcía y Pérez (2014)

6 EMPRESA DE SERVICIO, IEMS.

Parra Ferié, menciona que existen tres sectores productivos en los sistemas económicos: sector primario, el cual agrupa las empresas que se dedican a actividades agrícolas, pecuarias, y extractivas; sector secundario, conformado por aquellas empresas que se encuentran en la industria automovilística, de equipos electrónicos y de ropa, entre otros, y el sector terciario en el cual el producto no es tangible, como bancos y escuelas.

El sector terciario o de servicios ha sido, durante las últimas décadas, el dominante dentro de las actividades económicas, según lo menciona Valoto Patuzzo.

En 1984 el sector servicio representaba en el promedio general, el 66% de la economía de los Estados Unidos. En el 2003, según las estadísticas del Banco Mundial el porcentaje de contribución sectorial al PIB del mismo país es del 70% en promedio. En Japón es del 67.7% en México 69,7%, Perú 64.7% para Colombia fue del 64%.

se evidencia que no existe una definición común y estándar del servicio. la tarea de definir y conceptualizar los servicios no es sencilla pues bajo el término servicios se abarca un conjunto heterogéneo de productos y actividades intangibles que resultan difíciles de englobar en una definición simple.

para Funch, es añadir valor al producto, ya que el servicio es intangible, pero relaciona al productor y al consumidor. Kotler define servicio como la actividad o beneficio que una parte entrega a otra, esencialmente intangibles, y sin propiedad de la cosa. Evans. lo define como la actividad que no produce un bien físico, entendiéndolo como la parte sin producto entre la relación comprador y vendedor. para Lamata, el servicio es conceptualizado como: "actividad o proceso producido por el hombre que soporta un valor de utilidad que puede y suele cambiarse por otros bienes o servicios o por su valor en moneda. Julio Lobos, lo define como lo que se hace para satisfacer la expectativa de un cliente.

intangibilidad. es la característica más importante de los servicios. consiste en que estos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse, ni olerse, antes de su adquisición por los compradores. característica que dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer. los servicios no se pueden inventariar ni patentar, ser explicados o representados fácilmente, o evaluar su calidad antes de la presentación. En los servicios los momentos de verdad impactan directamente en la satisfacción o no del cliente, los momentos de verdad pueden servir como base para la aplicación del CEP. gráficos de control.

Kumar, presenta las siguientes ventajas y desventajas de usar un cuadro de control (gráfico de control).

ventajas:

muy efectiva en la prevención de defectos

es una técnica probada en la mejora de la calidad y de la productividad

suministra información sobre la capacidad del proceso

es una buena herramienta de diagnóstico

puede usarse con variables dependientes e independientes.

desventajas.

no es una herramienta simple; todos los usuarios deben estar bien entrenados y deben participar en un programa de educación continuada.

los datos correctos deben recopilarse

los parámetros de la herramienta (media, desviación estándar, rango) deben calcularse correctamente

El usuario debe tener un buen conocimiento de cómo analiza correctamente los cuadros de control.

concluida la investigación (González Gaitán,2020) afirma que el análisis bibliométrico tiene un bajo aporte significativo de documentos para el tema

investigado.” la recopilación documental es más compleja si se espera encontrar, en un mismo texto, concepto, aplicación del control estadístico de procesos en empresas de servicio”. otro vacío que encuentra es la falta de unificación en el concepto control estadístico de procesos. aunque en la generalidad definen la variabilidad como fuente principal del control estadístico de procesos, y el uso de los gráficos de control como principal herramienta, no es claro el papel que tienen otras herramientas mencionadas como el diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto, entre otros. no encontró textos relacionados con la aplicación del control estadístico de procesos, los autores no mencionan el uso de este tipo de herramientas. excepto de los gráficos de control.

El investigador plantea que encontró publicaciones relevantes que apoyan su investigación, identificó ventajas y desventajas/ riesgos de las principales herramientas de control estadístico de procesos, los gráficos de control como herramienta de control estadístico de procesos más usado en las organizaciones de prestación de servicios. El control estadístico de procesos (gráficos de control) permite identificar las causas de variación del proceso, aplicando el gráfico de control respectivo y tomar las acciones correspondientes. Existe un gráfico de control para analizar el comportamiento del proceso independientemente el tipo de variable (continua o discreta) elegida por la organización para ser analizada. Identificó los vacíos correspondientes a la generación de documentos relacionados con el control estadístico de procesos aplicado a organizaciones del sector servicios, encontrando que existen vacíos en la producción documental y en la uniformidad conceptual sobre la definición del control estadístico de procesos. El control Estadístico de Procesos es un concepto que se aplica desde hace un siglo, aproximadamente, sin embargo, su uso ha estado relacionado con empresas del sector manufactura. sin embargo, González Gaitán. identifica empresas de diferentes sectores de servicios que aplican el Control Estadístico de Procesos (gráficos de control) para conocer la variación de sus procesos, causas de esta variación y establecer el plan de acción correspondiente para estabilizarlos mejorar su capacidad.

Los aspectos clave en la implementación del Control Estadístico de Procesos (gráficos de control) son: la competencia del personal que genera el gráfico y/o analiza el resultado y la confiabilidad de los datos que analizarán.

El investigador recomienda: formar al personal asignado para implementar el CEP., la organización puede definir su propia metodología para implementar el CEP con apoyo al análisis y mejora de sus procesos. pueden incluir herramientas ofimáticas (Excel, minitab) como apoyo para el CEP. las universidades y empresas pueden apoyar a incentivar y fomentar la publicación de documentos que contengan casos de estudio sobre el tema, para fortalecer el acervo documental.

7 EJEMPLOS DE PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.

A) Ejemplo de plan de comunicación. Dirección de Comunicación (DIRCOM,2020)

DIRCOM. Organización de comunicación. Propone un plan de comunicación interna. El cual consiste en 4 fases:

- 1) De investigación.
- 2) De planificación
- 3) De implementación
- 4) De valoración y medición.

FASE 1. INVESTIGACIÓN.

Se considera el punto de partida del plan. Se refiere a hacer un buen diagnóstico, realiza una de esas auditorias de comunicación interna:

- Auditoria del estado de la comunicación dentro de la empresa
- Auditoria de la identidad corporativa
- Estudio de clima y reputación
- Auditoria de canales y mensajes

Paso 2 Resumir los resultados de la fase de investigación en un FODA.

FASE 2. DE PLANIFICACIÓN.

Objetivos, públicos, estrategias, acciones, canales, mensajes

¿Qué queremos conseguir con el plan estratégico de comunicación interna y cómo vamos a lograrlo?

Paso 1 Definir los objetivos de comunicación interna

Paso 2 Definir el mapa de públicos. Listar los grupos de interés interno a los que nos vamos a dirigir:

- Consejo de administración
- Accionistas
- Directivos
- Empleados
- Proveedores
- Colaboradores
- Sindicatos

Paso 3 Diseñar la estrategia ¿Cómo vamos a hacer realidad los objetivos?

FASE 3 DE IMPLANTACIÓN

Calendario, presupuestos y recursos ejecución

Ejecución del plan de comunicación interna

Paso 1 Definir el calendario

- Concretar cuándo se iniciará cada acción y qué duración tendrá
- Definir cuándo se lanzará cada contenido.

Paso 2 Concretar presupuesto y recursos.

- Concretar el presupuesto necesario
- Listar los recursos disponibles
- Listar los recursos necesarios
- Establecer los responsables de cada acción.

Paso 3 Ejecutar el plan

- Puesta en marcha del plan de comunicación diseñado.

Destacan la necesidad de mantener el compromiso de la alta dirección con la comunicación interna, interés que se ha materializado en un aumento de la comunicación entre dirección general y empleados, en un tono más cercano y emocional,

4.- EVALUACIÓN.

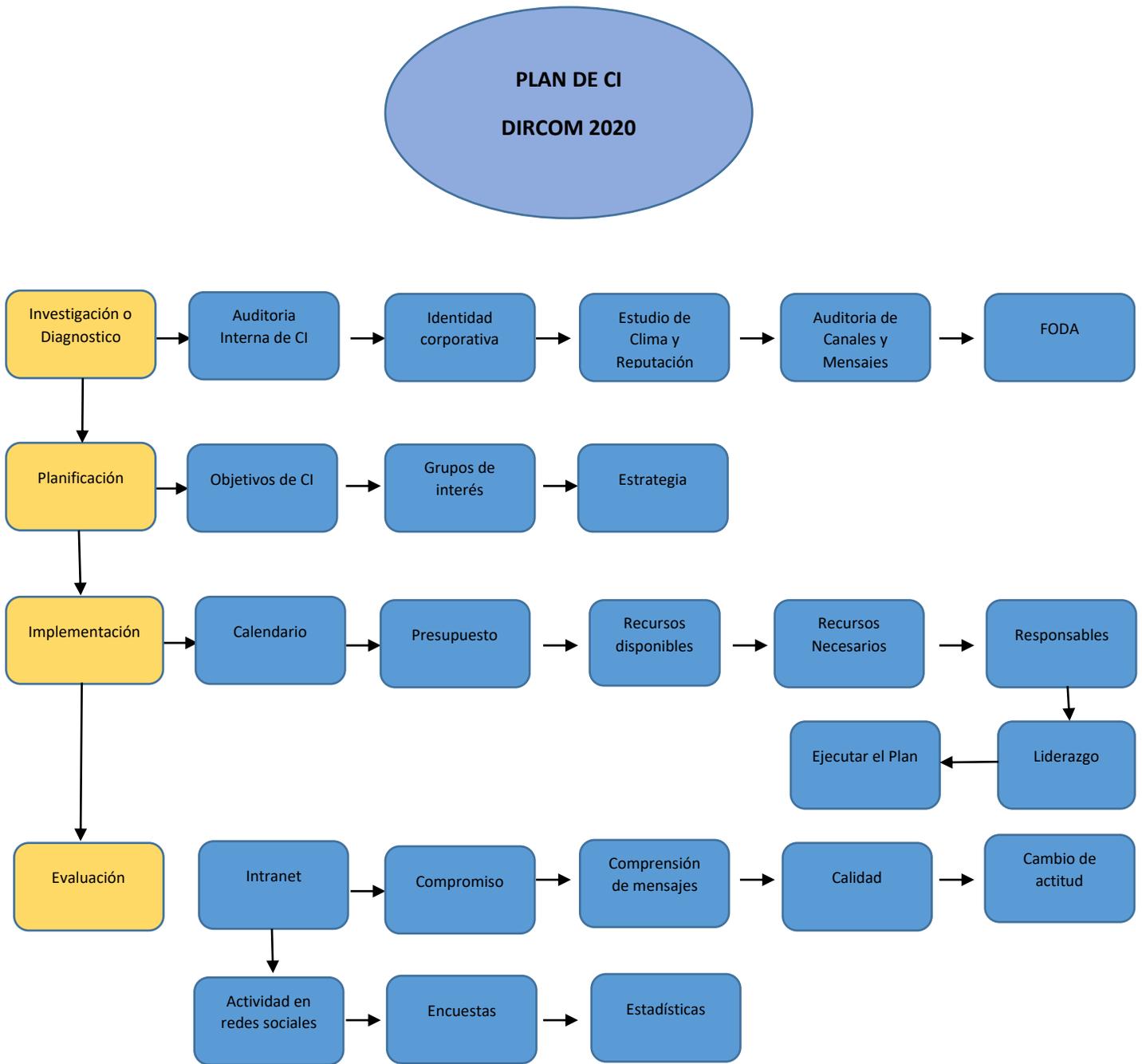
El estudio llevado a cabo por Dircom (2020). Señala que los principales aspectos evaluados para medir la efectividad de la comunicación interna han sido:

- el uso de la intranet,
- la implicación de los empleados
- la comprensión de los mensajes por parte de los empleados.
- calidad del proceso de comunicación interna
- el cambio de actitud de los empleados
- nivel de actividad en las redes sociales internas (mensajes, interacción entre otros).
- el análisis del envío de newsletters (ratio de apertura, respuestas, etc.)
- estadísticas de las redes sociales de la empresa (comentarios, me gusta, etc.)

Otras técnicas que se han utilizado para medir el impacto de la comunicación interna son:

- Analizar el uso de la intranet
 - El feedback de los eventos
 - las encuestas a los empleados
 - menor medida los costes
 - beneficios de las acciones y entrevistas
- ver figura 1, que plantea el esquema del plan de CI.

Figura 1. Plan de Comunicación Interna



DIRCOM 2020

B) Plan estratégico Coulter (2018)

Descripción.

Estará destinado a optimizar los canales de comunicación existentes con el fin de arraigar en el personal los beneficios de la utilización de los mismos, direccionando el flujo de información en el mismo sentido que las estrategias organizacionales, para así aprovechar al máximo los recursos disponibles.

Actividades clave:

- ✓ detección de las necesidades de comunicación.
- ✓ confección del boceto con las políticas de ci. puesta en común en conjunto con la gerencia y la dirección de lo relevado.
- ✓ corrección de lineamientos planteados, para unificar criterios entre las partes que intervengan.
- ✓ elaboración de las directrices a anunciar en el manual de ci
- ✓ implementación.
- ✓ responsable de proceso
- ✓ el responsable será un consultor externo.

Recursos involucrados.

Humanos: Todo el personal: nivel operativo, mandos medios, gerencia y dirección.

Materiales: Sala de capacitación, proyector, computadora, artículos de librería. diseño e impresión de manual de comunicación interna.

Económicos. Salario del consultor externo, horas productivas.

Evaluación de resultado.

Llevar a cabo la puesta en marcha del programa en los plazos estipulados en el diagrama de Gantt.

Analizar el nivel de adherencia de todo el personal a la nueva norma informada.

Efectuar encuestas anónimas para medir el grado de comprensión de los lineamientos comunicados

Rediseño de puestos clave.

Diagramar completamente el puesto de gerente general buscando darle estructura y lógica a las acciones que deberá llevar a cabo. A su vez redefinir las tareas y funciones de los puestos de mandos medios. Responsable de área.

Actividades clave.

Realizar un relevamiento de las actividades que realiza actualmente el gerente general y los puestos de jefaturas.

Diseñar la descripción del puesto de gerente y rediseñar los puestos restantes

Puesta en común con gerencia y dirección de los documentos que se diagramaron

Corrección de lineamientos planteados, para unificar criterios entre las partes.

Comunicación efectiva a los jefes de las modificaciones realizadas.

Capacitación de liderazgo.

Descripción. El objetivo de llevar a cabo esta formación es la de administrar los recursos humanos disponibles y delegar las tareas de acuerdo con lo correspondiente con la posición jerárquica ocupada.

Actividades clave.

Detectar las falencias en los estilos de liderazgos existentes.

Diagramar la didáctica y el contenido del programa a brindar.

Llevar a cabo la puesta en marcha de la instrucción a los participantes

Efectuar una evaluación para determina el grado de comprensión de este

Llevar a cabo un seguimiento sobre la aplicación de lo aprendido.

Responsable

Recursos

Evaluación del resultado.

Llevar a cabo la puesta en marcha en los plazos estipulados en el diagrama de Gantt.

Analizar el nivel de implicancia y aceptación de todo el personal participante.

Evaluación del desempeño.

Descripción.

Su propósito es medir en términos cualitativos y cuantitativos el rendimiento de los trabajadores, con el objetivo de elaborar planes de acción correctivos ante desvíos incentivando la mejora premiando los desempeños sobresalientes.

Actividades clave:

Confeccionar la herramienta de relevamiento

Aplicar el instrumento de recolección de datos

Tabular la información recaudada

Elaborar informes con los resultados.

Corrección de lineamientos planteados, unificar criterios entre las partes.

Realizar feedback a los participantes.

Plan motivacional y satisfacción laboral.

Descripción. Se efectúa con la finalidad de conservar un clima laboral en óptimas condiciones, mantener la satisfacción de los trabajadores y elevar al máximo la motivación del personal, obteniendo de su parte el mejor de los rendimientos.

Actividades clave:

Análisis del clima y satisfacción laboral

Confección de un esquema de incentivos en base a lo relevado.

Puesta en común con la gerencia y la dirección de los datos relevantes.

Corrección de lineamientos planteados, para unificar criterios ente las partes que antevienen.

Elaboración de un programa de estímulos económicos y no económicos.

Implementación del plan.

Responsable del proceso

Recursos involucrados.

Humanos: todo el personal

Materiales. Compra de Boucher o gifts card para ser otorgados como reconocimiento por los objetivos alcanzados.

Económicos. Premios económicos o pagos de horas extra por reemplazo de algún trabajador.

Evaluación de resultado.

Llevar a cabo la puesta en marcha en los plazos estipulados en el diagrama de Gantt.

Analizar el nivel de implicancia y aceptación de todo el personal a los objetivos propuestos

Realizar medición de índices de productividad.

Figura 2. Plan estratégico de Comunicación Interna.



Fuente: Coulter 2018

C) Plan de comunicación interna y cultura de la institución educativa. Coulter Matías (2018)

Fase 1. Incorporación de la actividad dentro del área de Recursos Humanos

Delimitar responsabilidades y tareas

Rediseñar descripción de puestos

Confeción de un manual de comunicación interna.

Fase 2. Concientización del directorio, gerencia y mandos medios de su implementación

Definir objetivos

Diseñar el programa a desarrollar. Falencias, beneficios, modalidades.

Llevar a cabo la capacitación.

Evaluar los contenidos dictados: utilización de cuestionarios

Fase 3. Presentación del programa de Ci a las áreas operativas.

Informar los objetivos.

Desarrollar ante la audiencia los contenidos.

Establecer los medios de comunicación y herramientas necesarias para la instauración del programa.

Poner en marcha de la capacitación

Evaluar de los contenidos dictados. Utilización de cuestionarios

Fase 4. Construcción de jornadas de retroalimentación.

Crear espacios y establecer reuniones propicias para el debate.

Elaborar actividades que busquen el consenso y fomenten la utilización de los medios de comunicación brindados.

Realizar cuestionarios anónimos a nivel general para determinar el nivel de aceptación.

Programa de capacitación de liderazgo. Del programa integral de mejora continua.

Comunicación efectiva.

Concepto

Actos lingüísticos

Observación, escucha, emociones

Interpretación

Confianza

Diseño de una conversación

Principios de la ontología del lenguaje

Liderazgo.

Concepto

Premisas fundamentales

Estilos

Coaching líder

Gestión del cambio

Delegación

Reconocimiento y motivación.

Gestión de conflictos.

Concepto

Análisis de sus partes

Orígenes

Causas y protagonistas

Niveles de resolución

Modalidades de resolución.

Posturas e intereses.

Figura 3. Plan de comunicación interna y cultura de institución educativa

FASE 1	Incorporación de actividad en Recursos Humanos
	Responsabilidades
	Descripción de puestos
	Manual de Comunicación Interna
Fase 2	Implementación y concientización
	Objetivos
	Diseño del programa
	Capacitación
	Evaluación
Fase 3	Presentación
	Informar objetivos
	Desarrollar contenidos
	Establecer medios de comunicación y herramientas
	Instaurar el programa
	Capacitar
	Evaluar
Fase 4	Jornadas de retroalimentación
	Reuniones para debate
	Actividades para consenso
	Cuestionarios
	Comunicación efectiva
	Liderazgo
	Gestión de conflictos
	Negociación
	Evaluación

fuentes: Coulter Matías (2018)

Los planteamientos anteriores con respecto a las estrategias en comunicación interna son de sumo interés para fomentar la comunicación efectiva en la IEMS, pues proponen la alineación de los objetivos institucionales con los integrantes del organismo institucional, enfatizando la retroalimentación a las buenas prácticas, en un contexto integral fortaleciendo la comunicación transversal y la conciencia de una nueva manera de liderar el proyecto de una manera más democrática y participativa por parte de los colaboradores, es decir empoderando a la comunidad escolar, así mismo facilitar que los integrantes que laboran en ella estén motivados para crecer en lo personal y laboral y familiar provocando sentimientos de satisfacción. Es imperante resaltar el objetivo del plan estratégico de comunicación al interior de la escuela, el cual es crear una comunicación eficiente, retroalimentada, comprendida, clara, objetiva y eficaz.

Se realiza la investigación de las PYME y empresas de servicios para apoyar de mejor manera en la planeación estratégica de comunicación, ya que son características importantes a considerar para abordar el cambio en la institución. En conjunto con el estudio de propuestas de planeación ya que sirven de base para diseñar a medida la propuesta del plan de comunicación para la IEMS, de manera actual para responder a las demandas del entorno. Y de la escuela en particular.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

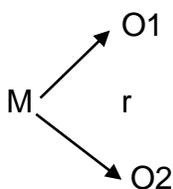
Es necesario adaptarse a los nuevos contextos y estratégicamente se ha identificado que la comunicación es la herramienta que se debe adoptar y adaptar para resolver las demandas educativas, de esta manera el director tendrá beneficios que le permitirán mejorar su gestión de una forma holística para La IEMS, con base en una comunicación efectiva propiciando una identidad propia, que se proyectará de forma auténtica hacia la comunidad.

Crear modelos de gestión adecuados que promuevan relaciones interpersonales armónicas, que permitan contar con una institución socialmente fuerte, donde toda la comunidad participe de manera activa, con conciencia y conocimiento de dónde

se quiere llegar, que genere cambios de gestión que modifiquen la actitud y percepción de los implicados, generando un clima más armónico, en pro de la consecución de objetivos comunes, que favorezcan el objetivo institucional de propiciar una educación de calidad de acuerdo a la concepción que cree en la comunidad.

En el presente trabajo, se llevó a cabo una investigación de tipo documental, con base en el análisis de diversas fuentes de información. Descriptiva, de tipo cualitativo a través de una encuesta de tipo Likert que consta de 30 preguntas y que aborda la cultura administrativa con elementos de la comunicación estratégica y la cultura de la gestión humana con los mismos elementos como puente entre las características de los colaboradores (administrativos) y la gestión escolar. Encuesta que fue contestada por 17 colaboradores del área de administración. Los datos fueron agrupados en matrices, considerando ambas variables: variable independiente: comunicación interna y variables dependientes: política, filosofía, misión, visión, organizacionales. Así mismo se abordó el análisis cuantitativo, aplicando el método estadístico de correlación lineal, con la finalidad de estipular cual es la relación entre las variables y trabajar de manera objetiva con forme a los resultados.

El diseño de investigación descriptivo correlacional, refiere Hernández (2013) indica que este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre las variables de estudio. Optando por el siguiente diagrama:



Dónde: M representa la muestra

O1 representa la comunicación interna

r es la posible relación que existe entre variables.

O2 representa las variables de gestión educativa

Variable independiente.

La gestión administrativa, se refiere al conjunto articulado de acciones de conducción de una institución educativa para ser llevados a cabo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el proyecto educativo institucional. Con la comunicación interna como vínculo.

Se abordan las siguientes dimensiones:

- 1.- Cultura de comunicación
- 2.- Identidad institucional.
- 3.-Medios de comunicación
- 4.- Tipos de comunicación.

Variable dependiente: gestión humana, se refiere al conjunto de acciones y percepciones de los colaboradores con respecto al desempeño de sus relaciones interpersonales laborales con la comunicación interna como vínculo.

Se abordan las dimensiones:

- 5.- Cultura de comunicación
- 6.- Satisfacción.

La investigación refiere que estratégicamente lo primero que se debe lograr es la identificación con el ideario institucional (misión, visión, valores, objetivos), políticas y filosofía. Alinear los objetivos individuales del colectivo institucional con los objetivos de la IEMS. Fomentando la cultura organizacional.

A partir de las preguntas:

¿Qué nivel de relación existe entre la comunicación interna y la gestión escolar administrativa de la IEMS?

¿Existe relación entre la comunicación interna y la identidad escolar de la IEMS?

¿Los medios y tipos de comunicación son los adecuados para trabajar la gestión escolar?

Derivado de lo anterior, surge la siguiente hipótesis:

Si se implementa un plan estratégico de comunicación, entonces habrá mejoras en el área administrativa de la institución de EMS.

A continuación, se presentan la justificación del tamaño de la muestra para el presente estudio, a través de la aplicación de la fórmula estadística.

$$n = \frac{N \times Z_a(Z_a + 1) \times p \times q}{d^2 \times N + Z_a(Z_a + 1) \times p \times q}$$

N= Tamaño de la población

Z_a= Variable estandarizada correspondiente al nivel de confianza

p= Probabilidad de éxito o proporción esperada

q=Probabilidad de fracaso

d=Precisión (error máximo admisible en términos de proporción).

Para una confianza del 95% se requiere que el valor de la variable estandarizada Z_a sea igual a 1.96.

Si N=17

p=0.5

q=1-p=0.5

Una confianza del 95% corresponde a Z_a=1.96

d=0.03 (que equivale a 3%)

Si queremos que el error estadístico sea del 3% ($d=0.03$) necesitamos que:

$$n = [17 \times 1.96 \times 1.96 \times 0.5 \times 0.5] / [0.03 \times 0.03 \times 17 + 1.96 \times 1.96 \times 0.5 \times 0.5]$$

$$n = 16.32 / [0.0009 \times 17 + 3.84 (0.5) (0.5)]$$

$$n = 16.32 / [0.0153 + 1.92]$$

$$n = 16.32 / 0.9753 = 16.733$$

Entonces el tamaño de la muestra es $n= 17$ participantes.

El tamaño de la muestra es pequeño por lo tanto se aplicará a la totalidad de la plantilla de colaboradores administrativos de la IEMS. Como sugiere el resultado estadístico.

CAPÍTULO IV DESARROLLO.

OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan estratégico de comunicación interna en el área administrativa de una escuela de Educación Media Superior.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Realizar un diagnóstico del proceso de comunicación interna en la escuela de EMS. (A través del análisis de la herramienta FODA y un cuestionario de escala Likert). Así como el diagrama de Ishikawa.
- 2) Planear estratégicamente hacia la cultura institucional.
(Considerando el ideario de la institución).
- 3) Organizar las estrategias y acciones del plan de comunicación interna.
(en un cronograma para especificar cada una de las acciones)
- 4) Dirigir las acciones con los colaboradores.
(realizar las actividades programadas con las especificaciones del cronograma).
- 5) Realizar seguimiento bimestralmente.
- 6) Evaluar la mejora de la implementación del plan. (con apoyo del cuestionario y análisis estadístico, Correlación lineal)

(pre test – post test). Para dar seguimiento e implementar cambios de ser necesario.

Se realizó el diagnóstico del estado de la comunicación interna de la IEMS, con apoyo de herramientas, como; un análisis FODA y un diagrama de Ishikawa, una encuesta de tipo Likert para determinar causas raíz de la problemática.

Figura 4. ANÁLISIS FODA de IEMS.

ANÁLISIS FODA DE LA INSTITUCION EDUCATIVA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Profesores con grado de maestría o doctorado	1. Implementación de un plan estratégico de C.I
2. Carrera de programación	2. Capacitación
3. Infraestructura	3. Proyectos de Programación
4. Equipo de cómputo actualizado y suficiente	4. Educación dual
5. Seguridad por su ubicación	5. Contacto con empresas
6. Dirección Involucrada	6. Relación con el Municipio
7. Interacción con padres de familia	7. Continuidad a proyectos Institucionales
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Falta de compromiso	1. Crisis de salud
2. Falta de recursos	2. Crisis de seguridad pública
3. Planeación Insuficiente	3. Falta de transporte público
4. Trabajo por áreas	4. Crisis económica
5. Bajo nivel de cultura organizacional	5. Cambios de personal administrativo
6. Intereses Personales	6. Procesos burocráticos
7. falta de trabajo en equipo	7. Deserción escolar

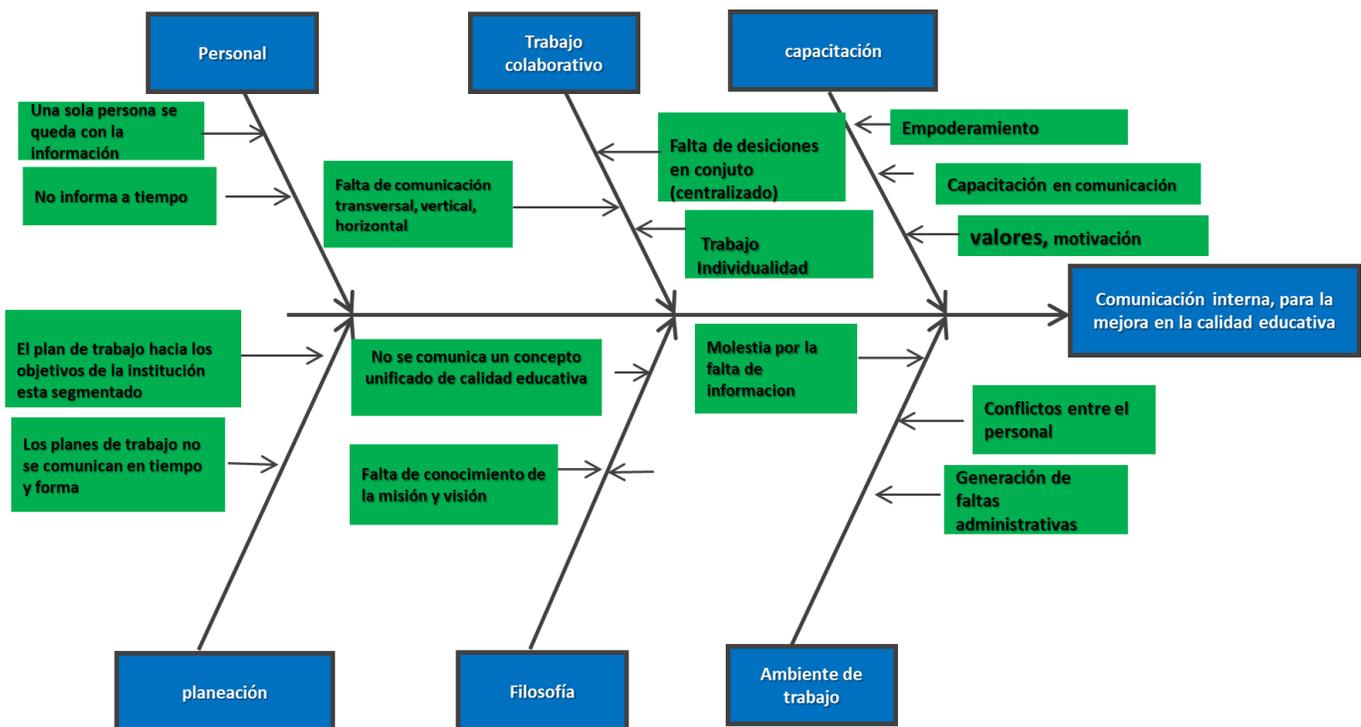
Elaboración propia del autor.

DIAGRAMA DE PESCADO

El diagrama de pescado es una herramienta de categorización conocida como el diagrama de Ishikawa. Permite identificar las causas de un problema de rendimiento, abordando los factores que se involucran en el proceso.

Todo problema posee una serie de causas específicas que se deben analizar y probar, con la finalidad de comprobar cuál está causando el problema que se desea mitigar. Al eliminar las causas se tiende a eliminar el problema.

Figura 5. DIAGRAMA DE ISHIKAWA DE COMUNICACIÓN EN IEMS.



Elaboración propia del autor.

Se entregó a cada uno de los colaboradores el cuestionario, y se realizó el concentrado de las respuestas del mismo.

Tabla 1. Cuestionario (Concentrado de Respuestas)

Nombre:					
Departamento o Área:					
Favor de contestar el cuestionario marcando con una paloma su respuesta en el recuadro correspondiente					
Objetivo de la encuesta: Encontrar áreas de mejora en la comunicación interna y si fuese necesario proponer estrategias para mejorarla y se vea reflejada en las actividades administrativas y en interacción humana.					
N°	Pregunta	Nunca	Ocasionalmente	Frecuente mente	Siempre
1	Recibo oportunamente la información que requiero para mi trabajo.	2	11	2	2
2	La información que recibo es útil e importante para el desarrollo de mis actividades	1	10	2	4
3	Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-subordinado , subordinado-jefe)	10	4	2	1
4	La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.	2	10	2	3
5	Se oculta información entre compañeros del mismo nivel.	2	2	12	1
6	Recibes retroalimentación de tu jefe por tu desempeño	2	10	3	2
7	Te sientes con la confianza y libertad para discutir un problema personal con tu jefe o compañeros de trabajo	10	2	2	3
8	Mi jefe directo me explica claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades	2	10	2	3

9	Las indicaciones de trabajo siempre las da el jefe directo	2	10	2	3
10	Las instrucciones que recibes de tu jefe son claras y precisas	2	11	2	2
11	Tu jefe utiliza un buen lenguaje cuando se dirige a ti	1	11	3	2
12	Tengo conocimiento del uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo.	2	2	2	11
13	La forma de comunicación a través de mail es efectiva	2	1	12	2
14	La información que recibo es a través de rumores o canales informales de comunicación	1	2	13	1
15	Tengo oportunidad para dar a conocer mis ideas y compartir las mejores prácticas de conocimiento dentro de mi área de trabajo.	1	12	2	2
16	Existe comunicación entre mis compañeros de trabajo que generan buenas relaciones interpersonales	2	11	1	3
17	Para la toma de decisiones importantes se toma en cuenta mi opinión, ideas o sugerencias	11	2	2	2
18	Existe cohesión de grupos para la realización del trabajo con otras áreas	3	9	2	3
19	La comunicación que se realiza entre pares, tiene como objetivo relacionar a las personas y departamentos entre sí, para mejorar la integración de los departamentos que constituyen la institución educativa	2	10	3	2
20	La comunicación informal que interactúas con tus colegas te permite aclarar el contenido de las	1	12	1	3

	comunicaciones oficiales en la institución educativa				
21	Se han presentado problemas dentro de la institución por una mala comunicación	2	11	2	2
22	Conoces la misión y visión institucional	1	11	3	2
23	Conoces los valores institucionales	2	11	2	2
24	Participas en las decisiones sobre la constitución de equipos de trabajo en la institución educativa.	2	11	2	2
25	La comunicación interna genera malos entendidos.	2	2	11	2
26	Participas de manera interdisciplinaria en equipos de trabajo al interior de la institución educativa.	2	11	2	2
27	Es satisfactoria la comunicación interna	10	3	2	2
28	La función de la comunicación interna desempeña un papel importante en la institución	11	2	2	2
29	Hay quejas de la manera en que se lleva a cabo la comunicación interna	2	3	2	10
30	Participas de manera proactiva en la institución	2	11	2	2

Elaboración propia del autor.

Tabla 2. MATRIZ DE RESULTADOS CUALITATIVOS POR DIMENSIÓN

PREGUNTAS							PREGUNTAS				PREGUNTAS		PREGUNTAS				PREGUNTAS					PREGUNTAS													
E E N S D C T O U A	D1						E E N S D C T O U A	D1				E E N S D C T O U A	D2		E E N S D C T O U A	D4				E E N S D C T O U A	D5					E E N S D C T O U A	D6								
	P1	P2	P3	P4	P5	P6		P7	P8	P9	P10		P11	P12		P13	P14	P15	P16		P17	P18	P19	P20	P21		P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30
1	Ocasionalmente	Frecuentemente	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca	1	Nunca	Nunca	Ocasionalmente	Ocasionalmente	1	Nunca	Frecuentemente	1	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Nunca	1	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Nunca	Frecuentemente	Ocasionalmente	Siempre	1	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre	Siempre
2	Ocasionalmente	Nunca	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca	2	Nunca	Nunca	Ocasionalmente	Ocasionalmente	2	Siempre	Frecuentemente	2	Nunca	Ocasionalmente	Nunca	Nunca	2	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Siempre	2	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre	Siempre
3	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Frecuentemente	Nunca	3	Nunca	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	3	Siempre	Frecuentemente	3	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Nunca	Nunca	3	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca	3	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre	Nunca
4	Nunca	Siempre	Frecuentemente	Frecuentemente	Nunca	Frecuentemente	Frecuentemente	4	Nunca	Frecuentemente	Frecuentemente	Siempre	4	Nunca	Siempre	4	Siempre	Frecuentemente	Siempre	Siempre	4	Frecuentemente	Frecuentemente	Siempre	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Siempre	Ocasionalmente	4	Frecuentemente	Frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Ocasionalmente
5	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca	5	Nunca	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	5	Nunca	Nunca	5	Frecuentemente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Nunca	5	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	5	Ocasionalmente	Nunca	Nunca	Siempre	Ocasionalmente
6	Ocasionalmente	Frecuentemente	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca	6	Frecuentemente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	6	Siempre	Ocasionalmente	6	Frecuentemente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Nunca	6	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Nunca	Siempre	6	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre	Siempre
7	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Nunca	Nunca	Frecuentemente	Frecuentemente	Nunca	7	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	7	Frecuentemente	Nunca	7	Frecuentemente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Nunca	7	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Siempre	Nunca	Siempre	7	Nunca	Nunca	Nunca	Ocasionalmente	Siempre
8	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Nunca	Siempre	8	Nunca	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	8	Siempre	Frecuentemente	8	Frecuentemente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Nunca	8	Frecuentemente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Siempre	8	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre	Siempre
9	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Nunca	Nunca	9	Nunca	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	9	Ocasionalmente	Frecuentemente	9	Frecuentemente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Nunca	9	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Siempre	9	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre	Siempre
10	Frecuentemente	Siempre	Ocasionalmente	Frecuentemente	Nunca	Siempre	Siempre	10	Nunca	Siempre	Siempre	Frecuentemente	10	Nunca	Siempre	10	Frecuentemente	Frecuentemente	Siempre	Siempre	10	Siempre	Siempre	Frecuentemente	Frecuentemente	Frecuentemente	Nunca	Siempre	Ocasionalmente	10	Siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Ocasionalmente
11	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Nunca	Nunca	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca	11	Nunca	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	11	Siempre	Frecuentemente	11	Frecuentemente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Nunca	11	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Siempre	11	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre	Siempre
12	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca	12	Siempre	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	12	Siempre	Frecuentemente	12	Frecuentemente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Nunca	12	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Frecuentemente	12	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre	Frecuentemente
13	Siempre	Siempre	Frecuentemente	Siempre	Ocasionalmente	Siempre	Siempre	13	Nunca	Frecuentemente	Frecuentemente	Frecuentemente	13	Ocasionalmente	Frecuentemente	13	Frecuentemente	Siempre	Frecuentemente	Frecuentemente	13	Siempre	Frecuentemente	Siempre	Frecuentemente	Siempre	Nunca	Frecuentemente	Nunca	13	Siempre	Frecuentemente	Siempre	Nunca	Nunca
14	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Nunca	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca	14	Siempre	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	14	Siempre	Frecuentemente	14	Frecuentemente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Nunca	14	Nunca	Nunca	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Siempre	14	Nunca	Ocasionalmente	Nunca	Siempre	Siempre
15	Nunca	Ocasionalmente	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	15	Nunca	Ocasionalmente	Nunca	Ocasionalmente	15	Siempre	Frecuentemente	15	Frecuentemente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	15	Nunca	Nunca	Ocasionalmente	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Frecuentemente	15	Nunca	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Frecuentemente
16	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Ocasionalmente	Frecuentemente	Frecuentemente	16	Frecuentemente	Siempre	Siempre	Frecuentemente	16	Siempre	Frecuentemente	16	Frecuentemente	Siempre	Siempre	Frecuentemente	16	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Ocasionalmente	Frecuentemente	Nunca	16	Frecuentemente	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca
17	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca	Ocasionalmente	Siempre	Ocasionalmente	Ocasionalmente	17	Nunca	Siempre	Nunca	Ocasionalmente	17	Frecuentemente	Frecuentemente	17	Frecuentemente	Nunca	Ocasionalmente	Ocasionalmente	17	Nunca	Frecuentemente	Nunca	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Frecuentemente	17	Nunca	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Frecuentemente

Elaboración propia del autor.

Dimensión 1

Matriz de dimensiones y encuestados

Variable 1 Gestión Administrativa

- D1 Cultura de comunicación Administrativa

- D2 Identidad institucional
- D3 Medio de comunicación
- D4 Tipo de comunicación

Variable 2 Gestión Humana

- D5 Cultura de comunicación Humana
- D6 Satisfacción personal

Tabla 3. Matriz de Resultados

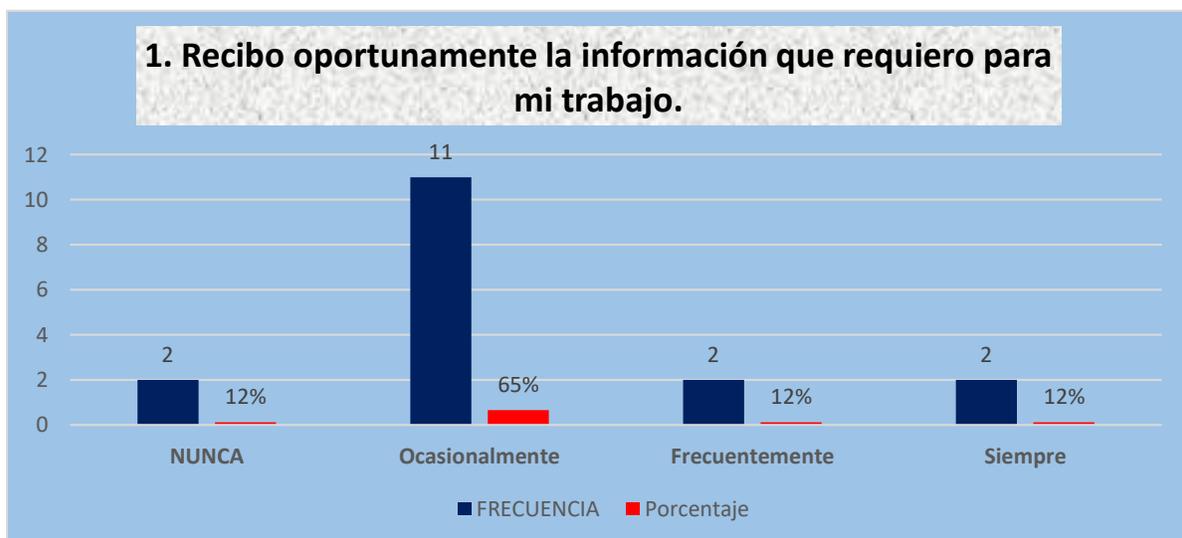
E S T A D O	PREGUNTAS																													
	D1						D2				D3			D4				D5						D6						
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30
1	2	3	1	2	3	2	1	1	1	2	2	1	3	2	2	2	1	2	2	2	2	1	3	2	4	1	1	1	4	4
2	2	1	2	2	3	2	1	1	1	2	2	4	3	1	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2	4	1	1	1	4	4
3	2	2	2	2	3	3	1	1	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2	1	1	1	1	4	1
4	1	4	3	3	1	3	3	1	3	3	4	1	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	2	4	2	3	3	3	2	2
5	2	2	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	1	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	4	2
6	2	3	1	2	3	2	1	3	2	2	2	4	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	1	4	1	1	1	4	2
7	2	2	1	1	3	3	1	2	2	2	2	3	1	3	2	2	1	2	2	2	2	2	4	1	4	1	1	1	2	2
8	2	2	1	2	3	1	4	1	2	2	2	4	3	3	2	2	1	3	2	2	2	2	3	2	4	1	1	1	4	2
9	2	2	1	2	3	1	1	1	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	4	1	1	1	4	2
10	3	4	2	3	1	4	4	1	4	4	3	1	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	1	4	2	4	4	4	1	2
11	2	2	1	1	3	2	1	1	2	2	2	4	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	4	1	1	1	4	2
12	2	2	1	2	3	2	1	4	2	2	2	4	3	3	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	3	1	1	1	4	3
13	4	4	3	4	2	4	4	1	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	1	3	1	4	3	4	1	1
14	2	2	1	4	3	2	1	4	2	2	2	4	3	3	2	2	1	1	1	2	2	2	3	2	4	1	2	1	4	2
15	1	2	1	2	3	2	2	1	2	1	2	4	3	3	2	2	2	1	1	2	1	2	3	2	3	1	2	2	3	3
16	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	1	3	4	3	2	1
17	3	2	1	2	4	2	2	1	4	1	2	3	3	3	1	2	2	1	3	1	1	2	3	2	3	1	2	2	3	3
MODA	2	2	1	2	3	2	1	1	2	2	2	4	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	4	1	1	1	4	2

Elaboración propia del autor.

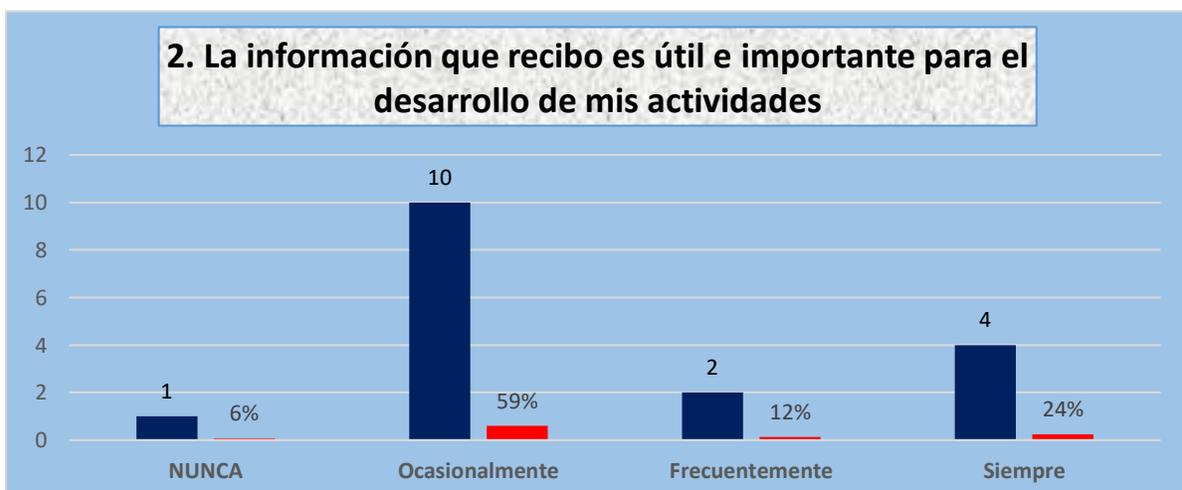
Figura 6. Gráficas por pregunta

A continuación, se muestran la gráfica de resultados de las 30 preguntas realizadas a los 17 encuestados.

Las primeras 17 preguntas están relacionadas a la gestión administrativa, con finalidad de analizar los resultados y poder determinar las áreas de mejora en las que se tiene que trabajar en la comunicación interna para mejorar los resultados.



En la gráfica se observa que el 65% de los colaboradores administrativos perciben que reciben ocasionalmente la información de manera oportuna para realizar su trabajo. Constituyéndose, como una actividad de mejora.



El 59% de los administrativos consideran que ocasionalmente, la información que reciben es útil e importante para el desarrollo de sus actividades.

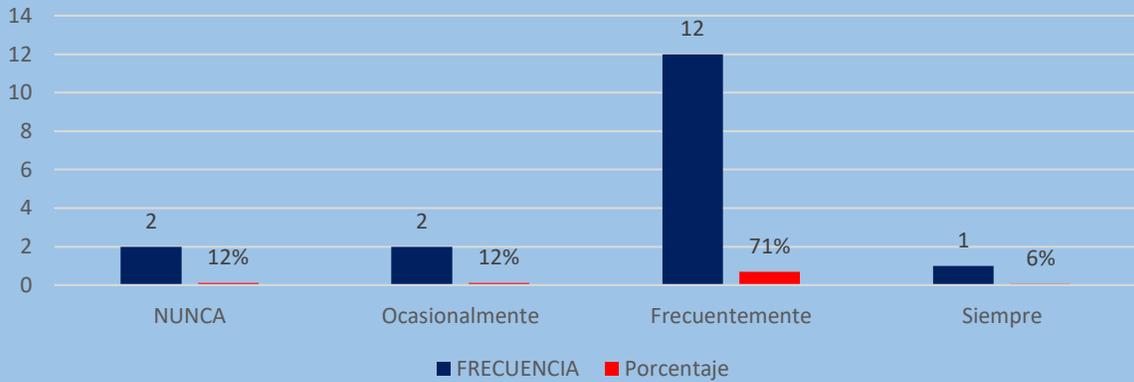


Se refleja en el gráfico que el 59% de los trabajadores del área administrativa perciben que nunca hay una comunicación de doble vía. Por tanto, solamente se reciben indicaciones.



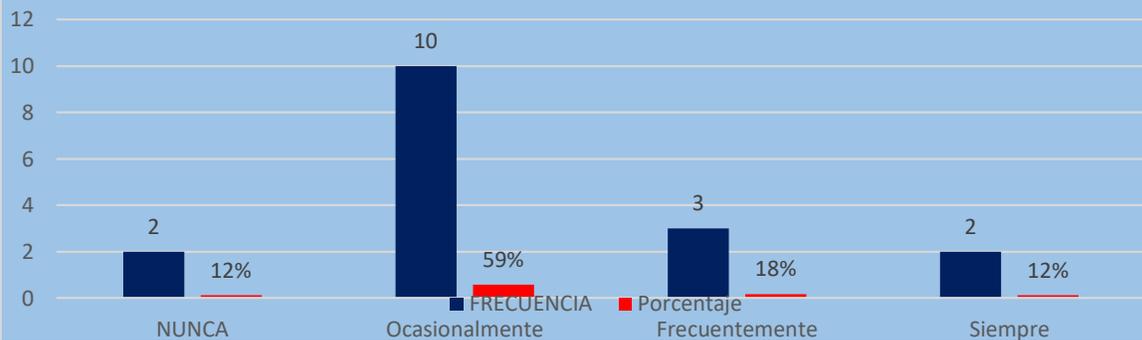
Percibe el 59% de los colaboradores que ocasionalmente se crea un sentido de misión e identidad en la institución. Por lo cual es necesario trabajar este rubro.

5. Se oculta información entre compañeros del mismo nivel.



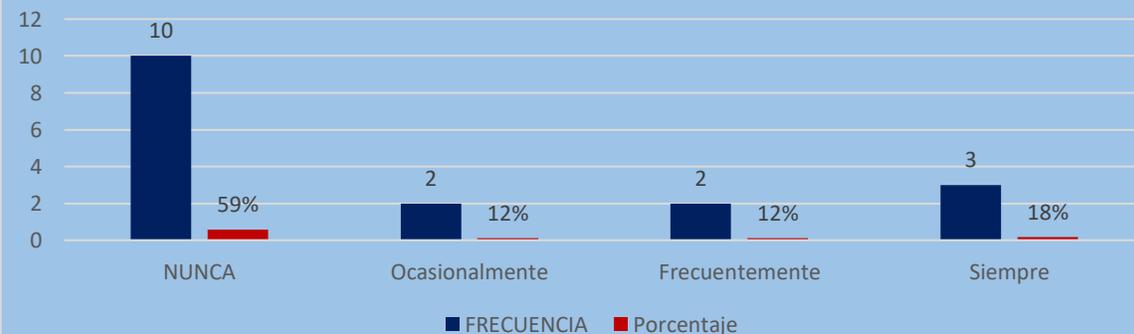
El 71% de los colaboradores de administración de la institución de EMS, refieren que frecuentemente, sus compañeros ocultan información para la realización de su trabajo.

6. Recibes retroalimentación de tu jefe por tu desempeño.

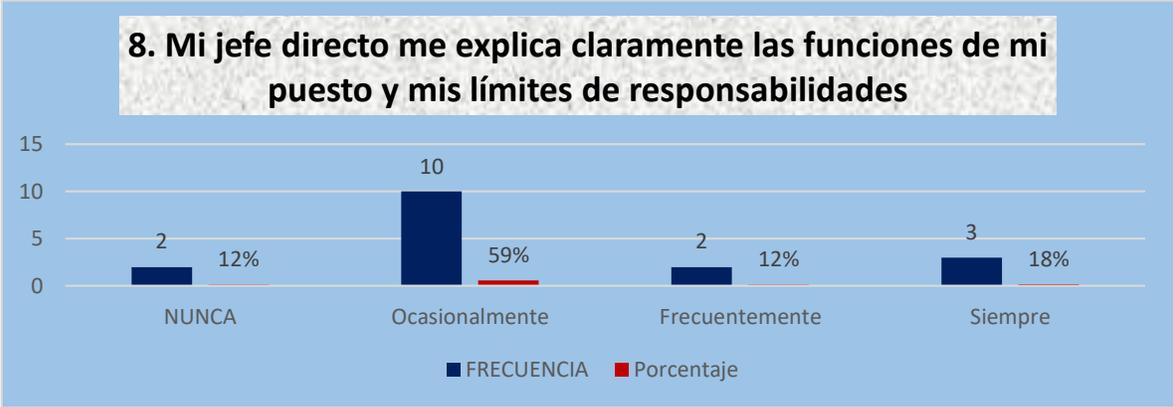


El 59% de los administrativos refieren que son retroalimentados por su labor de manera ocasional.

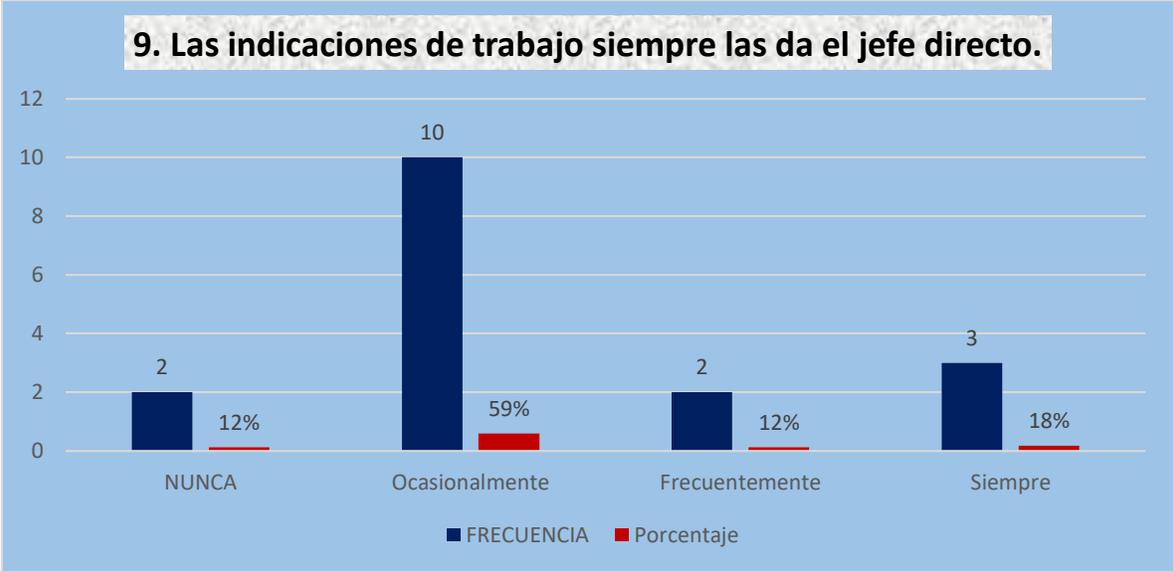
7. Te sientes con la confianza y libertad para discutir un problema personal con tu jefe o compañeros de trabajo.



El 59% de los colaboradores administrativos, refieren que nunca sienten la confianza y libertad para comentar un problema personal a su jefe o a algún compañero.

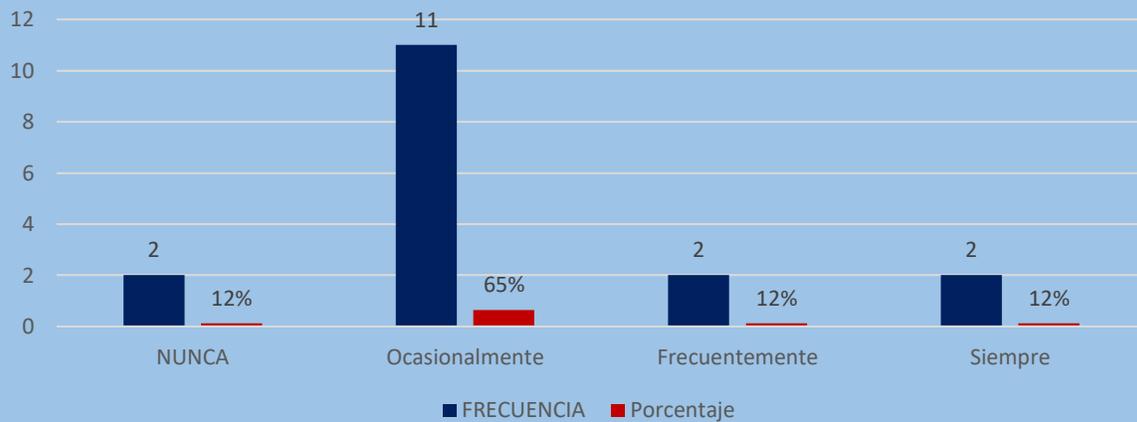


En el 59% del personal se observa que ocasionalmente, el jefe directo explica con claridad las funciones de su puesto y límites de sus responsabilidades.



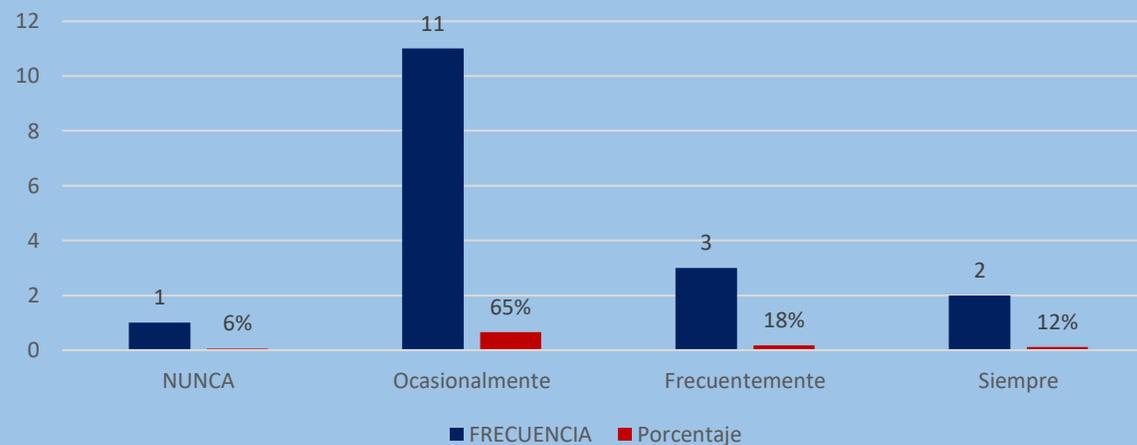
El 59% de los trabajadores de la institución, refieren que ocasionalmente reciben indicaciones para realizar su trabajo de su jefe directo.

10. Las instrucciones que recibes de tu jefe son claras y precisas.



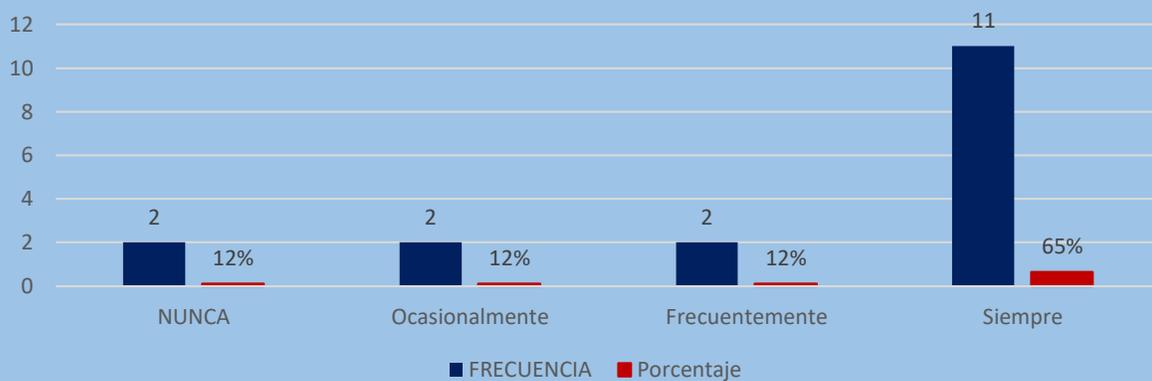
El 65% de los administrativos percibe que ocasionalmente recibe instrucciones de su jefe de forma clara y precisa.

11. Tu jefe utiliza un buen lenguaje cuando se dirige a ti.



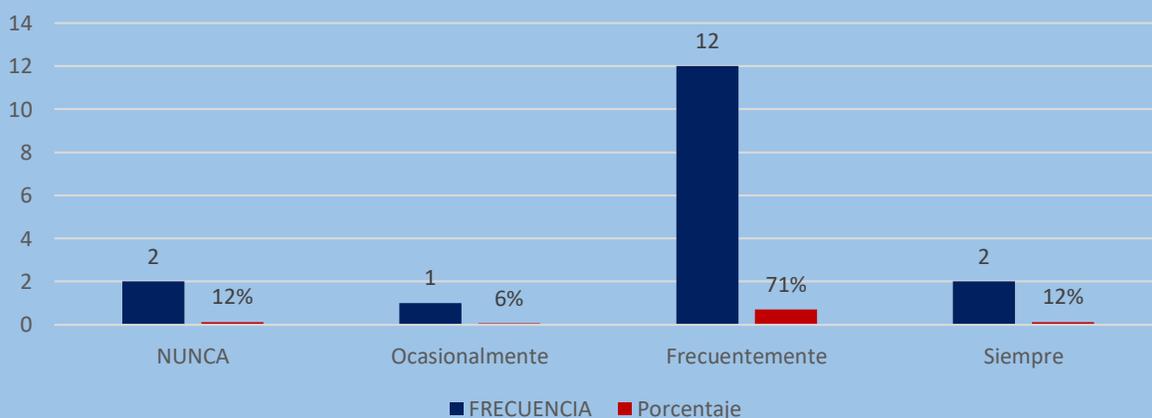
El 65% de los trabajadores, dice que su jefe utiliza un buen lenguaje cuando se dirige a él de manera ocasional.

12. Tengo conocimiento del uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo.



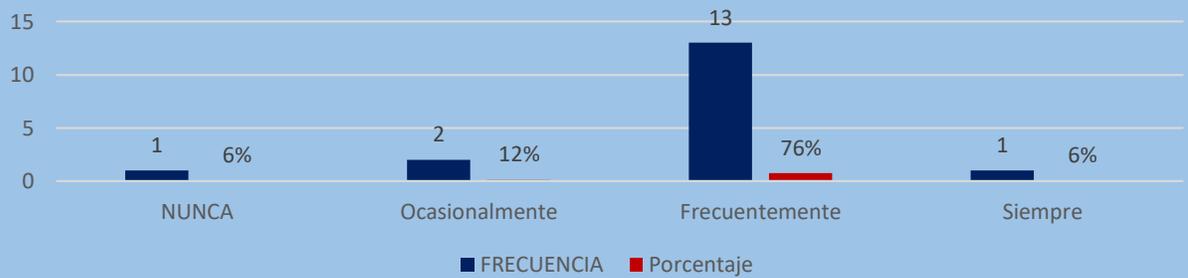
El 65% de los colaboradores administrativos refieren que siempre tienen conocimiento del uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de su área de trabajo.

13. La forma de comunicación a través de mail es efectiva



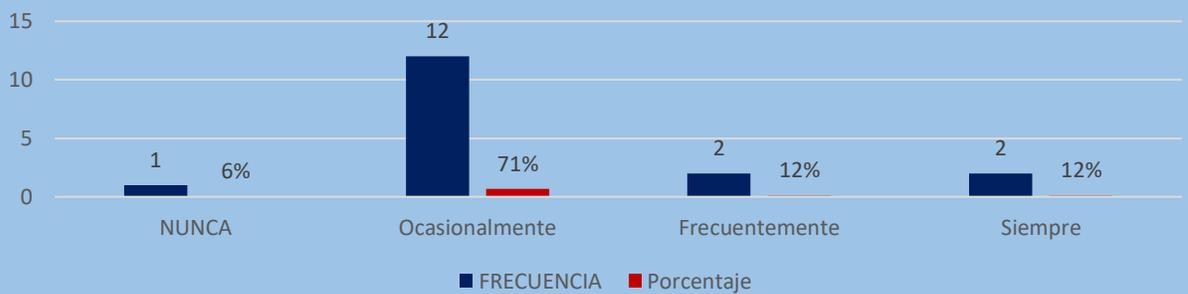
El 71% de los trabajadores de la escuela, dicen que frecuentemente se comunican a través de mail de manera efectiva.

14. La información que recibo es a través de rumores o canales informales de comunicación.



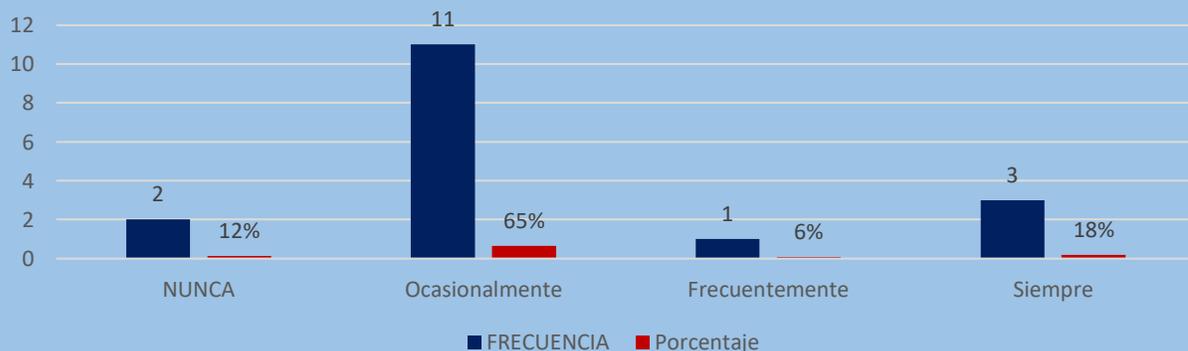
Los colaboradores en un 76% de la muestra, mencionan que frecuentemente la información que reciben es a través de rumores o canales informales de comunicación.

15. Tengo oportunidad para dar a conocer mis ideas y compartir las mejores prácticas de conocimiento dentro de mi área de trabajo.



El 71% de las personas de la muestra comentan que, ocasionalmente tienen oportunidad para dar a conocer sus ideas y compartir las mejores prácticas de conocimiento dentro de su área de trabajo.

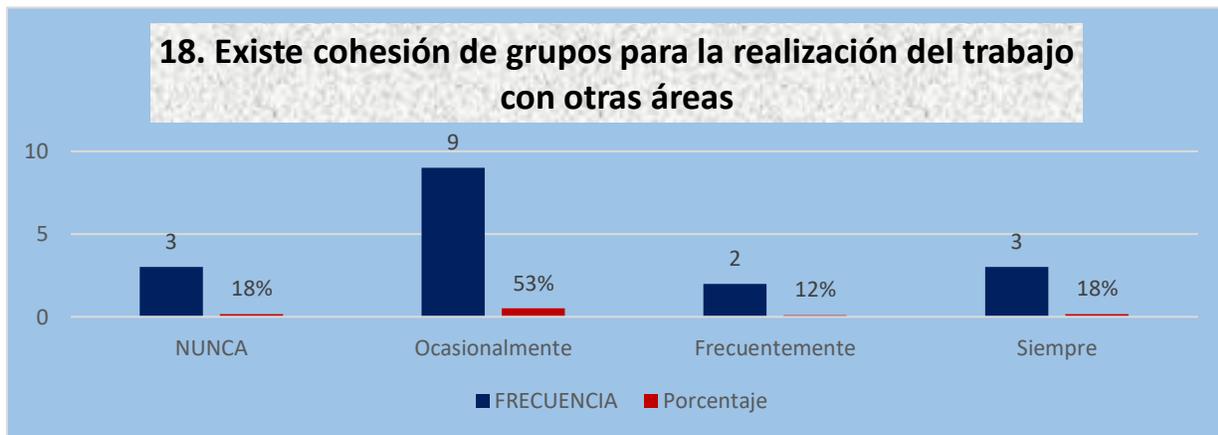
16. Existe comunicación entre mis compañeros de trabajo que generan buenas relaciones interpersonales.



El 65% de los administrativos dice que ocasionalmente existe comunicación entre los compañeros que generen buenas relaciones interpersonales.

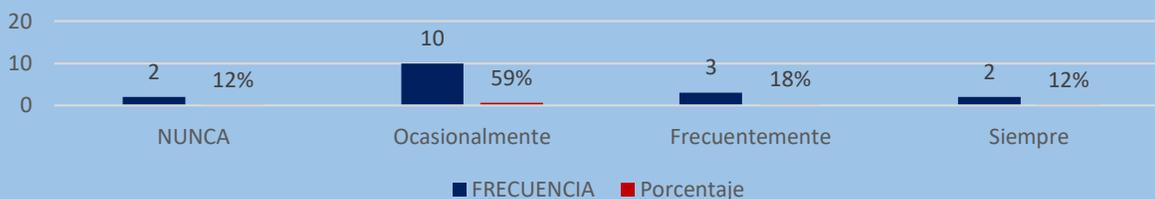


Los colaboradores en un 65% refieren que nunca se toma en cuenta su opinión, ideas o sugerencias para la toma de decisiones.



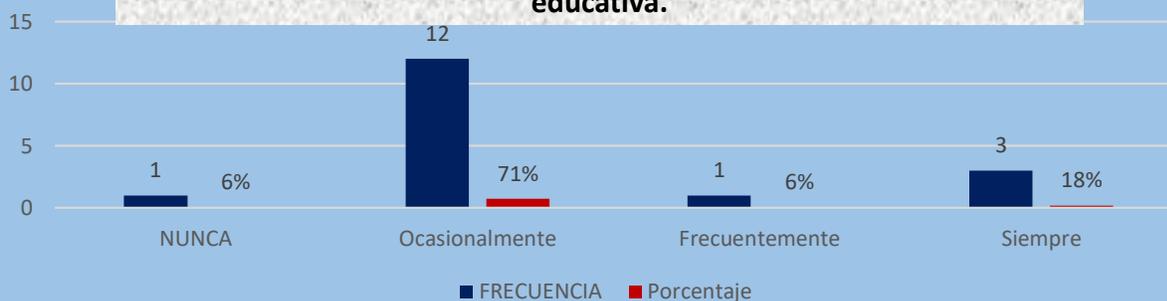
El 53% del personal administrativo, comenta que ocasionalmente hay cohesión de grupos para la realización del trabajo con otras áreas.

19. La comunicación que se realiza entre pares tiene como objetivo relacionar a las personas y departamentos entre sí, para mejorar la integración de los departamentos que constituyen la institución educativa.



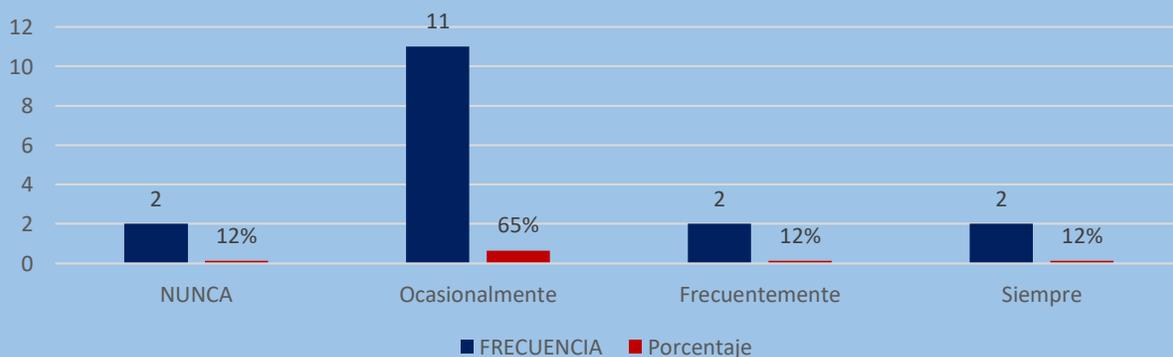
El 59% del personal administrativo refiere que ocasionalmente, la comunicación que se realiza entre pares tiene el objetivo de relacionar a las personas de departamentos entre sí.

20. La comunicación informal que interactuas con tus colegas te permite aclarar el contenido de las comunicaciones oficiales en la institución educativa.

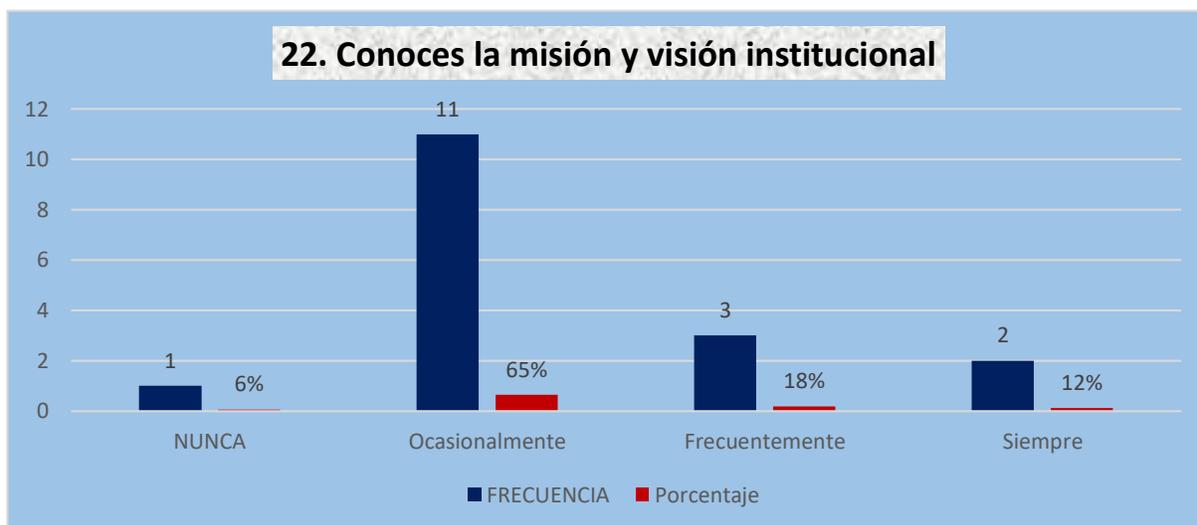


El 71% de los trabajadores administrativos piensa que ocasionalmente la comunicación informal al interactuar con sus compañeros, les permite aclarar el contenido de las comunicaciones oficiales en la institución educativa.

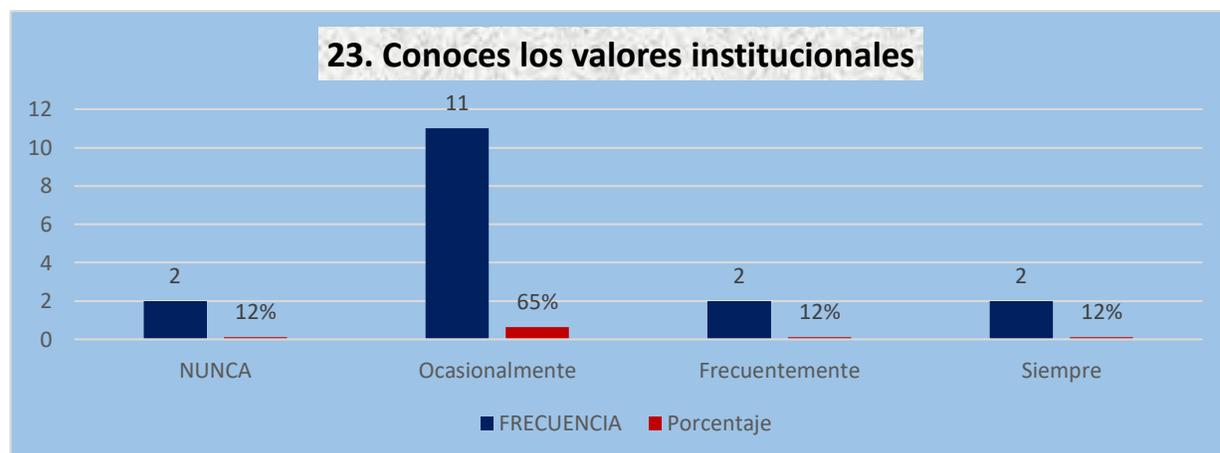
21. Se han presentado problemas dentro de la institución por una mala comunicación.



65% de los administrativos de IEMS, piensa que se han presentado problemas en el centro de trabajo por una mala comunicación, de manera ocasional.

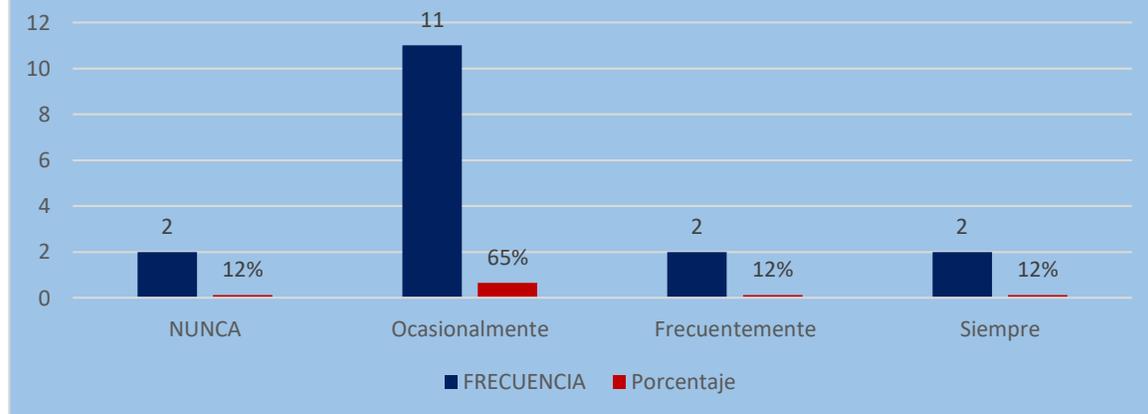


Los colaboradores en un 65% del total, refieren que ocasionalmente conocen la misión y visión de la institución educativa.



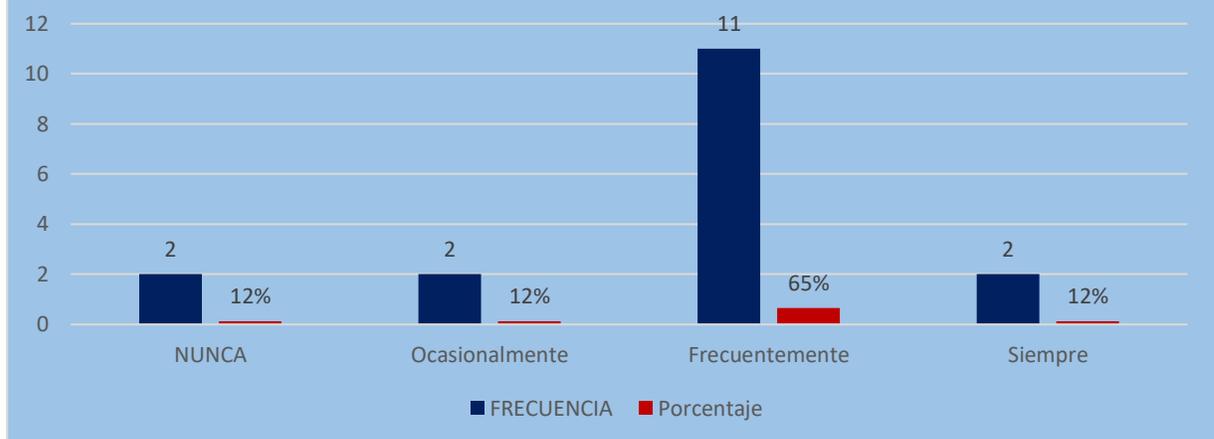
El 65% de los compañeros administrativos de IEMS, comentan que ocasionalmente conocen los valores institucionales

24. Participas en las decisiones sobre la constitución de equipos de trabajo en la institución educativa.

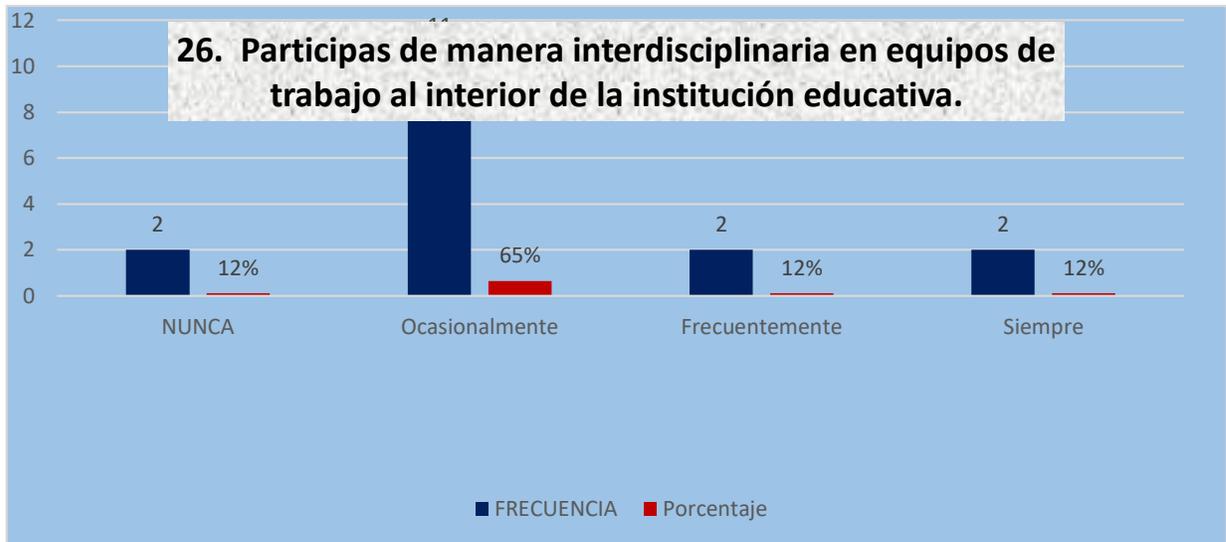


El 65% de los colaboradores comenta que ocasionalmente, participan en las decisiones sobre la constitución de equipos de trabajo en la institución educativa.

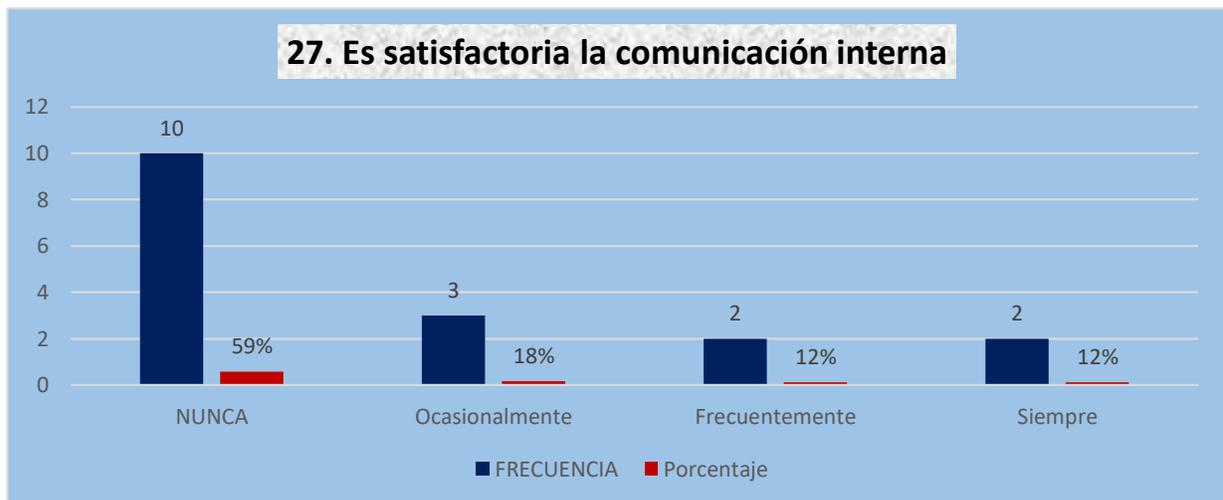
25. La comunicación interna permite tener malos entendidos.



El 65% de los compañeros administrativos refiere que frecuentemente la comunicación interna permite tener malos entendidos.



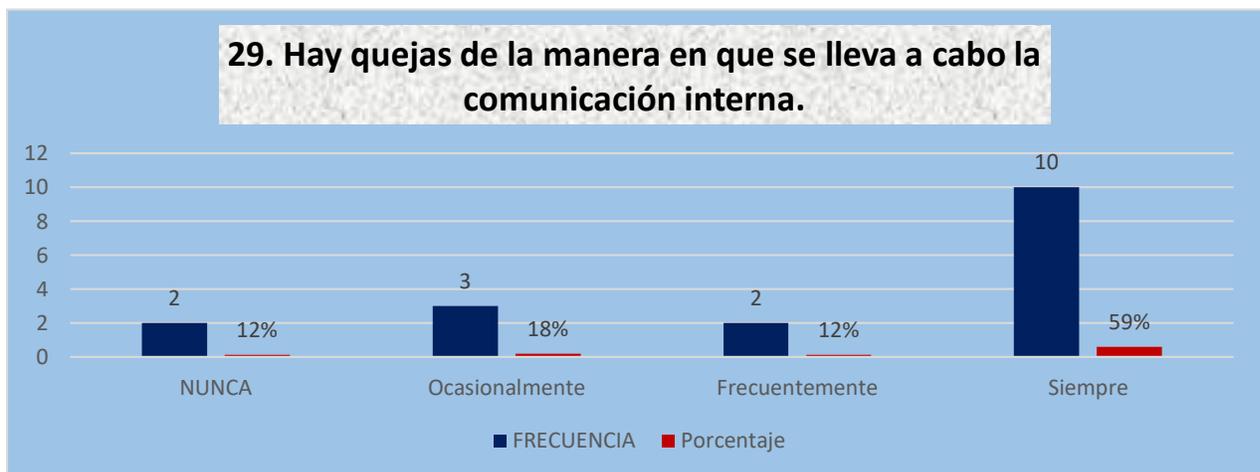
El 65% de los compañeros administrativos, menciona que ocasionalmente participan de manera interdisciplinaria en equipos de trabajo al interior de la institución educativa.



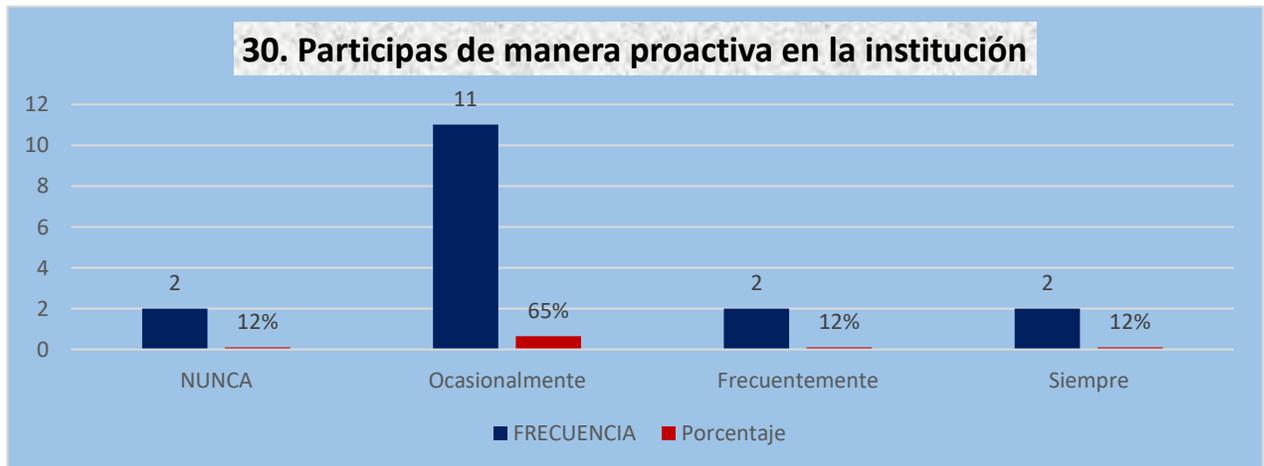
59% de los compañeros administrativos de la IEMS, opinan que nunca es satisfactoria la comunicación interna.



65% de los administrativos comentan que la función de la comunicación interna nunca desempeña un papel importante en la institución.



El 59% de los colaboradores afirma que siempre hay quejas de la manera en que se lleva a cabo la comunicación interna.



El 65% de los encuestados de la escuela comenta que ocasionalmente, participa de manera proactiva en la institución.

ANÁLISIS DE GRÁFICOS.

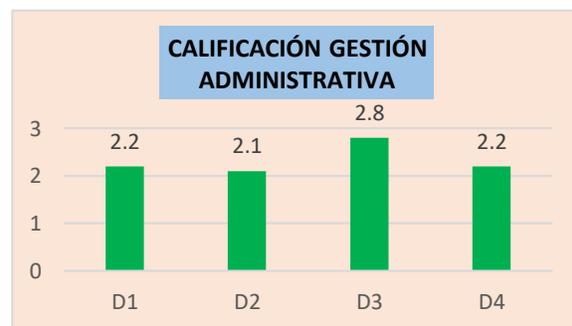
Con respecto al análisis de los gráficos se puede establecer que las respuestas tienden a la necesidad de implementar el plan estratégico de comunicación para fortalecer tanto al talento humano como la gestión escolar a partir de aprehender el ideario y políticas institucionales y estos favorezcan al desarrollo de habilidades de comunicación y otros intangibles, por ejemplo; identidad, satisfacción, buen desempeño, marca.

Tabla 4. Matriz de dimensiones de la variable 1, y promedio de resultados

PREGUNTAS																			
E S T A D I C A D O	D1							D2				D3		D4				PROMEDIO	
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	GESTION ADMINISTRATIVA	
1	2		3	1	2	3	2	1	1	1	2	2	1	3	2	2	2	1	2
2	2		1	2	2	3	2	1	1	1	2	2	4	3	1	2	1	1	2
3	2		2	2	2	3	3	1	1	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2
4	1		4	3	3	1	3	3	1	3	3	4	1	4	4	3	4	4	3
5	2		2	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	1	3	2	2	1	2
6	2		3	1	2	3	2	1	3	2	2	2	4	2	3	2	2	1	2
7	2		2	1	1	3	3	1	2	2	2	2	3	1	3	2	2	1	2
8	2		2	1	2	3	1	4	1	2	2	2	4	3	3	2	2	1	2
9	2		2	1	2	3	1	1	1	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2
10	3		4	2	3	1	4	4	1	4	4	3	1	4	3	3	4	4	3
11	2		2	1	1	3	2	1	1	2	2	2	4	3	3	2	2	1	2
12	2		2	1	2	3	2	1	4	2	2	2	4	3	3	2	2	1	2
13	4		4	3	4	2	4	4	1	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3
14	2		2	1	4	3	2	1	4	2	2	2	4	3	3	2	2	1	2
15	1		2	1	2	3	2	2	1	2	1	2	4	3	3	2	2	2	2
16	4		4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3
17	3		2	1	2	4	2	2	1	4	1	2	3	3	3	1	2	2	2
MODA	2		2	1	2	3	2	1	1	2	2	2	4	3	3	2	2	1	2

Elaboración propia del autor.

GA	CALIFICACION
D1	2.2
D2	2.1
D3	2.8
D4	2.2



Gráficos de promedios por cada una de las dimensiones de la Gestión Administrativa.

Resultados con respecto a la gestión administrativa.

La dimensión 1 que consiste en la asimilación de la cultura administrativa, muestra un parámetro de 2.2, lo cual significa que la asimilación está en un rango bajo, y por lo cual hay que trabajar la comunicación estratégica, para ir implementando mejoras en la dimensión e ir subiendo el nivel del parámetro.

Con respecto a la dimensión 2 que refleja resultados con respecto a la identidad institucional, el parámetro se ubica en un puntaje de 2.1, por tanto, el nivel de identidad institucional de los compañeros administrativos de la IEMS, es bajo, y de igual manera hay que implementar las estrategias necesarias para incrementar esta identidad institucional.

La dimensión 3 corresponde a los medios de comunicación empleados, se observa que el parámetro es de 2.8 que, si bien es el más alto y se relaciona con el manejo de tecnología, hay que considerar que hay que trabajar para estar a la vanguardia, pues este rubro avanza rápidamente y no hay que descuidarlo, para permanecer vigentes.

Finalmente, la dimensión 4 de la variable de gestión administrativa hace referencia a la interrelación y flujos de comunicación que se establecen en la dinámica laboral de la IEMS. El parámetro que refleja la investigación es de 2.2, por lo cual también se deduce que hay que implementar el trabajo estratégico de comunicación para realizar mejoras en las relaciones laborales que impacten en la mejora del servicio y acercamiento a los objetivos institucionales.

Tabla 5. Matriz de dimensiones de la variable 2

PREGUNTAS														
E S T A D O	D5								D6					PROMEDIO
	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	GESTION HUMANA
1	2	2	2	2	1	3	2	4	1	1	1	4	4	2
2	2	2	2	2	2	3	2	4	1	1	1	4	4	2
3	2	2	2	2	2	3	2	1	1	1	1	4	1	2
4	3	3	4	4	3	2	4	2	3	3	3	2	2	3
5	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	4	2	2
6	2	2	2	2	2	3	1	4	1	1	1	4	2	2
7	2	2	2	2	2	4	1	4	1	1	1	2	2	2
8	3	2	2	2	2	3	2	4	1	1	1	4	2	2
9	2	2	2	2	2	3	2	4	1	1	1	4	2	2
10	4	4	3	3	3	1	4	2	4	4	4	1	2	3
11	2	2	2	2	2	3	2	4	1	1	1	4	2	2
12	2	2	2	2	3	3	2	3	1	1	1	4	3	2
13	4	3	4	3	4	1	3	1	4	3	4	1	1	3
14	1	1	2	2	2	3	2	4	1	2	1	4	2	2
15	1	1	2	1	2	3	2	3	1	2	2	3	3	2
16	4	4	4	4	4	2	3	1	3	4	3	2	1	3
17	1	3	1	1	2	3	2	3	1	2	2	3	3	2
MODA	2	2	2	2	2	3	2	4	1	1	1	4	2	2

Elaboración propia del autor.

GH	CALIFICACIÓN
D5	2.4
D6	2.1



Gráficos de las dimensiones de la Gestión humana.

La variable de gestión humana consta de la dimensión 5, de la cultura de comunicación, cuyo parámetro refiere un puntaje de 2.4. por lo cual se observa que es necesario implementar el plan estratégico de comunicación, con el fin de ir haciendo mejoras en el proceso y lograr los fines propuestos.

La dimensión 6 de esta variable refiere la satisfacción de los colaboradores en el ámbito laboral, que también muestra un parámetro bajo, por lo cual es necesario implementar dicho plan.

Figura 7. Estudio de Minitab con respecto a las variables y dimensiones de IEMS.

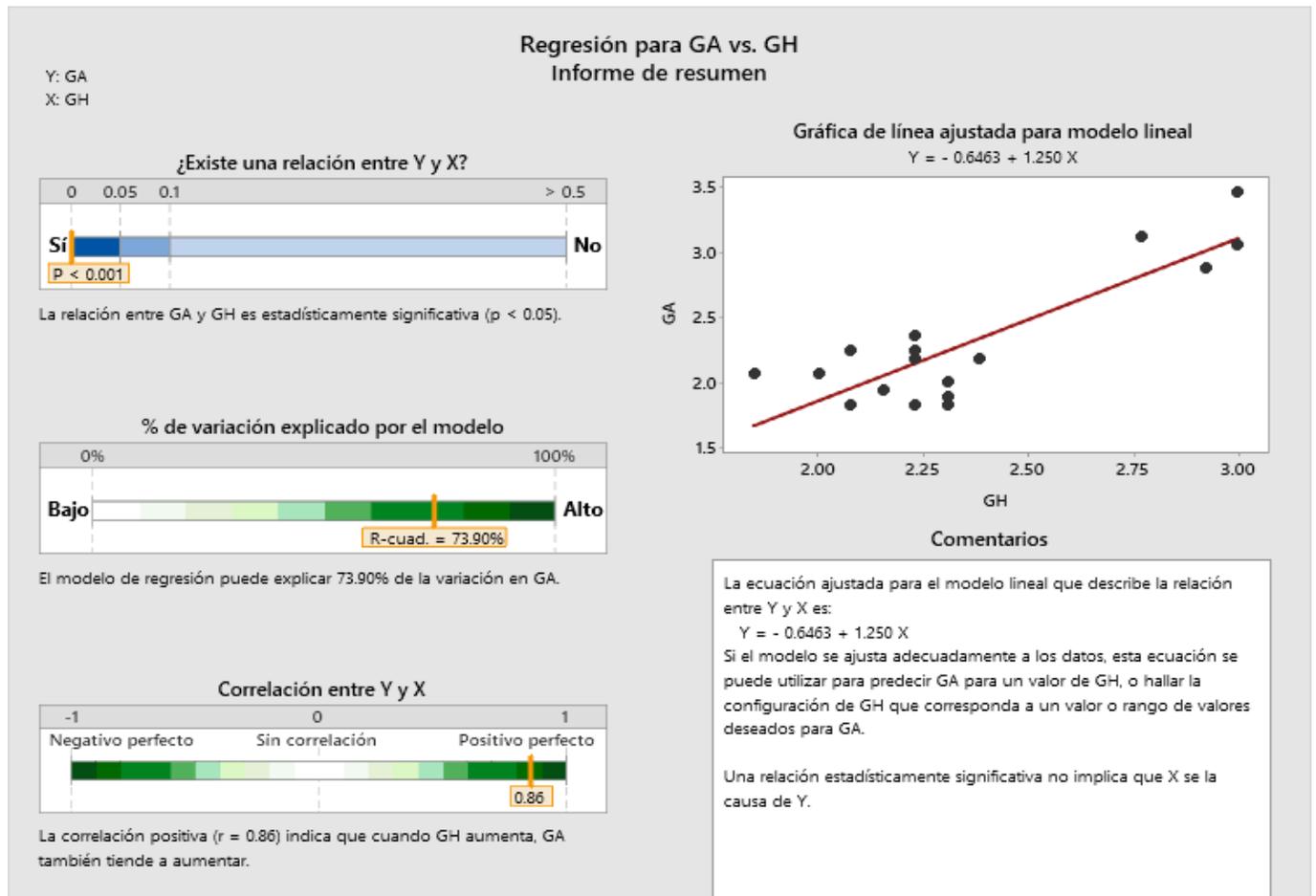


Gráfico de regresión lineal y correlación de variables.

Método

Tipo de correlación Pearson

Filas utilizadas 17

ρ : correlación en parejas de Pearson

Correlaciones

GA
GH 0.860

Correlaciones en parejas de Pearson

Muestra 1	Muestra 2	Correlación	IC de 95% para ρ	Valor p
GH	GA	0.860	(0.646, 0.948)	0.001

De acuerdo a la aplicación del método de correlación, que cuantifica que tan relacionadas están dos variables, se observa que hay una correlación del 86% donde se establece que si la variable con respecto a la gestión humana mejora, la variable de gestión administrativa también mejorará. Aquí, ambas variables reflejan intervalos de valores 1 y 2 en los parámetros cualitativos, que están entre nunca y ocasionalmente, denotando que la comunicación interna como vínculo entre ambas variables está ausente en el IEMS, sin embargo, con apoyo del uso de PCE, concretamente uso de minitab para establecer la correlación entre variables se observa de manera objetiva y cuantitativa que hay relación entre ambas variables, concluyendo que la hipótesis nula se acepta. lo que conlleva a visualizar que si se implementan estrategias de mejora en la comunicación interna se mejora la gestión administrativa y por ende la gestión humana.

Se establece entonces que el uso de mediciones cualitativas y cuantitativas fortalecen la toma de decisiones y en el caso específico de este estudio se demuestra que trabajar con las personas al mejorar sus habilidades y competencias de comunicación asertiva en el ámbito laboral y sus relaciones interpersonales mejorará su desempeño de manera efectiva en el resultado de sus funciones en la escuela de EMS.

CASO PRÁCTICO, ESCUELA EMS.

ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN DE EMS

La Escuela de Educación Media Superior, es un organismo público, descentralizado, puede ser considerada con características de pequeña empresa, y como institución educativa empresa de servicio, que tiene como objetivo proporcionar educación de calidad, su responsabilidad social consiste en egresar alumnos competentes, con habilidades, actitudes y conocimientos que den solución a las necesidades del nuevo entorno de acuerdo con la demanda de la agenda 20-30, los y las alumnas egresan como técnicos en la carrera de programación, lo cual facilita su interacción con la tecnología, pero además deben adaptarse a las nuevas formas de trabajo, que consisten en la participación activa, propositiva, comprometida y con habilidades socioemocionales que les permitan convivir y dialogar para entablar relaciones sanas y productivas.

La escuela, está constituida por la plantilla docente que consta de 30 profesores y profesoras y por el equipo administrativo configurado en las áreas de recursos humanos y administrativas, de servicios escolares, vinculación, orientación, coordinación, subdirección y dirección en total 17 trabajadores. También está integrado por el personal de intendencia, que consta de seis trabajadores.

MISIÓN

Impartir educación media superior de calidad, en su modalidad de bachillerato tecnológico bivalente, con el objeto de que los egresados cuenten con educación tecnológica terminal que les permita incorporarse a una actividad productiva, o bien, continuar sus estudios de nivel superior.

VISIÓN

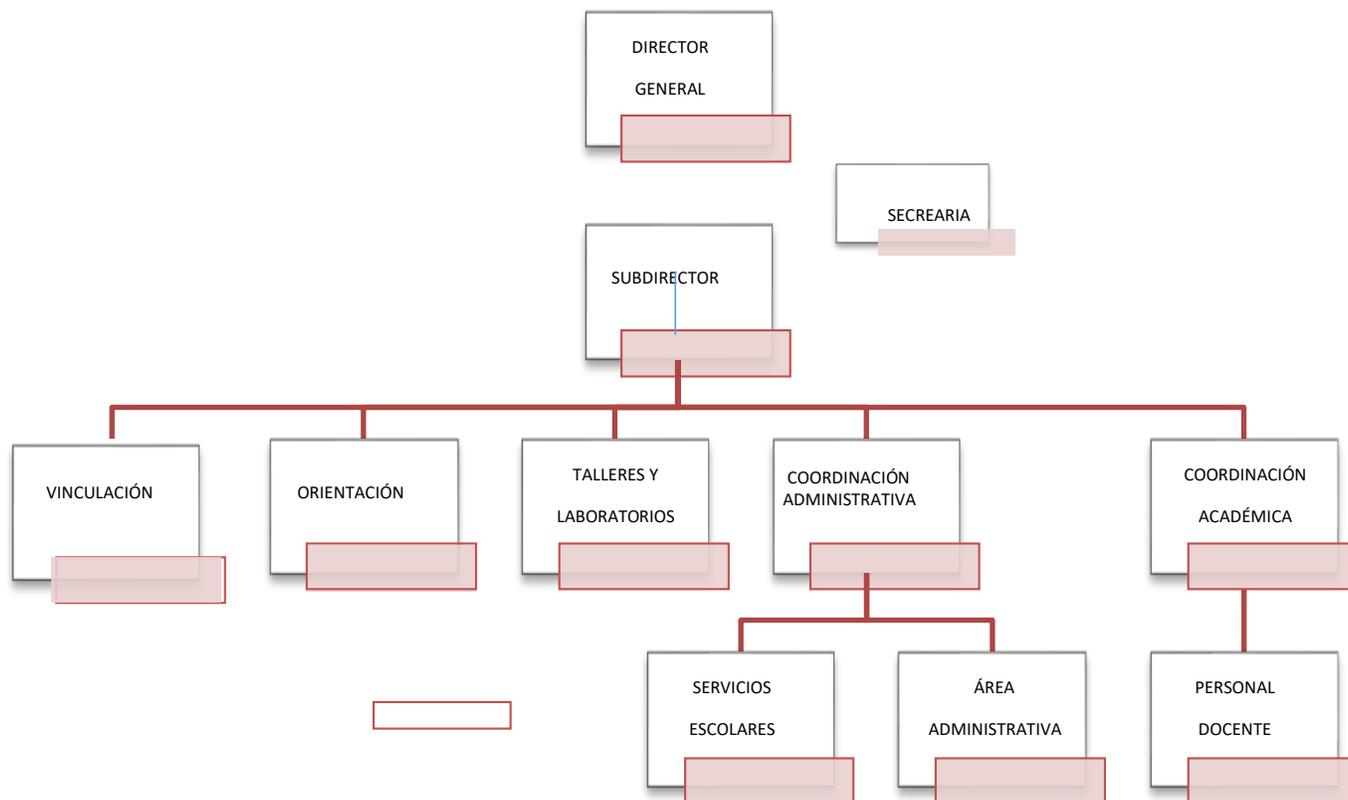
Ser la mejor opción en educación media superior en su modalidad de bachillerato tecnológico bivalente en el Sistema Nacional de los CECyTES, así como en el Estado de México.

VALORES. Equidad de género, paz, igualdad, respeto, responsabilidad, gratitud, puntualidad, decencia, comunicación, superación, solidaridad, patriotismo.

OBJETIVOS:

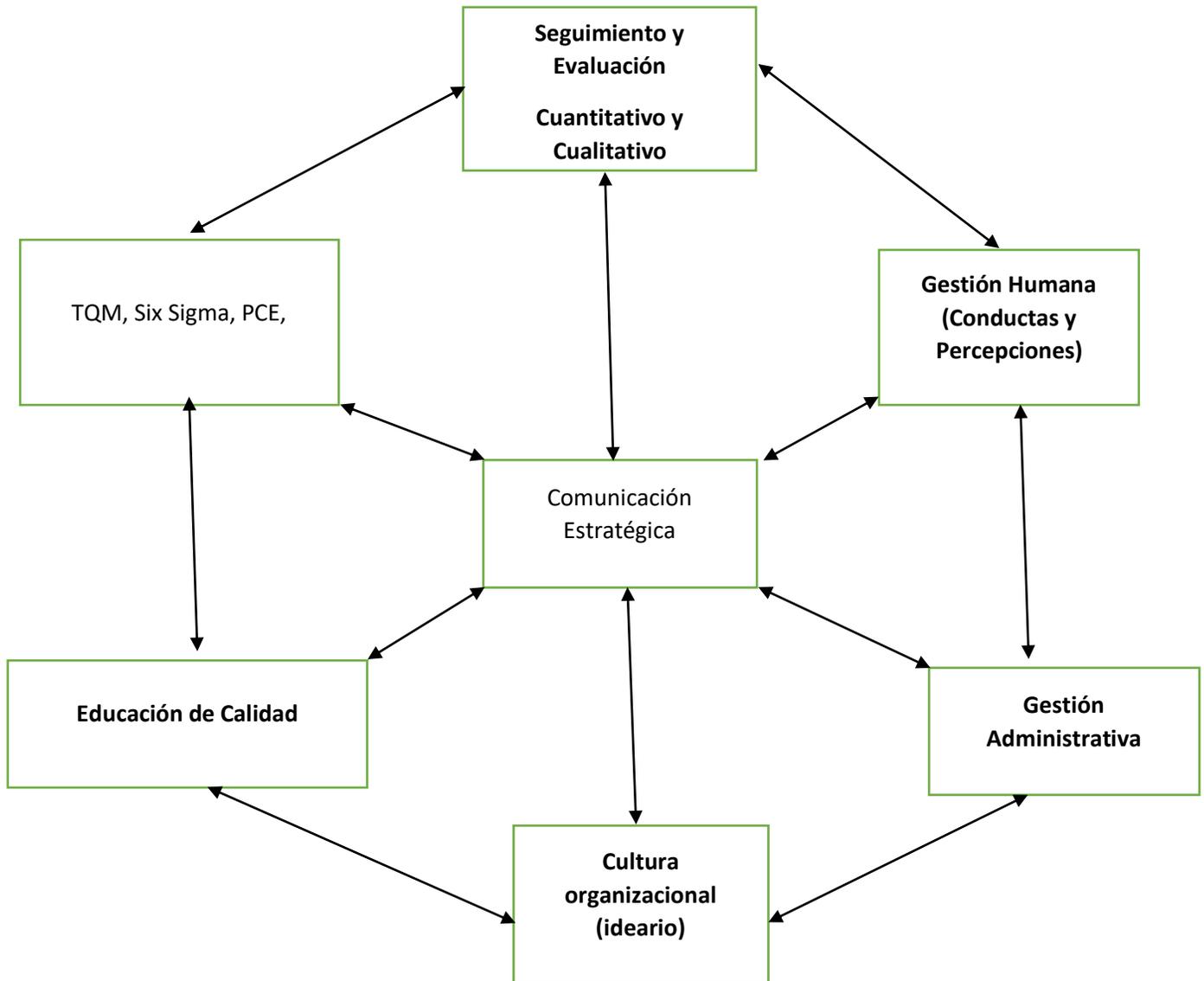
- Impartir educación media superior terminal, terminal por convenio y bivalente de carácter tecnológico.
- Promover un mejor aprovechamiento social de los recursos naturales y contribuir a su utilización racional.
- Reforzar el proceso de enseñanza-aprendizaje con actividades curriculares y extracurriculares debidamente planeadas y ejecutadas.
- Promover y difundir la actitud crítica derivada de la verdad científica, la previsión y búsqueda del futuro con base en el objeto de nuestra realidad y valores nacionales.
- Promover la cultura estatal, nacional y universal, especialmente la de carácter tecnológico.
- Realizar programas de vinculación con los sectores público, privado y social que contribuyan a la consolidación del desarrollo tecnológico y social de ser humano.
- Elevar la calidad educativa de forma permanente.
- Ampliar la cobertura social y territorial en favor de la juventud del Estado de México.
- Innovar y diversificar la oferta educativa.

Figura 8. Organigrama de IEMS.



Elaboración propia.

Figura 9. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA IEMS.



Elaboración propia del autor.

Plan de acción estratégico de Comunicación interna.

Propone el plan, incidir en la gestión humana desde la perspectiva de Relaciones Públicas a través de trabajar nuevas percepciones y conductas que motiven a los colaboradores de la IEMS a tener prácticas que conlleven a mejores relaciones laborales con y entre los miembros de la institución, a través del uso de diferentes medios, considerando entre ellas las Tics de manera transversal principalmente, la información pertinente para dar resultados favorables a la gestión administrativa con enfoque en el ideario institucional con el objetivo de favorecer la asimilación y conducción hacia la cultura, propiciando identidad y compromiso con la misma. En el ejercicio de que cada uno de los colaboradores asuma la responsabilidad que le compete. Estrategias que conducirán a la eficacia y eficiencia global de las políticas de comunicación y gestión escolar.

Se corrobora mediante la investigación que una deficiencia es implementar planes en las organizaciones a los cuales no se da seguimiento y evaluación en la generalidad, por lo cual se propone hacer un seguimiento y control de los procesos de servicio administrativo de la institución a través del método de Six Sigma y herramientas aplicadas en la ingeniería como minitab. Apoyados de la medición cualitativa de los factores intangibles que se proponen para contribuir mediante la mejora continua a la aproximación del objetivo final de la IEMS, que es brindar un servicio de calidad y educación de calidad de acuerdo al objetivo 4º de la agenda 2030. Es importante no perder de vista el énfasis que se debe hacer con respecto a la escucha activa, comprensión de los mensajes, retroalimentar y/o parafrasear los mismos y en una interrelación personal conducirse con forme a los valores institucionales, como: empatía, trabajo colaborativo, etc. Cabe señalar que el plan de comunicación que se propone consta de factores como los que se describen a continuación:

Considerar las siguientes especificaciones; el proceso de diagnóstico, ejecución (proger chárter) Con qué medios, cada cuánto, para quién, resultado. recursos. para cada área. Seguimiento y evaluación, Tiempo de implementación. (Dos años, aproximadamente).

1.-Identificación de conocimiento y práctica de objetivos, misión, visión, políticas por cada integrante de la institución, auditoría de comunicación interna

2.- Reunión de toda la organización.

Sensibilizar hacia la alineación total: cultura institucional de IEMS y de colaboración, compromiso, sana convivencia. Asegurarse de que el equipo está preparado para asumir la adaptación nuevas formas de trabajar y de actuar.

Establecer compromiso. y retroalimentación, incentivos emocionales.

Construir de manera unánime el concepto de calidad. para la institución, considerando que es un sistema bivalente (Sistema Dual. inserción al medio laboral o para estudiar en la universidad)

Reafirmar la asimilación de misión, visión, valores. políticas, (ideario y políticas educativas).

Trabajar en equipo la alineación al ideario de la institución escolar.

Crear círculos de calidad. reunión por área y dar seguimiento al proceso.

Propuesta de objetivos, acciones, resultados con base en carta de funciones.

Por ejemplo. orientación: entrada y salida de alumnos a la institución. supervisión de alumnos durante su permanencia en el plantel. Uso de uniforme, portar credencial, presencia, asistencia, compromiso con su preparación. seguimiento conductual, seguimiento académico. informe a padres de familia, informe a docentes, relación con otras áreas. clases de orientación educativa, clases de orientación dual, cubrir profesores. Apoyar programas de otras áreas, propiciar espacios para actividades a grupos, coordinación de pláticas a padres, alumnos. Informar a docentes casos particulares con base en seguimiento de asistencia, asuntos familiares, de salud o económicos. pláticas de taller a padres. capacitación. preparar información de seguimiento para reuniones. Seguimiento de programas. yo no abandono, construye t.

4.- Capacitación.

Identificar factores que favorezcan al desempeño y buena comunicación.

Usar tics. tecnología. Software, intranet

Fortalecer a la Empresa de Responsabilidad Social (ERS), vincular con el ideario institucional. en el ejercicio de transparencia. Conocimiento de alumnos que egresan de la institución y seguimiento.

5.- Sustentabilidad.

Proponer acciones para cuidado de recursos naturales, programa curricular (acciones y ejemplo en la institución)

Proponer acciones a la comunidad. consensuadas, controladas y publicadas en pizarrones en puntos estratégicos.

Monitorear la satisfacción del cliente. alumnos, padres de familia, docentes, administrativos, directivos mediante el diálogo, solución de problemas, información (medios; buzón de mejoras y cara a cara)

Crear equipos de solución de problemas. (emergente, personal que se encuentre en la institución, apoyo por diferentes medios). pizarrón de avisos. por área.

Otorgar motivación, recompensas, incentivos a los colaboradores.

Atender encuestas por área, seguimiento y evaluación (autoevaluación y retroalimentación). Monitorear la satisfacción de los colaboradores.

Evaluar cada dos meses, mediante uso semaforización y tecnología (autoevaluación, coevaluación, heteroevaluación).

Se pretende mediante este plan de comunicación fomentar de manera planeada la efectividad de los mensajes transmitidos desde los canales formales establecidos, con el fin de fortalecer la identidad institucional, mediante la asimilación y práctica del ideario institucional como un estilo de vida en el público interno de la IEMS. Realizando el procedimiento de mejora continua, que permita implementar los cambios necesarios en la conducta y percepciones de los colaboradores de la

institución, relacionados con sus funciones e interrelación laboral. Aproximándose al objetivo final de la institución educativa. El cual es formar y egresar alumnos y alumnas, de acuerdo a los objetivos de la agenda 2030.

Debe quedar documentado el compromiso asumido por cada integrante de la institución con respecto a las funciones, responsabilidades y participación con las que fungirá en las reuniones institucionales, departamentales e interdepartamentales, con el fin de obtener la información cuando sea requerida y llevar a cabo el seguimiento del proceso.

En el proceso es importante señalar la importancia de corroborar que los mensajes sean escuchados y comprendidos por el receptor del mismo modo en que fueron transmitidos, con el fin de lograr la efectividad y pertinencia en las funciones administrativas.

Con respecto a los flujos de comunicación, se pretende fortalecer la transmisión de mensajes de manera clara, coherente y pertinente en todas las vías. Mediante acuerdos y estipulaciones que la comunidad institucional establezca. Privilegiando la comunicación en sentido transversal con el fin de que todas las personas en la escuela de EMS, cuenten con la información en tiempo y forma para la toma de decisiones y solución de problemas.

Los medios de información que serán utilizados deberán ser acordados por toda la comunidad, estableciendo los criterios con respecto a temáticas, públicos destinatarios, momentos, lugares, con el fin de que estos contribuyan en la efectividad de la comunicación laboral.

Se establecerá mediante documento la manera en que serán retroalimentados los colaboradores de manera individual y/o grupal, considerando reconocimientos y compensaciones.

Elementos que apoyan para definir los lineamientos que se abordarán en la cultura institucional, con el fin de lograr aproximaciones al servicio de calidad como fin último de la IEMS. A partir de la propuesta del plan de comunicación estratégica para los colaboradores de la escuela.

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION DE COMUNICACIÓN INTERNA

Estrategias y Actividades	Responsables	RECURSOS	Entregable
Fase 1: D1 Cultura de comunicación A			
Estrategia: Conocer la cultura institucional en toda la comunidad			
1.- Gestionar a Dirección General DE EMS. DIRCOM.	Director	Humano, papelería, equipo de computo	Oficio
2. Concientizar a los directivos de la importancia del compromiso de toda la organización en el proyecto.	Director comunicación	presentación, plan de CI	Oficio
3. Cursos de sensibilización de la calidad institucional	Director comunicación	todo el personal administrativo	Oficio
4. Integración de equipos para las propuestas del trabajo hacia el objetivo institucional	Director comunicación	todo el personal administrativo	Oficio
5. Socialización de resultados, acuerdos y TOMA DE DECISIONES. Documentación en la comunidad institucional	Director comunicación	todo el personal administrativo	Oficio
6. Documentar	Director comunicación	Humano, papelería, equipo de computo	Bitácora

FECHAS DE LAS DIFERENTES FASES

meses																			Obs.						
E	F	M	A	M	J	JUL	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	JUL	A	S	O	N	D		

Estrategias y Actividades	Responsables	RECURSOS	Entregable
Fase 2: D2 Identidad institucional			
Estrategia: Generar la cultura de identidad			
1. Reunir a toda la comunidad educativa, incluyendo alumnos y padres de familia para comunicar la metodología de trabajo.	Director	Humano, papelería, equipo de computo	Bitácora
2. Monitoreo constante del uso de uniforme institucional	Orientadoras	Humano, papelería, equipo de computo	Bitácora
3. Supervisar la disciplina. Puntualidad y arreglo personal de la comunidad estudiantil	Orientadoras	Humano, papelería, equipo de computo	Bitácora
4. Mantener en buenas condiciones la arquitectura (infraestructura) corporativa	Intendencia	Humano, papelería, equipo de computo	Bitácora
5.-. Documentar la toma de decisiones.	Coordinadoras	Humano, papelería, equipo de computo	Bitácora
6. Reunir al personal administrativo.	Subdirector	Humano, papelería, equipo de computo	Bitácora
7. Generar el orgullo del uso de accesorios con el logo institucional	Subdirector	Humano, papelería, equipo de computo	Bitácora
8. Socializar y reiterar el compromiso institucional por parte de los directivos de la institución	Director y subdirector	Humano, papelería, equipo de computo	Bitácora
9. Acuerdos en el uso de tecnología de manera específica	Subdirector	Humano, papelería, equipo de computo	Bitácora
10. Mesas de trabajo enfocados a formar Egresados competentes	Toda la plantilla	Humano, papelería, equipo de computo	Bitácora
11. Reuniones académicas enfocada a optimizar los tiempos	Director y subdirector	Humano, papelería, equipo de computo	Bitácora
12. Documentar la toma de decisiones.	Coordinadoras	Humano, papelería, equipo de computo	Minuta

Estrategias y Actividades	Responsables	RECURSOS	Entregable
Fase 3: D3 Medio de comunicación			
ESTRATEGIA. INFORMAR LA IMPORTANCIA DEL USO ACORDADO DE MEDIOS			
1.- Documentar los procedimientos oficiales.	Toda la plantilla	Humano, papelería, equipo de computo	Oficio
2. Definir los medios o canales de comunicación para determinados requerimientos.	Toda la plantilla	Humano, papelería, equipo de computo	Oficio
3.-usar pizarrones para informar aspectos institucionales que lo ameriten.	Toda la plantilla	Humano, papelería, equipo de computo	Oficio
4.- Uso de tecnología.	Toda la plantilla	Humano, papelería, equipo de computo	Oficio
5. Documentar la toma de decisiones.	Coordinadoras	Humano, papelería, equipo de computo	Minuta

meses																				Obs.					
E	F	M	A	M	J	JUL	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	JUL	A	S	O	N	D		

Estrategias y Actividades	Responsables	Recursos	Entregable
Fase 4: D4 Tipo de comunicación			
ESTRATEGIA. RESPETAR LOS ACUERDOS CON RESPECTO A TIPO DE COMUNICACIÓN.			
1. Mesas de trabajo enfocadas a la importancia de respetar la estructura jerárquica (comunicación ascendente y descendente)	Director	Humano, papelería, equipo de computo	Oficio
2.-enfaticar la comunicación horizontal de directivos a toda la plantilla escolar.	Dircom	Humano, papelería, equipo de computo	Oficio
3.- Reuniones de trabajo de comunicación transversal al interior de las áreas laborales y entre áreas.	Director y subdirector	Humano, papelería, equipo de computo	Oficio
4.- Documentar eventos críticos (disciplinarios o problemáticas laborales).	Director	Humano, papelería, equipo de computo	Oficio
5. Documentar la toma de decisiones.	Coordinadoras	Humano, papelería, equipo de computo	Minuta

meses																			Obs.						
E	F	M	A	M	J	JUL	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	JUL	A	S	O	N	D		

Estrategias y Actividades	Responsables	Recursos	Entregable
Fase 5: D5 Cultura de comunicación H			
ESTRATEGIA. TRABAJAR CON LOS INDIVIDUOS HACIA LA CULTURA ORGANIZACIONAL.			
1.-Capacitación para alinear valores personales con los organizacionales para alcanzar los fines institucionales	Director comunicación	Humano, papelería, equipo de computo	Bitácora
2.- Guiar las acciones hacia objetivos individuales e institucionales enfocados a la calidad académica.	Director comunicación	Humano, papelería, equipo de computo	Bitácora
3.- Implementar dinámicas de integración con fines de compañerismo y colaboración.	Director comunicación	Humano, papelería, equipo de computo	Bitácora
4. Documentar la toma de decisiones.	Coordinadoras	Humano, papelería, equipo de computo	Minuta

meses																				Obs.					
E	F	M	A	M	J	JUL	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	JUL	A	S	O	N	D		

FINANZAS.

Este aspecto queda a expensas de la resolución de Dirección General, una vez trabajado con el área administrativa, y calcular el ROI (Retorno de Inversión). Cuya fórmula es:

$$\frac{\text{BENEFICIOS TOTALES DEL PLAN} - \text{COSTOS TOTALES DEL PLAN}}{\text{COSTOS TOTALES DEL PLAN}} \times 100$$

CAPÍTULO V. RESULTADOS Y CONCLUSIÓN.

El objetivo general del presente trabajo es proponer un plan estratégico de comunicación interna en el área administrativa de una escuela de EMS. El cual se propuso al director de la institución, quien aceptó con base en la argumentación que se avaló con datos estadísticos y que reflejan que:

De acuerdo a la aplicación del método de correlación, que cuantifica que tan relacionadas están dos variables, se observa que hay una correlación del 86% donde se establece que si la variable con respecto a la gestión humana mejora, la variable de gestión administrativa también mejorará. Aquí, ambas variables reflejan intervalos de valores 1 y 2 en los parámetros cualitativos, que están entre nunca y ocasionalmente, denotando que la comunicación interna como vínculo entre ambas variables está ausente en el IEMS, sin embargo, con apoyo del uso de PCE, concretamente uso de minitab para establecer la correlación entre variables se observa de manera objetiva y cuantitativa que hay relación entre ambas variables, concluyendo que la hipótesis nula se acepta. lo que conlleva a visualizar que si se implementan estrategias de mejora en la comunicación interna se mejora la gestión administrativa y por ende la gestión humana.

Al hacer objetivos los beneficios que se obtendrán al implementar el plan de comunicación interna de manera estratégica, se espera se produzcan cambios en la conducta y percepción de los colaboradores al llevar una convivencia óptima para desarrollar ejor sus funciones en un ambiente más armónico y con la clara idea de los objetivos que se pretenden como institución de una forma sistémica.

Hoy en día, es necesario comprender los procesos de gestión humana bajo una perspectiva sistémica, ya que bajo esta deben aplicarse los procesos estratégicos en la institución, que re direccionen el sentido original de la entidad educativa. Comprender y hacer uso de las metodologías y herramientas de administración e ingeniería para controlar y evaluar las dinámicas tanto internas como externas de la organización por un lado y por otro hacer objetivo el valor intangible que aporta el personal de la institución educativa, a través de la mejora continua, con el fin de impactar en la calidad del servicio e imagen organizacional, así como en este caso específico en la cultura organizacional. Y al mismo tiempo dar valor al talento humano y a la institución educativa.

Se trata de establecer la planeación estratégica de comunicación y la cultura organizacional, como un hábito, como filosofía de vida, como el quehacer diario en consecución del resultado institucional propuesto, (la educación de calidad), y ello se conseguirá a través de comunicar estratégicamente las tácticas a seguir, con los medios y canales adecuados y estructura requerida. Así mismo se debe considerar cuáles son las barreras de comunicación y el ruido que existe en el intercambio cotidiano de comunicación entre el personal de la organización. Con el fin de ir minimizando su intervención, desde el análisis del proceso de mejora.

El gran paso de la comunicación participativa es hacia la conversación organizacional y el cambio de mentalidad de directivos y colaboradores, al evolucionar el modelo de comunicación interna al fortalecimiento del liderazgo e involucramiento del recurso humano, mejorando el compromiso de los trabajadores y el modelo de gestión de la empresa.

La comunicación interna es la comunicación dirigida a escuchar al colaborador, y el intercambio de ideas entre colaboradores, entonces escuchar a los públicos internos de una empresa es importante para saber qué piensan con respecto al desarrollo laboral y cuáles son sus aportaciones a las correcciones del mismo así mismo, cuáles son sus necesidades laborales y personales. Pues las personas serán más eficaces como personas felices trabajando en ella, si se apuestan a su humanización.

Los desafíos que se presentan en el entorno actualmente conllevan a hacer cambios drásticos, se propone hacer una transición del modelo burocrático, con el cual se opera en la mayoría de los países latinoamericanos al modelo estratégico, es decir; pasar de la vigilancia y control a la asociación y compromiso, de metas a corto plazo e inmediatas a objetivos a largo plazo, de procesos administrativos a consultivos, de enfoques en la función y no de negocio, del enfoque interno o introvertido al externo y en el cliente, de ser reactivos y estar solucionando problemas de forma proactiva y preventiva, del enfoque en la actividad y en los medios al enfoque en los resultados y en los fines.

Transitar del enfoque en los aspectos organizacionales al enfoque en los aspectos culturales, es decir de redes internas de equipos y grupos para la participación e implicación colectiva, de compromiso, de orientación hacia el cliente y/o colaborador, con un enfoque hacia las metas y resultados, a la mejora continua, de comportamiento ágil y proactivo, de excelencia hacia la visión global, de adecuación a la institución y a la misión de proximidad/ acercamiento al cliente, al aprendizaje organizacional, al cambio cultural y conductual.

Para alcanzar el fin de la educación, se requiere buscar alternativas que generen mejores resultados, sistematizar procesos en este caso de servicios. Organizar prioridades, fomentar el trabajo de equipo, aclarando responsabilidades, con comunicación efectiva y transversal. Plan con ayuda de puestos claves. Organizar e implementar el enfoque a resultados. La función de la comunicación en este caso, pasa a ser formadora y no meramente informativa.

Bibliografía

- Abregú María , V. (13 de Octubre de 2015). *www.youtube.com*. Obtenido de El plan de mejora como motor de la escuela: <https://www.youtube.com/watch?v=mfZ4PIIdta4w>
- A., C. M. (2019). *Plan estratégico de comunicaciones y relacionamiento*. Manizaldas: Universidad de Caldas.
- Aglé, V. E. (2018)Villalobos Eecobedo Instrumento para evaluar la comunicación interna en las micro y pequeñas empresas, caso Zona Bajío, México. . *UPGTO Managment Review*., Artículo de revista (sin paginar), vol. 3, n. 2. .
- Aguilar Cardoso Adalberto, Thelma de Gante Ceballos María Magdalena. (Puebla, Pue., junio 2014). *Modelo de sistema de gestion de calidad para una administración escolar efectiva del Instituto de Estudios superiores de Ingeniería*. Puebla, Pue., junio 2014: Benemeita Universidad Autonoma de Puebla.
- Alvares,D.; Gutierrez, J. (13 de Marzo de 2010). *Diseño de estrategias para mejorar la comunicación organizacional en la compañía Helm*. Chia, Cun, Dinamarca: Tesis.
- Álvarez Nobell Alejandro y Lesta Laura. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de CI a los objetivos de la organización. *Revista Scielo. vo.14 no. 1 junio 2011. córdoba, argentina*.
- Álvarez, A. Lesta, L. . (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Scielo*, 121-125.
- Álvarez, F. (2014). Importancia de los recursos humanos. . *Contaduría Pública. Control de calidad*, 30- 32.
- Anzóla, S. (2002). *Administración de Pequeñas Empresas de México*. México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO.
- Araujo, L. P. (3 de Octubre de 2019). *www.youtube.com*. Obtenido de youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=Rzp2St2o1cs>
- Arechavala Vargas Ricardo, Mantilla Capacho Catalina. (s.f.). <https://www.acacia.org.mx>. Recuperado el 25 de Mayo de 2022, de [acacia.org.mx](https://www.acacia.org.mx): <https://www.acacia.org.mx/busqueda/pdf/P36T17.pdf>
- Báez Mancera, L. G. (2013). Mejoramiento de la gestión pública con ISO 9001. *Scientia Et technica.*, 126-131.
- Balarezo Toro Byron David. (2014.). *Balarezo Toro Byron David. La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Ecuador: Facultad técnica de Ambato.
- Barrios Montero, A., & Brito Bolivar, M. (2020). Modelos de gestión del talento huano en las cooperativas de transporte de Santa Marta. *Repositorio Institucional*, 13-19.

- Beilharz, P. (2001). Liquid modernity. *Contemporary Sociology, ProQuest*, 30(4), 420-421.
- Bermúdez Hernández Jonathan; Betancourt Lopera Leidy Melissa; Muñoz Carreño Juan. (2016.). Six Sigma como herramienta de mejoramiento continuo: caso de estudio. *Revista Espacios.*, Vol.37, No. 9.
- Bolívar Antonio. (1999). La educación no es un mercado. Crítica de la gestión de calidad total. *Aula de innovación educativa*, 77-84.
- Booch, G. (1996). *Análisis y diseño orientado a objetos* (Segunda Edición ed.). México: Addison Wesley Iberoamericana S.A.
- Carro Paz Roberto, González Gómez Daniel. (2012). *Administración de la calidad total*. Argentina: Universidad Nacional de Mar de Plata. .
- Carvajal Ledezma, K. L. (2011). *Plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional del Instituto Nacional de Estadística y Censos – INEC*. Ecuador.: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Facultad de comunicación,.
- CITYAI, D. (youtube.com de <https://www.youtube.com> de 2016). */www.youtube.com*. Recuperado el Junio de 25 de 2022, de youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=V8pHrS1YMvw>
- Coloma Manrique Carmen Rosa, Tafur Puente. (2001). LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EDUCACIÓN. *Revista Dialnet*, 52-75.
- Coulter y Robbins. (2018). *Administración*. México: Pearson Educación de México, S.A. de CV.
- Coulter, R. (2018). *Administración*. Mexico: Pearson.
- Di Marco Morales, R. O. (2015). En busca del origen del conocimiento: el dilema de la realidad. *Revista Praxis.*, 150 -162.
- Escorcia Díaz Leidys H. Pérez Ávila Vanessa del C. . (2014.). *Análisis organizacional de la empresa Herrera y Duran LT DA Basado en el modelo de la 7^{ra} S de MCINSEY*. . Cartagena, Colombia: Universidad de Cartagena. Cartagena.
- Evans, J., & Lindsay, W. (1999). *Administración y control de la calidad*. . México: Thomson.
- Fernández lizyllen, Prieto de Aliso. (2013). Control de la gestión comunicacional en empresas privadas del municipio Maracaibo. *Omnia* , No 19, No.3 (sin paginar).
- Ferré Grau, X., & Sánchez Segura, M. I. (s.f.). Desarrollo Orientado a Objetos con UML. *Facultad de Informática – UPM*.
- Franco Romero Adolfo, Jiménez Mendoza Olga Luz. (2002). *Administración y gestión educativa*. Hidalgo. México: Universidad Pedagógica Nacional de Hidalgo.
- García Pantigoo, M., Yenque De Dio, J., & Raéz Guevar, L. (1999). Modelo de implementación de método modernos para mejorar la calidad de los servicios académicos administrativos en la Facultad de Ingeniería Industrial UNMSM. *DATA*, 21-28.
- García, M. (2006). El futuro de la educación. . *UNAM COMUNIDAD*,, 1-3.

- Giles Evelyn, G. (2020.). *Comunicación interna 2.0: una propuesta de gestión innovadora*. Córdoba, España: Universidad Siglo XXI. Córdoba,.
- Goldratt, E.; Cox J. (1999). *La meta. un procesode mejora continua*. México: Castillo.
- González Gaitán , I. (2016). *Estado del arte del control estadístico de procesos en organizaciones del sector servicios*. Bogota: Fundación Universidad de América.
- HANDY, A, & T. (2012). *Investigación de operaciones*. México: PEARSON.
- Hernández, F. (2013). investigar para la eficiencia docente. . *NOTIUPICSA.*, 27-28.
- Ibarra, F. (2014). La educación no se concibe como un elemento para atender los grandes problemas nacionales, sino para atender las demandas de la economía. . *Multidiversidad Magnagement.*, 17-21.
- Inche, J., Chung Pinzás, A., & Salas, J. (2010). Diseño e implementación de un sistema de estión de calidad académico aadministrativa en la Unidad de Posgradodela Facultad de Ingeniería Industrial de la UNMSM . *Redalyc*, 9-14.
- INEGI, B. d. (n.i. de n.i. de 2014). *Esperanza de vida de los negocios*. Recuperado el 24 de 06 de 2016, de <http://upla.zacatecas.gob.mx/wp-content/uploads/2014/06/BOLETINES/Esperanza%20de%20vida%20de%20los%20negocios.pdf>
- IPN, C. (31 de Julio de 2020). *www.youtube.com*. Obtenido de youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=btF5K7w55iM>
- K., C. L. (2015). *Plan de Comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional del Instituto Nacional de Estadística y Censo INEC*. Ecuador: Pontificia Universidad Catolica.
- Larman, C. (2004). *Applying UML and Patterns, An introduction to Object-Oriented Analysis and Design and the Unified Process* (Segunda Edición ed.). Prentice Hall.
- Leal Millán, A.; Vecino Gravel, J. (Sin dato). Cultura de calidad toral y comunicación interna. *Revista europea de dirección y economía de la empresa.*, 143-151.
- Lehmann. (2005). *Geometría Analítica*. México: Limusa.
- Liho, L. (2013). Un nuevo paradigma de recursos humanos. . *Poder y negocios.*, 18-20.
- Lima, I. M. (23 de Enero de 2018). <https://www.youtube.com>. Obtenido de youtube.com: <https://www.youtube.com/watch?v=K48JW-hMxhQ&list=PLjo3pajcmevSU15F2Lcl98qXjSRhMwkMP>
- Lima, I. M. (6 de Enero de 2022). <https://www.youtube.com>. Obtenido de youtube.com: <https://www.youtube.com/watch?v=ACefzT2QbQO>
- Lima, I. M. (19 de Enero de 2022). <https://www.youtube.com>. Obtenido de youtube.com: <https://www.youtube.com/watch?v=VCdUHu7XVpl>

- Lima, I. M. (s.f.). <https://www.youtube.com>. Recuperado el 18 de Junio de 2022, de <https://www.youtube.com/watch?v=mn4E8n5E-Ec>
- Lima, I. M. (s.f.). <https://www.youtube.com>. Recuperado el 18 de Junio de 2022, de youtube.com: <https://www.youtube.com/watch?v=eV46CTQNujs&list=PLjo3pajcmevTo9cXrEQp0Mx4XXb-NLOE1>
- Lourdes, M. (2010). *Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson.
- Maldonado, J., & Santana, K. (2020). La importancia de los desarrollo informáticos en los procesos administrativos. *Revista interdisciplinaria de innovación*, 3.
- Manes, J. (2014). *Gestión Estratégica para instituciones educativas*. Argentina.: GRANICA.
- Maraboto, M. (3 de Marzo de 2014). La comunicación de los activos intangibles. *Forbes*.
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la información*, 49-54.
- Matías Andrés., C. (2019). *“Plan de comunicación interna y formación en liderazgo en MAN-SE-S.R.L.”*. San Pedro nolasco Cordoba España: Universidad Siglo XXI.
- Mesa Salgado, A. P. (2015). *Propuesta metodológica para la medición y evaluación del sistema de comunicaciones internas de nova venta S.A.S: Como determinar su contribución a la estrategia y alineamiento con los objetivos de la compañía*. Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Misaday., M. P. (2019). *Comunicación interna y productividad laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de Sachaca*. Perú: Universidad Nacional de San Agustín e Arequipa.
- Monroy Anieva Mireya Berenice. (2013). *Propuesta de Planeación estratégica para optimizar la organización docente y de investigación de la UAM AZCAPOTZALCO*. México.: Universidad Nacional Autónoma De México.
- Montgomery, D. (2010). *Control estadístico de la calidad*. México: Limisa Wiley.
- Mota Hernández, C. I., Contreras Troya, T. I., & Alvarado Corona, R. (2015). A systems methodology to solve economical-financial problems (SMEFP). *International Journal of Innovative Computing, Information and Control*, 11(1), 173-188.
- Navrro, G. (4 de Mayo de 2013). <https://www.youtube.com>. Obtenido de youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=-nGBykPgdqM>
- Nieto L., C. (2018). Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 120-136.
- Nieto Linch, C. (2020). Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana. *revista escuela de administración de negocios*, 120-136.
- Nóvoa, A. (2009). Educación 2021: para una historia del futuro. *Revista Iberoamericana de Educación*, 50-62.

- Olano llanos JakeLine. (2021). *Comunicación Interna y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Unidad de gestión educativa local*. Perú: Universidad César Vallejo. Chiclayo.
- Organizacional, M. N. (11 de diciembre de 2020). <https://www.studocu.com/>. Recuperado el 28 de Junio de 2022, de studocu: <https://www.studocu.com/es-mx/document/instituto-tecnologico-y-de-estudios-superiores-de-monterrey/calidad-y-competitividad/modelo-nacional-para-la-transformacion-organizacional-2020/17255630>
- Ortiz González , González Gaitán. . (Respuestas, revista de ingeniería Science.). Control estadístico de procesos en organizaciones del sector servicios. 2018, 42-49.
- Otálvaro Arroyave , Í. (2016). *Un modelo de indicadores de gestión de comunicación organizacional para la universidad de Antioquia: un aporte a la gestión estratégica de la comunicación en instituciones universitarias*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- PACHAMORA DE LA CRUZ, M. J. (2019). *ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA I.E. "LUCILA PORTOCARRERO" DE LA CIUDAD DE RIOJA. 2019 TARAPOTO,*. PERÚ: Universidad Nacional de San Martín.
- Papic Domínguez, G. (2016). *La comunicación organizacional en Entidades Educativas*. España: Universidad de Málaga.
- Peraza González, M. R. (2018). *Sistema de gestión comunicacional para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna y formal del colegio CLASS IED*. Bogotá, Colombia: Universidad libre. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN GESTIÓN.
- Pérez Ortega Giovanni y Tangarife Martínez Patricia. (2013). Los activos intangibles y el capital intelectual: una aproximación a los retos de su contabilización. . *Saber, Ciencia y Libertad*. , Vol.8 NO.1.
- Pressman, R. (2010). *Ingeniería del Software. Un enfoque práctico, 7ª edición*. n.i.: Mc Graw Hill.
- Puertas Hidalgo Rosario, Abendaño Mónica , Valdivieso Abad Cesibel. (2020). *Comunicar de la táctica a la estrategia*. . Ecuador: Cuadernos artesanos de comunicación /178.
- Queris-Rojas Monica, Anais Almirall-Cabrera, Lester Capote-García, Daniel Alfonso-Robaina. (2012). DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. CASO DE ESTUDIO, QUIMEFA. *Scielo*, vol.33 no.2.
- Radic Henrici Jorge. (2017.). *Sistema de evaluación y mejora de la calidad educativa. Tesis*. Madrid. España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Reyna García Luz Estela. (Salmerón Aarón Bernardo). Aplicación de la cadena de valor en la licenciatura de Contaduría Pública en Méico. *Sinopsis*., 86-105.
- Roncal Caldas, K. M. (2016). *la comunicación interna y la gestión educativa en la I:E: No. 88227 "Pedro PabloAtusparia", Nuevo Chimbote*. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Rouse, W. B (2015). *Modeling and Visualization of Complex Systems and Enterprises: Explorations of Physical, Human, Economic, and Social Phenomena*. John Wiley & Sons.
- S.A, N.-L. (12 de Febrero de 2022). <https://www.youtube.com/watch?v=vn-ktRa21P0>. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=vn-ktRa21P0>: <https://www.youtube.com/watch?v=vn-ktRa21P0>
- Salas forero, Claudia Patricia. (2011). Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia. *Redalyc, Signo y Pensamiento*, vol. XXXI, núm. 59, 234-346 .
- Salazar Ceballos Silvia Isabel ,Leonor Elena López Canto. (11 de Diciembre de 2020). <https://www.eumed.net>. Obtenido de eumed.net: <https://www.eumed.net/actas/20/trans-organizaciones/12-comunicacion-interna-y-cambio-organizacional.pdf>
- School, E. B. (s.f.). <https://www.youtube.com>. Recuperado el 18 de Junio de 2022, de youtube.com: <https://www.youtube.com/watch?v=ADL3E5hv4M>
- Serafín Antúnez, M. (29 de Octubre de 2019). www.youtube.com. Obtenido de youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=TPrzUjbgWAY>
- Tafur Cabrera Jorge, Nina Beleño de Castro Germán, Molina Padilla , Laureano Aponte Herrera. (2015). *Calidad educativa y gestión escolar. "su incidencia en la implementación de la calidad en establecimientos educativos oficiales no certificados, Alineada a la investigación institucional*. Barranquilla: Corporación Universitaria Latinoamericana.
- TZU, S. (2017). *El arte de la Guerra*. México: Editores Mexicanos Unidos.
- Vaca López Andrea, A. S. (2017). *Auditar la comunicación, un paso adelante en la evaluación de intangibles*. . Colombia : Universidad la Gran Colombia Seccional Armenia .
- Valois, H. (s.f.). www.youtube.com. Recuperado el 22 de Junio de 2022, de youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=NDBGFaCp5wQ>
- Vera Sanchez, C. (2018). *Gestión administrativa y comunicación organizacional en la institución Educativa*. República de Cuba: Universidad de la Habana.
- Von Bertalanffy, L. (1989). *Teoría General de los Sistemas* (Séptima reimpresión ed.). México: Fondo de Cultura Económica.
- Yeny, Q. T. (2018). Calidad Educativa Y Gestión Escolar: Una Relación Dinámica. *Scielo. Educación Y Educadores*, 259-281.
- Yuquilema G. H., Ivis V. JM. (2018). *Plan estratégico institucional para el mejoramiento administrativo técnico y pedagógico de las unidades educativas*. España: Campas.
- Zapata, M. O. (s.f.). www.youtube.com. Recuperado el 9 de Marzo de 2022, de youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=8RD2xjSg-zg>
- Zarate Díaz, B. (2016). Infomulticulturalidad en la toma de decisiones. *Tecnológico Nacional de México*, 13-23.

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA.

Nombre:					
Departamento o Área:					
Favor de contestar el cuestionario marcando con una paloma su respuesta en el recuadro correspondiente					
Objetivo de la encuesta: Encontrar áreas de mejora en la comunicación interna y si fuese necesario proponer estrategias para mejorarla y se vea reflejada en las actividades administrativas y en interacción humana.					
<i>No</i>	Pregunta	<i>Nunca</i>	<i>Ocasionalmente</i>	<i>Frecuente mente</i>	<i>Siempre</i>
1	Recibo oportunamente la información que requiero para mi trabajo.				
2	La información que recibo es útil e importante para el desarrollo de mis actividades				
3	Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-subordinado , subordinado-jefe)				
4	La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.				
5	Se oculta información entre compañeros del mismo nivel.				
6	Recibes retroalimentación de tu jefe por tu desempeño				
7	Te sientes con la confianza y libertad para discutir un problema personal con tu jefe o compañeros de trabajo				

8	Mi jefe directo me explica claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades				
9	Las indicaciones de trabajo siempre las da el jefe directo				
10	Las instrucciones que recibes de tu jefe son claras y precisas				
11	Tu jefe utiliza un buen lenguaje cuando se dirige a ti				
12	Tengo conocimiento del uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo.				
13	La forma de comunicación a través de mail es efectiva				
14	La información que recibo es a través de rumores o canales informales de comunicación				
15	Tengo oportunidad para dar a conocer mis ideas y compartir las mejores prácticas de conocimiento dentro de mi área de trabajo.				
16	Existe comunicación entre mis compañeros de trabajo que generan buenas relaciones interpersonales				
17	Para la toma de decisiones importantes se toma en cuenta mi opinión, ideas o sugerencias				
18	Existe cohesión de grupos para la realización del trabajo con otras áreas				
19	La comunicación que se realiza entre pares se persigue tiene como objetivo relacionar a las personas y departamentos entre sí, para mejorar la integración de los departamentos que constituyen la institución educativa				

20	La comunicación informal que interactúas con tus colegas te permite aclarar el contenido de las comunicaciones oficiales en la institución educativa				
21	Se han presentado problemas dentro de la institución por una mala comunicación				
22	Conoces la misión y visión institucional				
23	Conoces los valores institucionales				
24	Participas en las decisiones sobre la constitución de equipos de trabajo en la institución educativa.				
25	La comunicación interna permite tener malos entendidos.				
26	Participas de manera interdisciplinaria en equipos de trabajo al interior de la institución educativa.				
27	Es satisfactoria la comunicación interna				
28	La función de la comunicación interna desempeña un papel importante en la institución				
29	Hay quejas de la manera en que se lleva a cabo la comunicación interna				
30	Participas de manera proactiva en la institución				

Tabla 7. Dimensiones y clasificación de variables. Elaboración propia.

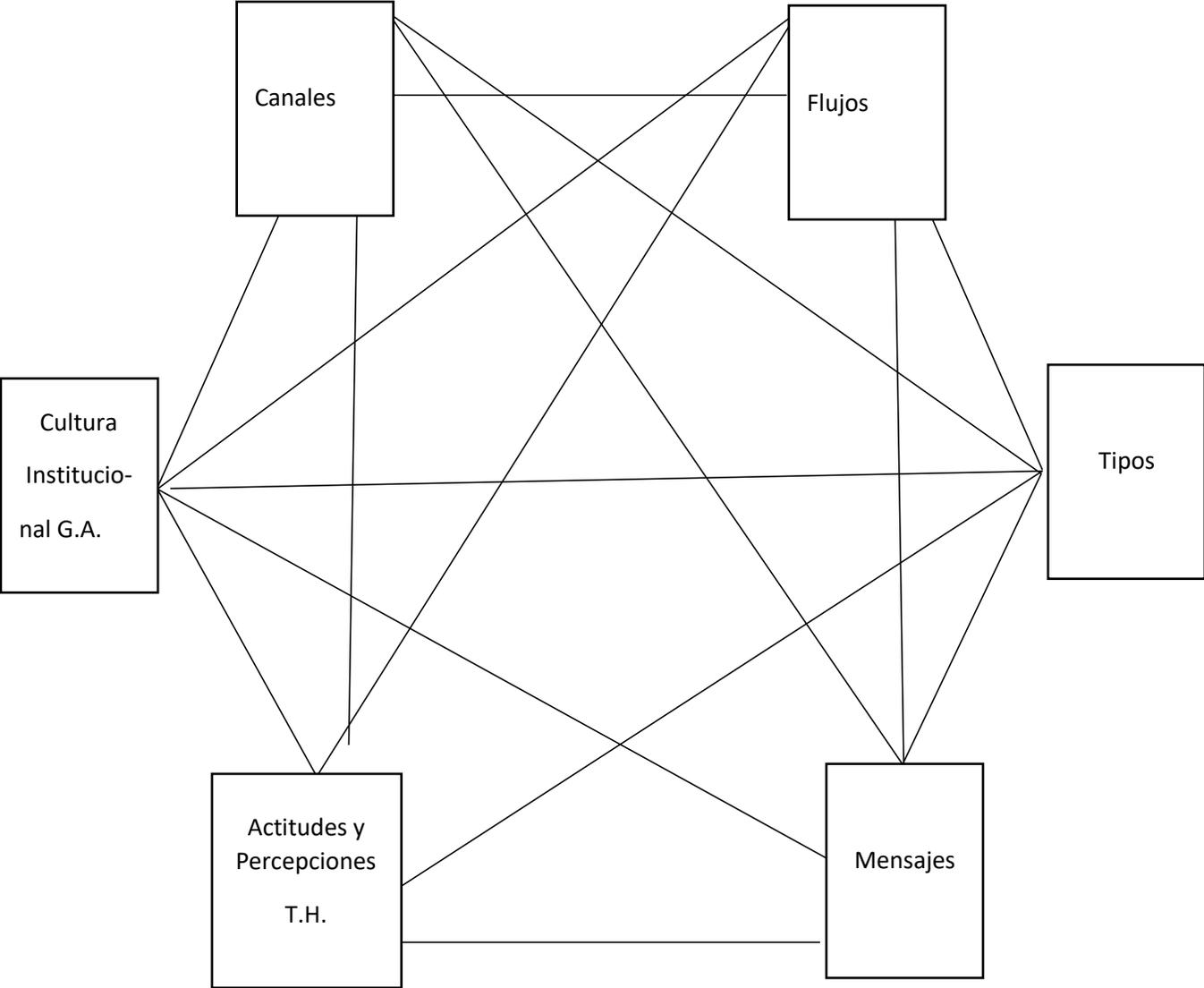
Dimensiones	VARIABLE	N°	Pregunta
D1 Cultura de comunicación A	GA	1	Recibo oportunamente la información que requiero para mi trabajo.
	GA	2	La información que recibo es útil e importante para el desarrollo de mis actividades.
	GA	3	Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-subordinado, subordinado-jefe).
	GA	4	La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.
	GA	5	Se oculta información entre compañeros del mismo nivel.
	GA	6	Recibes retroalimentación de tu jefe por tu desempeño.
	GA	7	Te sientes con la confianza y libertad para discutir un problema personal con tu jefe o compañeros de trabajo.
D2 Identidad institucional	GA	8	Mi jefe directo me explica claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.
	GA	9	Las indicaciones de trabajo siempre las da el jefe directo.
	GA	10	Las instrucciones que recibes de tu jefe son claras y precisas.
	GA	11	Tu jefe utiliza un buen lenguaje cuando se dirige a ti.
D3 Medio de comunicación	GA	12	Tengo conocimiento del uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo.
	GA	13	La forma de comunicación a través de mail es efectiva.
D4 Tipo de comunicación	GA	14	La información que recibo es a través de rumores o canales informales de comunicación.
	GA	15	Tengo oportunidad para dar a conocer mis ideas y compartir las mejores prácticas de conocimiento dentro de mi área de trabajo.
	GA	16	Existe comunicación entre mis compañeros de trabajo que generan buenas relaciones interpersonales.
	GA	17	Para la toma de decisiones importantes se toma en cuenta mi opinión, ideas o sugerencias.
D5 Cultura de comunicación H	GH	18	Existe cohesión de grupos para la realización del trabajo con otras áreas.
	GH	19	La comunicación que se realiza entre pares, tiene como objetivo relacionar a las personas y departamentos entre sí para mejorar la comunicación.
	GH	20	La comunicación informal que inelutantemente se establece con tus colegas te permite aclarar el contenido de las comunicaciones oficiales en la institución.
	GH	21	Se han presentado problemas dentro de la institución por una mala comunicación.
	GH	22	Conoces la misión y visión institucional.
	GH	23	Conoces los valores institucionales.
	GH	24	Participas en las decisiones sobre la constitución de equipos de trabajo en la institución educativa.
	GH	25	La comunicación interna permite tener malos entendidos.
D6 Satisfacción personal	GH	26	Participas de manera interdisciplinaria en equipos de trabajo al interior de la institución educativa.
	GH	27	Es satisfactoria la comunicación interna.
	GH	28	La función de la comunicación interna desempeña un papel importante en la institución.
	GH	29	Hay quejas de la manera en que se lleva a cabo la comunicación interna.
	GH	30	Participas de manera proactiva en la institución.

Tabla 8. Comparativo de la forma de abordar la comunicación interna desde la perspectiva de Recursos humanos y Relaciones Públicas.

	LA C.I. EN RECURSOS HUMANOS	LA C.I. EN RELACIONES PÚBLICAS
DEFINICIÓN	Conjunto de acciones orientadas a satisfacer las necesidades de comunicación de la empresa.	El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” Andrade, H. (2002: 12)
NATURALEZA	instrumento para lograr un mayor rendimiento laboral.	Instrumento de la organización para lograr relaciones positivas con el empleado y viceversa.
OBJETIVOS	Satisfacer las necesidades propias de la empresa para alcanzar los objetivos finales de la misma	Informativos: exposición a un mensaje y su difusión precisa. De motivación: cambio de actitudes e influencia en el comportamiento
PLANIFICACIÓN	Estrategia de negocio ligada a la eficacia y la eficiencia global de la actividad empresarial.	Estrategia de relaciones públicas ligada a la eficacia y eficiencia global de la política de comunicación organizacional.
DESARROLLO	Auditoría operativa. Mide el grado en que se ajusta una entidad a los principios de economía, eficiencia y eficacia. Auditoría de eficacia. Investiga si se han cumplido los objetivos propuestos cuantificando las desviaciones y analizando las posibles causas. Auditoría de legalidad: Comprueba si los gestores han cumplido las leyes que le afectan.	Auditoría del entorno: gestión de conflictos potenciales. Auditoría de comunicación interna: análisis de los medios de comunicación. Auditoría social: análisis de la responsabilidad social de la organización. Auditoría de relaciones públicas: interpretación en profundidad de las relaciones de una organización.

Fuente: M^a Carmen Carretón Ballester, Irene Ramos Soler (2009).

Figura 10. Red de comunicación, canales, flujos, tipos, mensajes, actitudes y percepciones hacia la asimilación de la cultura institucional.



Elaboración propia del autor.

Tabla 9. Ejemplo de rúbrica de indicadores de la institución.

INDICADORES		NIVEL DE DESEMPEÑO			
No	RUBRO	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
1	Conocimientos para ejercer el cargo: se refiere a los conocimientos (técnicos y operativos), información y habilidades para la realización del trabajo en forma eficiente para el área a la cual fue contratado y previamente definido en el perfil a cargo del manual de funciones y responsabilidades. Es un factor importante y básico para ejercer el cargo.				
2	Calidad y presentación del trabajo: se refiere a la efectividad en el desempeño de su trabajo comparada con la normalmente exigida en el perfil del cargo descrito en el manual de funciones y responsabilidades. Corresponde al factor normal que el funcionario desempeña y el exigido por el perfil del cargo.				
3	Cantidad de trabajo: es el volumen de trabajo que desarrolla el empleado comparado con lo normalmente exigido en el cargo, cumpliendo en forma efectiva y oportuna según los conocimientos del mismo.				
4	Desarrollo en el cargo: tiene que ver con el interés que presenta el evaluado por mantenerse actualizado e integrar nuevas estrategias y tecnologías relacionadas en el cargo, producto de la investigación y el desarrollo de objetivos generales y específicos, previamente conocidos a través de las políticas de la empresa. Este factor es bien importante, pues es el interés del empleado en su desarrollo profesional.				
5	Puntualidad: es el cumplimiento de los horarios establecidos según reglamentación interna de la empresa, entrega de informes y trabajos en forma oportuna y participación en reuniones y comités programados en forma puntual.				
6	Planeación y organización: es la habilidad del empleado para estructurar información, prever necesidades, fijar objetivos, programar el trabajo (horas-hombre) y las responsabilidades utilizando los recursos necesarios en forma óptima tendientes a minimizar costos y lograr convertir la convicción en acción. Este factor es uno de los más sobresalientes puesto que es la demostración del empleado en sus habilidades de administración y manejo de recursos y tiempo.				

7	Toma de decisiones: es la capacidad del funcionario para resolver situaciones y problemas en forma inmediata, teniendo en cuenta los objetivos generales y específicos por lograr y valorar las consecuencias de las decisiones tomadas sin entorpecer las actividades normales de la operación. Tan importante en el desempeño de las funciones, puesto que las decisiones se deben tomar en forma inmediata para el éxito de las tareas.				
8	Relaciones interpersonales: tiene que ver con la habilidad para trabajar con y a través de otras personas de manera cordial, coordinada y como un todo, estableciendo formas efectivas de comunicación con todas las personas, dentro y fuera de la empresa, con mentalidad de servicio y colaboración. En el buen desempeño de las labores este factor es considerado esencial y tiene que ver con coordinación, comunicación.				
9	Delegación y control: el personal de dirección y supervisión debe tener la capacidad suficiente para guiar las actividades del personal a cargo, hacia los objetivos propuestos mediante el ejercicio del liderazgo, la delegación de funciones y su control adecuado, manejo de la motivación, la adecuada comunicación hacia todos los flujos de c. y la capacitación. En la administración moderna, el saber delegar y controlar funciones es un factor bien importante para el desempeño para el empleado con personal a cargo.				
10	Sentido de pertenencia: es la identificación con la empresa y se refiere a la disposición positiva hacia el trabajo y la empresa; a la habilidad para transmitir efectivamente a otros los valores de excelencia para triunfar, la misión, visión, políticas y normas de la organización. Este factor hace parte de los valores que en muchas empresas se han perdido y el funcionario de dirección y manejo debe poseer con una seguridad absoluta.				
11	Dinamismo: es la disposición para trabajar con energía y entusiasmo, sin decaer ante situaciones adversas y negativas. Es el trabajar con ahínco, con tesón para lograr los objetivos propuestos en su área y la empresa. El personal dinámico contagia y este factor debe hacer parte de la evaluación.				
12	Responsabilidad: es la forma como el funcionario asume y cumple con la misión, los objetivos, planes de acción, metas, proyectos y tareas con el personal bajo su dependencia, con la empresa y con la sociedad, en la prestación del servicio para la cual fue contactado. Este factor es de similar importancia al anterior y es clave en el desempeño de sus funciones.				

13	Iniciativa y creatividad: el funcionario debe tener la capacidad suficiente para actuar sin necesidades de recibir instrucciones en forma permanente. Debe ser recursivo en la solución, toma de decisiones o búsqueda de alternativas. Debe tener la capacidad en la ejecución de nuevas ideas o formas de trabajo que contribuyan al mejoramiento de las funciones a realizar. El factor es bien importante ya que destaca en la evaluación la creatividad, el dinamismo y descarta lo negativo.				
14	Adaptación: es la capacidad del empleado para ajustarse a nuevas condiciones y cambios, ya sean laborales, personales o familiares. Debe tener un deseo permanente de superación para la cual deberá corregir sus deficiencias y debilidades y mejorar sus conocimientos en el desarrollo normal de sus actividades y a través del desarrollo continuo de los programas de capacitación.				
15	Seguridad: tiene que ver con la expresión de firmeza y confianza que se manifiesta en la realización de sus funciones y responsabilidades, en la comunicación argumentada y tranquila de criterios, opiniones y todas aquellas ideas en el desarrollo de su trabajo. El factor analiza la confianza como el empleado desarrollo sus actividades diarias.				
16	Dominio y control de si mismo: capacidad que debe tener el funcionario para manejar en forma tranquila y hábil situaciones difíciles y estresantes, sin perder el control de las emociones, el respeto por los demás y por si mismo, logrando así un equilibrio permanente en el desarrollo de sus funciones. Es más importante que los anteriores factores, y se busca calificar a los empleados que tienen autocontrol en situaciones difíciles y de manejo.				
17	Comunicación: este factor es muy importante y es la capacidad para recibir y transmitir informaciones de manera precisa, oportuna, efectiva y transparente. El empleado debe tener la disposición para relacionarse en forma permanente con las demás áreas facilitando el trabajo en equipo. Se debe destacar que las buenas comunicaciones son clave en las dos direcciones al efectuar cualquier comunicación.				
18	Liderazgo: es la efectividad en la dirección y coordinación de los esfuerzos humanos hacia el logro de los objetivos generales y específicos propuestos. El liderazgo es la habilidad del funcionario en la motivación y uso adecuado de la autoridad del personal bajo su dirección. El factor destaca la capacidad de dirección del empleado con sus subordinados y es una de las herramientas gerenciales.				
19	Eficacia en los rubros de Planeación y organización, puntualidad, Precisión en la información, Cantidad de trabajo.				

20	Presentación personal: es un factor importante y tiene que ver con la imagen y aspecto que proyecta a los demás, en cuanto a condiciones de orden, limpieza, armonía, organización del personal y del puesto de trabajo.				
21	El tono vital es el vigor físico y entusiasmo con que se trasmite las ordenes al personal bajo su dependencia. Con este factor se busca analizar la presentación del funcionario ante sus subalternos lo cual irradia imagen, al igual el estado físico.				

Tabla 10. Ejemplo de un formato de descripción de funciones

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
OBJETIVO: Llevar a cabo las acciones de selección, contratación, registro, control, capacitación y desarrollo del personal adscrito al IEMS, así como llevar a cabo las acciones necesarias para el pago oportuno de sus remuneraciones.
FUNCIONES:
1. Establecer mecanismos para la detección de necesidades de capacitación y promover la participación del personal de la IEMS en el Programa de Capacitación que difunde el Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México.
2. Aplicar el Reglamento Interior de Trabajo del Personal Académico, Administrativo y Sindicalizado del IEMS y del Contrato Colectivo de Trabajo.
3. Integrar las plantillas de plazas presupuestales autorizadas, con base en la asignación presupuestaria.
4. Llevar a cabo los trámites para la contratación de personal, previa selección y análisis de la Dirección de Administración y Finanzas y autorización de la Dirección General, y verificar que la asignación de puestos y de sueldos se ajusten a las plazas y a los tabuladores autorizados para el Estado, de acuerdo con la normatividad vigente en la materia.
5. Registrar y tramitar los movimientos del personal mediante el Formato Único de Movimientos de Personal por inhabilitación médica, altas, bajas, avisos de cambios, control de asistencia, promoción, democión, transferencias, permutas y demás incidencias del personal, elaborando la documentación correspondiente.
6. Realizar el control de asistencia de las y los servidores públicos generales, estímulos y recompensas, sanciones, permisos, licencias, control de nóminas e indemnizaciones.
7. Elaborar las nóminas y pagar oportunamente las remuneraciones al personal; aplicar las sanciones y descuentos por concepto de retardos y faltas; Impuesto Sobre la Renta, sobre Sueldos y Salarios; cuotas al ISSEMyM, y otros impuestos y derechos de los y las trabajadoras del IEMS.
8. Expedir y verificar credenciales de identificación al personal adscrito al IEMS Efectuar las acciones necesarias para tramitar la expedición de altas y bajas ante el ISSEMyM, de conformidad con la documentación requerida.

9. Elaborar constancias laborales y hojas de servicio, así como otorgar las demás prestaciones a las que tienen derecho las y los servidores públicos del Colegio.
10. Controlar las acciones orientadas a la integración, clasificación, actualización y depuración de los expedientes de cada trabajador adscrito al IEMS.
11. Levantar, en coordinación con la Unidad Jurídica y de Igualdad de Género, las actas de abandono de empleo o administrativas, para la indemnización y finiquito del personal o el trámite que conforme a la normatividad corresponda en oficinas centrales del IEMS.
12. Controlar y mantener actualizado el padrón del personal al servicio público obligados a presentar la Declaración de Situación Patrimonial y de Intereses, ante la Secretaría de la Contraloría.
13. Participar en las comisiones de vigilancia, prestaciones sociales, conciliación y resolución, ascensos, además de todo lo concerniente a las comisiones de seguridad e higiene.
14. Elaborar el proyecto de presupuesto de egresos por concepto de servicios personales y someterlo a consideración de la Dirección de Administración y Finanzas.
15. Remitir los reportes e informes quincenalmente al Instituto de Seguridad Social del Estado de México y Municipios (ISSEMYM), de los importes y cuotas que serán retenidas al personal adscrito al IEMS.
16. Informar detalladamente a la Subdirección de Planeación de Sueldos y Salarios del Sector Auxiliar de la Dirección de Política Salarial, de la plantilla y movimientos del personal adscrito al Colegio.
17. Reportar quincenalmente a la Dirección de Apoyo Administrativo y Prestaciones Socioeconómicas de la Dirección General de Personal, las aportaciones a la cuenta del fideicomiso y capturar los enteros en el Sistema de Información del Fondo de Retiro para las y los Servidores Públicos de los Organismos Auxiliares del Poder Ejecutivo (SIFROA).
18. Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

Tabla 11. Resultados de Variable 1 Gestión Administrativa

- Dimensión 1 Cultura de comunicación Administrativa

PREGUNTAS							
E N C U A	D1						
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
1	Ocasionalmente	Frecuentemente	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca
2	Ocasionalmente	Nunca	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca
3	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Frecuentemente	Nunca
4	Nunca	Siempre	Frecuentemente	Frecuentemente	Nunca	Frecuentemente	Frecuentemente
5	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca
6	Ocasionalmente	Frecuentemente	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca
7	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Nunca	Nunca	Frecuentemente	Frecuentemente	Nunca
8	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Nunca	Siempre
9	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Nunca	Nunca
10	Frecuentemente	Siempre	Ocasionalmente	Frecuentemente	Nunca	Siempre	Siempre
11	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Nunca	Nunca	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca
12	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca
13	Siempre	Siempre	Frecuentemente	Siempre	Ocasionalmente	Siempre	Siempre
14	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Nunca	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca
15	Nunca	Ocasionalmente	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Ocasionalmente
16	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Ocasionalmente	Frecuentemente	Frecuentemente
17	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca	Ocasionalmente	Siempre	Ocasionalmente	Ocasionalmente

Elaboración propia del autor.

Tabla 12. Resultados de Variable 1 Gestión Administrativa

- Dimensión 2 Identidad institucional

PREGUNTAS				
E N C U A	D2			
	P8	P9	P10	P11
1	Nunca	Nunca	Ocasionalmente	Ocasionalmente
2	Nunca	Nunca	Ocasionalmente	Ocasionalmente
3	Nunca	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente
4	Nunca	Frecuentemente	Frecuentemente	Siempre
5	Nunca	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente
6	Frecuentemente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente
7	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente
8	Nunca	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente
9	Nunca	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente
10	Nunca	Siempre	Siempre	Frecuentemente
11	Nunca	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente
12	Siempre	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente
13	Nunca	Frecuentemente	Frecuentemente	Frecuentemente
14	Siempre	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente
15	Nunca	Ocasionalmente	Nunca	Ocasionalmente
16	Frecuentemente	Siempre	Siempre	Frecuentemente
17	Nunca	Siempre	Nunca	Ocasionalmente

Tabla 13. Resultados de Variable 1 Gestión Administrativa

- Dimensión 3 Medio de comunicación

PREGUNTAS		
E N C U E S T I O N A R I O	D3	
	P12	P13
1	Nunca	Frecuentemente
2	Siempre	Frecuentemente
3	Siempre	Frecuentemente
4	Nunca	Siempre
5	Nunca	Nunca
6	Siempre	Ocasionalmente
7	Frecuentemente	Nunca
8	Siempre	Frecuentemente
9	Ocasionalmente	Frecuentemente
10	Nunca	Siempre
11	Siempre	Frecuentemente
12	Siempre	Frecuentemente
13	Ocasionalmente	Frecuentemente
14	Siempre	Frecuentemente
15	Siempre	Frecuentemente
16	Siempre	Frecuentemente
17	Frecuentemente	Frecuentemente

Elaboración propia del autor.

Tabla 14. Resultados de Variable 1 Gestión Administrativa

- Dimensión 4 Tipo de comunicación

PREGUNTAS				
E N C U E S T I O N A R I O S	D4			
	P14	P15	P16	P17
	1	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente
2	Nunca	Ocasionalmente	Nunca	Nunca
3	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Nunca	Nunca
4	Siempre	Frecuentemente	Siempre	Siempre
5	Frecuentemente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Nunca
6	Frecuentemente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Nunca
7	Frecuentemente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Nunca
8	Frecuentemente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Nunca
9	Frecuentemente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Nunca
10	Frecuentemente	Frecuentemente	Siempre	Siempre
11	Frecuentemente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Nunca
12	Frecuentemente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Nunca
13	Frecuentemente	Siempre	Frecuentemente	Frecuentemente
14	Frecuentemente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Nunca
15	Frecuentemente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente
16	Frecuentemente	Siempre	Siempre	Frecuentemente
17	Frecuentemente	Nunca	Ocasionalmente	Ocasionalmente

Tabla 15. Resultados de Variable 2 Gestión Humana

- Dimensión 5 Cultura de comunicación Humana

PREGUNTAS								
E E N S D C T O U A	D5							
	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25
1	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Nunca	Frecuentemente	Ocasionalmente	Siempre
2	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Siempre
3	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca
4	Frecuentemente	Frecuentemente	Siempre	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Siempre	Ocasionalmente
5	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Ocasionalmente
6	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Nunca	Siempre
7	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Siempre	Nunca	Siempre
8	Frecuentemente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Siempre
9	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Siempre
10	Siempre	Siempre	Frecuentemente	Frecuentemente	Frecuentemente	Nunca	Siempre	Ocasionalmente
11	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Siempre
12	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Frecuentemente
13	Siempre	Frecuentemente	Siempre	Frecuentemente	Siempre	Nunca	Frecuentemente	Nunca
14	Nunca	Nunca	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Siempre
15	Nunca	Nunca	Ocasionalmente	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Frecuentemente
16	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Ocasionalmente	Frecuentemente	Nunca
17	Nunca	Frecuentemente	Nunca	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Frecuentemente

Elaboración propia del autor.

Tabla 16. Resultados de Variable 2 Gestión Humana

- Dimensión 6 Satisfacción personal

PREGUNTAS					
E E N S D C T O U A	D6				
	P26	P27	P28	P29	P30
	1	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre
2	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre	Siempre
3	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre	Nunca
4	Frecuentemente	Frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Ocasionalmente
5	Ocasionalmente	Nunca	Nunca	Siempre	Ocasionalmente
6	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre	Siempre
7	Nunca	Nunca	Nunca	Ocasionalmente	Siempre
8	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre	Siempre
9	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre	Siempre
10	Siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Ocasionalmente
11	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre	Siempre
12	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre	Frecuentemente
13	Siempre	Frecuentemente	Siempre	Nunca	Nunca
14	Nunca	Ocasionalmente	Nunca	Siempre	Siempre
15	Nunca	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Frecuentemente
16	Frecuentemente	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca
17	Nunca	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Frecuentemente