



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO
Facultad de Comunicación y Mercadotecnia
Maestría en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas



“LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA ESCUELA SUPERIOR DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO: UNA PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE SU CULTURA ORGANIZACIONAL”.

**TESIS
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y RELACIONES
PÚBLICAS.**

PRESENTA: LIC. IVÁN VARGAS ABÚNDEZ

**DIRECTOR DE TESIS
MCEYRRPP. MANUEL HÉCTOR ÁLVAREZ MÉNDEZ**

**CO-DIRECTORES:
DRA. CLAUDIA LUCERO GARCÍA AVILÉS
DR. JOSÉ ROBERTO SANTOS MEJÍA**

**CO-DIRECTORA EXTERNA
DRA. OLIVIA ELIZABETH ÁLVAREZ MONTALVÁN**

CHILPANCINGO DE LOS BRAVO GUERRERO, DICIEMBRE 2023.



CONACYT
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología



ÍNDICE

RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	8
Capítulo 1. Planteamiento del problema	10
1.1 Antecedentes	10
1.1.1 Antecedentes de la facultad de economía de la Universidad Nacional Autónoma de México	11
1.1.2 Antecedentes de la Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro)	13
1.1.3 Antecedentes de la Escuela Superior de Ciencias Económicas	15
1.2. Justificación	16
1.3 Estado del arte	16
1.4. Contextualización	22
1.5 Objetivos	26
1.5.1 Objetivo general	26
1.5.2 Objetivos específicos	26
1.6. Preguntas de investigación	27
Capítulo 2. Fundamentación teórica	27
2.1. Comunicación organizacional	28
2.1.1 Comunicación interna	30
2.1.1.1 Flujos de comunicación	31
2.1.1.2 Medios de comunicación	32
2.1.1.3 Mensajes	33
2.1.2 Objetivos de comunicación interna	34
2.1.3 Comunicación externa	35
2.1.4 Herramientas de comunicación externa	35
2.2 Gestión de intangibles	36
2.2.1 Teoría de la gestión de intangibles empresariales	37
2.2.2 Clasificación de intangibles	38
2.3. Cultura organizacional	39
2.3.1 Características de la cultura organizacional	40
2.3.2 Tipos de cultura	41
2.3.3 Elementos de la cultura organizacional	43
2.4 Comunicación estratégica	43
2.4.1 Nueva teoría estratégica	44
2.4.2 Los 7 cambios que propone la nueva teoría estratégica	45
2.5 Planeación estratégica de comunicación	47
2.5.1 Metodología para elaborar un plan estratégico de comunicación	48
2.6 Comunicación interna, constructora y transmisora de la cultura organizacional	49
Capítulo 3. Metodología	52
3.1 Paradigma metodológico	52
3.2 Premisas	52
3.3 Definiciones conceptuales de las categorías	53
3.4 Operacionalización de Categorías	55
3.5 Método de investigación	56
3.6 Técnicas de investigación	57



3.7 Descripción de la muestra	59
3.8 Procesamiento de la información	62
Capítulo 4. Análisis de Resultados	63
4.1. Resultados de categoría: comunicación interna	63
4.1.1 Conclusión	66
4.3 Propuesta	71
5. Bibliografía.....	87
6. Anexos	94



DEDICATORIAS

Este trabajo de investigación va dedicado a Dios, que me ha dado todo lo que necesito para ser y tener lo que soy.

Va dedicado a mi querida esposa, que siempre esta donde y cuando es necesario, a ella que me ha motivado y apoyado a realizar mis estudios de Posgrado, e inspirado a hacerlo con excelencia.

A mis hijas que son fruto de nuestro amor, a ellas que son la motivación justa y necesaria para hacer lo que tenga que hacer, y conseguir el objetivo de nuestras vidas; Trascender.



AGRADECIMIENTOS

Siempre estaré agradecido con la Doctora Norma Angélica Sevilla Muñoz, coordinadora de nuestro posgrado.

Agradezco el apoyo de mi tutor el maestro Manuel Héctor Álvarez Méndez quien me apoyo, me asesoró, me corrigió y siempre presento la mejor disposición para crear, desarrollar, y concretar a la par este proyecto de investigación.

Agradezco las enseñanzas de cada uno de mis maestros y doctores, pues me ayudaron a acrecentar mis conocimientos y a ignorar menos también.

Agradezco especialmente a las doctoras: Margarita, Aleyda y Lucero, pues sus asignaturas fueron las que más disfrute, aquí, quien lee y sabe, se ve, y quien no también.



RESUMEN

El presente trabajo de investigación propone un plan estratégico de comunicación interna para el fortalecimiento de cultura organizacional de la Escuela Superior de Ciencias Económicas de la Universidad Autónoma de Guerrero.

La propuesta deriva de un estudio de la comunicación interna y cultura organizacional en la Escuela Superior de Ciencias Económicas, un estudio que se realizó bajo un enfoque cualitativo, y dado que es un caso único y especial se usó el método de estudio de caso.

La unidad de análisis fueron los trabajadores académicos, administrativos, de intendencia y directivos de la institución. Esta investigación se realizó en el lapso de julio del año 2022 a julio del 2023.

Los principales resultados fueron descritos por categoría y en el caso de la comunicación interna se detectó que existe poca comunicación ascendente, que los mensajes son tardíos, pero también que los canales que usan para comunicarse formal e informalmente, hasta el día de hoy han sido suficientes, pues los empleados son pocos y sus oficinas están muy cerca, unos de otros, y no existe la necesidad de acudir a canales de comunicación tecnológicos novedosos, pues el teléfono y el WhatsApp han cumplido eficazmente como medio de comunicación.

En el caso de la cultura organizacional se detectó que la mayoría de los empleados no conocen la historia de la escuela, no conocen los valores institucionales, conocen muy poco de las personalidades que han pasado por la institución.



En el caso del logotipo de la escuela, la mayoría de los empleados comentaron que no les gusta, que no lo entienden, y que no representa lo que ellos creen que es la institución.

Por último, comentaron que el ambiente laboral es de respeto mutuo, pero también que no existe como tal la camaradería.



INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación, hoy convertido en tesis, destaca desde una concepción estratégica, la cultura organizacional y que tiene como objeto de estudio a la Escuela Superior de Ciencias Económicas de la Universidad Autónoma de Guerrero, México. El trabajo de investigación es “La comunicación interna en la escuela superior de ciencias económicas de la Universidad Autónoma de Guerrero: Una propuesta de plan estratégico de comunicación para el fortalecimiento de su cultura organizacional”.

La investigación surgió de la necesidad de examinar la cultura organizacional, de la Escuela Superior de Ciencias Económicas de la Uagro, con la intención de identificar y determinar las condiciones necesarias para el desarrollo de un plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional y a la par sume a generar un clima laboral y un sentimiento de camaradería necesario para dar cumplimiento a la misión de la institución.

Este trabajo se compone de 4 capítulos, partiendo del análisis de la situación actual de la comunicación interna y el análisis de algunos elementos que componen a la cultura organizacional.

En primer lugar se examinará el planteamiento básico del problema de investigación, los antecedentes del objeto de estudio, se ubicarán y analizarán diferentes estudios publicados en plataformas digitales dedicadas a la acumulación y preservación de trabajos de investigación formales, regidos bajo un riguroso método científico, en el cual se buscarán temas similares al de la presente investigación, con el fin de entender por dónde va este tema, que se ha investigado y que métodos, enfoques y resultados han obtenido.



En segundo lugar, se hará una revisión de la fundamentación teórica, analizando las teorías contemporáneas enfocadas en la cultura organizacional y comunicación interna, profundizando sus posturas, perspectivas, y enfoques.

En tercer lugar, se especificará el método utilizado, el enfoque, las premisas, las técnicas utilizadas para la recolección de datos, y se hará una descripción del tipo de muestreo apropiado conforme al criterio del investigador y a las características de la unidad de análisis.

En último lugar se muestran los resultados obtenidos, su procesamiento e interpretación basado en la fundamentación teórica, y de esta forma se proporcionarán los elementos necesarios para la interpretación de la situación actual de la comunicación interna y cultura organizacional que prevalece en la Escuela Superior de Ciencias Económicas de la Universidad Autónoma de Guerrero.

Los resultados obtenidos servirán para generar una propuesta de plan estratégico de comunicación para el fortalecimiento de su cultura organizacional



Capítulo 1. Planteamiento del problema

En este primer capítulo se presentan los antecedentes históricos que constituyen el origen del objeto de estudio; la escuela Superior de Ciencias Económicas. También se hará una breve descripción de los orígenes de la primera escuela de economía fundada en México, se está hablando de la facultad de economía de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Se incluirá el estado del arte, resaltando los principales aportes de investigaciones recientes y relacionadas a la temática de nuestro estudio, el desarrollo de la contextualización que engloba un marco general donde se ubica el objeto de estudio, su entorno específico y particular. De igual forma se incluye el objetivo general de la investigación con sus respectivos objetivos específicos.

1.1 Antecedentes

Remontarse a la historia hasta el acontecer actual es importante ya que da un contexto histórico político y social necesario para comprender el porqué de la dimensión de la problemática a estudiar. Se profundizará en los antecedentes de la primera escuela de economía fundada en el país, en lo que hoy es la CDMX, lo cual nos dará un panorama objetivo de la situación social y educativa que acontecía en aquellos tiempos.

Es importante entender que las escuelas públicas en su mayoría, no han tenido un comienzo favorable, debido a que la situación política educativa que se vive, y se ha vivido en el país, y que no siempre es benévola para los fundadores e iniciadores, como se verá en este apartado.

La universidad Autónoma de Guerrero no es la excepción, en estas historias que se pueden encontrar al investigar en diversas fuentes formales, también cuenta con situaciones difíciles que acontecieron en su nacimiento



como escuelas públicas y que de alguna manera fueron pilares para la que hoy es la Universidad Autónoma de Guerrero.

1.1.1 Antecedentes de la facultad de economía de la Universidad Nacional Autónoma de México

La Facultad de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México forma economistas cuyas características principales son la solidez teórica, la capacidad analítica, las habilidades técnicas, la sensibilidad social y la pluralidad política.

La carrera de economía recorrió varias etapas en el lapso que va de 1929 a 1942. Inicia como una Sección de Economía en la Facultad de Derecho, navegó por momentos difíciles durante sus primeros años hasta que fue reestructurada en 1934, para convertirse en la Escuela Nacional de Economía de la UNAM. A partir del segundo lustro, la carrera se desarrolló atenta a los cambios y permeada por la reforma social de Cárdenas; comenzó su maduración institucional en los primeros años de los cuarenta cuando se creó su órgano de difusión: el Instituto de Investigaciones Económicas, y los Cursos de Invierno.

Estos tres hechos, que expresan cambios en la docencia, la investigación y la difusión se verían consolidados durante la primera gestión del Maestro Gilberto Loyo, repercutiendo en la formación del personal docente y, por ende, en la superación de la calidad académica de la carrera (Universidad Nacional Autónoma de México, 2023).

Se presenta la misión y visión de la Facultad de economía con el propósito de contextualizar con la escuela superior de ciencias económicas, la cual es nuestro objeto de estudio.



Misión

Formar profesionalmente a economistas cuyos rasgos principales continúen siendo la solidez teórica, la capacidad analítica, las habilidades técnicas, la sensibilidad social y la pluralidad política. Estos rasgos son parte de nuestra historia universitaria, de nuestro presente y nuestro reiterado compromiso académico y profesional, al tiempo que de esta manera se cumple a cabalidad el objetivo de nuestra Universidad de formar profesionales útiles a la sociedad mexicana.

Visión

Mantener el liderazgo en la formación de las y los economistas entre las universidades nacionales y de América Latina debido al desempeño profesional de nuestras y nuestros egresados, a la planta docente, las publicaciones, aportaciones e influencia en la toma de decisiones de política económica y políticas públicas a favor del desarrollo social y económico sustentable.

Docentes

La Facultad cuenta con 1,092 académicos: 115 profesores de tiempo completo, 10 profesores de medio tiempo, 521 profesores de asignatura, 44 técnicos académicos y 402 ayudantes de profesor. Más allá de que dos terceras partes de los técnicos académicos realizan también actividades docentes y de la importante labor de los ayudantes de profesor, la responsabilidad frente a los grupos académicos en las actividades de docencia recae principalmente en 646 profesores: 19% de tiempo completo y medio tiempo, y 81% de asignatura. (UNAM, 2023).



1.1.2 Antecedentes de la Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro)

Creación del colegio del estado

En el Primer informe de Gobierno presentado por el C. Rafael Catalán Calvo, el 1 de marzo de 1942, Se da a conocer la creación del Colegio del Estado justificando que, “El escaso rendimiento de la escuela secundaria y normal mixta obligó a suspender la inscripción de normalistas, ya que observaciones practicadas en dicha institución, se comprobó que los alumnos no se titulan en ella.

Por estas razones, se considera necesario transformar dicha escuela del Estado, que responda a las necesidades de explotación de nuestros recursos y con tendencia a formar un Instituto Politécnico que se encargue, no sólo de estudiar nuestra riqueza natural, sino fundamentalmente preparar a los que habrán de dedicarse a su explotación intensiva y extensiva. Respondiendo a esta inspiración, a partir de este año se establecen pequeños cursos o carreras como las de enfermería, mecánico automovilista, topografía, secretaria, etc.

El 21 de octubre de 1960 estalla la huelga estudiantil cuyo origen fue por la destitución del rector Alfonso Ramírez Altamirano, reformas a la Ley Orgánica, aumento del subsidio y la autonomía universitaria, a esta lucha se integraron sectores sociales, Organismos, asociaciones y sociedad civil Con el lema: “Autonomía, Reforma y Consolidación Universitaria” y el 31 de octubre se organiza una manifestación por las principales calles de la ciudad, la que derivó en la conformación de la Coalición de Organizaciones Populares (COP).

A las demandas originarias del movimiento se incluyó la desaparición de poderes del estado de Guerrero, la aplicación de la Ley de Responsabilidades al gobernador Raúl Caballero Aburto, entre otras. Así el 30 de diciembre el ejército reacciona con una masacre contra los integrantes



del movimiento en el que perdieron la vida un número, hasta la actualidad, indeterminado de personas reconocidos históricamente como los “Caídos del 60”. Estos hechos sangrientos precipitaron la caída del gobierno de Caballero Aburto y el 2 de enero de 1961, el Congreso de la Unión declaró desaparecidos los poderes constitucionales del estado.

El 4 de enero de 1961 es nombrado gobernador provisional el Licenciado Arturo Martínez Adame, quien de inmediato manifiesta su intención de integrar un sano y activo gabinete de trabajo, impartir justicia para todos, y tratar de resolver los más apremiantes problemas de la entidad.

El 28 de febrero de 1961, el Consejo Directivo Interino nombra como primer rector de la Universidad Autónoma de Guerrero al Lic. Salvador Castro Villalpando, quien entre sus principales actividades formuló un plan para integrar el Consejo Universitario que fue constituido en enero de 1962, quedando integrado de manera paritaria, es decir, con igual número de consejeros para maestros y estudiantes. En esta misma fecha cesan las funciones de la Junta de Gobierno, recayendo la responsabilidad en el H. Consejo Universitario.

En enero de 1962 se constituyó el Consejo Universitario y un mes después es elegido como rector el Dr. Virgilio Gómez Moharro. En abril de ese mismo año se aprueba el Estatuto General, en el cual se instituye la autonomía, se definen las actividades sustantivas y se definen las primeras escuelas que se integran a la universidad.

Es así como el 4 de septiembre de 1963, es creada la “Ley Orgánica No. 24 de la Universidad Autónoma de Guerrero”, estableciendo en forma definitiva el régimen autónomo de la Universidad, siendo publicada el 30 de agosto del mismo año, en el Periódico Oficial del Gobierno del estado de Guerrero (Universidad Autónoma de Guerrero, 2023).



1.1.3 Antecedentes de la Escuela Superior de Ciencias Económicas

La Escuela Superior de Ciencias Económicas (ESCE) de la Universidad Autónoma de Guerrero, nace como una especialidad en la Escuela de Filosofía y Letras. La iniciativa para su creación fue presentada por el distinguido economista, el Lic. Rubén Moreno Lecanda, quien realizó un esfuerzo muy grande para presentar el proyecto para su creación, al H. Consejo Universitario en su sesión el 02 de julio del año 1974.

Debido a la constante demanda que presentó la licenciatura y a un rápido incremento en la matrícula estudiantil, ocasionó que en determinado momento, superara la matrícula del conjunto del resto de las tres licenciaturas de la escuela de filosofía y letras, en el año 1976, el Lic. Rubén Moreno Lecanda, coordinador de la licenciatura, planteó a las autoridades de la Universidad la necesidad de crear la Escuela de Economía, siendo comisionado por el Dr. Rosalío Wenses Reza, en ese tiempo rector del alma mater, para elaborar el proyecto, el que, meses después, se presentó a la máxima autoridad.

De esta manera el 27 de agosto de 1976 fue aprobada su creación por el H. Consejo Universitario, quedando consignado en el acta del máximo órgano. (Uagro, 2023).



1.2. Justificación

El presente trabajo de investigación propone el diseño de un plan estratégico de comunicación para fortalecer la cultura organizacional de la Escuela Superior de Ciencias Económicas de la Universidad Autónoma de Guerrero.

La cultura organizacional juega un papel muy importante dentro de cualquier organización, sea pública o privada, ya que este intangible es un elemento base dentro de los principios que rigen el actuar del público interno.

Esta investigación propone a partir de un diagnóstico de comunicación interna, analizar la relación entre los elementos de la comunicación interna y la cultura organizacional, para así estructurar un plan estratégico de comunicación que suponga un fortalecimiento en la cultura organizacional.

Esta escuela se constituye como una institución pública de educación superior, cuya función sustantiva es ofrecer educación gratuita a estudiantes de la entidad del nivel superior, proporcionada por docentes con perfiles académicos adecuados para la formación y consolidación de profesionistas capaces para enfrentar y proponer alternativas de solución de la materia económica a nivel local nacional e internacional.

1.3 Estado del arte

En todas las organizaciones, sean privadas, o públicas es menester gestionar su comunicación interna y externa, de forma que aporte a la solución de problemas en materia de comunicación; las Instituciones educativas no son la excepción ya que es necesario que todos los miembros de la organización trabajen en coordinación con dirección a un mismo objetivo; la misión de la escuela.



Así también es importante tomar en cuenta el rol que juega la cultura organizacional, ya que es un intangible indispensable que debe ser estudiado y gestionado para el bienestar de los trabajadores. La cultura organizacional es “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos” (Capriotti, 1999, p. 147)

Es importante mencionar el buscador digital donde se encontraron las tesis y los artículos científicos utilizados para la elaboración del presente estado del arte, por medio de Google académico, un motor de búsqueda en línea que se enfoca en recopilar información académica, como artículos científicos, tesis, libros y otros documentos relacionados con la investigación. Dicho buscador está diseñado para ayudar a los investigadores académicos a encontrar artículos relevantes para sus estudios y proyectos de investigación. De igual forma es importante mencionar a Ri Uagro (Repositorio institucional de la Universidad Autónoma de Guerrero), y TESIUNAM, los cuales son plataformas digitales que contienen el acervo bibliográfico y documental de la UAGro y la UNAM. Están diseñados para dar a conocer, preservar y compartir los productos académicos, científicos y culturales generados por la comunidad universitaria.

En los motores de búsqueda se plasmaron los términos de comunicación interna y cultura organizacional, categorías que son parte de la investigación que se presenta en esta tesis.

Vidalon (2019) en su *investigación “La comunicación interna y su influencia en la cultura organizacional del Instituto de Educación Superior Pedagógico América”* concluyo que, la comunicación interna influye de manera significativa en la cultura organizacional de dicha institución. La pregunta de investigación fue: ¿De qué manera la comunicación interna influye en la cultura organizacional de la mencionada escuela?, su objetivo general de investigación fue: determinar de qué manera la comunicación



interna influye en la cultura organizacional y como resultado obtuvo que no existe una clara comunicación entre el personal directivo, administrativo y docente, hay un deficiente sistema de comunicación formal que impide la entrega oportuna de la información.

Por otro lado, García (2018) en su Investigación *“valoración del aporte de la comunicación interna y factores relacionados. Investigación en organizaciones privadas de la ciudad de lima durante el 2017”* concluyo que algunos comunicadores sí sienten valorado su esfuerzo en la medida que se relaciona a la cultura empresarial, o se sienten empoderados por los líderes de la organización debido a sus características personales o de liderazgo; resaltando así aspectos ajenos y propios de sus funciones que incidirían de manera positiva en el reconocimiento de su profesión y labor,

La pregunta de investigación fue: ¿Qué percepción tienen los comunicadores sobre la valoración de su trabajo al interior de las organizaciones privadas en donde laboran? y su objetivo general fue: determinar la percepción que tienen los comunicadores acerca del nivel de valoración del aporte de la comunicación interna en cinco organizaciones privadas de Lima, en el año 2017.

Igualmente, Velasco (2020) en su investigación *“Comunicación del patrimonio cultural para fortalecer su valoración social. Caso de estudio: museo regional de guerrero”* concluyo que la comunicación y la participación son importantes herramientas en la gestión integral del patrimonio cultural, La pregunta de investigación fue: ¿Qué elementos debe integrar una estrategia de comunicación para que contribuya fortalecer la valoración social del patrimonio cultural?, su objetivo general fue: Proponer estrategias de comunicación que contribuyan a fortalecer la valoración social del Museo Regional de Guerrero.

También López (2018) en su tesis *“Cultura organizacional y productividad. Estudio de caso en una microempresa productora de botanas*



en *Metepec, estado de México*” concluyo que La falta de conocimiento de la cultura organizacional, la falta de apego a la institución, las diferencias de valores y creencias que existen dentro de la empresa, la falta de descripción de puestos, la falta de fuerza de ventas, y todos los aspectos antes mencionados, afectan directamente a la productividad de la organización, Su pregunta de investigación fue: ‘Que estrategias pueden contribuir para mejorar la productividad de la organización por medio de la cultura organizacional?.

Su objetivo general fue: desarrollar un plan estratégico para incrementar la productividad de la organización por medio de la cultura organizacional,

Roca (2016) en su tesis llamada *“Cultura Organizacional en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)”* concluyo que: para que el nuevo modelo organización sea viable, deberían generarse tres grandes procesos dentro de la organización: la recuperación de valores, la consolidación de la identidad institucional y la reconstrucción del pensamiento a largo plazo como lo muestra el plan propuesto por la organización.

Su pregunta de investigación fue: ¿Cuál es el papel de la cultura organizacional del INTA en el marco del proceso de cambio organizacional generado a partir del Plan de Internalización del Plan Estratégico Institucional (PIPEI) 2005-2015?, y Su objetivo general fue: Caracterizar la cultura del INTA en el momento de cambio organizacional a partir del proceso de internalización del Plan Estratégico Institucional y su incidencia en el proceso de cambio organizacional que se plantea.

Por otra parte, Mandujano (2015) en su tesis llamada *“La cultura organizacional en la frontera en la Institucionalización: estudio de caso en escuelas rurales pequeñas en la Patagonia Occidental”* concluye que se evidencian varias formas de desempeño de los maestros que generan una



preocupante ausencia de conocimiento de la interculturalidad en las comunidades donde ejerce su función docente.

Su objetivo general fue: Describir e identificar las particularidades culturales de las comunidades rurales donde están insertas las escuelas rurales.

De igual forma Basurto (2022) en su tesis llamada *“Estrategias de comunicación para la mejora de cultura organizacional en la escuela preparatoria número 9 comandante Ernesto Ché Guevara de la Universidad Autónoma de Guerrero, México”* concluyó que se corroboraron las premisas establecidas con los resultados obtenidos referidos a la configuración intuitiva de la misma organización para gestionar apropiadamente su cultura, considerando al igual que en las premisas y los resultados obtenidos la noción de la importancia de gestionar la comunicación adecuadamente.

Sus preguntas de investigación fueron: ¿Cómo se configura la cultura organizacional en la preparatoria número 9? y ¿Qué acciones de comunicación favorecen la mejora de la cultura organizacional de dicha preparatoria?

Su objetivo general fue: proponer estrategias de comunicación para la mejora de la cultura organizacional de dicha institución,

Por otra parte, Álvarez (2019) en su tesis llamada *“La cultura y clima organizacional de la empresa Álvarez y Álvarez, Arquitectura, Ingeniería y Urbanismo, S.A. de C.V. Una propuesta para su fortalecimiento desde el enfoque de la comunicación estratégica”* concluyó que La citada empresa se encuentra en un proceso de crecimiento. Sin embargo, la cultura en las organizaciones sin importar su tamaño se encuentra presente, se desarrolla y permea continuamente por medio de los miembros de la organización, sin importar el nivel jerárquico.



Su pregunta de investigación fue: ¿Qué aspectos de la cultura y clima organizacional pueden fortalecerse a través de una propuesta basada en el enfoque de la comunicación estratégica en la empresa?, y su objetivo general fue: Realizar una propuesta de acciones para el fortalecimiento de la cultura organizacional desde el enfoque de la comunicación estratégica a la empresa Álvarez & Álvarez, Arquitectura, Ingeniería y Urbanismo, S.A. de C.V.

Por último, Calderón et al. (2003) en su artículo llamado “*Cultura organizacional y bienestar laboral*” concluye que la satisfacción del trabajador está asociada con culturas orientadas al empleado, corporativistas, abiertas, pragmáticas y con control laxo, pero no se puede establecer que exista asociación entre organizaciones con culturas orientadas al proceso y el bienestar de sus empleados.

La pregunta de investigación fue: ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y el bienestar laboral?, y por último, el objetivo general de esta investigación fue: establecer las relaciones entre la cultura organizacional y el bienestar laboral.

La mayor parte de estos estudios buscaban encontrar la resolución de un problema, a través de la gestión de comunicación interna y de la cultura organizacional. Es importante aclarar que fueron tesis de nivel maestría lo que más se encontró en relación a la temática de estudio, investigaciones donde predominaba, el diagnóstico de cultura organizacional previo a una propuesta de un plan estratégico de comunicación.

Gran parte de los estudios revisados, buscan identificar la cultura organizacional y determinar cómo esta impacta en el desarrollo de sus actividades, el cumplimiento de la misión de la organización, y como este intangible logra de alguna manera moldear el actuar de los trabajadores.



1.4. Contextualización

La Escuela Superior de Ciencias Económicas es una institución pública, que ofrece a todos los alumnos egresados del nivel preparatoria, la posibilidad de estudiar la licenciatura en economía.

Esta institución pionera en la UAGro, es una escuela llena de historia, y mejor aún, es una escuela comprometida con el estado de Guerrero, consciente de las carencias económicas en la que está la región, ofrece el servicio prestando todas las facilidades para estudiar en ella.

Finalidad del plan de estudios

El plan de Licenciado en Economía contribuye en la solución de las problemáticas humanas en los espacios nacional, estatal y municipal, referidas y asociadas al crecimiento y desarrollo económico sustentable, como son: Pobreza, Desempleo, Sustentabilidad, Migración, Competitividad, Crisis, Marginación y Exclusión Social; problemáticas que aborda con el manejo de teorías, metodologías y saberes prácticos; para lo cual cuenta con las competencias siguientes:

Analiza, diagnostica, maneja modelos y teorías económicas, elabora y da seguimiento a los diversos proyectos de inversión, que le permiten proponer estrategias de solución en sus campos de acción que comprenden el sector público, privado y social, manteniendo siempre valores de respecto a los seres humanos y a la naturaleza a fin de preservar y mejorar el medio ambiente.



Perfil de ingreso

Para ingresar a la UACE, se considera que las competencias que un estudiante de bachillerato debe poseer son las siguientes; de acuerdo al Plan de Estudios por Competencias de Educación Media Superior, 2010:

1. Identifica el conocimiento social y humanista como una construcción en constante transformación.
2. Sitúa hechos históricos fundamentales que han tenido lugar en distintas épocas en México y el mundo con relación al presente.
3. Interpreta su realidad social a partir de los procesos históricos locales, nacionales e internacionales que la han configurado.
4. Valora las diferencias sociales políticas, económicas, étnicas, culturales y de género y las desigualdades que inducen.
5. Establece la relación entre las dimensiones políticas, económicas, culturales y geográficas de un acontecimiento.
6. Analiza con visión emprendedora, los factores y elementos fundamentales que intervienen en la productividad y competitividad de una organización y su relación con el entorno socioeconómico.
7. Evalúa las funciones de las leyes sociales y su transformación en el tiempo y el espacio.
8. Compara las características democráticas y autoritarias de diversos sistemas sociopolíticos.



9. Analiza las funciones de las instituciones del estado mexicano y la manera en que impactan en su vida.

10. Valora distintas prácticas sociales mediante el reconocimiento de su significado dentro de un sistema cultural, con una actitud de respeto.

Perfil de egreso

El egresado del Plan de estudios de la Unidad Académica de Ciencias Económicas observa, analiza, procesa, interpreta y formula soluciones, a partir del conjunto de teorías, metodologías, herramientas y modelos del campo profesional de la economía; con saberes, destrezas, habilidades, actitudes y valores que pone en práctica en el sector de su desempeño: público, privado y social.

Analiza la dinámica actual de la economía mundial globalizada dominada por el sector financiero, identifica que el lento crecimiento del PIB agudiza los problemas estructurales de la economía como la pobreza, el desempleo, la exclusión social y el cambio climático; aplica herramientas teóricas, metodológicas y cuantitativas para procesar la información y diseña propuestas que atiendan las problemáticas señaladas.

Diseña políticas públicas, programas de desarrollo social y proyectos productivos a fin de reducir el desempleo e incidir en el desarrollo sustentable mediante las potencialidades de la región el estado y el país. Elabora programas de descentralización presupuestaria, asesora financieramente al estado y los municipios para obtener recursos extraordinarios con una visión de planeación estratégica.

Propone estrategias para integrar el turismo y sus alternativas, a la economía estatal que generen encadenamientos productivos; fomenta el uso de energías limpias y abona a la construcción de la cultura de respeto al medio ambiente.



Públicos

Los públicos con los que se relaciona la institución son parte fundamental de ésta y ayudan a mejorarla mediante el correcto análisis y gestión de los mismos.

“Los Públicos de la organización, que son los que se formarán la Imagen Corporativa y, por tanto, hacia quienes irán dirigidos todos los esfuerzos de acción y comunicación para lograr que tengan una buena figura” (Capriotti, 2013, p. 135).

En la siguiente tabla se detalla los públicos que hacen vida dentro de la Escuela Superior de Ciencias Económicas.

Fig. 1

Mapa de Públicos.

Público interno	Público externo
Alumnos Directivos Administrativos intendencia Docentes	Sep. Editoriales Competencia Rectoría Medios de comunicación Comunidad

Fuente: Elaboración propia

Público interno

La presente investigación se centrará en el público interno, que como ya se sabe son las personas que pertenecen a esa organización.

El público interno de la Escuela Superior de Ciencias Económicas se compone por trabajadores académicos, directivos, administrativos, e intendentes.



En la siguiente tabla se describe la tipología y las cantidades proporcionadas por la subdirección administrativa de la escuela.

Figura 2.

Público interno de la Escuela Superior de Ciencias Económicas

Público	Mixto (ambos turnos)	Turno matutino o	Turno vespertino	Totales
Académico	28			28
Administrativos		10	4	14
Intendencia		3	4	7
Total	28	13	8	49

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del departamento de subdirección administrativa de la Escuelas Superior de Ciencias Económicas 2022.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Proponer un plan estratégico de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional de la escuela Superior de Ciencias Económicas de la Universidad Autónoma de Guerrero.

1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar las características de la comunicación interna de la escuela Superior de Ciencias Económicas de la Universidad Autónoma de Guerrero.
- Analizar la configuración de la cultura organizacional de la escuela Superior de Ciencias Económicas de la Universidad Autónoma de Guerrero.



- Evaluar la relación entre los elementos de la comunicación interna que influyen en la cultura organizacional de la escuela Superior de Ciencias Económicas de la Universidad Autónoma de Guerrero.

1.6. Preguntas de investigación

Pregunta general

¿Qué elementos debe contener un plan estratégico de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional de la Escuela Superior de Ciencias Económicas de la Universidad Autónoma de Guerrero?

Preguntas secundarias

1. ¿Cuáles son las características de la comunicación interna de la Escuela Superior de Ciencias Económicas?
2. ¿Cómo se configura la cultura organizacional de la Escuela Superior de Ciencias Económicas de la Universidad Autónoma de Guerrero?
3. ¿Cuál es la relación que existe entre las características de la comunicación interna y los atributos que configuran la cultura organizacional de la Escuela Superior de Ciencias Económicas?

Capítulo 2. Fundamentación teórica

El siguiente capítulo recurre a orientaciones teóricas que desde diferentes posturas convergen y orientan el sustento teórico de la presente investigación.

Se visualiza la comunicación organizacional como un intangible estratégico efectivo para impactar favorablemente en la cultura organizacional y así contribuir en la consecución de los objetivos organizacionales.



Se presentan las fuentes teóricas que cimentan el objeto de estudio de la investigación propuesta, llamada “la comunicación interna en la Escuela Superior de Ciencias Económicas de la Universidad Autónoma de Guerrero: Una propuesta de plan estratégico de comunicación para el fortalecimiento de su cultura organizacional”.

Este capítulo se procesa mediante un enfoque sistémico que da las bases conceptuales de la terminología teórica para clarificar la perspectiva del lector.

En primer lugar, se aborda la comunicación organizacional y específicamente la comunicación interna, en segundo lugar, se hace una investigación teórica de los intangibles y su clasificación en las organizaciones, la cultura organizacional, su clasificación, sus tipos y elementos que la conforman, y se explora también el clima laboral.

Se aborda también una aproximación conceptual de la comunicación estratégica y la nueva teoría estratégica. Y por último se visualizará la definición del plan estratégico de comunicación y las partes que lo conforman.

2.1. Comunicación organizacional

La comunicación organizacional es una disciplina relativamente nueva, y ha crecido en las últimas décadas del siglo pasado, y en el siglo actual sigue reforzándose su presencia en el ámbito organizacional.

Para Fernández (2009) la comunicación organizacional es un cúmulo de actividades enfocadas a eficientar el flujo de mensajes que se producen entre los miembros de la organización, y así también influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la misma, con el objetivo de que la organización cumpla eficientemente con su misión.



Así también Kreps (1995) nos dice que la comunicación organizacional es un “proceso por medio del cual los miembros reúnen informaciones pertinentes acerca de sus organizaciones, asimismo los cambios que ocurren dentro de ella. La comunicación ayuda a los miembros de las organizaciones a lograr las metas propuestas individuales y de organización” (p. 222).

Andrade (2005, citado en Poblano, 2018) establece que existen tres etapas para entender a la comunicación organizacional. En la primera etapa, se describe como proceso social a todos los mensajes que se producen en la organización. en la segunda etapa, la organización se describe como una disciplina, y en la tercera etapa se entiende a la comunicación organizacional como aquellas técnicas y actividades que tienen el objetivo de desarrollar estrategias para eficientar los flujos de mensajes entre la organización y sus públicos.

Para Fernández (2009) Existen dos ámbitos que contemplan los estudios de la comunicación organizacional:

La comunicación interna, categoría inherente a este estudio, que se describe como 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.

Comunicación externa, que lo define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.) encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.



Desde esta orientación, este autor conceptualiza, entonces, a la comunicación interna, categoría de nuestra investigación, como los procesos comunicativos que emanan desde la organización hacia lo interno. La considera como una actividad principal, que mediante procesos coordinados efficientan las comunicaciones que se realizan en la organización y que inciden en la misión organizacional.

2.1.1 Comunicación interna

La comunicación interna forma parte de todas las organizaciones, ya sea de manera formal o informal, pero fue hasta finales del siglo pasado que se le empezó a tomar más importancia.

La comunicación interna constituye el sistema de vías a través del cual fluyen los mensajes y se establecen los patrones de interacción entre los miembros de la organización y puede clasificarse en las siguientes categorías:

- 1) Formal; es aquella cuyo contenido está dirigido a aspectos de trabajo y su velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir con todas las formalidades que ocurren en la organización.
- 2) Informal; es aquella cuyo contenido utiliza canales no oficiales.
- 3) Horizontal; es aquella que se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel organizacional.
- 4) Vertical; es aquella que se genera en los niveles altos de la estructura



organizacional y se mueve hacia los niveles inferiores utilizando canales formales. (Fernández, 2009, p. 67)

Estas clasificaciones forman parte del núcleo de la comunicación dentro de cualquier organización, y su estudio y gestión adecuada permitirán la consecución de la misión organizacional.

2.1.1.1 Flujos de comunicación

La estructura jerárquica de las organizaciones, configura tres tipos de flujos de información formal:

- a) Comunicación ascendente
- b) Comunicación descendente
- c) Comunicación transversal

La comunicación ascendente es la que se da desde los niveles jerárquicos inferiores hasta los niveles superiores. Se usa para aclarar o corroborar información que previamente fue enviada desde los niveles altos. Lo recomendable sería que se usara en la medida posible para retroalimentar la información y enriquecerla a su vez. Esta situación es necesaria para que la organización tenga un buen funcionamiento.

La comunicación descendente es aquella que viaja desde el alto mando directivo hasta los niveles inferiores de la organización, y es utilizado para enviar información, tareas, actividades que tienen que acatarse para el seguimiento de los objetivos organizacionales.

Juan Cabrera (1996), comenta que, la comunicación descendente fluye desde la alta gerencia hasta los niveles jerárquicos más bajos. Este nivel del flujo es el más básico e indispensable en las organizaciones, sus objetivos son:



- Asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización.
- Lograr credibilidad y confianza.
- Extender la idea de participación.
- Agilizar canales de transmisión de información.
- Fortalecer los roles de mando.
- Favorecer la operatividad comunicativa, reduciendo la incertidumbre que otorga el rumor como forma de comunicación. (p.27)

La comunicación transversal es aquella que se desarrolla en todas direcciones, en todos los niveles, este tipo de flujo promueve el consenso e integra a los empleados de una manera eficiente en la toma de decisiones.

2.2.2.1 Medios de comunicación

La comunicación organizacional es un componente esencial en el funcionamiento de cualquier entidad, ya sea una empresa, una institución gubernamental o una organización sin fines de lucro. A lo largo de la historia, la manera en que se definen y utilizan los medios en la comunicación organizacional ha experimentado una evolución significativa.

Los medios de comunicación desempeñan un papel crucial en la difusión de información, la creación de imagen pública y la construcción de relaciones con los diferentes públicos. A través del tiempo, la definición y el alcance de los "medios" han experimentado cambios profundos debido a la evolución tecnológica y las transformaciones en las prácticas comunicativas.

En las etapas iniciales de la comunicación organizacional, los medios se referían principalmente a canales unidireccionales de difusión de información, como la prensa impresa, la radio y la televisión. En esta definición tradicional, los medios eran considerados vehículos para transmitir mensajes de manera masiva, pero con una participación limitada del público en el proceso de comunicación (Smith, 1995).



La llegada de la era digital transformó drásticamente la definición de medios. Internet, las redes sociales y las plataformas digitales dieron lugar a la democratización de la comunicación, permitiendo que las audiencias no solo consumieran información, sino también participaran activamente en la creación y difusión de contenido (Golan, 2018). Esta evolución llevó a una redefinición de los medios como canales interactivos y bidireccionales, en los cuales las organizaciones debían no solo comunicar, sino también involucrarse en conversaciones significativas con sus públicos (Grunig, 2006).

La definición de "medios" en la comunicación organizacional ha experimentado una evolución significativa a lo largo del tiempo, desde su papel original como canales unidireccionales de comunicación hasta su transformación en plataformas bidireccionales y personalizadas. La llegada de la era digital y la proliferación de las redes sociales han redefinido la forma en que las organizaciones se comunican con sus públicos, exigiendo una mayor interacción y una adaptación constante a las cambiantes tecnologías y expectativas del público.

2.1.1.3 Mensajes

Los mensajes desempeñan un papel fundamental como vehículos de información y significado. A lo largo de la historia, la definición y la percepción de los mensajes han experimentado cambios sustanciales debido a la evolución tecnológica, las teorías de la comunicación y las transformaciones en la cultura organizacional.

En los primeros enfoques de comunicación organizacional, los mensajes se entendían principalmente como información que una organización quería transmitir a su audiencia. Esta definición era limitada y se centraba en la transmisión unidireccional de información a través de medios tradicionales como la prensa escrita y los discursos (Smeltzer &



Thomas, 1989). Los mensajes se consideraban herramientas para controlar la percepción pública y mantener la cohesión interna.

Con la llegada de la era digital y la proliferación de las tecnologías de la información, la definición de mensajes se expandió significativamente, Ahora, los mensajes no solo son información transmitida por la organización, sino también conversaciones, interacciones y comentarios que tienen lugar en plataformas digitales y redes sociales (Coombs & Holladay, 2012). Los "mensajes" ya no se limitan a un formato textual, sino que también incluyen imágenes, videos y emoticones que enriquecen la comunicación.

2.1.2 Objetivos de comunicación interna

Una vez mencionadas los tipos de comunicación interna, se presenta los objetivos según Piñuel (1997, citado en castillo 2008). Son los siguientes:

- a) Establecimiento de normas, pautas y comportamientos comunes.
- b) Motivación de las actitudes personales y en el comportamiento profesional para conseguir una mejora organizativa.
- c) Establecer relaciones de identidad organizativa y que suscitan sentimientos de pertenencia/exclusión, tanto interna como externamente.

Los citados objetivos de comunicación interna, comprueban que el propósito de ésta se encuentra en la motivación del personal y el establecimiento de lineamientos para llevar a cabo sus actividades de una manera congruente con la identidad organizativa.



2.1.3 Comunicación externa

La comunicación externa es aquella que se utiliza para intercambiar información con agentes externos a la empresa, pero que de alguna manera también están relacionados con ella.

Barrantes, (2022) nos comenta que La comunicación externa son las acciones de información desarrolladas por una organización con el objetivo de acrecentar su relación con el público, para fortalecer su imagen empresarial y/o sus productos y servicios. Es la manera en que una organización informa al mundo mediante varios canales y objetivos sus mensajes.

2.1.4 Herramientas de comunicación externa

Las herramientas son aquellas que ayudan a transmitir mensajes para sus públicos, en la actualidad con los avances de la tecnología se han acrecentado, sin embargo, se visualizan las que comenta Selman, (2017)

- Notas de prensa
- Publicidad
- Marketing
- Marketing en BTL
- Merchandising
- Marketing directo en internet
- Marketing telefónico
- E-mail Marketing
- Paneles o vallas publicitarias (pp.25-27).



2.2 Gestión de intangibles

Los activos intangibles son conocimientos, habilidades, actitudes de una persona o una organización. Al no tener naturaleza física o palpable, son recursos valiosos para la organización cuando se gestionan de una manera adecuada, ya que representan una ventaja competitiva contra la competencia.

Los activos intangibles según Nomen (2005) son los que carecen de propiedad física y son susceptibles de ser evaluados con criterios económico financieros. Por lo tanto, son valorados por su imposibilidad de ser copiados.

De la misma manera, sheen (2017) comenta que la intangibilidad de los activos en las organizaciones les confiere cierta capacidad de agregar valor económico a la organización; al no ser un elemento palpable, es difícil de copiar y por lo tanto se convierte en una ventaja competitiva.

Los activos intangibles representan una solución definitiva contra lo peor que le puede pasar a las organizaciones, la indiferenciación, producto del monstruoso mercado, y que, gracias a éste, la diferenciación a través de la gestión de los intangibles, como la marca, y la reputación de la empresa representa una ventaja competitiva que supone una potenciación empresarial. Villafañe (2005)

Por lo tanto, “Al hablar de intangible generalmente nos referimos a los activos de una empresa que carecen de materialidad: su fondo de comercio, sus marcas, las licencias de explotación que esa empresa posee” (Villafañe, 2005, p.103).

La intangibilidad, entonces, en el mundo empresarial es una especie de alma que le da al cuerpo, la inmaterialidad necesaria para que lo material se diferencie de los otros entes.



2.2.1 Teoría de la gestión de intangibles empresariales

En la teoría de la gestión de intangibles empresariales, Villafañe (2005) explica lo importante que es reconocer a éstos, ya que actualmente representan un valor importante para las empresas. Explica que para identificarlos debe ahondar en los procesos de diferenciación de la oferta comercial.

En la teoría de gestión de los intangibles empresariales hay cuatro aspectos críticos sobre los que se tiene que ser riguroso.

1. La visión estratégica que debe orientar la gestión empresarial, incluidos los intangibles.
2. El sistema de evaluación de los recursos intangibles.
3. La integración de la gestión de los intangibles en la cadena de valor de la empresa.
4. Una comunicación eficaz de esos intangibles que logre el reconocimiento de los stakeholders y de los organismos de calificación y certificación.

La gestión de los recursos intangibles de las empresas esta alineada a la misión y visión estratégica como cualquier otra política empresarial y supone un valor para la empresa, fidelizando a los clientes y empleados y logrando el reconocimiento de sus productos y/o servicios.

Los intangibles crean fidelidad con los clientes, empleados y a otros stakeholders, gracias a su capacidad de generar empatía que en muchas ocasiones determina la elección de los stakeholders ante la elección de un bien y/o servicio. Así también sirve como un escudo ante crisis reputacionales, funcionando como un efecto paliativo.



2.2.2 Clasificación de intangibles

Existen muchas clasificaciones propuestas por diferentes autores, pero para esta investigación se contempla la propuesta por Villafaña (2005) que los clasifica en:

- Activos no financieros de las empresas
- Los asociados al conocimiento
- Los que son resultado de una relación estable y eficaz con sus stakeholders.

Este autor basa sus teorías en que los intangibles son producto de la dirección estratégica, puesto que los intangibles generan valor y resalta que estos recursos tienen importancia solo cuando son comunicados. Es importante aclarar que esta idea está alineada con el marketing. Estas ideas son aplicables a las instituciones educativas de nivel superior, que a pesar de que su función principal es educar y realizar investigaciones, son organizaciones que se ven en la necesidad de adoptar principios de la dirección estratégica para administrar sus recursos eficientemente. Núñez y Rodríguez (2015).

Las instituciones educativas no tienen un fin lucrativo, aparentemente, debido a que su principal función es la de formar profesionistas capacitados para enfrentar las problemáticas concernientes a la región donde se ubican, mediante soluciones aprendidas en la escuela donde se formaron. La gestión adecuada de los activos intangibles que deberían poseer las instituciones, permite alcanzar la confiabilidad, credibilidad que exige la sociedad y que al fin y al cabo son caminos que llevan a su misión organizacional.



Resulta de vital importancia mencionar que, para esta investigación, la cultura organizacional; categoría principal, resulta un intangible imprescindible a estudiar y que como se ha mencionado es propio de cada organización, único e irrepetible.

2.3. Cultura organizacional

La cultura organizacional es el cúmulo de actitudes, valores, costumbres, formas de actuar y creencias de una organización, que de alguna manera les dice a las personas cómo deben regir su comportamiento y por consecuencia sus actividades diarias dentro de la organización.

Así también:

Es un patrón de premisas básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo, en el proceso de ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, por lo tanto, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Schein, 1988)

Otra idea de cultura organizacional es la que dice que es:

Un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización; una atmosfera psicológica constituida por características que distinguen a una organización de otra y que influyen en el comportamiento de las personas en la organización, y el resultado de aspectos formales e informales de la estructura como los sistemas de control, reglas, normas y relaciones interpersonales. (Chiavenato, 2002, p.174)



De la misma manera, La cultura organizacional constituye un cumulo de símbolos, ceremonias y mitos que comunican a los empleados los valores y las creencias más arraigadas de la organización. estos ritos sintetizan lo que serían ideas abstractas, logrando que cobre vida y significancia. (Ouchi, 1981)

Desde la visión organizacional, la definición básica de la cultura, reconoce al conjunto de valores, principios, ideas, costumbres, hábitos y tradiciones que son compartidos por todas las personas que hacen parte de una organización. La cultura de la organización se configura a partir de la cultura de los individuos que la componen, pero está influida también a partir de la cultura de la comunidad donde se ubica. Y si además se tiene en cuenta que la cultura no es estática, sino que cambia con el tiempo, entonces su análisis se debe realizar a partir del pensamiento complejo. La estructura y cultura organizacional son consideradas como factores que influyen en los procesos de cambio dependiendo del tipo de estructura y su mecanismo coordinador, así como de los niveles culturales dominantes. (Valle, Proaño y Cruz, 2017, p.307).

2.3.1 Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional como cualquier otro sistema, posee características que hacen posible definirla e identificarla. Ojeda de López (1998, citado en Goenaga y Gonzáles, 2015, p.24), menciona las principales características de la cultura organizacional:

- Identidad de sus miembros: es el grado en el que los colaboradores se identifican con la organización como un todo y no solo con un tipo de trabajo.
- Énfasis en el grupo: las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.



- Enfocada hacia las personas: las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades: se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- Tolerancia al riesgo: es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores y arriesgados.
- Los criterios para recompensar: como se distribuyen las recompensas; aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- El perfil hacia los fines: en que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en el que la organización controla y contesta a los cambios externos.

2.3.2 Tipos de cultura

En la literatura se encuentran diversos modelos y tipos de cultura organizacional, para esta investigación se aborda la tipología que propone Cameron y Quinn (1999, citado en Ruiz, y Naranjo, 2012, p.289). Mencionan que hay cuatro tipos de cultura:

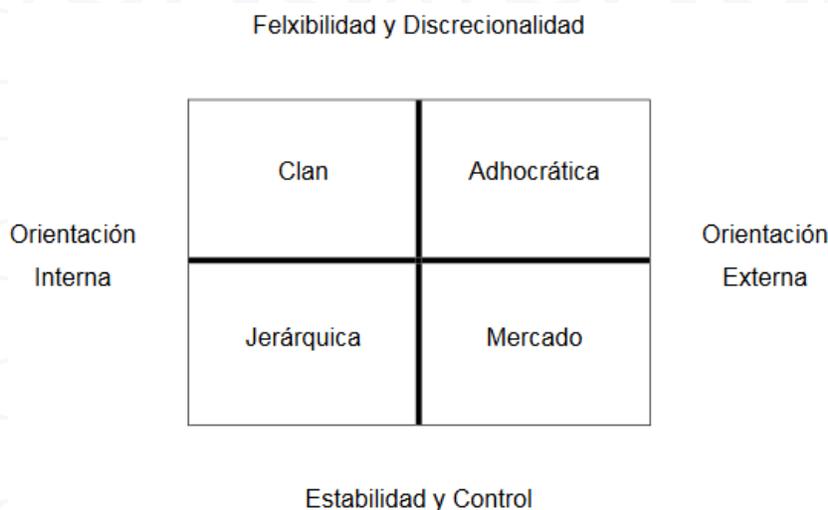
- Cultura jerárquica: este tipo de cultura predomina en organizaciones cuyo reto es generar resultados, eficientes y manejables. La organización que empata con este tipo de cultura se caracteriza por presentar estructuración y formalidad laboral. Las organizaciones gubernamentales son las que generalmente encuentran dentro de este tipo de cultura jerárquica.



- **Cultura de mercado:** se enfoca en la externalidad con elementos clave como proveedores, clientes, contratistas y uniones, logra transacciones con otras, para crear una ventaja competitiva. Esta cultura está enfocada en el cliente, retorno de capital y la competitividad corporativa.
- **Cultura de clan:** es una organización donde sus trabajadores se ven como una familia. Los valores y metas compartidas, son características de esta organización con cultura de clan.
- **Cultura Adhocrática:** las organizaciones con este tipo de cultura valoran más la flexibilidad que la estabilidad y su orientación es externa. Se usa en organizaciones que buscan el liderazgo de su mercado y están en constante cambio.

Figura 3.

Modelo de valores de competencia.



Fuente: Cameron y Quinn (1999), citado en Ruíz y Naranjo (2012, p.289).



2.3.3 Elementos de la cultura organizacional

Toda cultura tiene conjuntos de elementos básicos dentro de sí misma. Para Mayol (2005)

Es el resultado de la interrelación de 6 factores de naturaleza diversa entre los cuales hay una mezcla de naturaleza intangible y de difícil observación con otros que se expresan explícitamente en documentos internos de la empresa y en comportamientos observables, los elementos son:

- Valores y creencias
- Normas de comportamiento
- Políticas escritas en la organización
- Motivación vertical

2.4 Comunicación estratégica

La comunicación estratégica es una disciplina corporativa que toma en cuenta a todos los integrantes de la organización, que inicia adentro y termina afuera de la organización; comunicación interna y comunicación externa respectivamente. La comunicación estratégica gana lugar poco a poco en el mundo actual organizacional en un entorno cambiante y vertiginoso, y es por eso que se le debe dar la importancia que merece, puesto que la gestión de ésta coadyuva a la consecución de los objetivos organizacionales.

Garrido (2017) conceptualiza a la comunicación estratégica “como un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa” (p.17). Es así como este autor orienta a la



comunicación de un modo visionario que coadyuva a los objetivos organizacionales.

Garrido (2017) comenta que:

Ya muchos han comprendido que la comunicación sólo puede ser estratégica al interior de la empresa y que su existencia debe dar respuestas a los problemas de gestión, alineación de recursos, logro de objetivos, creación de valor y permanencia en el tiempo, temas todos claramente estratégicos. (p.55)

Se sabe de empresas que, por no contar un plan estratégico de comunicación, van sin un rumbo fijo, tratando de estar en todo, y terminan siendo nada, ante la mirada de los públicos de interés, puesto que, si no son capaces de comunicar lo que son, no son nada.

Es así como se entiende a la comunicación estratégica como una habilidad que coordina los elementos comunicacionales de la organización, tomando en cuenta los intereses de todos los públicos para lograr la misión de la empresa, entendiéndose claro, que los elementos comunicacionales deben estar vinculados estrechamente con la misión organizacional.

2.4.1 Nueva teoría estratégica

El nuevo pensamiento estratégico ofrece alternativas para entender de una mejor manera las situaciones diferentes, desde una forma dinámica y participativa. La nueva teoría estratégica es un nuevo paradigma comunicacional que no se basa exclusivamente en la visión pasada de la estrategia, vista de una forma bélica.

La NTE plantea olvidar la relación de la estrategia con lo bélico, y relacionarlo con el dialogo. Pérez (2014) considera que:



En general, se puede decir que el nuevo enfoque teórico nos remite a conductas articuladoras, que tienen que ver con escuchar y armonizar, pero sobre todo con reconducir a un cauce común, posiciones que inicialmente se presentan como incompatibles. El fin es alejarnos de la confrontación abierta y dirigirnos a modelos estratégicos basados fuertemente en la comunicación y el dialogo. (p.27)

La nueva teoría estratégica según Pérez (2014) expresa una nueva concepción de la estrategia desde la óptica comunicacional, enfatizando el sentido humano, cualitativo, lo emocional y articulador, es decir; desde una visión multilateral y compleja.

Los anteriores paradigmas al de la nueva teoría estratégica tenían algunas fallas que, en su momento, por el contexto en el que se vivía, probablemente no lo consideraron, y estas posibles fallas, en el paradigma, económico-managerial no contemplaba interacciones humanas como, la felicidad, amores, sensaciones, etc. entendiéndose que todas estas forman parte fundamental en la vida de las personas, pero no existen para la economía.

La segunda falla nos dice que el paradigma es erróneo porque los supuestos con los que trabaja no tienen nada que ver con el comportamiento real de las personas.

2.4.2 Los 7 cambios que propone la nueva teoría estratégica

Para Pérez (2014):

- 1) En el paradigma central: de la fragmentación a la complejidad.

Frente a una realidad dual, fragmentaria y estática, la NTE aporta una visión compleja, multidimensional, fluida y, a veces caótica.

- 2) En el sujeto: del actor racional al hombre relacional.



La estrategia ha sustituido al ser humano por constructos: Homo economicus, actor racional, jugador, etc. Para la NTE es la pieza clave para que la estrategia aterrice, se encarne y cobre otra forma más real y útil.

3) En la organización: de unidad de producción a nódulo de innovación y de significación.

Mientras el viejo paradigma (racional, jerárquico, funcionalista...) sigue iluminando la mirada de los directivos.

Para la NTE hay que trabajar con otra concepción de la organización: sistémica, co-evolucionista, innovadora, conectiva, significativa y socialmente responsable.

4) En el enfoque: de ciencia del conflicto a ciencia de la articulación.

Frente a la competencia como duelo y el mercado como una guerra, la NTE propone la articulación de las percepciones plurales de los sujetos involucrados: escuchar y dialogar para reconducir a un cauce común posiciones que se presentan como incompatibles.

5) En la matriz de estudio: de la economía a la comunicación.

Hay más intercambios que los económicos. La NTE propone volcar todos los conocimientos que nos aportan las distintas disciplinas sobre el fenómeno estratégico (transdisciplinariedad) en una matriz unitaria de estudio. La comunicación nos ofrece esta matriz.

6) En el método: nuevas herramientas.

Nuevas formas de migrar exigen nuevas formas de hacer. La NTE nos brinda nuevos métodos de análisis estratégicos como el RAPC y el GIV.

7) Entre ellos el modelo Estrategar. (p.21)



Se puede asegurar entonces, el valor que representan las personas en este nuevo enfoque, convierte a estos individuos en la piedra angular de las estrategias. Así pues, también la de la organización ya que esta está formada por individuos, que consiguen el logro de las metas y objetivos organizacionales.

2.5 Planeación estratégica de comunicación

Una planeación estratégica de comunicación, es un proceso secuencial que involucra diversas etapas, que mediante el accionar de ellas logra alcanzar los objetivos planteados en la misma.

La planeación estratégica de la comunicación es un proceso enfocado al análisis de la situación, al establecimiento de los objetivos de comunicación, a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias y de los recursos relacionados para cumplir con dichos objetivos y a la definición de los mecanismos e indicadores para medir y controlar la gestión y el impacto de la gestión de la comunicación. (Aljure ,2015, P.77)

Es importante diferenciar al plan estratégico de comunicación de la planeación estratégica de comunicación, ya que, aunque pareciera los mismo, no lo es, y para esto se observa que un plan estratégico de comunicación, es, según Aljure (2015):

Un documento que se genera como resultado del proceso de planeación estratégica de comunicación y que, en cualquier tipo de formato especifica:

- Análisis de la situación y generación de diagnóstico de comunicación.
- Objetivos de comunicación
- Públicos asociados a dichos objetivos de comunicación.
- Mensajes que han de transmitirse a los públicos identificados.



- Canales, medios, acciones, actividades o tácticas que deben implementarse para transmitir los mensajes establecidos a los públicos identificados, con el fin de lograr los objetivos de comunicación propuestos.
- Cronogramas, presupuestos e indicadores. (p.p. 77-78).

Además de poder crear un plan estratégico de comunicación para la organización, también pueden hacerse estos planes para situaciones más sencillas, como un plan estratégico de comunicación para un aniversario, para la presentación de un producto, etc. Esto nos da una gama de posibilidades muy amplia para poder gestionar casi cualquier proceso.

Un plan estratégico de comunicación que no cumpla y soporte cabalmente con los objetivos de la organización, no será más que un simple activismo comunicacional, que al fin y al cabo considerará a la comunicación como un fin y no como lo que realmente es, un medio, para coadyuvar al logro de los objetivos organizacionales. (Aljure, 2015).

2.5.1 Metodología para elaborar un plan estratégico de comunicación

La siguiente propuesta de metodología para elaborar un plan estratégico de comunicación, consiste en una serie de partes que son básicas para elaborar cualquier plan, sin embargo, pueden adaptarse o modificarse dependiendo de la naturaleza de la organización, claro está, respetando la esencia del plan original propuesto por Aljure (2015):

- 1) Análisis de la situación: consiste en la búsqueda y precisión de toda la información base necesaria para identificar el estado actual y plantear un plan de comunicación con enfoque estratégico.
- 2) Análisis DOFA: es un proceso de síntesis de la información anterior para identificar y clasificar los factores más relevantes asociados a debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.



3) Definición de objetivos: consiste en la definición de los objetivos de comunicación que fundamentan el PEC, según los resultados de los hallazgos de las dos primeras etapas.

4) Definición de públicos: identificarlos, clasificarlos y priorizarlos por objetivo o por conjuntos de objetivos.

5) Definición de mensajes: especificados por cada capítulo o conjunto de públicos en coherencia con la realidad de la situación y de la organización.

6) Definición de un plan de acción o plan táctico: corresponde al planteamiento de tácticas y herramientas, acorde con las circunstancias y los recursos existentes, a través de los cuales se busca lograr los objetivos. En esta etapa también se plantean cronogramas y presupuestos.

7) Definición de indicadores. (pp.100-101)

2.6 Comunicación interna, constructora y transmisora de la cultura organizacional

Sin dudas el papel que juega la comunicación interna en la construcción y transmisión de la cultura organizacional es imprescindible, debido a las características naturales de la comunicación, que es la transmisión de información, y partiendo del axioma de comunicación que nos dice, que es imposible no comunicar, entonces se entiende que la cultura se comunica, ya sea que está ésta gestionada o no.

Andrade (2005) expresa que la comunicación y la cultura organizacional están relacionadas, debido a que la comunicación transmite y refuerza la cultura a través de los diferentes medios con que cuenta la organización. Es entonces que la comunicación tiene el objetivo de transmitir la misión, la visión, los valores, las creencias y los principios conductuales.



Andrade (2005) plantea las cinco íes de la comunicación con las que muestra las funciones que tiene la comunicación interna en la gestión de la cultura organizacional:

- Identificación
- Información
- Integración
- Imagen
- Investigación

En primer lugar, la comunicación logra la identificación de los colaboradores de la organización y por ende logra generar orgullo y sentido de pertenencia. Esto claro, se logra difundiendo los elementos de la cultura organizacional entre sus colaboradores, elementos como los logos, lemas, personajes, etc.

En segundo lugar, la comunicación informa aquellos aspectos que los trabajadores necesitan saber para sentir pertenencia y desempeñar eficientemente sus actividades.

En tercer lugar, la comunicación integra, dado que después de mejorar la comunicación vertical, horizontal y diagonal, automáticamente logra avivar el trabajo en equipo.

En cuarto lugar, la comunicación desarrolla una imagen positiva, logrando que los trabajadores se apropien de ella. Para esto es importante que haya coherencia entre el mensaje y la realidad.

En último lugar el autor resalta que todo proceso de comunicación organizacional debe tener un proceso de investigación antes y después de la gestión de la comunicación, para poder medir y diagnosticar el progreso del objetivo de la gestión comunicacional.



Definitivamente la cultura y la comunicación interna están presentes en todos los niveles y procesos organizacionales, pues estas lograrán que los colaboradores personalicen la imagen y la identidad organizacional. Los profesionales deberán representar coherentemente el sistema cultural y los valores que lo conforman, aquellos con los que la organización se diferencie y dé a conocer a la sociedad. Si la organización entiende que sus colaboradores son co-constructores y coprotagonistas de su cultura, tomara a la comunicación interna como lo que es, facilitadora y aliada irrenunciable. Guerrero, Sotelo y Cabezuelo, (2022)

Si la comunicación interna está estrechamente relacionada con la creación y el mantenimiento del sistema cultural de la organización, también será su aliada clave en los procesos de cambio cultural, para gestionar las transformaciones culturales, informar y escuchar serán los pilares de un dialogo gracias al cual se podrá integrar a los profesionales en estos procesos (Guerrero, Sotelo y Cabezuelo,2022, p.67).

La comunicación interna permite la transmisión y cohesión de la cultura organizacional, para que se conozca y sea interiorizada por los colaboradores, es por eso que la importancia de las prácticas y estrategias comunicativas fortalezcan y fomenten la misma entre el público interno.



Capítulo 3. Metodología

En el siguiente capítulo se muestra y describe la metodología concerniente a esta investigación para dar su respectivo sustento. El método utilizado y técnicas de recolección de datos, se describen las categorías y subcategorías y finalmente se hace una breve descripción del procesamiento de datos utilizado.

3.1 Paradigma metodológico

Según las características de la investigación propuesta, se utilizará el enfoque cualitativo, para su desarrollo. Como nos comenta Creswell (1998) “la investigación cualitativa es un proceso interpretativo de indagación basado en distintas tradiciones metodológicas” (p.15). Este autor refiere que el investigador se guía de una manera orgánica construyendo una imagen con detalladas perspectivas por medio del análisis de los comentarios de los informantes.

Este método de investigación científica tiene el objetivo de comprender e interpretar un fenómeno de estudio, mediante una secuencia abierta, donde existe flexibilidad, a pesar de ser planificada antes de iniciar la investigación. Este enfoque es más utilizado en las ciencias sociales Como la sociología, y la antropología, donde la subjetividad es más común y el criterio del investigador es tomado en cuenta. Según Hernández, Fernández y Baptista (2004) “Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones” (p.10).

3.2 Premisas

1. La comunicación interna en la escuela superior de ciencias económicas no está gestionada estratégicamente, por lo que la cultura



organizacional carece de sustento desde la óptica de la comunicación estratégica, lo que limita su configuración y fortalecimiento.

2. Una propuesta de comunicación interna desde el enfoque de la comunicación estratégica favorecerá la configuración y fortalecimiento de la cultura organizacional ayudando a la Escuela Superior de Ciencias Económicas al logro de sus objetivos organizacionales.

3.3 Definiciones conceptuales de las categorías

1. Comunicación interna: es la comunicación existente entre todos los miembros de la organización. De la misma manera Capriotti (1998) nos dice que es “el intercambio de información entre todos los niveles de una organización” (p.2).

2. Cultura organizacional: son aquellos elementos que cada organización tiene, y la hacen única entre todas las demás. Para Schein (1988) Es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo, dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (p.25)

3. Plan estratégico de comunicación:

De acuerdo con Martínez citado por Aguiar & Dávila (2016)

Una estrategia de comunicación es la vía por la que se pretende posicionar determinado concepto comunicativo (mensaje principal) entre los distintos públicos. Se expresa en acciones específicas que definen una alternativa principal para conseguir el fin y otras alternativas secundarias o contingenciales en aras de lograr el mismo propósito. (p.59)



A su vez Aljure (2015) nos dice que el plan estratégico de comunicación es un documento que se genera como resultado del proceso de planeación estratégica de comunicación y que, en cualquier tipo de formato, especifica:

- Análisis de la situación y generación de diagnóstico de comunicación.
- Objetivos de comunicación.
- Públicos asociados a dichos objetivos de comunicación.
- Mensajes que han de transmitirse a los públicos identificados.
- Canales, medios, acciones, actividades o tácticas que deben implementarse para transmitir los mensajes establecidos a los públicos identificados, con el fin de lograr los objetivos de comunicación propuestos.
- Cronogramas, presupuesto e indicadores. (77)



3.4 Operacionalización de Categorías

En la siguiente figura se muestran las categorías con sus respectivas categorías analíticas.

Figura 4.

Operacionalización de Categorías

Categoría	Subcategorías
Comunicación Interna	Canales Flujos Medios Mensajes
Cultura Organizacional	Historia Valores Símbolos Personalidades
Plan estratégico de comunicación	Situación de la organización Análisis foda Objetivos de comunicación Públicos Estrategia de medios Estrategia de mensajes indicadores

Fuente: Elaboración propia.



3.5 Método de investigación

En la presente investigación se utilizó el estudio de caso, ya que a través del mismo se registra y mide la conducta de las personas implicadas en el fenómeno estudiado, tal como lo menciona Chetty citado en Martínez (2006) en el método de estudio de caso “los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos” (p. 167).

De cierta manera, existe consenso en que el diseño de investigación cualitativa es flexible, normalmente denominado: emergente, ya que va cambiando durante el proceso de investigación y no se define a priori, sino que surge a medida que se recogen los datos, se lleva a cabo el análisis preliminar y pasa a describirse de modo más completo el contexto (Herrera, Guevara y Munster, 2015).

Es un caso único, porque solo hay un contexto, la Escuela de economía, es inclusivo y descriptivo porque incorporará diferentes unidades de observación, es decir; directivos, intendentes, administrativos y docentes, de acuerdo a la tipología de estudio de casos que presenta Rodríguez y otros (1999).

En la siguiente figura se muestra la tipología de estudio de casos propuesta por Rodríguez y otros.



Figura 5.

Tipología de Estudio de Casos.

		Exploratorio	Descriptivo	Explicativo	Transformador	Evaluativo
Caso Único	Global	Tipo 1	Tipo 5	Tipo 9	Tipo 13	Tipo 17
	Inclusivo	Tipo 2	Tipo 6	Tipo 10	Tipo 14	Tipo 18
Casos múltiples	Global	Tipo 3	Tipo 7	Tipo 11	Tipo 15	Tipo 19
	Inclusivo	Tipo 4	Tipo 8	Tipo 12	Tipo 16	Tipo 20

Fuente: Tipología de Estudio de Casos. Rodríguez y otros (1999)

3.6 Técnicas de investigación

1. Entrevista.

La entrevista sirve como un recolector de información importante para el investigador, dado que en ella el entrevistado se puede explayar más de lo que se le solicita, enriqueciendo el contenido de su opinión.

Gonzales (1997, como se citó en Pulido, 2015) considera que “La entrevista hace referencia al proceso de interacción donde la información fluye de forma asimétrica entre dos roles bien diferenciados, de los que uno pregunta y el otro responde” (p,1150).

Esta es técnica se considera adecuada para la presente investigación, ya que, a través de ella, se obtendrá información para conocer y configurar la comunicación interna y la cultura organizacional de la institución.



2. Observación.

Esta técnica es un trabajo de campo, es decir se sumerge en el escenario donde se encuentran los sujetos que se van a estudiar. Gonzales (1997, como se citó en Pulido, 2015) explica que” La observación es uno de los procedimientos que permiten la recolección de información que consiste en contemplar sistemática y detenidamente como se desarrolla la vida de un objeto social” (p.1149).

De esta forma se puede decir que la observación suele verse como una técnica muy importante empleada mayormente en las ciencias sociales, y se considera importante porque ninguna otra técnica reemplaza el contacto directo que el investigador tiene con el campo de estudio.

Esta técnica se considera adecuada, debido a que la cultura organizacional es un intangible que se aprecia y se siente cuando el investigador se adentra en el contexto del campo de estudio en donde conviven las unidades de observación.

3. Cuestionario abierto

El cuestionario abierto es una técnica de recopilación de información que pretende recoger datos cualitativos, toda vez que permite al encuestado contestar sin limitación, como lo hace el cuestionario con opción múltiple. La formulación de preguntas abiertas es necesaria cuando se pretende indagar y obtener información sobre problemas y necesidades, fenómenos, conocimiento de actitudes, costumbres, etc. la información recopilada es abundante y por lo tanto es necesario cerrarlas, es decir establecer categorías de acuerdo a las hipótesis y objetivos del estudio. Rojas (2013)

4. Investigación documental

Esta técnica cuya aplicación permitió la revisión de documentos oficiales de la institución educativa con el propósito de investigar su situación



actual. Se revisaron manuales, reglamentos, y el plan de estudios vigente, y otros tipos de registros de información documental con la que cuenta la escuela.

3.7 Descripción de la muestra

El muestro es una herramienta utilizada en la investigación científica que tiene como finalidad determinar que parte de nuestro objeto de estudio debe examinarse Para poder hacer inferencias validas sobre dicha población.

Es conveniente para esta investigación un muestreo que se adapte a las posibilidades económicas y de tiempo, ya que la duración de esta investigación se ve limitada por diferentes circunstancias ajenas al investigador.

Pick y López como se citó en Izcara (2007) nos comentan que La utilización de una muestra pequeña de la población general o universo objeto de estudio presenta dos claras ventajas. La primera es de carácter económico. Si los datos se obtienen de una fracción del universo poblacional el costo de la investigación es mucho más bajo que si se investiga a toda la población. La segunda es de carácter temporal. Los datos, al ser menos voluminosos, pueden ser analizados más rápidamente si se estudia una muestra que si se investiga todo el universo.

Tipo de Muestreo

Es el muestro propositivo donde el investigador determina a su propio criterio la cantidad de personas que serán entrevistadas o encuestadas, bajo su consideración elige a las personas que con determinadas actitudes y/o aptitudes aportarán la información y los datos necesarios para enriquecer y conocer acerca de sus objetivos de investigación.



Es importante recordar que se está trabajando bajo un diseño metodológico cualitativo y como lo menciona Pick y López como se citó en Izcara (2007)

En este tipo de diseño metodológico es el propio investigador quien decide, no únicamente que individuos van a formar parte de la muestra, sino también cuantos. La selección de determinadas personas, con características específicas, se realiza siguiendo una serie de criterios, acordes con el objeto de estudio y los objetivos de la organización. (p.27)

Este método se caracteriza por buscar con mucha dedicación muestras representativas cualitativamente, mediante la inclusión de grupos típicos aparentemente. Estos grupos de personas cumplen con características de interés del investigador, además de seleccionar adrede a los individuos de la población a consideración propia. (Hernández & Carpio,2019).

Muestreo de máxima variación

Este muestro es parte del muestro propositivo, y se utiliza para estudiar una muestra muy pequeña y heterogénea, para descubrir los aspectos compartidos por los individuos que forman la muestra.

El hecho de que la muestra no sea aleatoria, no invalida los resultados de la investigación, pero esto no significa que el investigador elija sin ningún criterio, al contrario, la elección debe estar justificada según criterios de rigor científico y obedecer a los objetivos de la investigación. Pick y López como se citó en Izcara (2007).



Para esta investigación se muestran los informantes que representan una muestra heterogénea, toda vez que se eligieron un elemento por cada tipo de trabajador de la institución. Se observa de mejor manera en la siguiente tabla

Tabla 1.

Tabla de Informantes.

Informante	Puesto	Nombre	Turno	Antigüedad
1	Docente frente a grupo	Mtra. Silvia Vargas sosa	Mixto	10 años
2	Secretaria Control escolar	Mtra. Magaly Cabrera Rodríguez	Matutino	15 años
3	Intendente	C. Francisco Javier Gonzales Cruz	Vespertino	9 años
4	Supervisora	Lic. Angélica Adame Aguilar	Vespertino	10 años
5	Bibliotecaria	Lic. Ma. Isabel Abúndez Domínguez	Matutino	38 años

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Subdirección administrativa.



3.8 Procesamiento de la información

Obtención de información

La información fue obtenida de las diferentes técnicas de recopilación de información que se utilizó en esa investigación, que fueron la entrevista en profundidad, el cuestionario abierto, la observación, y la revisión documental.

Captura, transcripción y ordenamiento de la información

La información se captura en el programa Word, y se ordenó la información por categorías congruentes con las categorías analíticas de la investigación.

Codificación de la información

Se agrupó la información obtenida en categorías concentrándose las ideas, conceptos o temas similares descubiertos por el investigador.

Integración de la información

Se relaciono las categorías obtenidas en el paso anterior, entre sí y con los fundamentos teóricos de la investigación.

Construcción de modelos conceptuales

Se Identifico cómo los elementos se relacionaron entre sí en un modelo teórico.



Capítulo 4. Análisis de Resultados

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos mediante el uso de las técnicas:

- Cuestionario abierto
- Entrevista en profundidad
- Observación
- Revisión documental

Aplicadas a los 4 segmentos claves de este estudio, los cuales fueron, intendencia, control escolar, académicos, y directivos.

Se ubicaron los datos encontrados conforme a las categorías empleadas en la misma, contrastando así, con la información teórica, para poder, en consecuencia, proponer un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

4.1 Resultados de la investigación

4.1. Resultados de categoría: comunicación interna

Subcategorías: canales de comunicación, flujos de comunicación, medios de comunicación, y mensajes.

Resultados de subcategoría: canales de comunicación.

Para la presente subcategoría se encontró que la mayoría de los trabajadores se comunican a través de llamada telefónica, WhatsApp, y de persona a persona, situación que resulta útil pues es una escuela pequeña y donde la mayoría de los trabajadores se encuentran cerca uno del otro.



Bajo la observación me percate de la efectividad que tiene la comunicación de persona a persona. Los trabajadores prefieren pararse de su asiento y si tienen alguna duda, aclaración, o sugerencia lo hacen directamente con sus compañeros de trabajo.

Los canales de comunicación más usados como se mencionó anteriormente representan a la comunicación tradicional, que ha imperado en las organizaciones desde que las redes sociales como Facebook y WhatsApp y que forman parte del día a día en las comunicaciones de las organizaciones.

Con la observación participante se detectó que no hay un procedimiento definido de comunicación interna que apoye al fortalecimiento de la comunicación en la institución y que abone al cumplimiento de la misión institucional.

Códigos emergentes: comunicación formal, comunicación informal

Resultados de subcategoría: Flujos de comunicación

En esta subcategoría se encontró que los directivos tienen una comunicación muy cercana entre ellos mismos, es decir entre las subdirecciones y con la dirección, lo que nos señala que hay una comunicación horizontal efectiva entre mandos del mismo nivel. Los directivos emiten, oficios, circulares y anuncios por medio de los grupos de WhatsApp.

Así también informan a los diferentes tipos de trabajadores, algunas de las actividades, suspensiones laborales y asuntos generales oficiales, a través de un calendario de actividades que se programa al inicio del ciclo escolar.



La comunicación entre trabajadores es constante pero solo entre el mismo tipo de trabajadores, es decir, administrativos con administrativos, intendentes con intendentes y maestros con maestros, esto claro, debido a la naturaleza de sus actividades.

No existe una articulación de la comunicación interdepartamental general, solo se da con algunas áreas que ocupen servicios de ambas.

Esto no quiere decir que no exista un respeto entre trabajadores, si lo hay, pero sin llegar a la camaradería.

Códigos emergentes: comunicación transversal y objetivos de comunicación interna

Resultados de Subcategoría: Medios de comunicación

En la siguiente subcategoría se encontró que los trabajadores reciben información institucional por medio de oficios físicos, oficios digitales enviados a través de un grupo de WhatsApp administrados por el subdirector administrativo y otro grupo administrado por el subdirector académico.

Los empleados. Tanto académicos como administrativos cuentan con sus propios grupos de WhatsApp donde no se encuentra ningún jefe inmediato de los mismos, y se realiza una comunicación informal, hablar de asuntos personales, o político-sindicales. En este grupo de comunicación informal fluye más y mejor información que en el administrado por los subdirectivos.

También los trabajadores cuentan con un correo institucional, proporcionado por la UAGro, donde a través de él reciben información



exclusivamente institucional, y donde envían información de la misma naturaleza para el desarrollo de sus actividades propias de cada trabajador.

Resultados de Subcategoría: Mensajes

En la presente subcategoría se detectó que los mensajes que emiten los directivos son claros, pero no siempre son enviados con tiempo de anticipación, esto fue detectado en la observación, algunas personas lo comentaron en el cuestionario abierto, sin embargo, los directivos comentaron que siempre envían la información a tiempo, situación contraproducente con la opinión de algunos trabajadores.

4.1.1 Conclusión

Conclusiones de la categoría comunicación interna

Como conclusión de esta primera categoría, se pudo apreciar y distinguir que los directivos de la institución muestran disposición para comunicarse con sus empleados frecuentemente, pero no de la manera que debería ser, los empleados manifiestan que entre trabajadores del mismo nivel; es decir, administrativos, e intendentes hay una comunicación mínima, pero de respeto, por la misma naturaleza de sus funciones.

Los empleados señalaron también que los mensajes que emite la dirección en algunas ocasiones son tardíos, situación que molesta a algunos de ellos, pues no se organizan con sus tareas laborales y su vida privada de una manera paralela.

Los medios de comunicación que la dirección gestiona para la comunicación interna en la institución son básicos pero efectivos, pues la mayoría de los trabajadores cuentan con teléfono smartphone, y con la aplicación de WhatsApp, situación favorable pues este medio digital, es el



que mas les agrada usar. Hay un par de trabajadores bien identificados que no usan smartphone, se trata de dos intendentes que cuentan con edad avanzada y por lo mismo, no están familiarizados con estas aplicaciones, y no muestran disposición para empezar a usarlas, a estas dos personas se les comunica de manera verbal, las actividades, o situaciones que la dirección quiere comunicar a través del jefe delegacional de su respectivo sindicato o de alguna persona de confianza del subdirector administrativo.

Entonces se concluye que la comunicación interna dentro de la institución es básica, y efectiva, mas no eficiente, pues podría mejorar en algunos sentidos, como se ha mencionado, sería adecuado que la información se enviara con tiempo suficiente de anticipación, y que la comunicación interdepartamental fluyera más, pues como lo mencionaron en los cuestionarios, la mayoría de las veces la comunicación entre ellos es administrativos con administrativos e intendentes con intendentes.

Resultados de categoría: Cultura organizacional

Subcategorías: Historia, valores, símbolos, personalidades, ambiente laboral

Subcategoría: Historia

En esta subcategoría se detectó que la mayoría de los trabajadores administrativos conocen muy poco acerca de la historia, solo saben que sus inicios fueron en la escuela de filosofía y letras, como una especialidad. Los intendentes no conocen nada acerca de la historia, el maestro y el subdirector administrativo comentaron aspectos muy puntuales, pero sin llegar a poder decir con firmeza que la conocen cabalmente. Se detecto que hay una pequeña reseña de la historia de la escuela dentro de un apartado del plan de estudios institucional, pero solo es mínima, no están plasmados todos los



detalles, que se conocen en los pasillos de la escuela, contados por algunos maestros ya de edad avanzada, que fueron pioneros y fundadores de la escuela.

Subcategoría: Valores

En esta subcategoría se encontró que los trabajadores administrativos, académicos y de intendencia no conocen los valores que rigen a la institución, o que, en teoría, deberían regir el comportamiento de estos. Estos valores se encuentran plasmados en el plan de estudios 2012, que es con el que actualmente la institución está trabajando.

Los valores que según el plan de estudios rigen el actuar de la institución no se comunican de ninguna manera, situación que resulta negativa pues no es algo que económicamente represente un gasto significativo el poder plasmarla en alguna pared de la escuela, como mínimo.

Códigos emergentes: Elementos de cultura organizacional

Subcategoría: símbolos

En esta subcategoría se encontró que el logo de la institución, que es parte de los símbolos que caracterizan a la identidad de la institución, no se encuentra bien diseñado, según comentarios de los trabajadores administrativos, intendentes y académicos, argumentan que no se distingue que significa, más que tiene la letra “C”, y suponen que es por ciencias.

En la entrevista en profundidad que fue con el subdirector administrativo, también comento que no le agrada del todo, saben que lo creo el encargado de la sala de cómputo, pero no está avalado por el consejo



universitario, y no fue diseñado por un experto en el tema, aunque expreso que se encuentra agradecido por su interés en haberlo creado.

Subcategoría: personalidades

En esta categoría se detectó que la mayoría de los trabajadores solo pueden reconocer al ex -gobernador del estado de Guerrero, Rene Juárez Cisneros, como una personalidad que paso por esta institución.

El subdirector comento que otra personalidad aparte del ex -gobernador antes mencionado, fue el fundador de la institución, el licenciado en economía Rubén Moreno Lecanda, personaje de gran importancia para la institución.

Recientemente se nombró como Escuela Superior de Ciencias Económicas: Rubén Moreno Lecanda, en honor a este personaje antes mencionado, Incluso en la explanada principal se encuentra una placa con su nombre.

En el plan de estudios también hay una pequeña referencia a esta personalidad, pero sin llegar a detalles específicos.

Subcategoría: Ambiente laboral

En esta categoría se encontró que la mayoría de los trabajadores comentan que perciben un ambiente laboral tranquilo, y de respeto, tanto directivos, maestros, intendentes y administrativos comentan lo mismo, pero bajo la observación participante me di cuenta que hay una cierta rivalidad entre compañeros cuando se habla de política-sindical, situación que ha venido disminuyendo desde la campaña política del doctor Javier Saldaña Almazán, quien ha estado promoviendo un ambiente de unidad tanto a nivel trabajadores, como estudiantes.



Conclusiones de la categoría cultura organizacional

Se concluye que cada elemento que representa a la cultura organizacional en esta investigación, evidentemente es primordial para el buen funcionamiento de la institución, sin embargo, en el caso de esta escuela no se ha fomentado la cultura organizacional, no se difunde la historia, los valores, y las personalidades que han transitado por esta misma.

Estas omisiones repercuten en la cultura organizacional, pues como lo recordaremos, es un activo intangible que debe ser gestionado de una manera estratégica, La gestión adecuada de este intangible que debería poseer la institución, permitiría alcanzar la confiabilidad, y credibilidad que exige la sociedad y que al fin y al cabo son caminos que llevan a su misión organizacional.

Esta institución a mi parecer se encuentra ubicada en un tipo de cultura jerárquica, que como lo dice Cameron y Quinn (1999) predomina en organizaciones que presentan una estructuración y formalidad laboral como las organizaciones gubernamentales,



4.3 Propuesta



PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA SUPERIOR DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

Lic. Iván Vargas Abúndez
Maestría en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas.
Facultad de Comunicación y Mercadotecnia.
Universidad Autónoma de Guerrero

INTRODUCCIÓN

La gestión de la cultura organizacional suministra beneficios a corto, mediano y largo plazo en las organizaciones, ésta contiene múltiples beneficios para la dirección de la organización, como mejorar el clima laboral, la percepción del público interno en cuanto a sus costumbres, ritos, y ceremonias.

Este plan de comunicación pretende mejorar algunos aspectos de la cultura organizacional a través de la gestión de comunicación interna de la Escuela Superior de Ciencias Económicas de la Universidad Autónoma de Guerrero.

Se visualizará un análisis situacional de la organización, seguido de un análisis DOFA, ambos análisis nos ayudarán a comprender la fundamentación de los objetivos de esta propuesta.

Se propone un plan de comunicación, a la vez que identificamos a los públicos a quien va dirigido y el mensaje clave que se usará para cimentar el plan de acción, que comprenderá una serie de acciones, estrategias y tácticas de comunicación que ayudarán a fortalecer la cultura organizacional de la institución.



1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

La escuela Superior de Ciencias Económicas es una institución que se ha caracterizado por su responsabilidad social con los estudiantes que se interesan en estudiar la licenciatura, dado que sus cobros semestrales son de los más bajos que existen en cualquier institución, así también es una escuela que se encuentra ubicada en una zona geográfica de gran conveniencia, pues está ubicada en C.U sur, prácticamente el corazón de la ciudad, donde existe gran movimiento de transporte colectivo.

Análisis de la situación externa

El estado de Guerrero se ubica al sureste del país México, es un estado que ha vivido en el rezago económico y social durante muchos años.

De acuerdo con el censo de población y vivienda de 2020, Guerrero tiene 3,540,685 habitantes, de los cuales la mitad cuenta con 27 años o menos. Existen 92.4 hombres por cada 100 mujeres por lo que existen numerosas políticas públicas desde la perspectiva de género que el estado atiende en general,

Enseguida se enlistan algunos datos de interés según (periódico oficial del estado de Guerrero, 2022):

- Para la equidad de género el estado cuenta con 47 programas, de los cuales 15 son exclusivos y 32 son transversales distribuidos en 16 dependencias de la administración pública y con un monto de 1,013 millones de pesos.
- El 98% de la población se encuentra ocupada, pero esto no asegura que los ingresos percibidos por el trabajador sean suficientes para satisfacer las necesidades del hogar.



- El 66.4% (2,363,188) de las personas viven en pobreza, y el 25% (907,629) viven en pobreza extrema, lo que coloca a Guerrero en el segundo estado del país más pobre.
- El 11.9% de la población no tiene escolaridad, el 50.9% cuenta con educación básica, el 21.9% y 15.0% cuentan con educación de nivel medio superior y superior respectivamente y el 12.5% no sabe leer ni escribir.
- Los ingresos que se recaudaron en el ejercicio fiscal 2021, fue de 71,173.5 millones de pesos.
- El gasto total del ejercicio fiscal 2021, conformado por erogaciones efectuadas por los tres poderes, los órganos autónomos y el sector paraestatal, represento un devengado de 67.731.4 millones de pesos.
- En lo que va de la administración de la gobernadora Evelyn Cesia Salgado Pineda la deuda pública asciende a 1,476.2 millones de pesos de los cuales 1,161.2 millones corresponden a las líneas de crédito de largo plazo y 315.0 millones a obligaciones de corto plazo.

Análisis de los competidores

La Escuela superior de ciencias económicas no tiene competencia directa en la ciudad de Chilpancingo Guerrero, sin embargo, hay escuelas privadas que ofrecen alternativas o licenciaturas similares a la economía, es decir disciplinas económico-administrativas.

Enseguida se presenta un cuadro donde se intenta ubicar y comparar en algunos aspectos relevantes, a lo que se considero las opciones similares en ciencias económico-administrativas que se ofertan en la ciudad de chilpancingo.



PROGRAMA	INSTITUCIÓN	UBICACIÓN	COSTO MENSUAL DE COLEGIATURA	DURACIÓN DE LA CARRERA
Ingeniería en Gestión Empresarial	Instituto Tecnológico de México (campus-Chilpancingo)	Chilpancingo, Gro.	\$700	4 años
Lic. Administración Pública	CESGRO	Chilpancingo, Gro.	\$2,950	4 años
Ing. Administración y Finanzas	Instituto Educativo Stephen Hawking	Chilpancingo, Gro.	\$1,900	3 años
Lic. Administración de Negocios	Universidad Sentimientos de la Nación	Chilpancingo, Gro.	\$3,500	1.5-4 años

Fuente. Elaboración propia con información de las instituciones consultadas en su página Web.

En la Escuela Superior de Ciencias Económicas, el cobro anual de reinscripción es de \$600 pesos, por lo que, si se divide entre 8 meses de los dos cuatrimestres que tiene un año escolar, esto equivale a una mensualidad de \$75.00 pesos, Posicionando a la ESCE como la mejor opción (económica) para estudiar una escuela del ámbito ciencias Económico-Administrativas, situación perfectamente comprensible por los índices de pobreza que tiene el Estado de Guerrero.



Análisis de la situación interna

Enseguida se mostrarán algunos datos interesantes de la situación interna de la institución, que nos darán un panorama adecuado para lograr la comprensión necesaria y así poder realizar un análisis DAFO.

Misión

Es formar profesionistas y posgraduados de calidad con competencias generales y específicas de la ciencia económica capaces de integrarse en el ámbito público, privado y social, a la vez que desarrollan, generan, organizan, evalúan, administran, gestionan programas y proyectos económicos y de investigación social y humana; comprometidos con la sustentabilidad del estado de Guerrero, la región y el país.

Visión

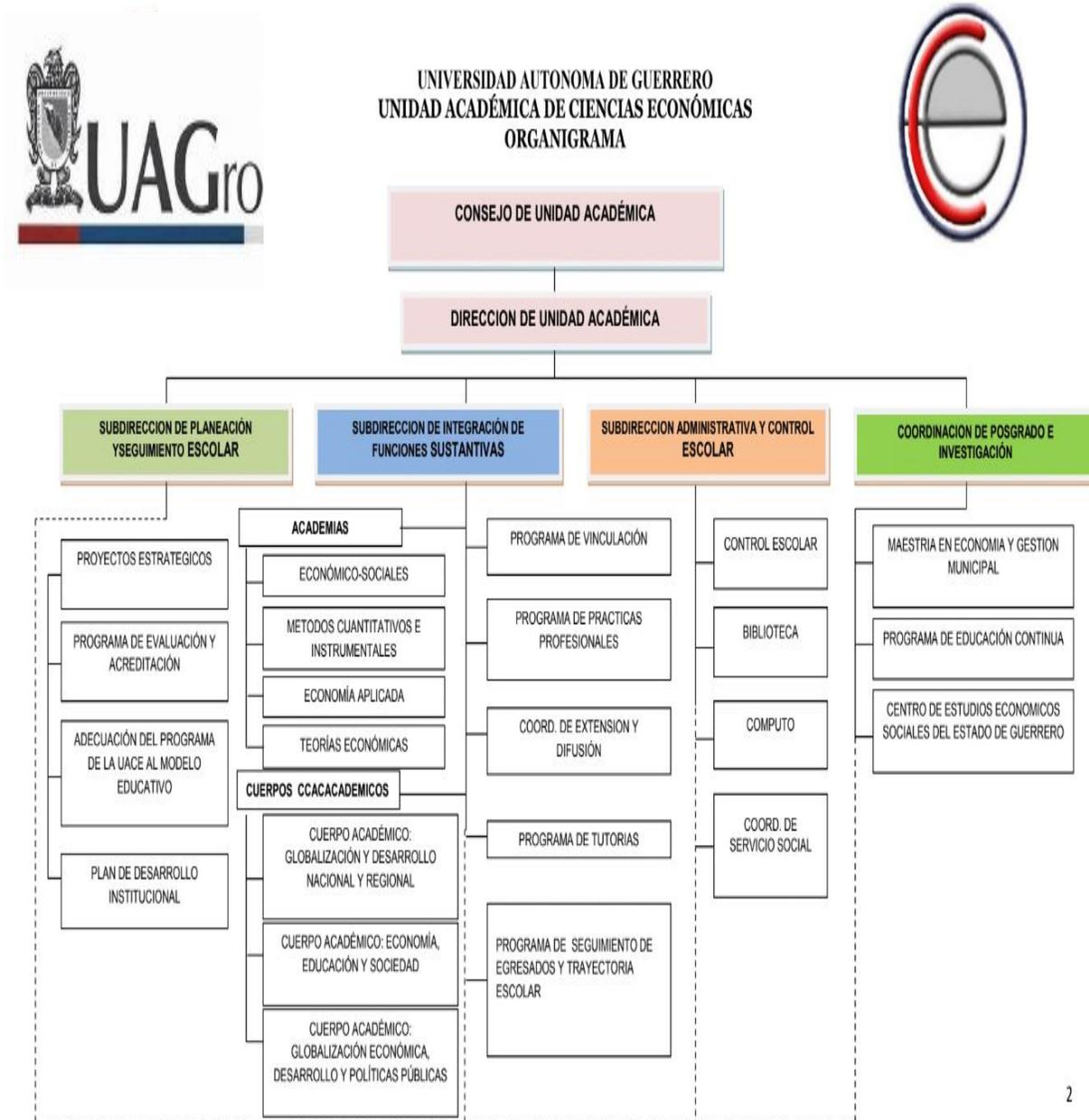
Ser la Institución de calidad y pertinencia social con programas de Licenciatura, Posgrado, Investigación, extensión y vinculación acreditados y certificados por los organismos correspondientes, reconocida por los empleadores, las instituciones y la sociedad. Da atención a los requerimientos del mercado laboral globalizado, formando profesionistas con capacidades, aptitudes y valores, para desarrollar políticas y estrategias alternativas ante los rezagos estructurales arraigados en el entorno económico, social y político, dando prioridad a aquellos problemas del desarrollo económico asociados a la pobreza, la exclusión social y la sustentabilidad en el ámbito regional, nacional e internacional.

Valores

1. Respeto
2. Honradez
3. Responsabilidad
4. Trabajo en equipo
5. Lealtad



ORGANIGRAMA





Finalidad del plan de estudios de la Escuela Superior de Ciencias Económicas

El plan de Licenciado en Economía contribuye en la solución de las problemáticas humanas en los espacios nacional, estatal y municipal, referidas y asociadas al crecimiento y desarrollo económico sustentable, como son: Pobreza, Desempleo, Sustentabilidad, Migración, Competitividad, Crisis, Marginación y Exclusión Social; problemáticas que aborda con el manejo de teorías, metodologías y saberes prácticos; para lo cual cuenta con las competencias siguientes: analiza, diagnostica, maneja modelos y teorías económicas, elabora y da seguimiento a los diversos proyectos de inversión, que le permiten proponer estrategias de solución en sus campos de acción que comprenden el sector público, privado y social, manteniendo siempre valores de respeto a los seres humanos y a la naturaleza a fin de preservar y mejorar el medio ambiente.



1. ANÁLISIS DOFA

DEBILIDADES

- Nulo conocimiento de personajes relevantes para la institución.
- Nulo conocimiento de los valores institucionales.
- Nulo conocimiento de la historia de la escuela.
- Mensajes formales enviados con falta de anticipación.
- El logotipo que representa la escuela no está diseñado correctamente en opinión de los trabajadores.
- Carencia de gestión de comunicación interna y cultura organizacional.

OPORTUNIDADES

- Nuevas plataformas digitales de comunicación.
- Incrementos de prestaciones laborales auspiciados por el rector Javier Saldaña Almazán.
- No hay competencia directa.

FORTALEZAS

- Institución pionera en la UAGro.
- La mayor parte de los empleados tienen disposición de adquirir conocimientos básicos de plataformas y aplicaciones digitales.
- Percepción de clima laboral favorable.

AMENAZAS

- Nuevas Políticas tributarias desfavorables impuestas por el Gobierno Federal.
- Pandemias.
- Violencia en la ciudad.

Fuente: Elaboración propia



2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE COMUNICACIÓN

Objetivo general

Proporcionar alternativas de comunicación para fortalecer la cultura organizacional de la Escuela Superior de Ciencias Económicas

Objetivos específicos

1. Concientizar a la dirección y subdirecciones de la importancia de gestionar la cultura organizacional
2. Lograr el conocimiento de aspectos culturales importantes de la institución
3. Recreación de la identidad grafica (Logotipo) de la institución.

3. PÚBLICOS

Se considera como público objetivo a los colaboradores de la Escuela Superior de Ciencias Económicas, ya que todo colaborador forma parte de la conformación de la cultura organizacional.

Estos colaboradores se segmentan en cuatro tipos; directivos, docentes, administrativos e intendentes

4. MENSAJE

“Conozco mi escuela, conozco mi trabajo, conozco mi segunda casa.”



5. PLAN DE ACCIÓN

Objetivo específico 1. Concientizar a la dirección y subdirecciones de la importancia de gestionar la cultura organizacional.

ESTRATEGIA	TÁCTICAS	EXPECTATIVAS
Involucramiento de directivos en la gestión de la cultura organizacional	Capacitar a los directivos para que puedan involucrarse en las estrategias propuestas y de esta manera ser portavoces principales de la cultura organizacional. Programar reuniones para analizar el funcionamiento y seguimiento de las estrategias propuestas en el plan.	Los directivos estarán más interesados en seguir fomentando la cultura organizacional en los trabajadores, llevando de la mano la idea que una cultura bien gestionada, coadyuva al logro de los objetivos organizacionales



Objetivo específico 2. Lograr el conocimiento de aspectos culturales importantes de la institución

ESTRATEGIA	TÁCTICAS	EXPECTATIVAS
Promover el conocimiento de valores institucionales, personajes relevantes, e historia de la escuela en los trabajadores.	Diseñar formatos de divulgación de valores institucionales, personajes relevantes, e historia de la escuela físicos y digitales dirigidas al público interno. Implementar el uso de un periódico mural.	Los trabajadores conocerán cabalmente los valores, institucionales, la historia de la escuela, y los personajes relevantes de la institución logrando al mismo tiempo que logren un sentido de pertenencia y orgullo.



Objetivo específico 3. Recreación de la identidad gráfica de la institución.

ESTRATEGIA	TÁCTICAS	EXPECTATIVAS
Rediseño de logo institucional	Diseñar un concurso en la institución donde se involucre a los trabajadores y alumnos para proponer un nuevo logotipo o imagotipo, o en su defecto mejorar el ya existente	Los trabajadores conocerán que significa el logotipo de la escuela y lo entenderán, por lo tanto, sentirán un estado de orgullo y pertenencia.

Recomendación: Un adecuado desarrollo de estrategias involucrará tanto a los directivos como al personal. La consolidación de la cultura organizacional de la ESCE dependerá del compromiso todos para ejecutar las acciones propuestas en el presente plan.



CRONOGRAMA DEL PLAN TÁCTICO

Objetivo	Estrategia	Tácticas	Tiempo estimado	RRHH
<p>Concientizar a la dirección y subdirecciones de la importancia de gestionar la cultura organizacional.</p>	<p>Involucramiento de directivos en la gestión de la cultura organizacional</p>	<p>Capacitar a los directivos para que puedan involucrarse en las estrategias propuestas y de esta manera ser portavoces principales de la cultura organizacional</p> <p>Programar reuniones para analizar el funcionamiento y seguimiento de las estrategias propuestas en el plan</p>	<p>1 sesión de media hora al mes por un semestre</p> <p>1 reunión de una hora cada semestre</p>	<p>1 MCERRPP</p> <p>Directivos</p>
<p>Lograr el conocimiento de aspectos culturales importantes de la institución</p>	<p>Promover el conocimiento de valores institucionales, personajes relevantes, e historia de la</p>	<p>Diseñar formatos de divulgación de valores institucionales, personajes relevantes, e historia de la</p>	<p>1 sesión</p>	<p>Directivos</p> <p>MCERRPP</p>



	escuela en los trabajadores.	escuela físicos y digitales dirigidas al público interno. Implementar el uso de un periódico mural.	1. Diseño diferente cada mes	
Recreación de la identidad grafica de la institución.	Rediseño de logo institucional	Diseñar un concurso en la institución donde se involucre a los trabajadores y alumnos para proponer un nuevo logotipo o imago tipo, o en su defecto mejorar el ya existente	1. Ocasión	Directivos Trabajadores Alumnos 1 Experto en diseño gráfico



5. BIBLIOGRAFÍA

Andrade, J. (2015). Revisión de literatura acerca de la cultura organizacional en el ámbito educativo. Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al título de: Magíster en Administración de Empresas. Universidad tal... <https://uees.edu.ec/postgrado/>

Aguilar, L., & Dávila, M. (2016). La gestión de la comunicación vista a través de sus acciones concretas. Apuntes Teóricos. Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo, 54-62. Recuperado el 15 de febrero de 2021, de <https://rccd.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/110/155>

Aljure, A. (2015). El plan estratégico de comunicación método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Editorial UOC. <https://doi.org/10.2307/j.ctvn5twd2>

Basurto, V. (2022) *Estrategias de comunicación para la mejora de la cultura organizacional en la preparatoria Ernesto Ché Guevara de la Universidad Autónoma de Guerrero, México*. (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Guerrero). <http://www.ri.uagro.mx/handle/uagro/3349>.

Barrantes, F. (2022). "Plan de comunicación externa para recuperar la demanda educativa en la institución educativa particular hogar San Antonio de Padua- Piura en el año 2022" [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Piura] Repositorio institucional-Universidad Nacional de Piura.

Cabrera, J. (1996). Las relaciones públicas en la empresa. Paidós Ibérica



Capriotti. (1998). Comunicación interna. Obtenido de <http://plcapriotti.blogspot.com/2014/03/comunicacion-interna.htm>

Capriotti, p. (2009). *BRANDING CORPORATIVO Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Ariel

Capriotti, P. (1999). *planificación estratégica de la imagen corporativa*. EditorialAriel, s.a..Barcelona.https://books.google.com.mx/books/about/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_de_la_imagen.html?id=RhfV4RZUJHcC&redir_esc=y.

Calderón Hernández, Gregorio, Murillo Galvis, Sandra Milena., Torres Narváez, y Karen Yohana. (2003). *Cultura y bienestar laboral*. Cuadernos de administración. Colombia.https://www.academia.edu/45361873/Cultura_organizacional_y_bienestar_laboral.

Castillo, A. (2008). *Estudio sobre el uso de las tecnologías de la información en la comunicación interna*. Redalyc.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012). *PR Strategy and Application: Managing Influence*. Wiley-Blackwell.

Creswell, J. W. 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing among Five Traditions*. Thousand Oaks, California, Sage

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.

Fernández, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas.



Franklin, E. y Krieger, J. (2011) comportamiento organizacional. Enfoque para América latina. Editorial Pearson México(1raEdición). Ciudad de México. https://www.academia.edu/40583317/COMPORTAMIENTO_ORGANIZACIONAL_Enfoque_para_Am%C3%A9rica_Latina.

García, S. (2006). Importancia estratégica de los activos intangibles. Un análisis desde la perspectiva de la Teoría de recursos y capacidades. *Administración y Organizaciones*, 15(2), 101-120. <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/download/247/>

García, F. (2018). Valoración del aporte de la comunicación interna y factores relacionados. (Tesis de maestría, pontificia universidad católica del Perú). <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12121>.

Garrido, F., (2007). Empresa, Estrategia y Comunicación. Razón y Palabra, (55). <https://www.redalyc.org/toc.oa?id=1995>

Golan, G. J. (2018). Social Media and the Transformation of Public Space. Palgrave Macmillan.

Goenaga, A., González, S. (2015). Desarrollar Una Propuesta Para La Instrumentación De Una Cultura Organizacional Orientada Al Servicio De Alimentación De La Empresa Gamma C.A. [Tesis de maestría. Universidad Central de Venezuela. Caracas]

Grunig, J. E. (2006). Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations as a Strategic Management Function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 151-176.

Guerrero Alvarado, M., Sotelo Gonzáles, J. y Cabezuelo Lorenzo, F. 2022. La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *adresearch ESIC international Journal of Communication Research*. 27, e206. <https://doi.org/10.7263/adresic-27-206>.



Hernández-Sampieri, Roberto y Mendoza Torres, Christian Paulina (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGraw Hill. Recuperado de: <https://docer.com.ar/doc/nsx0vs0Herrera>,

Hernández, Fernández, Baptista, (2004) *Metodología de la investigación*, 3^a ed. McGraw-Hill

Hernández, C., & Carpio, N. (2019). Introducción al tipo de muestreo. Revista científica del Instituto Nacional de Salud, Revista Alerta, 2(1). Recuperado el 04 de marzo de 2021, de <https://lamjol.info/index.php/alerta/article/view/7535/7746>

Izcará, S. (2014). Manual de investigación cualitativa. México: Fontamara. Recuperado el 28 de junio de 2023. [https://www.grupocieg.org/archivos/Izcará%20\(2014\)%20Manual%20de%20Investigaci%C3%B3n%20Cualitativa.pdf](https://www.grupocieg.org/archivos/Izcará%20(2014)%20Manual%20de%20Investigaci%C3%B3n%20Cualitativa.pdf).

José Ignacio, Guevara, Geycell Emma y Munster de la Rosa, Harold (2015). Los diseños y estrategias para los estudios cualitativos. Un acercamiento teórico-metodológico. *Gaceta Médica Espirituana*, 17 (2), 120-134. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1608-89212015000200013&lng=es&tlng=es.

Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Addison-Wesley Iberoamericana.

López, O. (2018) cultura organizacional y productividad. Estudio de caso en una microempresa productora de botanas en Metepec, Estado de MÉXICO, 2018 (Tesis de maestría, Universidad Autónoma del Estado de México). <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/95193>.

Mandujano Bustamante, Fernando del Carmen (2015). La cultura organizacional en la frontera en la Institucionalización: estudio de caso en



escuelas rurales pequeñas en la Patagonia Occidental (Tesis doctoral, Universidad de Burgos). <http://hdl.handle.net/10259/4483>.

Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, 165-193. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>

Mayol, D. (2010). Identidad e imagen en Justo Villafañe. *Signo y Pensamiento*, XXIX (57), 506-519. <https://www.redalyc.org/pdf/860/86020052035.pdf>.

Nomen, E. (2005). El valor razonable de los activos intangibles: El efecto mariposa de la deslocalización. Ediciones Deusto: Barcelona.

Núñez, Y. y Rodríguez C. (2015). Gestión de recursos intangibles en instituciones de educación superior. *Revista científica Scielo*. 55 (1). <https://doi.org/10.1590/S0034-759020150107>.

Pérez, R. (2014). La estrategia como campo de estudio. ¿Tenemos un nuevo paradigma? *Revista Mediterránea de Comunicación*, 5(2), 9-31. Recuperado el 16 de diciembre de 2020, de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/43161/5/ReMedCom_05_02_03.pdf.

Poblano, J. (2018). Aplicación de una Auditoría de comunicación Interna, para mejora del clima organizacional del Hospital del sur corporativo. [Tesis de maestría. Universidad Autónoma de Guerrero].

Pulido, M. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. *Opción*, 31(1), 1137-1156. Recuperado el 2 de marzo de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/310/31043005061.pdf>.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México. Printice Hall.



Roca, M.. (2016). Universidad de Belgrano. La Cultura Organizacional en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) (Tesis de maestría, universidad de Belgrano de buenos aires). <https://repositorio.inta.gob.ar/handle/20.500.12123/1991>.

Rojas, R. (2013) guía para realizar investigaciones sociales, Trigésima edición. Plaza y Valdez editoriales.

Ruiz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), 285-307.

Sánchez, M., & De la Garza, M. (2013) Cultura y estrategia en las instituciones de educación superior.

Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza & Janes S.A.

Sheen, R. (2017). La Cultura Organizacional Y su Impacto En La Gestión Empresarial. Un Acercamiento A Tres Compañías Peruanas. Perú. Universidad de Lima, Fondo Editorial. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/10711>.

Smeltzer, L. R., & Thomas, H. R. (1989). *Communicating for Results in Government: A Strategic Approach for Public Managers*. University Press of America.

Smith, R. (1995). *Mass Communication and American Empire*. Harvard University Press.

UNAM. (2023). Plan de desarrollo institucional. <http://herzog.economia.unam.mx/dep.html>.



Universidad Autónoma de Guerrero. Observatorio institucional. 08 de marzo de 2023 de <http://observatorio.uagro.mx/>.

Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de economía. 08 de marzo de 2023 de <http://www.economia.unam.mx/>.

Valle, A., Proaño T., Cruz, M. (2017). Estructura, Cultura Y Cambio Organizacional Cultura – Cambio – Forma – Fuerza. Revista Científica Hermes.Volumen18. <http://www.redalyc.org/jatsRepo/4776/477653290007>.

Velasco, Lenin. (2020). “Comunicación del patrimonio cultural para fortalecer su valoración social. Caso de estudio: museo regional de guerrero (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Guerrero. Chilpancingo.

Vidalón, R. (2019). “La comunicación interna y su influencia en la cultura organizacional del “Instituto de Educación Superior Pedagógico América” de la ciudad de Trujillo - 2019 (Tesis de maestría, Universidad privada anteno Orrego escuela posgrado Perú). <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/5683>.

Villafañe, J. (2012). La gestión de los intangibles empresariales. Comunicación y sociedades. 8(2005), 101-113. DOI:10.17231/comsoc.8(2005).1185.

Ouchi, W. (1981). Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge.Reaging, Mass.: Addison-Wesley.



6. ANEXOS



Cuadro de información simplificada por categorías

Los trabajadores administrativos, académicos y de intendencia, que fueron encuestados mediante un cuestionario abierto, respondieron todas las preguntas, pero no se expresaron en las respuestas como se esperaba en un inicio.

Comunicación interna	Respuestas simplificadas
Canales	Los canales que más se usan son el WhatsApp, llamada telefónica, de persona a persona
Flujos	Existe comunicación descendente, y en menor medida ascendente, los trabajadores operativos y académicos, se comunican de manera ascendente la mayoría de las veces de persona a persona, llamadas telefónicas, y WhatsApp
Medios	Los medios de comunicación que más usan los directivos en la escuela son el oficio, y Grupos de WhatsApp
mensajes	Los mensajes que envían los directivos son claros, pero podrían mejorar en la temporalidad, pues a veces llegan tardíamente



Cultura organizacional

Historia

Los trabajadores no conocen la historia de la escuela, solo un maestro y el subdirector administrativo comentaron donde fueron sus inicios. En el plan de estudios está plasmado un poco acerca de la historia de la escuela.

valores

Los trabajadores no conocen los valores institucionales, comentan que antes estaban plasmados en una pared, y ahora no se ven, ni los valores, ni la misión y visión de la escuela. Los directivos y maestros tampoco conocen los valores. Están plasmados en el plan de estudios, pero no es algo que este a la mano de todos.

Símbolos

Los trabajadores no conocen a la perfección el logo de la escuela, y a opinión de varias personas no se entiende ciertamente cual es el sentido del diseño del logo.

Personalidades

Los trabajadores solo reconocen como personalidad importante al exgobernador del estado, el Lic. Rene Juárez Cisneros. El subdirector administrativo reconoció a otras personalidades que han estado incursionado en el ámbito de la política local

Ambiente laboral

Los trabajadores comentan que se percibe un ambiente laboral tranquilo, y de respeto, pero sin llegar a la camaradería



Diseño del instrumento. Cuestionario abierto

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
Comunicación interna	Canales	1. ¿Cuáles son los canales de comunicación que se emplean en tu trabajo?	Cuestionario abierto Entrevista a profundidad
	Flujos	2. ¿Cuáles canales consideras más adecuados o pertinentes?	
		3. ¿Cuáles consideras que serían los mejores canales para comunicarte con tus compañeros?	
		4. ¿Cómo es la comunicación de los directivos hacia los subordinados?	
		5. ¿Cómo es la comunicación de los subordinados hacia los directivos?	
		6. ¿Cómo consideras la comunicación entre las diferentes áreas o departamentos?	
		7. ¿Cuáles son los medios de comunicación que usan tus directivos para enviarte información relacionada con tu trabajo?	
	Medios	8. De los medios que usan tus directivos, ¿cuáles consideras que son los más pertinentes o adecuados?	
		9. ¿Cuáles consideras que serían los mejores medios para enviarte información?	
		10. ¿Los mensajes que emiten los directivos son solo de trabajo o también de atención al personal?	
	Mensajes	11. ¿Los mensajes que te envían los directivos son claros?, ¿cómo los consideras?	
		12. ¿De qué manera la comunicación que existe ahora contribuye al logro de los objetivos de la organización?	



Historia 13. ¿Qué conoces acerca de la historia de la escuela?

Valores 14. ¿podrías mencionar cuales son los valores institucionales que tiene la escuela?

Cultura organizacional

Símbolos 15. ¿Cuál es tu opinión sobre el logo de la institución?

Personalidades 16. ¿Podrías mencionar las personalidades que han marcado a esta institución?

Ambiente laboral 17. ¿Cómo percibes el ambiente laboral en tu trabajo?

Cuestionario abierto
Entrevista a profundidad
Revisión documental
Observación



Diseño de la entrevista a profundidad al director de la Escuela Superior de Ciencias Económicas de la UAGro.

GUÍA DE TÓPICOS

Comunicación interna

Canales

Flujos

Medios

mensajes

¿Qué me puede decir acerca de los canales, flujos, medios de comunicación y mensajes que imperan en la escuela y como es que bajo su dirección se llevan a cabo? ¿y seguido de esta pregunta cómo le gustaría que fueran estos? ¿De qué manera cree conveniente que serían más provechosos para que ayuden a alcanzar la misión de la institución?

Cultura organizacional

Historia

Valores

Símbolos

Personalidades

Ambiente laboral

¿Cuénteme la historia de la escuela, cuáles son los valores que la rigen, que personalidades, símbolos han marcado, a esta institución?

¿Qué opina del ambiente laboral que percibe usted como director y jefe de los trabajadores académicos, administrativos y de intendencia?



COMUNICACIÓN INTERNA

Área de observación:

- Subdirección administrativa
- Niveles operativos
- Subdirección académica.

Tiempo de observación: 1 hora diaria, dos veces a la semana por 3 meses

Objetivo: Recolectar información sobre la gestión de la comunicación interna

Observador: Iván Vargas Abúndez

Subdirección administrativa y de control escolar

Subdirección académica

Estuve en la subdirección administrativa en una situación de oyente, que está a cargo del maestro Emiliano Higuera Urbina y detecté que el maestro Emiliano se comunica frecuentemente con los empleados administrativos, por motivos de ayuda administrativa, como las oficinas están a dos metros de distancia una de la otra, la mayoría de las veces les habla desde su oficina y ellos atienden su petición.

El subdirector administrativo es el administrador de un grupo de WhatsApp donde por medio de este canal en

Estuve en la subdirección académica, que está a cargo del doctor Homero Díaz Flórez y detecte que el doctor se comunica con menos frecuencia con los maestros de la institución, pues considero que, por la naturaleza de sus actividades, no es necesario estar en constante comunicación, más que para asuntos institucionales y a veces de camaradería, a diferencia del trato constante que tiene el subdirector administrativo con los trabajadores técnicos administrativos y de intendencia.



ocasiones les envía a los trabajadores administrativos y de intendencia oficios y/o circulares donde comunica diferentes peticiones, avisos, felicitaciones en días especiales, onomásticos, etc. es importante aclarar que a veces se usa como medio de comunicación.

Existe otro grupo de WhatsApp, pero donde no se encuentra ningún jefe, solo trabajadores operativos, según observe es más para cuestiones políticas, o asuntos informales.

Observe una comunicación cordial, y respetuosa, en ocasiones un poco amigable, pero sin llegar a la camaradería.

El subdirector hace uso de un grupo de WhatsApp donde de igual manera que el subdirector administrativo, gestiona este grupo como canal de comunicación y a veces como medio,

Por medio del grupo de WhatsApp envía oficios, peticiones, circulares, felicitaciones etc. Para el personal académico.

En muchas ocasiones les hace una llamada telefónica para comunicarles alguna situación respecto a sus horarios de clases o situaciones varias.

Hace uso del correo institucional para enviar documentaciones varias para los maestros.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la técnica de observación participante.



Cultura organizacional

Área de observación:

- subdirección administrativa
- niveles operativos
- subdirección académica.

Tiempo de observación: 1 hora diaria, dos veces a la semana por 3 meses

Objetivo: recolectar información sobre la gestión de la cultura organizacional

Observador: Iván Vargas Abúndez

Subdirección administrativa y de control
escolar

Subdirección académica

Estuve en la subdirección administrativa en una situación de oyente, que está a cargo del maestro Emiliano Higuera Urbina, así también en una de las oficinas de control escolar donde conviven alrededor de 9 personas que desempeñan cargos administrativos, también en la explanada de la escuela donde generalmente están los intendentes de la escuela, y detecte que la mayoría de los trabajadores administrativos no conocen la historia de la institución, algunos solo conocen quien fue el fundador y donde inicio la institución, pero solo eso, los valores institucionales tampoco los conocen.

Estuve en la subdirección académica, que está a cargo del doctor Homero Diaz Flórez y en la sala de estar de la dirección de la escuela, donde observaba pasar a gran cantidad de maestros que antes de iniciar o al finalizar sus clases pasaban a firmar con la supervisora. Observe que tienen menos tiempo para platicar y convivir entre ellos a comparación de los trabajadores operativos.

De igual manera existe un grupo de WhatsApp donde reciben información que emite el subdirector académico.

Los maestros conocen un poco más de la historia de la escuela, no conocen los



El logo de la escuela a pesar de que tiene una forma sencilla, no ha sabido explicar que significa del todo.

Las personalidades que han recorrido la institución solo se conocen de boca en boca, pero no hay una referencia escrita sobre ellos en algún documento oficial.

En el caso de los intendentes en su totalidad no conocen la historia ni las personalidades ni los valores que rigen a la escuela.

El ambiente laboral se percibe por ahora positivo, pues la mayoría de los trabajadores no en estado en situaciones de reclamo con los directivos, ni han existido problemas laborales recientemente. Se percibe un ambiente de respeto, pero sin llegar a la camaradería.

valores institucionales, y conocen un par de personalidades que pasaron por esta institución.

El ambiente laboral que se percibe en los profesores es de mucho respeto, y no se percibe un sentimiento de camaradería.

El logotipo no es algo que les interese en su vida diaria laboral.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la técnica de observación participante.



Dirección

Comunicación interna

Área de observación:

- Sala de estar de la dirección

Objetivo: recolectar información sobre la gestión de la cultura organizacional y comunicación interna

La dirección de la escuela está a cargo del maestro Francisco Mayo Téllez, quien es una persona muy ocupada, con múltiples ocupaciones en la dirección de la escuela, la comunicación con sus subdirectores la mayoría de las veces es de persona a persona, es una persona de edad avanzada, a mi parecer no es muy creyente de la importancia de la gestión de la comunicación, pero si lo hace de una manera tradicional, mantiene una comunicación cercana de compadrazgo con sus subdirectores, en ocasiones les habla por teléfono, y tiene a sus servicio a dos secretarios que son quienes se encargan de escribir sus oficios, avisos, y mensajes por medio de WhatsApp. y enviados a los trabajadores por medio del subdirector administrativo o académico según la naturaleza de su mensaje.

Cultura organizacional

Tiempo de observación: media hora, dos veces a la semana por 3 meses

Observador: Iván Vargas Abúndez

En la dirección de la escuela no se fomenta el conocimiento de los valores institucionales, ni la historia de la escuela, el logotipo es el mismo de hace muchos años y se considera que debería reestructurarse y darle un estilo más actualizado.

El director conoce perfectamente la historia de la escuela pues él estuvo prácticamente desde los inicios de la misma.

El director trata de que en la escuela se perciba un ambiente laboral favorable, pues la mayoría de las veces está dispuesta a escuchar a los trabajadores administrativos, de intendencia o docentes.



Revisión documental

Para la investigación se realizó una investigación documental, donde por varios meses se solicitó a la subdirección administrativa y académica, diversos documentos como:

- Plan de estudios de la licenciatura de economía de la UAGro 2012.
- Oficios dirigidos a los trabajadores administrativos y de intendencia.
- Oficios dirigidos a los trabajadores académicos.

[PLAN DE ESTUDIOS 2012.pdf](#)

