

**UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA**  
**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**  
**MAGÍSTER EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**TEMA**

La comunicación institucional interna para el fortalecimiento de una cultura organizacional en la  
UE San Marcos provincia de Santa Elena

**Autor/es:**

Carbajal Tomalá Mario Fabián  
Moscoso Montesdeoca Ligia Carmela

**Tutor/a:**

Dra. León López Perla Leonor

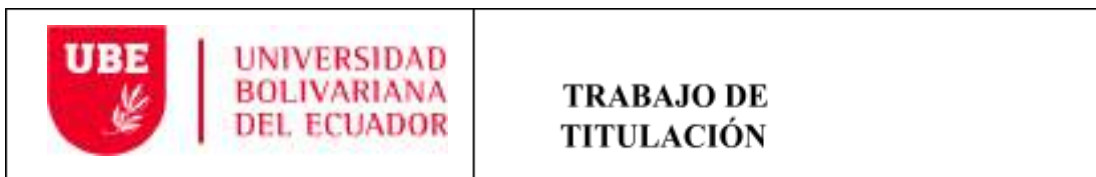
**ECUADOR**

2024



La Universidad para todos



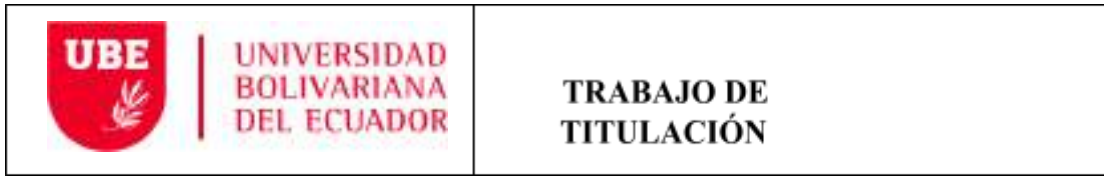


## **DEDICATORIA**

A Dios, a nuestras familias, por el acompañamiento en este camino lleno de sabiduría, ustedes han sido siempre el motor que impulsa nuestros sueños y esperanzas, quienes estuvieron siempre a nuestro lado en los días y noches más difíciles, este logro es para ustedes amada familia, como un objetivo más conquistado. Orgullosos de haber cumplido con una meta más propuesta en nuestras carreras profesionales.

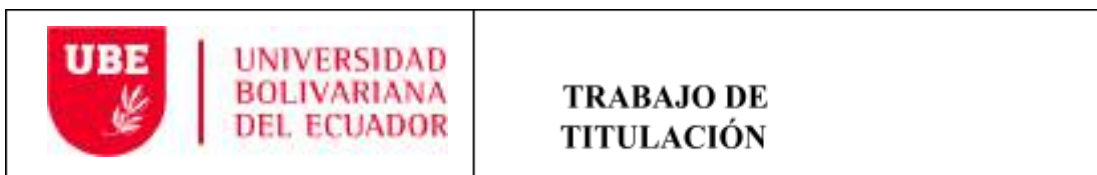
Ligia Moscoso, Fabián Carbajal



**AGRADECIMIENTO**

A nuestros docentes y compañeros, quienes establecieron como una guía importante para el desarrollo de esta investigación, y sin duda la gran motivación impartida por los docentes para culminar y alcanzar este objetivo.

Ligia Moscoso, Fabián Carbajal.



## RESUMEN

El presente estudio aborda la problemática de la falta de estrategias de comunicación dirigidas al fortalecimiento de la cultura organizacional en la Unidad Educativa San Marcos de la comuna San Marcos. Se evidencia que la deficiente comunicación interna no permite fortalecer la cultura organizacional y obedece a necesidades coyunturales y a la realidad diaria, lo que genera desequilibrio y obstaculiza procesos. La falta de atención a estas problemáticas puede afectar la gestión, el clima organizacional y la imagen corporativa.

La investigación se enfoca en la comunicación institucional y la cultura organizacional, con variables independientes y dependientes respectivamente. Se emplea un enfoque cualitativo, incluyendo investigación exploratoria y descriptiva, con métodos como análisis documental, observación, encuestas y entrevistas. Los resultados destacan la importancia de la comunicación efectiva para fortalecer la cultura organizacional. Se identifican áreas de mejora en la gestión de la comunicación interna en la UE San Marcos, y se propone el desarrollo de un manual de comunicación interna para mejorar los canales de comunicación y fortalecer la cultura organizacional. En las conclusiones se resalta la necesidad de fortalecer los procesos de comunicación y la cultura organizacional, identificando la influencia directa de la gestión de la comunicación interna en la cohesión y el desempeño del equipo educativo. Se destaca la importancia de una comunicación clara, transparente y bidireccional para promover la colaboración y fortalecer el sentido de pertenencia. Las palabras clave incluyen comunicación interna, cultura organizacional, manual, estrategias, y educación.

**Palabras clave: Educación, Comunicación, Organización, Cultura organizacional**



UNIVERSIDAD  
BOLIVARIANA  
DEL ECUADOR

TRABAJO DE  
TITULACIÓN

## ABSTRACT

This study addresses the problem of the lack of communication strategies aimed at strengthening the organizational culture in the San Marcos Educational Unit of the San Marcos community. It is evident that the deficient internal communication does not allow the strengthening of the organizational culture and it obeys to temporary needs and the daily reality, which generates imbalance and hinders processes. The lack of attention to these problems can affect management, organizational climate and corporate image.

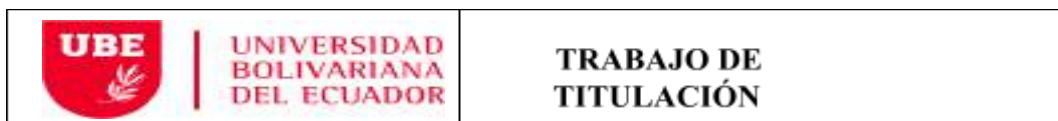
The research focuses on institutional communication and organizational culture, with independent and dependent variables respectively. A qualitative approach is used, including exploratory and descriptive research, with methods such as documentary analysis, observation, surveys and interviews. The results highlight the importance of effective communication to strengthen organizational culture. Areas for improvement in the management of internal communication at UE San Marcos are identified, and the development of an internal communication manual is proposed to improve communication channels and strengthen organizational culture. The conclusions highlight the need to strengthen communication processes and organizational culture, identifying the direct influence of internal communication management on the cohesion and performance of the educational team. The importance of clear, transparent and bidirectional communication to promote collaboration and strengthen the sense of belonging is highlighted. Keywords include internal communication, organizational culture, manual, strategies, and education.

Key words: Education, Communication, Organization, organizational culture.

## ÍNDICE GENERAL

Portada.....	1
FICHA SENESCYT PARA EL REPOSITORIO.....	II
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR (ES) .....	IV
AVAL DEL TUTOR DE LA TESIS .....	V
DEDICATORIA.....	VI
AGRADECIMIENTO.....	VII
RESUMEN.....	VIII
ABSTRACT .....	IX
Introducción .....	4
Justificación del problema.....	6
Planteamiento del problema .....	6
Precisión del tema .....	7
Objeto de la investigación .....	8
Objetivo general .....	8
Planteamientos hipotéticos .....	8
Declaración de las variables .....	8
Identificación de los métodos a emplear .....	9
Declaración de la población y muestra .....	9
Principales aportes.....	10
Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica.....	11
Capítulo 1: Marco teórico .....	13
1. Comunicación en las organizaciones .....	14
2. Comunicación y Educación .....	15
3. Importancia de la comunicación en las instituciones educativas.....	17
4. Comunicación Institucional .....	17
4.1 Comunicación interna .....	18

4.2	Características de la comunicación interna .....	20
5.	Cultura Organizacional .....	21
5.1	Elementos de la cultura organizacional.....	23
5.2	Cultura Organizacional en IE.....	24
	Marco conceptual .....	26
	Educación .....	26
	Comunicación.....	26
	Cultura Organizacional .....	26
	Actores educativos .....	26
	Fortalecimiento.....	27
	Calidad Educativa .....	27
	Acuerdos.....	27
	Liderazgo.....	27
	Unidad Educativa .....	27
	Marco Legal .....	27
	Capítulo 2: .....	28
	Metodología para el desarrollo de la investigación y estudio diagnóstico.....	28
2.1	Variables de análisis.....	28
2.1.1.	Comunicación Institucional interna .....	29
2.1.2.	Cultura organizacional .....	29
2.2	Operacionalización de variables.....	29
2.3.	Diseño Metodológico .....	31
2.3.1.	Enfoque de la Investigación .....	31
2.3.2.	Alcance de la investigación.....	32
2.3.3.	Tipo de Investigación .....	32
2.3.4.	Métodos de investigación.....	33
2.3.5.	Técnicas e Instrumentos .....	34
2.4.	Población y muestra .....	35
2.4.1.	Personal docente y administrativo.....	35
2.5.	Etapas de la investigación .....	36
2.5.1.	Etapas del estudio teórico .....	36



2.6. Presentación de los resultados.....	37
2.6.2.- Cultura organizacional.....	41
Capítulo 3: Presentación y validación de la propuesta.....	46
Conclusiones y Recomendaciones .....	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
Anexos.....	64

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 .....	37
Figura 2 .....	38
Figura 3 .....	39
Figura 4 .....	40
Figura 5 .....	40
Figura 6 .....	41
Figura 7 .....	42
Figura 8 .....	43
Figura 9 .....	44

## LISTADO DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Operacionalización de variables.....	64
<b>Anexo 2.</b> Formato de encuesta y entrevista .....	67
<b>Anexo 3.</b> Entrevista a los directivos.....	68
<b>Anexo 4.</b> Portada de propuesta .....	69
<b>Anexo 5.</b> Correos enviados al personal docente .....	70
<b>Anexo 6.</b> Validación Instrumento .....	71
<b>Anexo 7.</b> Validación de la propuesta .....	96



## Introducción

### Presentación y contextualización

El actual documento de presentación y contextualización recoge todo lo relacionado a la comunicación y la cultura organizacional. La comunicación es un acontecimiento porque se considera como un proceso social que permite a las personas expresar sus pensamientos y sentimientos, por lo que gestionarla en las instituciones educativas se vuelve necesaria para favorecer el flujo constante de información entre los miembros y el entorno y a su vez generar una retroalimentación en los procesos de mejora continua. Así mismo, esto considera un conjunto de técnicas y habilidades, ya que están diseñadas para facilitar el estado de fluidez de información dentro de una organización pudiendo ser capaz de influir en las opiniones, actitudes y decisiones de sus diversos (Sardiñas y Domínguez, 2021).

Las investigaciones sobre el tema de la cultura organizacional y su incidencia en la comunicación de las unidades educativas son de suma importancia debido a diversos factores que influyen en la calidad y el éxito del sistema educativo. Resaltando que la cultura organizacional afecta directamente el ambiente de aprendizaje, considerando entonces que un ambiente escolar positivo y saludable aumenta la motivación, el compromiso y el rendimiento académico de los estudiantes y de los docentes. Por otro lado, una cultura organizacional no consolidada y con la presencia de obstáculos puede tener un impacto negativo en el aprendizaje y en el clima laboral.

La comunicación organizacional es fundamental para que el recurso humano de la Unidad Educativa San Marcos comprenda la cultura organizacional de desarrollo de la misma y con ello aumente la productividad de cada contexto. Por lo tanto, se debe mejorar una buena estrategia de comunicación, es decir que la comunicación organizacional puede generar confianza entre las personas, mejorar las relaciones con los diferentes grupos de interés y mejorar el trabajo en equipo dentro de la institución educativa. Lo anterior es beneficioso para la planificación y gestión educativa, que ayuda a construir y fortalecer los valores intangibles de la institución.

En este contexto, Alfonso et al. (2022) afirman que la comunicación interna y la cultura organizacional van de la mano, y por supuesto tienen un mayor protagonismo en el campo de la educación, y en el devenir de un mundo globalizado, su relación debe ser positiva y dinámica, y sus mejores versiones deben estar insertas en una cultura fuerte y estable.

Esto quiere decir entonces que la comunicación interna es fundamental para que una institución funcione correctamente. Sin una correcta gestión de la comunicación, es imposible coordinar tareas de manera efectiva, integrar a los directivos y docentes e implementar la filosofía institucional:

propósito misional de la organización. Considerando de este modo que la comunicación es una herramienta indispensable para ayudar a consolidar una cultura organizacional fortalecida.

A nivel latinoamericano, la comunicación en las instituciones educativas es una dificultad compartida. Las instituciones afrontan labores que no consiste únicamente en proporcionar una educación de excelencia, sino también en edificar y consolidar la identidad institucional; no se limita únicamente a las acciones realizadas, sino que se interactúa con el entorno y la comunidad. En la investigación “Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y miradas de construcción en América Latina” de autoría de Contreras y Garibay (2020), se señala mediante una revisión documental, los principales hallazgos que determinan desarrollar comunicaciones eficaces y definir malas prácticas para la organización, es necesario realizar análisis de audiencias, comparar los resultados obtenidos con los objetivos organizacionales y evaluar el posicionamiento de la organización. Este análisis abarca tanto aspectos internos como externos, considerando factores corporativos, institucionales, estratégicos, comerciales y metodológicos.

Mientras que a nivel nacional se cita la investigación “La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras educativas” elaborado por (Pacheco y Álvarez, 2022), mediante el uso de una metodología centrada en un exhaustiva investigación documental realizada entre los meses de febrero del 2020 y enero del 2022 en las bases de datos de Scielo, Dialnet y DSpace, los autores lograron determinar que la comunicación organizacional se vuelve indispensable en los entornos educativos actuales, donde tanto el entorno interno como el externo imponen exigencias cada vez mayores a las instituciones educativas, independientemente de su tamaño, ubicación o sector. No contar con un sistema de comunicación sólido y adaptado a las necesidades de la organización sería un grave error, ya que esto conllevaría fallas en la ejecución de los procesos, falta de integración de los colaboradores con la institución y un ambiente laboral negativo, entre otros problemas.

Finalmente, a nivel local, no se hallan estudios que consideren las variables presentes en la investigación, permitiendo crear una base que servirá para conocer cómo se encuentra la comunicación institucional interna y su influencia en la cultura organizacional, así también sentar un antecedente investigativo sólido, para el desarrollo de futuros nuevos estudios, profundizando en temas o aspectos relacionados.

Esta investigación se realizó en la Unidad Educativa San Marcos identificada a través del AMIE 24H00106, con 743 estudiantes, 30 docentes, 3 directivos, de sostenimiento fiscal activa desde el

20 de agosto de 1990. Está ubicada en la Región Costa, provincia de Santa Elena, Cantón Santa Elena, parroquia Colonche comuna de San Marcos que cuenta con una población de 6600 habitantes y su principal actividad económica es la agricultura.

### **Justificación del problema**

La justificación del problema se fundamenta en los beneficios significativos que aportan los diversos miembros del entorno educativo. Los líderes educativos consideran este análisis como una oportunidad para reforzar su influencia en la sociedad, respaldando así el progreso continuo de la comunicación en el ámbito educativo, dicho tema aborda a la comunicación para fortalecer la cultura organizacional en la Unidad Educativa San Marcos.

La consideración de una cultura organizacional positiva y de apoyo es esencial para retener y motivar a los maestros y al personal administrativo de la Unidad Educativa San Marcos, esto cuando exista un flujo de comunicación estratégica efectiva y coordinada. La cultura organizacional también afecta la percepción y la confianza de la comunidad escolar, incluidos padres, tutores y estudiantes, e incluso de la comunidad en general. Una cultura organizacional solidificada construye relaciones auténticas entre la institución educativa y la comunidad, lo que a su vez fomenta el apoyo y la participación de los padres en la educación de sus hijos.

En otras palabras, la realización de este estudio es crucial para la buena comunicación auténtica entre sus miembros, tanto directivos como docentes. Se convertirá en una herramienta fundamental que ayudará a identificar deficiencias en la comunicación interna y a largo plazo en la externa. A partir de estos hallazgos, se implementarán mejoras con el fin de fortalecer el compromiso de los miembros. Además, el estudio proporcionará una referencia sobre el nivel de comunicación, lo que permitirá la implementación de acciones institucionales con la intención de abordar los aspectos a fortalecer para y el manejo de estrategias comunicacionales.

### **Planteamiento del problema**

La problemática se centra en la falta de estrategias de comunicación direccionadas al fortalecimiento de la cultura organizacional. Se evidencia que una deficiente comunicación interna efectiva en la UE San Marcos de la comuna San Marcos que no permite fortalecer su cultura organizacional y que actualmente obedece a las necesidades coyunturales de la institución, y a realidad diaria que atraviesa, ya sea directivos de turno o lo contextual; lo que genera un desequilibrio en la comunicación y funcionalidad de la institución educativa, obstaculizando procesos, interfiriendo en asuntos no asignados y en el establecimiento de un accionar

individualizado por no contar con protocolos y lineamientos de comunicación institucional.

Cuando las instituciones educativas no consideran estas problemáticas oportunamente, ya sea por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas o enfoque profesional, e incluso por el desinterés de la administración, puede desencadenar afectaciones a la organización que se reflejarán en el comportamiento de sus miembros, en la gestión de procesos, en el clima y cultural organizacional e incluso en la imagen corporativa, es decir en la percepción que tienen sus públicos de ella.

Por lo tanto, ante este problema, es importante considerar que la comunicación que se establece en la institución desempeña un papel fundamental para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos y en la mejora de las condiciones laborales. Pocas organizaciones entienden la importancia de la comunicación sobre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la identidad y la productividad (Cortés, 2020).

Moreno (2018) menciona que toda institución necesita organización y comunicación básica, esta declaración se logra aplicar y confirmar como respuesta a una aproximación en una organización educativa. En el ámbito educativo se puede visualizar que, pese a la existencia de personal capacitado y con la formación académica necesaria, se perciben niveles de disconformidad, falta de satisfacción y desmotivación, producto de los obstáculos de la comunicación.

### **Precisión del tema**

La investigación de comunicación ha emergido como un área de estudio relevante y en constante desarrollo. Se centra especialmente en el tema de la comunicación institucional interna en el fortalecimiento de una cultura organizacional en la Unidad Educativa San Marcos.

En la precisión del tema aborda un problema que hoy ha sido muy relevante en el ámbito organizacional y que enfrentan las instituciones educativas ante la necesidad de fortalecer su cultura institucional y gestionar estratégicamente la comunicación interna. La comunicación institucional es clara, coherente, consistente y eficaz, implica que la institución conoce a fondo su propósito misional, y los comunica adecuadamente a sus actores educativos. Además, una comunicación institucional precisa implica que la institución mantiene una buena relación con los medios de comunicación, cuida la comunicación interna y externa, adapta sus mensajes a los públicos específicos y asesora en estrategias de comunicación.

## **Objeto de la investigación**

Como se ha mencionado, la presente investigación se centra en la comunicación y en la cultura organizacional; la institución participante en el estudio de investigación busca gestionar una correcta comunicación interna, provocando un fortalecimiento en la cultura organizacional evitando afectaciones a los procesos educativos. Al abordar este tema, se busca mejorar la cohesión, la transparencia y la colaboración en la institución, lo que a su vez contribuirá al éxito en la consecución de sus objetivos educativos en la UE San Marcos de la comuna San Marcos, parroquia Colonche, provincia de Santa Elena.

## **Objetivo general**

La definición del objetivo es esencial en esta investigación para alcanzar los resultados esperados. En tal sentido, el objetivo general establecido es:

- Diagnosticar la situación actual de comunicación institucional interna mediante el uso de herramientas como la encuesta y la entrevista para proponer estrategias con la finalidad de fortalecer la cultura organizacional de la Unidad Educativa San Marcos de la provincia de Santa Elena.

## **Planteamientos hipotéticos**

Esta problemática lleva a plantear las siguientes interrogantes de investigación:

¿Cómo influye la comunicación interna en la cultura organizacional de la Unidad Educativa San Marcos?

¿Cuáles son las fuentes teóricas y epistemológicas relevantes que sustentan la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional en contextos educativos?

¿Cuál es el estado actual de la comunicación interna en la Unidad Educativa San Marcos en cuanto a canales, flujos y mensajes?

¿Qué estrategias de comunicación interna se pueden diseñar para fortalecer la cultura organizacional en la Unidad Educativa San Marcos?

## **Declaración de las variables**

Las variables de investigación permiten definir a la comunicación interna como la variable independiente y cuyas dimensiones se centran en los objetivos, flujo de información, participación, y a la cultura organizacional como la variable dependiente, de la cual se desprenden las siguientes dimensiones, trabajo en equipo, clima organizacional, cambio organizacional y liderazgo.

**Variable independiente:** La comunicación interna

**Variable dependiente:** La cultura organizacional

**Objetivos específicos de investigación:**

Una vez identificado el objetivo general se han planteado los siguientes objetivos específicos:

- Definir las fuentes teóricas y epistemológicas o bases contextuales de comunicación interna y cultura organizacional.
- Diagnosticar la gestión de comunicación interna de la Unidad Educativa San Marcos y su incidencia en la cultura organizacional.
- Proponer estrategias de comunicación interna mediante un manual para el fortalecimiento de la cultura organizacional en la Unidad Educativa San Marcos.
- Validar a través de criterio de expertos la propuesta de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional en los públicos estratégicos seleccionados de la Unidad Educativa San Marcos.

**Identificación de los métodos a emplear.**

Los métodos a emplear en este estudio son: inductivo, teórico y empíricos.

En el presente estudio se empleó en primera instancia el método teórico, que es un enfoque que se utiliza en la investigación y el razonamiento científico, que busca construir o contrastar teorías a partir de conceptos, principios, leyes y modelos. En este contexto se analizó estudios existentes sobre la comunicación en el campo formativo y organizacional, lo que conllevó a la revisión de estudios previos, teorías aplicables y prácticas en comunicación en entornos educativos. Se planeó alcanzar una detallada comprensión de los fundamentos teóricos que sustentan la comunicación y su relación con la cultura organizacional.

A partir de ese análisis se procedió a aplicar el método inductivo que busca inferir conclusiones generales a partir de observaciones específicas, es decir, este método parte de hechos concretos y particulares para llegar a una conclusión general en la Unidad Educativa, objeto de estudio. Finalmente se aplicaron métodos empíricos para la recolección de información a través de encuestas y entrevistas para el diagnóstico situacional de la institución que permitió identificar la gestión de comunicación y su incidencia en la cultura organizacional.

**Declaración de la población y muestra**

El lugar de estudio de la presente investigación es la Unidad Educativa San Marcos, para realizar el diagnóstico de la comunicación institucional interna y cultura organizacional se trabajó con la

población correspondiente a los siguientes públicos: 3 directivos y 30 docentes.

Para la investigación se establece aplicar entrevistas a los 3 directivos y encuesta a los 30 docentes pertenecientes a la UE San Marcos. La investigación no aplica cálculo de muestra, ya que hay participación de todos los docentes de la institución, considerando la totalidad de la población referida, ya que hay pocos participantes, por lo que se considera el cien por ciento de la población. De acuerdo a Bernal (como se citó en Artigas y Robles, 2010) cuando la población es menor a 50, se tomará como muestra el total de los miembros, en este caso nuestra población educativa es de 30 docentes.

### **Declaración de tipos de investigación**

El tipo de investigación que se planteó es cualitativo, lo que permite llegar a la veracidad del problema y sus influencias. Escoger esta metodología permitirá analizar la situación del problema sobre los resultados de los instrumentos de investigación. En este caso, el enfoque es cualitativo porque permite el acceso a la investigación documental y bibliográfica para fundamentar el significado y la incidencia de cada variable (Senovia, 2023).

También la investigación cualitativa se centra en identificar el desenlace de los autores educativos, en referencia al accionar de cada variable, lo cual permite obtener resultados que favorezcan en afianzar el cumplimiento de los objetivos planteados en el proceso investigativo.

### **La investigación descriptiva**

El tipo de investigación que se aplica es descriptivo, esta se enfoca en proporcionar una representación detallada y precisa de un fenómeno, evento o población. Su objetivo principal es describir cómo ocurren los hechos o fenómenos y establecer relaciones entre las variables sin intentar explicar las razones profundas o causales. En la investigación descriptiva, los investigadores recopilan datos de manera organizada y sistemática, utilizan técnicas estadísticas y gráficas para resumir y presentar los resultados, y brindan una visión completa y comprensible del objeto de estudio (Mosteiro y Porto, 2017).

### **Principales aportes.**

En un entorno organizacional, la comunicación fluida aportará a un clima laboral saludable con el que los docentes se sentirán muy motivados y comprometidos cuando se les informe sobre decisiones o cambios. Otro de los aportes es la participación activa de la comunidad el cual involucra en la cotidianidad escolar de la Unidad Educativa San Marcos.

Una buena comunicación institucional educativa conlleva múltiples beneficios significativos para

las instituciones, los docentes, los estudiantes y la comunidad en general, si esto se lleva a cabo vamos a tener varios aportes tales como: la transparencia en donde se crea un ambiente de confianza entre toda la comunidad educativa de San Marcos en donde compartirán información de manera abierta, honesta y segura.

### **Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica.**

La importancia de este trabajo de investigación se centra en la necesidad de aplicar acciones que permitan fortalecer la comunicación institucional en la UE San Marcos, ya que depende directamente e indirectamente del fortalecimiento de estrategias para que la comunidad educativa se pueda alinear con los mismos objetivos institucionales.

La necesidad social para el fortalecimiento de una cultura organización positiva es fundamental y crucial para fomentar un ambiente saludable en la unidad educativa en donde se debe fomentar la autonomía de los docentes, estableciendo valores consistentes con la institución y fortalece la calidad de la enseñanza.

La novedad de cultivar una cultura organizacional de comunicación institucional educativa radica en su capacidad para transformar la dinámica dentro de las instituciones en reconocer que una cultura organizacional de comunicación institucional educativa es esencial para el crecimiento, la colaboración y la calidad en la educación.

La actualidad científica en torno a la cultura organizacional de comunicación institucional educativa es un tema relevante y en constante transformación, las investigaciones actuales enfatizan la importancia de mantener un firmeza teórico y metodológico al estudiar la cultura organizacional esto implica utilizar modelos sólidos, instrumentos de medida confiables y análisis rigurosos, la actualidad científica en este campo sugiere que comprender y cultivar una cultura organizacional de comunicación institucional educativa es esencial para el éxito y el bienestar en las instituciones educativas.

### **Coherencia entre los elementos del diseño teórico – metodológico.**

El diseño metodológico se realizó con la finalidad de abordar los objetivos y alcances de la investigación, considerando la realidad de la institución y sus necesidades organizacionales y educativas; por tal motivo en primera instancia se efectuó una revisión íntegra de la literatura relacionada con la comunicación institucional interna y de sus valores intangibles específicamente la cultura organizacional.

Leyva et al. (2020), consideran de suma importancia que exista en el diseño metodológico la

revisión de la literatura que aborde la problemática que será investigada de manera que se logre fundamentar una base teórica sólida para el estudio que será realizado. En este contexto, en la presente investigación, a partir de la operacionalización de las variables se identificaron los ejes conceptuales que sostienen teóricamente el proyecto; lo que permite una articulación entre todos los capítulos de la tesis.

### **Descripción breve del contenido de los capítulos**

El documento se plasma a través de capítulos: en el marco teórico donde se recoge la información de la revisión exhaustiva de la literatura científica sobre cada variable de investigación, determinando y reflejando los aportes de mayor relevancia para el estudio. El capítulo dos concentra la sección metodológica de la investigación donde se establece la planificación seguida para responder a los objetivos del estudio, determinando el enfoque, tipo, alcance de investigación, los métodos para la recolección de información y los pasos para procesar la información recolectada. En el capítulo tres, permiten presentar gráficos estadísticos y el análisis e interpretación de los datos encontrados durante el estudio de la investigación, en el desarrollo del estudio se establecen las conclusiones y recomendaciones conclusivas a forma de una visión posterior a la investigación y, finalmente, una propuesta que permita acercarse al desarrollo de un posible modelo de solución que beneficie a la comunicación interna y fortalecer una cultura organizacional.

## Capítulo 1: Marco teórico

En este capítulo se comprenderán las bases que sustentan la tesis de la comunicación institucional, que es una estrategia poderosa para caminar hacia una cultura organizacional sólida y con identificación. Esta investigación de comunicación interna para el fortalecimiento de una cultura organizacional se considerará el uso de estrategias participativas que propician el desarrollo de un pensamiento creativo y una reflexión grupal sobre cómo funcionan los flujos de comunicación, el empoderamiento de los valores institucionales y la participación conjunta del personal en la Unidad Educativa San Marcos.

En este contexto, algunas de las investigaciones previas que se han consultado en relación al tema, como “Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina”, esta guarda relación con el tema de estudio porque busca establecer la importancia de la comunicación como la articulación eficiente que demuestra en poseer una cultura organizacional, ya que a medida que el individuo ha progresado y se ha insertado en diversas comunidades, la comunicación, tanto como proceso en sí mismo como una herramienta esencial en las interacciones humanas, ha experimentado cambios significativos en todos sus aspectos de investigación y avance tecnológico (Contreras y Garibay, 2020). Entre los resultados se destaca que la comunicación organizacional se centra en las relaciones públicas, la comunicación interna y el clima organizacional, ya que su conocimiento y aplicación generan condiciones óptimas para el logro de objetivos organizacionales con un sentido más humano.

En el mismo contexto se encuentra el estudio “Revisión bibliográfica: La Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación”, guarda relación con la propuesta establecida debido a busca fortalecer los procesos educativos mediante la aplicación de una comunicación eficiente y apropiándose de una cultura organizacional, los dominios del conocimiento han avanzado, provocando la transformación de paradigmas y, por ende, una nueva perspectiva en la administración de los individuos dentro de las entidades. La relevancia de la cultura organizativa se destaca, dado que esta influye en la conducta y actuaciones de sus integrantes (Saiz y Jacome, 2022).

Concluyendo que las instituciones educativas deben comunicarse para que puedan explorar las costumbres, saberes y aspectos propios de cada sociedad que garanticen altos estándares de calidad educativa, las personas, la responsabilidad social, el apego a las políticas y normas como aspectos esenciales de una cultura organizacional.

De igual modo se cita el estudio “Medios de comunicación organizacional interna en colegios públicos de Chile”, guardando relación debido a que describe los estilos de comunicación intra organizacional que utilizan los directores y los equipos docentes entre ellos y su impacto en el fortalecimiento de los lazos culturales y la gestión de una organización educativa, la presencia de valores organizacionales participados por los equipos directivos y profesorado son fundamentales para fortalecer la cultura organizacional (Papic, 2020)

Con lo anterior, directivos y docentes mencionan reuniones y oficios como medios de información, mostrando la necesidad de ampliar la diversidad de medios de comunicación en la institución y observar su uso para enfrentar desafíos y demandas, creando una cultura de comunicación significativa, clara y precisa para un clima laboral entre los actores educativos de la Unidad Educativa San Marcos.

### **1. Comunicación en las organizaciones**

La comunicación puede entenderse como un proceso dinámico de intercambio de información entre dos o más partes. Este intercambio puede hacerse por diversos canales, como el lenguaje verbal, la comunicación no verbal o medios tecnológicos. En este proceso, las ideas, pensamientos, emociones o datos se transmiten de un emisor a un receptor, para compartir significados y lograr entendimiento mutuo (Sanz, 2021).

Entonces se destaca cómo la comunicación es un proceso activo que implica el intercambio de información entre diferentes partes. Además, reconoce la variedad de canales a través de los cuales se puede llevar a cabo este intercambio, desde el lenguaje verbal hasta los medios tecnológicos. El párrafo también subraya la importancia de transmitir ideas, pensamientos, emociones y datos, enfatizando la búsqueda del entendimiento mutuo como objetivo central de la comunicación.

Para Gil et al. (2022) la comunicación no se limita simplemente a la transmisión de palabras o señales; también implica la construcción activa de significados compartidos entre los participantes. Los intercambios comunicativos involucran la interpretación y comprensión de los mensajes, influenciados por el contexto, las experiencias previas y las percepciones individuales. En este sentido, la comunicación no solo transfiere información, sino que contribuye a la creación y mantenimiento de enlaces sociales al establecer un terreno común de significado entre los comunicadores.

Desde una perspectiva personal, este párrafo destaca la importancia de entender la comunicación como un proceso que va más allá de la simple transmisión de palabras o señales. Subraya cómo los

participantes en una interacción comunicativa están involucrados activamente en la construcción de significados compartidos.

Para Prieto Castillo, (1999) la comunicación es también una herramienta para transformar la realidad y construir una educación más crítica, participativa y liberadora, por lo tanto, la comunicación es una herramienta de comunicación en la institución, ya que facilita el intercambio y la puesta en común de información, conocimientos y experiencias, y contribuye al mejoramiento continuo de la institución y de la sociedad en general.

La comunicación organizacional por su parte se refiere al flujo constante de información dentro de una estructura. Este proceso implica la transmisión de mensajes entre los diversos niveles jerárquicos, departamentos y miembros de la organización. Incluye la comunicación descendente, la comunicación ascendente y la comunicación horizontal (Valencia y Castaño, 2023).

El autor destaca cómo este proceso implica un flujo continuo de información dentro de una organización, abarcando la transmisión de mensajes entre diferentes niveles jerárquicos, departamentos y miembros del equipo.

Es decir que la comunicación organizacional no se limita solo a la transmisión de información; también desempeña un papel crucial en la construcción y mantenimiento de la cultura organizacional. La manera en que se comunican los valores, las metas, las expectativas y la información en una organización contribuye a formar la identidad y la cohesión interna (Villacorta et al., 2023).

Este párrafo resalta la importancia fundamental de la comunicación organizacional en la configuración y el mantenimiento de la cultura de una organización. Va más allá de la simple transmisión de información al destacar cómo la forma en que se comunican los valores, metas, expectativas e información dentro de una organización contribuye directamente a la formación de su identidad y cohesión interna.

## **2. Comunicación y Educación**

Para entender la comunicación en la educación es importante comprender el concepto de comunicación organizacional para lo que Trelles (como citó en Escudero, 2020), plantea que la comunicación en una organización, abarca la interacción y transmisión de información, ya sea que ocurra en el ámbito interno o externo, sea formal o informal, y se realice directamente o a través de medios de comunicación.

La misma autora dice que, según Van Riel (1997), la comunicación organizacional busca coordinar

eficazmente las formas de comunicación, interna y externa, conscientemente, para establecer una base sólida para las relaciones con los públicos en los que la empresa confía (Escudero, 2020).

Se resalta entonces cómo esta disciplina abarca todos los aspectos de interacción y transmisión de información dentro de una organización, ya sea de manera interna o externa, formal o informal, y a través de diversos medios de comunicación. Además, resalta el enfoque de la comunicación organizacional como herramienta de gestión que busca coordinar de manera efectiva todas las formas de comunicación, interna y externa, para establecer relaciones sólidas con los públicos pertinentes.

Frente a lo expuesto, hay aspectos que la comunicación puede mejorar en la educación, por ejemplo, permite a los educadores compartir información, conceptos y habilidades; motivar y fomentar la interacción bidireccional entre los actores educativos para alcanzar objetivos a favor de los procesos educativos y de la enseñanza (Cortés, 2020).

De igual modo la comunicación cuando logra ser efectiva puede motivar a todos los agentes inmersos en la educación a crear un entorno en el que se sientan valorados, apoyados y comprendidos. La retroalimentación positiva y constructiva puede aumentar la autoestima y la confianza, lo que lleva a un mayor compromiso de un equipo de trabajo (Loor y Aveiga, 2022).

Este párrafo subraya la importancia de fomentar una cultura de comunicación abierta y efectiva en el contexto educativo, no solo para mejorar las relaciones interpersonales, sino también para impulsar el rendimiento y la satisfacción en el entorno laboral. En resumen, ofrece una evaluación crítica sobre cómo la comunicación puede ser un factor clave en la mejora del clima y el desempeño en las instituciones educativas.

Dentro del mismo contexto García et al. (2020) Menciona que la comunicación desafía a un equipo a pensar de manera crítica, a cuestionar y a analizar la información presentada. La discusión y el debate estimulan la reflexión profunda y ayudan a toda la comunidad educativa a desarrollar sus habilidades de razonamiento.

La comunicación entonces fortalece las relaciones entre todo el equipo educativo, mientras crea al mismo tiempo un ambiente en el que se sienten cómodos al expresar sus ideas, hacer preguntas y buscar orientación, proporcionar apoyo adicional, al aclarar dudas y ofrecer retroalimentación específica para extender el potencial de los actores educativos.

### 3. **Importancia de la comunicación en las instituciones educativas**

Autores como Sardiñas y Dominguez (2021) defienden que la comunicación en la educación se refiere al proceso mediante el cual se intercambian información, ideas, conocimientos y emociones entre los participantes en un entorno educativo. Esta interacción puede ocurrir entre profesores y estudiantes; entre estudiantes mismos o incluso entre el contenido educativo y los estudiantes.

En base a lo expuesto se ofrece una perspectiva clara sobre la comunicación en el contexto educativo, resaltando su papel fundamental como un proceso de intercambio multifacético. Destaca cómo la comunicación no se limita únicamente a la transmisión de información, sino que también implica el intercambio de ideas, conocimientos y emociones entre los participantes en un entorno educativo.

En la misma línea Zhinín y Machado (2021) manifiesta que la comunicación efectiva en la educación implica la transmisión clara y significativa de información, así como la comprensión y retroalimentación mutua, con el objetivo de facilitar la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades, la formación de actitudes y valores.

De este modo se resalta la importancia de la comunicación efectiva en el ámbito educativo, destacando su papel esencial en la transmisión clara y significativa de información, así como en la comprensión y retroalimentación mutua entre los participantes. Además, subraya cómo esta comunicación efectiva tiene como objetivo facilitar la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la formación de actitudes y valores en los estudiantes.

Anudando los conceptos propuestos, se puede acotar que una comunicación sólida y fluida en la educación contribuye a un aprendizaje más profundo, la construcción de relaciones positivas y un ambiente propicio para el crecimiento académico y personal de todas las personas que se encuentran inmersas en el proceso educativo (Cortés, 2020).

Con base a lo establecido se puede afirmar entonces que la importancia de la comunicación en la educación recae en que la comunicación fomenta la interacción entre profesores y estudiantes, así como entre los propios estudiantes. Esto promueve la participación activa en el proceso de aprendizaje, estimulando preguntas, debates y discusiones que enriquecen la comprensión de los temas.

### 4. **Comunicación Institucional**

Para Iñaguazo (2022) la comunicación significa compartir algo sobre uno mismo. Es una característica racional y emocional específica de una persona, que surge de la necesidad de estar

en contacto con otros, de intercambiar ideas que adquieren sentido o trascendencia a partir de experiencias previas que son compartidas.

Así el autor resalta cómo la comunicación va más allá de la simple transmisión de información al ser un acto de compartir algo sobre uno mismo. Se enfatiza la dualidad de la comunicación, tanto racional como emocional, y se señala cómo esta característica es específica de cada individuo.

Mientras que para Quiñones et al. (2021) la comunicación es necesario crear un espacio para el conocimiento de los demás y de uno mismo en contextos similares o diferentes, siendo los más importantes el encuentro con personas, la creación de nuevos conocimientos, la discusión de significados y la creación de nuevos órdenes culturales espaciales. El autor habla de la importancia de crear un espacio para el conocimiento mutuo y autoconocimiento en diversos contextos, ya sean similares o diferentes. Además, subraya la relevancia de aspectos como el encuentro con otras personas, la generación de nuevos conocimientos, la discusión de significados y la creación de nuevas formas culturales y espaciales.

De este modo para que la comunicación se consolide como proceso esta debe crear conexiones racionales y emocionales entre los participantes y descubrir juicios, estándares, valoraciones y opiniones, la intervención de los miembros debe ser organizada, mientras los demás escuchan, sin olvidar el respeto y la cooperación de todos (Bernal y Macías, 2022).

Por lo tanto, la gestión de la comunicación interna ha sido un punto de inflexión tanto para las instituciones públicas como para las privadas, ya que las instituciones públicas en la mayoría de los casos tienen un mayor inconveniente para establecer canales de comunicación y una exitosa cultura organizacional, por lo que se requiere de un plan de intervención pronto.

#### **4.1 Comunicación interna**

En cuanto a la comunicación interna en palabras de Costa (según en Escudero, 2020), las comunicaciones internas engloban los cambios culturales necesarios que influye en los empleados y colaboradores y las necesidades nacen de la comunicación en la organización. También cubren las demandas de mejora en la calidad. En resumen, se refieren a todas las actividades culturales y comunicativas que promueven nuevos valores y respaldan la imagen de la organización.

Según lo expuesto, uno de los motivos cruciales para gestionar adecuadamente la comunicación interna es la oportunidad que ofrece para que los miembros de la organización se conviertan en portavoces de la misma. Esto se debe a que suelen recopilar información sobre el entorno laboral y los cambios que ocurren con el propósito de estar al tanto de las transformaciones o tomar una

posición. Todo esto depende de un flujo de información adecuado y constante a través de un sistema de comunicación interna eficiente (Escudero, 2020).

Las tendencias globales en la sociedad de la información y la comunicación afectan a las escuelas y a los profesionales de la educación. En este contexto global se debe promover la implementación de cambios significativos en la gestión comunicativa de las organizaciones educativas, ya que esta es percibida como una función que puede mejorar la gestión y lograr la calidad de la educación (Papic, 2019).

Este párrafo resalta cómo las tendencias globales en la sociedad contemporánea, particularmente en lo que concierne a la información y la comunicación, tienen un impacto significativo en el ámbito educativo. Se señala la necesidad de implementar cambios significativos en la gestión comunicativa de las organizaciones educativas, reconociendo la comunicación como una función clave para mejorar la gestión y la calidad de la educación.

Dentro del mismo contexto Santa y Rey (2020) afirma que la comunicación organizacional interna es una herramienta estratégica para la gestión de una organización educativa que ayuda a motivar y conectar a todos los miembros de la comunidad educativa, debido a que esta afecta a la organización, sus componentes y la unidad organizacional como un todo. Este enfoque resalta la importancia de una comunicación interna efectiva en el ámbito educativo, reconociendo su papel en el fortalecimiento de la cohesión y el compromiso de los miembros de la comunidad educativa. En resumen, ofrece una evaluación crítica sobre cómo la comunicación interna puede ser una herramienta estratégica vital para el éxito y la efectividad de las organizaciones educativas.

Por otra parte, Vivas y Saavedra (2019) menciona que la comunicación interna en las organizaciones es un tema importante que requiere investigación, caracterización, mejora e innovación en las organizaciones educativas, y más en una sociedad de información y comunicación. Los canales de comunicación de alta calidad garantizan el desarrollo del proceso institucional transparente y claro.

Según lo expuesto, la comunicación en diversos ámbitos laborales es muy relevante para ejercer de manera correcta un rol, comprendiendo que se debe realizar como un proceso y no solo como un diálogo, ya que ingresan el establecimiento de acuerdos y comprensión de las ideas de otros.

Para la temática planteada, es relevante resaltar que uno de los aspectos a considerar al gestionar la comunicación interna es el papel de las estructuras formales de comunicación, que en algunas organizaciones aún se definen según el organigrama y reflejan cómo la organización se comunica

normalmente según la posición jerárquica de sus miembros. Estas redes que se forman pueden ser de tres tipos: ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de dónde comience la comunicación y quién la dirija. Por otro lado, si los mensajes circulan dentro de la organización sin respetar las jerarquías y se basan más en relaciones personales al comunicarse, hablamos de una red informal de comunicación espontáneamente por la interacción social entre los miembros de la organización Trelles (como se citó en Escudero, 2020).

Se destaca la importancia de considerar las estructuras formales e informales de comunicación al gestionar la comunicación interna en las organizaciones. Se señala cómo las estructuras formales, a menudo definidas por el organigrama, reflejan la comunicación basada en la posición jerárquica de los miembros. Además, se mencionan tres tipos de redes de comunicación: ascendentes, descendentes y horizontales, que se definen según el flujo y la dirección de la comunicación.

#### **4.2 Características de la comunicación interna**

Para iniciar es importante resaltar que la comunicación educativa debe tener ciertas características específicas para asegurar su efectividad y maximizar el proceso de aprendizaje cuando esta está relacionada con los estudiantes o maximizar los procesos internos institucionales (Cantos et al., 2020).

Basándonos a lo expuesto se puede mencionar que se necesita que la comunicación educativa posea ciertas características específicas para garantizar su efectividad, ya sea en relación con los estudiantes o en los procesos internos institucionales. Se subraya la relevancia de adaptar la comunicación educativa a las necesidades y dinámicas particulares de cada contexto, reconociendo su papel fundamental en el proceso de aprendizaje y en la gestión eficiente de los procesos internos de las instituciones educativas.

En el mismo contexto Bernal y Macías (2022) Menciona que dentro de las características la comunicación debe ser clara y comprensible entre todos los actores educativos, estudiantes, docentes y directivos, los conceptos y la información deben presentarse de manera que los todos puedan entender fácilmente, evitando ambigüedades o jerga técnica excesiva.

De este modo, se enfatiza que la comunicación efectiva debe ser accesible para todos los actores educativos, incluyendo estudiantes, docentes y directivos, lo que implica la presentación de conceptos e información de manera que puedan ser entendidos fácilmente por todos los involucrados. Además, se señala la importancia de evitar imprecisiones y el uso excesivo de jerga técnica, lo que podría dificultar la comprensión y la participación de los destinatarios.

Así mismo se afirma que la comunicación, debe ser relevante para la experiencia y el contexto de todos los agentes inmersos en la educación, para que esto surja tanto los contenidos y ejemplos deben relacionarse con situaciones de la vida real o intereses de la comunidad, lo que ayuda a aumentar su motivación y comprensión (Contreras y Garibay, 2020).

En tal sentido Vélez et al. (2020) aporta que la comunicación educativa debe fomentar la interacción de todos quienes conforman el entorno educativo como actores directos, esto permite que se genere una retroalimentación, donde se planteen las preguntas y las discusiones, enriqueciendo el proceso de aprendizaje y promoviendo la participación activa.

En base a lo expuesto se destaca la necesidad de que los contenidos y ejemplos presentados estén relacionados con situaciones de la vida real o intereses de la comunidad, lo que contribuye a aumentar la motivación y la comprensión de los estudiantes. En tal sentido, las características específicas de la comunicación educativa son esenciales para facilitar la comprensión, la motivación, la participación y el desarrollo integral de todos los actores educativos. Estas características crean un ambiente propicio para el aprendizaje efectivo y la formación de individuos capacitados y comprometidos.

Según Habermas, (1981) la acción comunicativa es el modo de acción social que busca el entendimiento mutuo y la coordinación racional entre los participantes, mediante el uso de normas, valores y argumentos, Para Habermas, la acción comunicativa es la base de la democracia, la ética y el derecho, y la forma de superar las crisis y contradicciones de la modernidad, de tal modo podemos señalar que esta teoría es la que sustenta nuestra tesis, puesto que para tener un buen flujo comunicativo se necesita tener la participación de los actores de manera mutua comprensiva, racional entre todos.

## **5. Cultura Organizacional**

Para los autores como Palafox y Ochoa (2019) la cultura organizacional se expresa en valores, estilo de gestión, lenguaje, indicadores de éxito, procedimientos, rutinas y definiciones que hacen única una organización, para que sea eficiente debe representarla sus colaboradores, quienes permiten reforzar la cultura organizacional.

Se destaca que la cultura organizacional se manifiesta a través de diversos aspectos, como valores, estilo de gestión, lenguaje, indicadores de éxito, procedimientos y rutinas, los cuales contribuyen a definir la identidad única de una organización. Además, se enfatiza que la eficiencia de una organización está estrechamente ligada a la representación y participación activa de sus

colaboradores, quienes no solo reflejan la cultura organizacional, sino que también la refuerzan mediante sus acciones y comportamientos

Mientras que Reyes y Moros (2019) menciona que el término cultura se refiere al conjunto de creencias y significados compartidos que definen la forma en que opera una organización, también conocido como el patrón de suposiciones creado por un grupo de personas que les permite resolver diferentes problemas de manera exitosa y dar algunas soluciones.

Este párrafo destaca la interpretación de Reyes y Moros (2019) sobre el concepto de cultura organizacional. Se resalta que la cultura organizacional se refiere al conjunto de creencias y significados compartidos que definen el funcionamiento de una organización. Además, se describe como un patrón de suposiciones creado por el grupo de personas que conforman la organización, lo que les permite resolver problemas de manera efectiva y encontrar soluciones exitosas.

Lo expuesto apoyado por Vesga et al. (2020) quien menciona que la cultura organizacional es de vital importancia porque influye en la manera en que una organización opera, se relaciona con sus miembros y se posiciona en su entorno. Afecta a todos los aspectos de la organización, desde su estructura y valores hasta su comportamiento y éxito general. Es decir que la cultura organizacional establece normas y expectativas para el comportamiento de los colaboradores, define lo que se considera apropiado y aceptable en términos de actitudes, decisiones y acciones. Esto ayuda a alinear a los miembros de la organización en una dirección común y coherente.

El fortalecimiento de una cultura organizacional implica un proceso continuo y estratégico que conlleva el trabajo en la promoción de valores, creencias y comportamientos compartidos dentro de una organización, a través de establecer claramente los valores fundamentales y la misión de la organización para que todos los miembros comprendan y se alineen con ellos (Hernández y Lluesma, 2019).

Se resalta que este proceso implica promover valores, creencias y comportamientos compartidos dentro de la organización, lo que se logra al establecer claramente los valores fundamentales y la misión de la organización. Además, se enfatiza la importancia de que todos los miembros comprendan y se alineen con estos valores y objetivos.

Para fortalecer la cultura organizacional, los líderes deben demostrar y practicar consistentemente los valores y comportamientos deseados para servir de modelo a seguir, al tiempo que se fomenta la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones y en la generación de ideas, lo que aumenta su sentido de pertenencia y compromiso (Palafox y Ochoa, 2019).

Este enfoque subraya la importancia del liderazgo auténtico y participativo en la creación de una cultura organizacional sólida y orientada hacia el éxito. En resumen, ofrece una evaluación crítica sobre cómo el liderazgo efectivo puede influir en la cohesión y el rendimiento de una organización a través del fortalecimiento de su cultura organizacional.

Según Ovillo et al. (2023) menciona que las herramientas que se deben aplicar se relacionan con establecer canales abiertos y efectivos de comunicación para mantener informados a todos los miembros sobre los objetivos, logros y cambios en la organización, y proporcionar capacitación para adquirir habilidades que conlleven al éxito.

Los autores establecen la necesidad de establecer canales abiertos y efectivos de comunicación dentro de la organización para mantener a todos los miembros informados sobre los objetivos, logros y cambios. Además, se subraya la importancia de proporcionar capacitación para que los empleados adquieran las habilidades necesarias que conduzcan al éxito en sus funciones. Esto quiere decir entonces que parte del fortalecimiento de una cultura organizacional, se relaciona con la preocupación por el bienestar físico y emocional de todos los agentes educativos, lo que ayuda a construir un ambiente de confianza y apoyo para establecerlo como base la organización.

### **5.1 Elementos de la cultura organizacional**

Según Ovillo et al. (2023) las características principales de la cultura organizacional educativa son aquellas que definen la atmósfera, los valores y las normas de un entorno educativo específico. Estas características influyen en la forma en que se enseña, se aprende y se interactúa dentro de una institución educativa.

Se resalta que estas características definen la atmósfera, los valores y las normas dentro de un entorno educativo específico, y tienen un impacto significativo en la dinámica de enseñanza, aprendizaje e interacción dentro de la institución educativa, resalta la influencia profunda que la cultura organizacional tiene en la experiencia educativa de estudiantes y docentes, ya que no solo moldea la forma en que se transmiten los conocimientos, sino también cómo se perciben y se abordan los desafíos dentro del entorno educativo.

En el mismo tema, se afirma que una cultura organizacional sólida se basa en valores comunes que guían el comportamiento de todos los miembros de la organización. Estos valores son fundamentales para tomar decisiones y establecer prioridades (Palafox y Ochoa, 2019). Así se resalta la importancia de los valores compartidos en la construcción de una cultura organizacional sólida, según lo planteado por Palafox y Ochoa (2019). Se destaca que estos valores comunes

actúan como guías para el comportamiento de todos los miembros de la organización, influyendo en la toma de decisiones y en el establecimiento de prioridades.

La cultura organizacional se caracteriza por la forma en que las personas viven e interactúan con sus pares o con la sociedad en su conjunto, así como las diferentes formas de trabajar en una organización, sobre todo en cuanto permite moldear el comportamiento de sus miembros (Saiz y Jácome, 2022).

El tema de la cultura organizacional lo han discutido diversos estudios, lo que tiene la ventaja de enriquecer esta variable y mostrar cuán importante ha sido y sigue siendo para las organizaciones educativas, y muestra cómo las instituciones pueden obtener mejores resultados con la aplicación de la práctica constante del flujo de la comunicación.

## **5.2 Cultura Organizacional en IE**

Autores como Siqueiros y Vera (2022) afirma que, tanto en una organización como en un entorno educativo, los valores y creencias compartidos forman la base de la cultura. En la educación, esto puede reflejarse en los principios pedagógicos, éticos y sociales que guían la enseñanza y el aprendizaje. En una organización, los valores pueden influir en la forma en que se toman decisiones y se interactúa con los miembros.

Se resalta que estos valores y creencias comunes tienen un impacto significativo en la dinámica de la enseñanza y el aprendizaje en el ámbito educativo, así como en la toma de decisiones y la interacción entre los miembros en el contexto organizacional. Subrayando cómo los valores compartidos pueden servir como puntos de referencia fundamentales para orientar las acciones y decisiones en ambas esferas, promoviendo la cohesión, la identidad y el sentido de propósito compartido.

La cultura organizacional y la educación guardan relación ya que existen normas y comportamientos esperados que influyen en la forma en que los participantes se relacionan entre sí y con su entorno. En la educación, esto puede referirse a la conducta en el aula, el respeto mutuo y la colaboración con el fin de alcanzar determinados objetivos (Pedroza y Cervera, 2021). Se resalta que, tanto en organizaciones como en entornos educativos, existen normas y comportamientos esperados que influyen en las interacciones entre los participantes y su entorno. En el ámbito educativo, esto se manifiesta en la conducta en el aula, el respeto mutuo y la colaboración para alcanzar objetivos específicos. De tal modo la cultura organizacional influye en cómo se ejerce el liderazgo y cómo se toman las decisiones. Un liderazgo educativo efectivo puede

inspirar a maestros y estudiantes, mientras que un liderazgo organizacional sólido puede guiar a los empleados hacia metas estratégicas por lo que mantener una visión educativa permitirá alcanzar el éxito (Pedraja y Marchioni, 2020).

Esto quiere decir que, la educación como en la cultura organizacional, la comunicación es esencial tanto interna como externa y pueda fluir una buena información en la comunidad educativa. Una comunicación abierta y efectiva facilita la transmisión de información, ideas y expectativas. En el ámbito educativo, esto permite la comprensión y participación de los estudiantes.

**Criterios de posición que asume el investigador, donde se destacan reflexiones y análisis críticos sobre las concepciones y puntos de vista de diferentes autores.**

Luego de la revisión bibliográfica, los autores de la presente investigación consideran que los fundamentos teóricos que sostienen el estudio parten de la conceptualización de comunicación interna que de acuerdo con Costa (según en Escudero, 2020), engloban los cambios culturales necesarios que incide a los trabajadores y las necesidades emergentes de comunicación en la organización, generando una necesidad de construir procesos estratégicos que se inserten en la planeación y estructura institucional.

Así mismo, la teoría de la cultura organizacional representada por Edgar Schein (1988) en donde menciona que esta variable es un concepto formal para la cultura organizacional, en tal sentido es un producto aprendido de la experiencia, y por tanto algo localizable solo en el lugar, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa. Por su parte y a lo que respecta el autor, indica que la cultura organizacional es la esencia que permite a los individuos cada día expresar y experimentar sus problemas de adaptación. Las formas en que los valores y comportamientos se manifiestan en las producciones y creaciones son, en última instancia, expresiones de la esencia cultural.

Un argumento claro de Schein sobre la cultura organizacional es que destaca que la cultura organizacional es localizable solo donde existe un grupo explicable y con historia significativa, esto implica que la cultura no es un concepto abstracto, sino que se arraiga en contextos específicos y por ende cada organización tiene su propia cultura única, influenciada por su historia, valores y tradiciones.

Redding, (1972) define la comunicación organizacional como “el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización” y establece algunas premisas básicas sobre la naturaleza, las funciones y los efectos de la comunicación organizacional. La

comunicación interna es fundamental para que una institución funcione correctamente, si no se la gestiona es imposible coordinar tareas de manera efectiva, integrar a los directivos, docentes e implementar la filosofía institucional: propósito misional de la organización. Considerando que la comunicación es una herramienta indispensable para consolidar una cultura organizacional fortalecida.

Dicho autor reconoce la importancia de la comunicación interna, la comunicación externa, las relaciones públicas y la publicidad como actividades y técnicas que facilitan y agilizan el flujo de mensajes en las organizaciones, reconoce la importancia, influencia, eficiencia, efectividad y la calidad que tiene la comunicación interna y externa en las instituciones educativas. La teoría de la comunicación institucional radica en su enfoque en la comunicación como un proceso dinámico dentro de las organizaciones y su énfasis en la importancia de una buena práctica de comunicación para alcanzar los objetivos institucionales.

### **Marco conceptual**

#### **Educación**

La educación es un proceso integral y continuo de facilitar el aprendizaje, el desarrollo de habilidades, la adquisición de conocimientos y la formación de valores y actitudes en individuos, con el propósito de empoderarlos para alcanzar su máximo potencial personal, social y académico, y para contribuir positivamente a la sociedad en la que viven (Martínez y López, 2021).

#### **Comunicación**

La comunicación es un proceso intencional y sistemático que involucra la transferencia y adquisición de conocimientos, habilidades, valores y experiencias, con el propósito de promover el crecimiento intelectual, personal y social de los individuos, este proceso se lleva a cabo a través de métodos y estrategias que fomenten la comprensión (Hernández y Lluesma, 2019).

#### **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, normas, prácticas, símbolos y comportamientos compartidos que caracterizan y moldean la identidad única de una organización, esta cultura influye en la forma en que los miembros de la organización se relacionan entre sí (Reyes y Moros, 2019).

#### **Actores educativos**

Son individuos, grupos o entidades que desempeñan roles significativos en el proceso de educación. Estos actores interactúan entre sí y con el entorno educativo para facilitar la transmisión

de conocimiento el desarrollo de habilidades y la formación de actitudes y valores en los estudiantes (González, 2020).

### **Fortalecimiento**

El fortalecimiento se refiere al proceso de mejorar, consolidar o reforzar la resistencia, capacidad o eficacia de algo, ya sea una entidad, una habilidad, una estructura o una relación. Implica tomar medidas deliberadas para aumentar la robustez, la calidad o la influencia de un elemento particular, para lograr un estado más sólido (Velasguí y Cruz, 2021).

### **Calidad Educativa**

La calidad educativa se refiere a la medida en que un sistema educativo, programa o proceso cumple con estándares y criterios predefinidos para asegurar que los estudiantes alcancen un nivel óptimo de aprendizaje y desarrollo, busca lograr resultados tangibles, como el dominio de conocimientos y habilidades (García et al., 2019).

### **Acuerdos**

Son compromisos o entendimientos mutuos alcanzados entre dos o más partes para tomar una acción específica, adoptar ciertas medidas o establecer condiciones determinadas. Estos acuerdos pueden ser formales o informales y se basan en la voluntad de las partes involucradas (Díaz et al., 2019).

### **Liderazgo**

Se refiere a la capacidad de una persona para influir, guiar y motivar a otros individuos o grupos hacia la consecución de objetivos y metas específicas. Implica la habilidad de tomar decisiones, proporcionar dirección, comunicar de manera efectiva, inspirar confianza y fomentar la colaboración (Cuesta y Moreno, 2021).

### **Unidad Educativa**

Una unidad educativa es una institución o entidad que proporciona servicios educativos de manera integral. Este término abarca desde escuelas primarias y secundarias hasta instituciones de educación superior. En una unidad educativa, se lleva a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje, donde los educadores facilitan el conocimiento y las habilidades a los estudiantes (Valencia y Castaño, 2023).

### **Marco Legal**

Los instrumentos legales que sustentan la presente investigación son las siguientes: La constitución del Ecuador establece:

Art. 16.- Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a: 1. Una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa, en todos los ámbitos de la interacción social, por cualquier medio y forma, en su propia lengua y con sus propios símbolos. 2. El acceso universal a las tecnologías de información y comunicación. 3. La creación de medios de comunicación social, y al acceso en igualdad de condiciones al uso de las frecuencias del espectro radioeléctrico para la gestión de estaciones de radio y televisión públicas, privadas y comunitarias, y a bandas libres para la explotación de redes inalámbricas. 4. El acceso y uso de todas las formas de comunicación visual, auditiva, sensorial y otras que permitan la inclusión de personas con discapacidad. (Asamblea Nacional Constituyente, 2021).

De igual modo menciona:

Art. 18.- Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a: 1. Buscar, recibir, intercambiar, producir y difundir información veraz, verificada, oportuna, contextualizada, plural, sin censura previa acerca de los hechos, acontecimientos y procesos de interés general, y con responsabilidad ulterior. 2. Acceder libremente a la información generada en entidades públicas, o en las privadas que manejen fondos del Estado o realicen funciones públicas. No existirá reserva de información excepto en los casos expresamente establecidos en la ley. En caso de violación a los derechos humanos, ninguna entidad pública negará la información (Asamblea Nacional Constituyente, 2021).

## **Capítulo 2:**

### **Metodología para el desarrollo de la investigación y estudio diagnóstico.**

En el presente capítulo, se detallan los componentes fundamentales que guía el camino hacia la obtención de resultados significativos y la comprensión profunda de la problemática establecida para el estudio. Este capítulo constituye el marco estratégico que delinea las estrategias, enfoques y herramientas empleadas para explorar, analizar y llegar a conclusiones sobre el fenómeno investigativo. La metodología proporciona la orientación del investigador a lo largo del proceso. En este contexto, se explora detalladamente la estructura metodológica empleada en este estudio, destacando sus componentes esenciales que permitieron dar cumplimiento a los objetivos investigativos, al tiempo que se brinda al lector un viaje metodológico que ilustra la rigurosidad y la coherencia inherentes a la búsqueda del conocimiento en este campo particular.

#### **2.1 Variables de análisis**

En relación al objetivo de la investigación se han determinado dos variables de análisis que

corresponden a Comunicación institucional (independiente) y Cultura organizacional (dependiente). Se procede a realizar la conceptualización de las variables y su operacionalización para identificar las dimensiones y los ítems (ANEXO. 1)

### **2.1.1. Comunicación Institucional interna**

Según Santa et al. (2020) la comunicación institucional se refiere al conjunto de procesos, estrategias y acciones planificadas y coordinadas que una organización lleva a cabo para gestionar y proyectar su imagen, identidad y mensajes hacia sus distintos públicos o audiencias. Este tipo de comunicación tiene como objetivo establecer y fortalecer relaciones positivas entre todos los participantes que forman parte de la organización.

Así mismo, la comunicación institucional interna es un mecanismo esencial de la gestión organizativa que abarca todas las estrategias, procesos y canales utilizados por una entidad, ya sea una empresa, una institución gubernamental o una organización sin fines de lucro, para facilitar la transmisión efectiva de información, valores, objetivos y directrices dentro de su estructura interna. Esta comunicación interna se dirige principalmente a los empleados o miembros de la organización y busca crear un ambiente de trabajo donde la información fluya de manera clara, eficiente y transparente (Segura et al, 2021).

### **2.1.2. Cultura organizacional**

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, normas, prácticas y comportamientos compartidos dentro de una organización. Es una dimensión fundamental que define la identidad única de la entidad, dando forma a la manera en que los miembros interactúan entre sí, toman decisiones, resuelven problemas y se relacionan con el entorno externo (Palafox et al., 2019). Es una parte fundamental de la identidad de una empresa u organización, y juega un papel crucial en la determinación de su ambiente laboral, ética, y su forma de llevar a cabo sus operaciones (Mena, 2019).

## **2.2 Operacionalización de variables**

### **2.2.1. Comunicación institucional interna**

#### **2.2.1.1. Dimensiones**

- Objetivos
- Flujo de información
- Participación
- Elementos

#### **2.2.1.2. Indicadores**

- Identificación institucional

- Transmisión de Información
- Fortalecimiento de Relaciones interpersonales
- Coordinación interna
- Comunicación Descendente
- Comunicación Ascendente
- Comunicación Horizontal
- Comunicación Oblicua
- Implicación del personal
- Cambio de actitudes
- Mejoramiento de productividad
- Emisor
- Receptor
- Código
- Canal
- Mensaje
- Contexto

### **2.2.1.3. Items**

1. La comunicación interna en la organización refuerza la identificación de los empleados con la institución.
2. La información relevante se transmite de manera eficiente en la organización.
3. La comunicación interna en la organización fomenta el fortalecimiento de relaciones interpersonales entre los empleados.
4. La comunicación interna en la organización facilita la coordinación entre diferentes departamentos y equipos.

### **2.2.1.4. Escala de valoración**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

## **2.2.2. Cultura Organizacional**

### **2.2.2.1. Dimensiones**



- Trabajo en equipo
- Clima organizacional
- Cambio organizacional
- Liderazgo

#### **2.2.2.2. Indicadores**

- Distribución de funciones
- Trabajo en conjunto
- Establecimiento de acuerdos
- Percepciones
- Convivencia laboral
- Capacidad de adaptación
- Barreras de adaptación
- Agentes de cambio
- Influencia
- Responsabilidad
- Acciones de cambio

#### **2.2.2.3. Ítems**

5. En la organización, la distribución de funciones y responsabilidades es clara y eficiente.
6. En la organización, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre los empleados.
7. En la organización, existe una cultura que promueve la capacidad de adaptación a cambios en el entorno laboral.
8. En la organización, se promueve la influencia de los empleados en la toma de decisiones y se les asigna responsabilidad en sus funciones.
9. Piensa que un manual de comunicación contribuirá en la mejora de la cultura organizacional.

#### **2.2.2.4. Escala de valoración**

1. Totalmente en desacuerdo)
2. (En desacuerdo)
3. (De acuerdo)
4. (Totalmente de acuerdo).

### **2.3. Diseño Metodológico**

#### **2.3.1. Enfoque de la Investigación**

La presente investigación se aplicó un enfoque cualitativo para realizar los estudios existentes sobre la comunicación en el campo formativo, lo que conllevó a la revisión de estudios previos, teorías aplicables y prácticas en comunicación educativa. Se planeó alcanzar una detallada comprensión de los fundamentos teóricos que sustentan la comunicación y su relación con la cultura organizacional. Por lo tanto, se recolectó la información necesaria para abordar las preguntas de investigación y se diseñó una propuesta ante la problemática detectada (Senovia, 2023).

### **2.3.2. Alcance de la investigación**

La investigación exploratoria es un tipo de investigación inicial y preliminar que se lleva a cabo cuando el objetivo principal es comprender un fenómeno, problema o área de estudio de manera más profunda y obtener una visión general. Este se utiliza cuando hay una falta de información disponible o cuando el tema de investigación es relativamente nuevo y no está bien definido (García y González, 2020).

Mientras que la investigación descriptiva tiene como objetivo principal describir de manera precisa y detallada un fenómeno, evento, grupo o situación, sin intentar establecer relaciones causales ni explicar por qué ocurre. Este tipo de investigación se centra en responder preguntas relacionadas con el "qué", "cómo" y "cuándo" de un tema específico (Muñoz y Solís, 2021).

Según lo expuesto se puede acotar que la investigación exploratoria permitió llevar a cabo un proceso de análisis de cada una de las variables de investigación obteniendo información de mayor relevancia para el estudio, mientras que la descriptiva contribuyó con la recopilación de datos a través de métodos como encuestas, observaciones, análisis de documentos y análisis estadísticos.

### **2.3.3. Tipo de Investigación**

La investigación bibliográfica es un proceso de búsqueda, revisión, y análisis de fuentes de información escritas y publicadas, como libros, artículos de revistas académicas, tesis, informes técnicos y otros documentos disponibles en bibliotecas y bases de datos electrónicas. Su objetivo principal es recopilar y sintetizar el conocimiento existente sobre un tema o área de estudio específica (Muñoz y Solís, 2021)

Es decir, la investigación bibliográfica durante el estudio, permitió obtener una comprensión profunda y contextualizada del tema de investigación, examinando las investigaciones previas y la literatura relevante relacionada con el área de interés.

Por otro lado, la investigación documental es un enfoque de investigación que se basa en la búsqueda, recopilación y análisis de documentos escritos y fuentes de información escritas, tales

como libros, revistas, informes, archivos, registros, manuscritos y otros materiales impresos o electrónicos. Su objetivo principal es explorar y analizar de manera exhaustiva la información existente sobre un tema específico, sin realizar experimentos o recopilar datos primarios (Mosteiro y Porto, 2018).

Durante la investigación de tipo bibliográfica se sumerge en la revisión de documentos y fuentes de información para comprender el estado actual del conocimiento sobre el tema en cuestión para determinar elementos o características de especial relevancia para el desarrollo investigativo.

En el mismo contexto se cita la investigación de campo que según Muñoz y Solís (2021) implica la recopilación de datos directamente del entorno o contexto en el que ocurren los fenómenos de estudio. En este enfoque, los investigadores salen al campo, que puede ser un lugar físico, una comunidad, una organización o cualquier otro escenario relevante, para observar, medir, entrevistar o interactuar con personas y recopilar información de primera mano.

De este modo, la investigación de campo permitió la recolección de datos sobre la problemática directamente del entorno en donde se desarrolla, aportando de confiabilidad y validez el estudio, y la temática propuesta lo que permite recabar desarrollar posibles soluciones que ayuden con el problema.

Finalmente, la investigación es de tipo transversal ya que se centra en la recopilación de datos en un momento específico en el tiempo, generalmente de una sola vez, con el propósito de obtener una instantánea o una visión en un punto determinado (Cvetkovic, 2021). Desde la perspectiva temporal, el presente estudio adopta un enfoque transversal. En este sentido, se busca realizar una única y simultánea medición de todos los datos disponibles correspondientes al periodo establecido. La recolección de datos se llevará a cabo en un solo momento, con el objetivo de describir las variables dentro de los grupos y subgrupos previamente establecidos (Gutiérrez, 2006, p. 78).

La elección del enfoque transversal en términos de temporalidad se fundamenta en la posibilidad de llevar a cabo la investigación en un periodo específico. En este caso, la investigación se llevará a cabo durante el último trimestre del año lectivo 2023-2024.

#### **2.3.4. Métodos de investigación**

El estudio aplica el método inductivo, este se basa en la observación detallada de casos particulares en el mundo real para identificar patrones emergentes y formular hipótesis tentativas. A través de la recopilación de datos adicionales y su análisis, se evalúa la validez de estas hipótesis, lo que

permite generalizar las conclusiones a un nivel más amplio (Muñoz y Solís 2021).

La presente investigación, dentro de sus métodos plantea el estudio de caso, este involucra un análisis profundo y detallado de un fenómeno específico, ya sea un individuo, un grupo, una organización o un evento. Este enfoque se caracteriza por su énfasis en la comprensión contextual y holística del objeto de estudio, buscando capturar la complejidad y las interrelaciones dentro de un entorno natural (Mosteiro y Porto, 2018).

### **2.3.5. Técnicas e Instrumentos**

La sección cualitativa las técnicas se establecen en encuesta, y entrevistas que son unas técnicas de investigación que implica la interacción directa entre el investigador y los participantes, con el propósito de obtener información detallada y contextualizada. Se basa en preguntas estructuradas o semiestructuradas que permiten explorar experiencias, opiniones o conocimientos de los sujetos entrevistados.

Mientras que por otro lado el análisis documental, según Peña (2022) es una técnica de investigación que se centra en el examen crítico y sistemático de documentos escritos, electrónicos u otros registros. Esta técnica busca extraer información relevante, identificar patrones, evaluar la autenticidad y comprender el contexto en el que se produjeron los documentos, contribuyendo así al proceso de investigación.

El análisis bibliográfico es una técnica que implica revisar y evaluar críticamente la literatura existente sobre un tema específico. Se busca identificar estudios previos, teorías relevantes y enfoques metodológicos utilizados por otros investigadores. Este análisis proporciona un marco teórico sólido y contextualiza la investigación dentro del cuerpo existente de conocimiento (Codina, 2020).

La observación, es una técnica de investigación que consiste en la recolección de datos a través de la atención directa y sistemática a eventos, comportamientos o fenómenos en su entorno natural. El observador registra y analiza lo que percibe, permitiendo una comprensión detallada de las dinámicas y patrones de comportamiento en el contexto estudiado (Corona, 2017).

Finalmente, como parte de la metodología se utilizó el método Delphi que, se basa en la recopilación sistemática de opiniones de un grupo de expertos en un área específica. Estos expertos proporcionan sus opiniones de manera anónima, lo que elimina cualquier influencia de dominio o personalidad, y luego se compilan y se devuelven al grupo para su revisión y refinamiento (Rodríguez y Boillos, 2021).

Los instrumentos utilizados en este estudio fueron sometidos a un riguroso proceso de validación por parte de cuatro expertos en el campo, quienes evaluaron su idoneidad y fiabilidad. Los resultados de esta evaluación indicaron que los instrumentos fueron calificados de manera consistente como aceptables o incluso excelentes, lo que respalda su adecuación para la aplicación en el contexto de la investigación. Este proceso aseguró que los instrumentos utilizados fueran confiables y válidos, proporcionando una base sólida para la recopilación y análisis de datos en el estudio Anexo (4).

## **2.4. Población y muestra**

### **2.4.1. Personal docente y administrativo**

Para León y Escudero (2020) la población se refiere al conjunto completo de elementos o individuos que comparten una característica común y son de interés para el estudio. Esta característica común puede ser cualquier atributo que los investigadores deseen analizar, como edad, género, ubicación geográfica, ocupación, opinión o cualquier otra variable relevante. La población puede ser finita o infinita, dependiendo de si se puede enumerar y definir completamente. Mientras que la muestra se define como, un subconjunto representativo de la población total que se selecciona para su estudio en lugar de investigar a todos los miembros de la población. Se elige cuidadosamente para que refleje las características clave de la población de interés y permita realizar inferencias válidas y precisas sobre la población en su conjunto (Herrero, 2022)

Para la presente investigación se define como población directivos y docentes pertenecientes a la UE San Marcos provincia de Santa Elena, mientras que como muestra se establece a toda la población que conforma la institución donde se ejecutó el estudio. El tipo de muestreo que se aplicó fue de tipo probabilístico, este significa que cada miembro de la población tiene una oportunidad igual o conocida de ser incluido en la muestra, lo que facilita la generalización de los resultados de la muestra a la población más amplia (Corona, 2017).

La investigación no aplica cálculo de muestra, puesto que se cuenta con la participación total de la población existente dentro de la institución, considerando entonces la totalidad de los participantes, ya que se presenta un número reducido de participantes, por lo que es considerado el cien por ciento de la población.

La UE San Marcos cuenta con: 30 docentes a quienes se aplicó cuestionario de encuestas y 3 directivos que se le realizó una entrevista a profundidad.

- Para el desarrollo del estudio, el primer paso se centró en el establecimiento de la temática

o definición del problema, dentro del entorno participativo de los investigadores.

- Posterior se establece la formulación de objetivos de investigación claros y específicos que indiquen lo que se pretende lograr con la investigación.
- Se establecen parámetros como el diseño de investigación, enfoque, alcance, tipo, el tipo de muestreo y la identificación de las variables de estudio.
- Se ejecuta una planificación para la recolección de los datos investigativos como fue la administración de encuestas al personal directivo y docente de la institución.
- Se aplica el enfoque mixto que permitirá el análisis de los datos a través de tablas estadísticas proporcionadas por la herramienta Google forms.
- Finalmente se establecen las conclusiones y recomendaciones finales del estudio

Por otro lado, se analizó los documentos rectores de la UE:

- Filosofía Institucional: Misión visión objetivos
- Organigrama
- Reglamentos
- Procedimientos

## **2.5. Etapas de la investigación**

### **2.5.1. Etapa del estudio teórico**

La etapa del estudio teórico es una fase crucial en el proceso de investigación, ya que proporciona la base conceptual y el marco teórico que guiarán todo el estudio. Su principal objetivo es orientar conceptualmente las variables de investigación, lo que significa establecer una comprensión sólida de los conceptos y teorías relevantes que están relacionados con el tema de estudio.

### **2.5.2. Etapa del diagnóstico inicial**

Durante esta fase, el investigador se dedica a identificar el problema de investigación, así como la situación o contexto en el que llevará a cabo el estudio. Este proceso inicial se caracteriza por su naturaleza exploratoria, ya que su objetivo principal es obtener una comprensión integral del problema en cuestión. La evaluación inicial se fundamenta en la fase teórica, donde la revisión exhaustiva de la literatura y la comprensión de conceptos clave desempeñan un papel esencial para definir y contextualizar el problema. Estos elementos sirven como base para la configuración de la investigación, incluyendo el establecimiento de variables, la formulación de relaciones hipotéticas entre ellas y la determinación de la metodología que se empleará.

### 2.5.3. Etapa del diagnóstico final o validación de la propuesta (teórica o empírica)

Esta etapa se enfoca en la implementación de la metodología diseñada en la etapa anterior y la recopilación de datos. Se busca validar las hipótesis o responder a las preguntas de investigación a través de la evidencia empírica como base para el diseño de la investigación. Se establecen las variables, las relaciones hipotéticas entre ellas y se decide la metodología que se utilizará.

### 2.6. Presentación de los resultados

En la presente investigación se converge el análisis de los datos recopilados, mediante los métodos establecidos para el cumplimiento de los objetivos planteados. De este modo se muestran los resultados, desentrañando las respuestas que emergen de la problemática observada en el estudio. A través de un análisis minucioso, se revelarán aspectos, elementos y datos de relevancia de las variables de investigación. Este análisis representa la comprensión más profunda del fenómeno de estudio a través de la operacionalización de las variables, que se convierte en una pieza clave para la construcción del conocimiento.

#### 2.6.1. Comunicación Institucional interna

De acuerdo a la investigación realizada se pudo identificar que la gestión de comunicación interna en la UE San Marcos provincia de Santa Elena es percibida por sus docentes de manera positiva, permitiendo crear un nivel de identificación por parte de los docentes con la institución, guardando relación con la idea de que la comunicación es un fenómeno porque es considerado como un proceso social que permite a las personas expresar sus pensamientos y sentimientos. Por lo que gestionarla, en las instituciones educativas se vuelve necesaria para favorecer el flujo constante de información entre los miembros y el entorno y a su vez generar una retroalimentación que alimente procesos de mejora continua (Sardiñas y Domínguez, 2021).

#### Figura 1

1. La comunicación interna en la organización refuerza la identificación de los empleados con la institución  
28 respuestas



*Nota.* Información tomada de la encuesta aplicada en Google Forms por los investigadores.

Con relación a este indicador, el rector de la Unidad Educativa sostiene que “los lineamientos de la gestión de comunicación interna tienen como finalidad fortalecer las relaciones con la

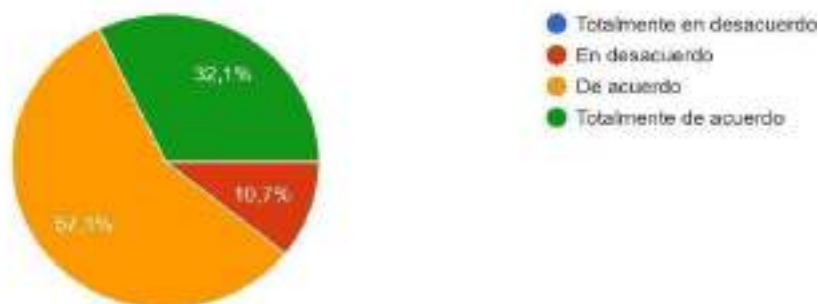
comunidad educativa, de manera que lo que busca es crear un clima laboral positivo con los docentes, administrativos y directivos; siempre en beneficio de la institución y de la calidad académica que oferta”

De igual modo, los docentes afirman que la información que se muestra de mayor importancia para la institución educativa y para garantizar su funcionamiento es transmitida de manera efectiva dentro de la organización, lo que significa que existe una correcta emisión del mensaje y una efectiva recepción del mismo, lo que impide la generación de posibles errores en la emisión de la información, haciendo uso efectivo de los canales formales de comunicación como el correo electrónico institucional. Confirmando que la comunicación organizacional por su parte se refiere al flujo constante de información dentro de una organización. Este proceso implica la transmisión de mensajes entre los diversos niveles jerárquicos, departamentos y miembros de la organización. Incluye la comunicación descendente, la comunicación ascendente y la comunicación horizontal (Valencia y Castaño, 2023).

## Figura 2

2. La información relevante se transmite de manera eficiente en la organización.

28 respuestas



*Nota.* Información tomada de la encuesta aplicada en Google Forms por los investigadores.

Los investigadores al realizar el análisis de los canales de comunicación de la Unidad Educativa observaron que predomina el uso del correo electrónico institucional como medio oficial para la transmisión de mensajes (Correo institucional). Sin embargo, también se evidenció el uso de la aplicación de mensajería WhatsApp a través de la conformación de grupos de docentes para la transmisión inmediata de información. Así lo confirmó el rector de la institución quien señala que “mediante el correo institucional se realiza el envío de documentos oficiales a los docentes, pero se utiliza los grupos de WhatsApp para alertar sobre la información enviada mediante ese canal”

En relación al fortalecimiento de las relaciones interpersonales se puede determinar que el resultado

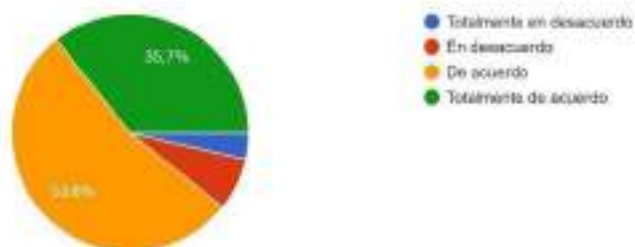
indica que la comunicación interna no solo se percibe como informativa, sino también como un medio para construir conexiones entre los empleados. El fortalecimiento de relaciones interpersonales puede tener impactos positivos en la colaboración, la moral y la productividad.

Comprendiendo lo expuesto por Trelles (como se citó en León y Escudero, 2020) plantea que la comunicación dentro de una organización abarca todos los aspectos de interacción y transmisión de información, ya sea que ocurra en el ámbito interno o externo, tenga carácter formal o informal, y se realice de manera directa o a través de medios de comunicación.

De igual manera en la entrevista realizada al directivo de la Unidad Educativa enfatizó que “estas prácticas están intrínsecamente vinculadas a una cultura de comunicación abierta y transparente, donde la participación activa de los empleados se convierte en un pilar esencial para la construcción de una cultura organizacional sólida y resiliente.”

**Figura 3**

3. La comunicación interna en la organización fomenta el fortalecimiento de relaciones interpersonales entre los empleados  
28 respuestas



*Nota.* Información tomada de la encuesta aplicada en Google Forms por los investigadores.

Uno de los directivos entrevistados señaló que al ser una institución relativamente pequeña y con su condición de ruralidad les permite ser más “tipo familia” donde prevalece la unión y apoyo entre sus miembros, con ciertas excepciones por cuestiones de cultura que muchas veces no permiten que la información sea bien llevada sobre todo hay pequeños espacios de comentarios de pasillo mal infundados.

De igual modo se puede observar que existe una correcta coordinación entre los distintos departamentos de la organización gracias a la comunicación interna que se establece, siendo la coordinación efectiva entre departamentos y que es esencial para lograr una sinergia organizativa. Si los empleados sienten que la comunicación interna facilita este proceso, podría contribuir a una mayor eficiencia y colaboración en toda la institución. Y para lograrlo se debe trabajar en el

fortalecimiento de una cultura organizacional, que implica un proceso continuo y estratégico que conlleva el trabajo en la promoción de valores, creencias y comportamientos compartidos dentro de una organización, a través de establecer claramente los valores fundamentales y la misión de la organización para que todos los miembros comprendan y se alineen con ellos (Hernández y Lluesma, 2019).

**Figura 4**

4. La comunicación interna en la organización facilita la coordinación entre diferentes departamentos y equipos.  
29 respuestas

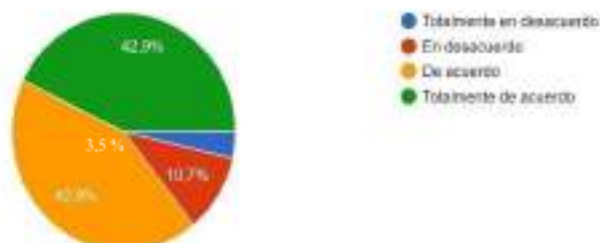


*Nota.* Información tomada de la encuesta aplicada en Google Forms por los investigadores.

Según los resultados anteriores se puede manifestar que existen porcentajes representativos en apoyar la presentación, los canales y el manejo de información que se da dentro de la organización, sin embargo, el mismo porcentaje menciona la necesidad de contar con un manual que agilite, garantice y asegure en mayor medida la comunicación interna, ya que es importante reconocer que un manual de comunicación es una herramienta que debe evolucionar con el tiempo. La organización debería estar abierta a realizar ajustes periódicos para asegurarse de que sigue siendo efectivo. Esto debido a que según Vivas y Saavedra (2019) menciona que la comunicación interna en las organizaciones es un tema importante que requiere investigación, caracterización, mejora e innovación en las organizaciones educativas, y más en una sociedad de información y comunicación. Los canales de comunicación de alta calidad garantizan el desarrollo del proceso institucional transparente y claro.

**Figura 5**

9. Piensa que un manual de comunicación contribuirá en la mejora de la cultura organizacional  
29 respuestas



*Nota.* Información tomada de la encuesta aplicada en Google Forms por los investigadores.

En relación esta necesidad detectada el rector asegura que “a pesar de que existe una regular comunicación interna y una buena relación con los docentes es necesario formalizar procesos mediante manuales o protocolos de comunicación, lo que permitirá que, indistintamente, de quien dirige la Unidad Educativa la gestión de comunicación y cultura organización se mantenga y sobre todo se estandarice”.

### 2.6.2.- Cultura organizacional

En relación a la variable de cultura organizacional, se puede establecer que según los encuestados afirman que existe una designación de funciones y responsabilidades que es eficiente, ya que una distribución clara y que es esencial para que los empleados comprendan sus roles y contribuyan de manera efectiva al logro de metas organizativas. La claridad en roles puede reducir la ambigüedad y mejorar la productividad. Al mismo tiempo que cuando los roles y responsabilidades están claramente definidos, los equipos tienden a colaborar de manera más efectiva, ya que cada miembro sabe qué se espera de él y cómo contribuir al éxito del equipo y la organización. Apoyado en la afirmación de autores como Siqueiros y Vera (2022) tanto en una organización como en un entorno educativo, los valores y creencias compartidos forman la base de la cultura. En la educación, esto puede reflejarse en los principios pedagógicos, éticos y sociales que guían la enseñanza y el aprendizaje. En una organización, los valores pueden influir en la forma en que se toman decisiones y se interactúa con los miembros.

#### Figura 6

5. En la organización, la distribución de funciones y responsabilidades es clara y eficiente.

28 respuestas



*Nota.* Información tomada de la encuesta aplicada en Google Forms por los investigadores.

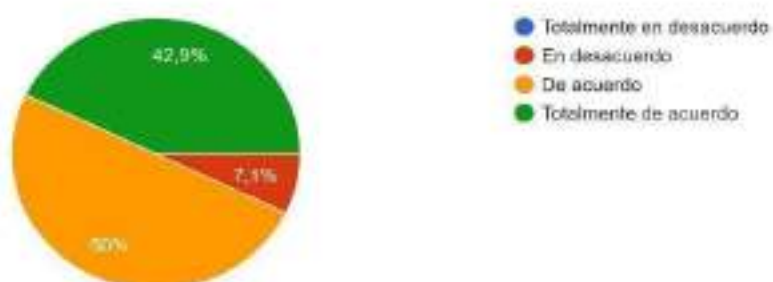
En entrevista al directivo encargado de la gestión de talento humano sostiene que las funciones generales son establecidas por la Coordinación Zonal y Distrito 24D01 Santa Elena-Educación y ya a nivel interno la institución se encarga de socializar constantemente las funciones y responsabilidades entre los miembros de la Unidad Educativa y que en ocasiones los directivos analizan ciertos perfiles y habilidades y asignan funciones específicas a algunos docentes.

Adicional el rector, subrayó la relevancia de fomentar un entorno donde los empleados se sientan capacitados para influir en la toma de decisiones y asumir responsabilidades dentro de sus roles. Destacó que esta práctica no solo contribuye a un ambiente de trabajo más motivador y colaborativo, sino que también fortalece la capacidad de adaptación de la organización frente a los desafíos cambiantes del entorno empresarial. La descentralización de la toma de decisiones y la asignación de responsabilidades no solo promueven la innovación y la creatividad, sino que también cultivan un sentido de propiedad entre los empleados, impulsando así la productividad y el compromiso con la misión de la institución.

Al mismo tiempo se determina que existe la percepción de trabajo en equipo lo que indica que la organización tiene un ambiente donde los empleados trabajan bien juntos y se apoyan mutuamente. Este aspecto favorece un trabajo en equipo eficaz generalmente asociado con una mayor productividad, ya que los empleados pueden aprovechar las habilidades y conocimientos complementarios de sus compañeros. Lo anterior relacionado con la cultura organizacional que se caracteriza por la forma en que las personas viven e interactúan con sus pares o con la sociedad en su conjunto, así como las diferentes formas de trabajar en una organización, sobre todo en cuanto permite moldear el comportamiento de sus miembros (Saiz y Jácome, 2022).

### Figura 7

6. En la organización, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre los empleados  
28 respuestas



*Nota.* Información tomada de la encuesta aplicada en Google Forms por los investigadores.

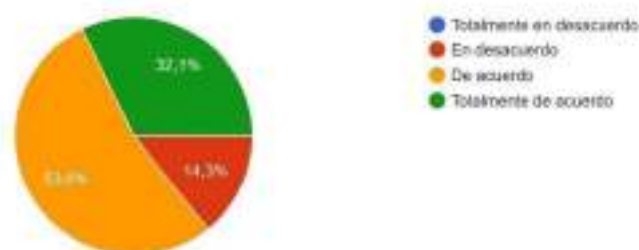
“En base a la entrevista aplicada a un docente con vasta trayectoria, permite conocer que el trabajo en equipo no solo es una práctica cotidiana, sino que constituye la esencia misma de la comunidad educativa. Cada proyecto, cada desafío, se convierte en una oportunidad para fortalecer vínculos y profundizar en el rico intercambio de ideas entre colegas y estudiantes. En este entorno colaborativo, se ha cultivado una sinergia que va más allá de las lecciones impartidas, creando un legado de aprendizaje colectivo que perdurará en el tiempo”

El directivo señaló en la entrevista que la participación activa de los docentes en la configuración

de la cultura organizacional contribuye a crear un ambiente laboral donde cada miembro del equipo se siente valorado y parte integral del proceso decisional. En este contexto, la comunicación interna se convierte en un componente clave para garantizar que la información fluya de manera efectiva, permitiendo que cada empleado comprenda su papel en el logro de los objetivos organizativos. La percepción positiva sobre la cultura que promueve la capacidad de adaptación sugiere que la organización está enfocada en la resiliencia. Los empleados sienten que la empresa puede adaptarse y prosperar en diferentes circunstancias. Una cultura de adaptación a menudo implica flexibilidad en la forma en que se abordan los desafíos y se llevan a cabo las operaciones. Los empleados pueden sentir que la organización es capaz de ajustar sus estrategias y procesos según sea necesario. En la misma línea Zhinín y Machado (2021) manifiesta que la comunicación efectiva en la educación implica la transmisión clara y significativa de información, así como la comprensión y retroalimentación mutua, con el objetivo de facilitar la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la formación de actitudes y valores.

### Figura 8

7. En la organización, existe una cultura que promueve la capacidad de adaptación a cambios en el entorno laboral.  
22 respuestas



*Nota.* Información tomada de la encuesta aplicada en Google Forms por los investigadores.

“El directivo entrevistado manifiesta que la capacidad de adaptación, se revela como una habilidad crucial en este entorno dinámico. Destaca cómo la cultura organizacional facilita no solo la aceptación, sino la activa incorporación de nuevas ideas y enfoques, proporcionando así un terreno fértil para el crecimiento profesional y personal de cada miembro de la comunidad educativa”

Finalmente, un alto porcentaje de encuestados que perciben que se promueve la influencia de los docentes sugiere que la organización valora el empoderamiento de su personal. Esto puede aumentar la motivación y la satisfacción laboral. La promoción de la influencia de los funcionarios en la toma de decisiones puede indicar una cultura organizacional que favorece la descentralización y la participación en la toma de decisiones en todos los niveles. Entonces la cultura organizacional

influye en cómo se ejerce el liderazgo y cómo se toman las decisiones. Un liderazgo educativo efectivo puede inspirar a maestros y estudiantes, mientras que un liderazgo organizacional sólido puede guiar a los empleados hacia metas estratégicas por lo que mantener una visión educativa permitirá alcanzar el éxito (Pedraja y Marchioni, 2020).

### Figura 9

8. En la organización, se promueve la influencia de los empleados en la toma de decisiones y se les asigna responsabilidad en sus funciones.  
22 respuestas



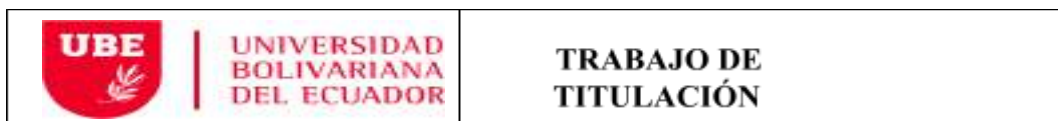
*Nota.* Información tomada de la encuesta aplicada en Google Forms por los investigadores.

El directivo entrevistado manifiesta que se refleja un entorno laboral que valora la colaboración y la participación activa de los empleados en la gestión y desarrollo de sus tareas. De igual modo existe un nivel alto en relación al compromiso y satisfacción en este aspecto específico. Los niveles altos indican un grado de satisfacción y compromiso en este aspecto específico. Estos resultados respaldan la idea de que se ha establecido un entorno que valora la participación activa y la responsabilidad de cada empleado en sus funciones.

### Conclusiones del diagnóstico

La investigación identificó falencias en la gestión de comunicación interna, a pesar de que los docentes sostienen que cuentan con canales claros de comunicación y demuestran un sentido de pertenencia sólido se encontró que los procesos comunicativos en la mayor parte de las ocasiones son espontáneos y no responden a una planificación, lo que promueve la necesidad de protocolos de actuación en esta área que deben ser aplicados en la Unidad Educativa San Marcos, lo que a su vez fortalecerá el flujo de trabajo entre docentes y directivos para un ambiente laboral agradable y proactivo que contribuirá en la mejora de la comunicación interna y la cultura organizacional.

Uno de los directivos de la Unidad Educativa, en su entrevista, expresó que considera que hay efectividad en las prácticas de comunicación actuales que promueven la toma de decisiones compartida y la asignación de responsabilidades. No obstante, señaló también, es importante seguir evaluando y mejorando continuamente estos procesos para fortalecer la cultura organizacional. En relación esta necesidad detectada el rector asegura que “a pesar de que existe una regular comunicación interna y una buena relación con los docentes es necesario formalizar procesos



mediante manuales o protocolos de comunicación, lo que permitirá que, indistintamente, de quien dirige la Unidad Educativa la gestión de comunicación y cultura organización se mantenga y sobre todo se estandarice”.





## Capítulo 3: Presentación y validación de la propuesta



**Título:** Manual de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional en la Unidad Educativa de San Marcos de la provincia de Santa Elena.

### 3.1 Presentación

La comunicación interna en una organización juega un papel fundamental en la construcción y fortalecimiento de su cultura organizacional. De acuerdo con los estudios de Alfonso et al. (2022) la cultura organizacional se define como un conjunto de valores, creencias y normas compartidas que guían el comportamiento de los individuos en la organización. Así, un manual de comunicación interna se convierte en un instrumento táctico para alinear las prácticas comunicativas con los valores y objetivos de la institución educativa, promoviendo así una cultura coherente y sólida.

La presente propuesta establece una guía para motivar el desarrollo correcto de los canales de comunicación, así como de los medios que contribuyan a un flujo de información que beneficie a los procesos y continuidad de la labor educativa. La propuesta de implementar un Manual de Comunicación en la institución educativa surge de la necesidad preponderante de fortalecer los lazos comunicativos en el ámbito educativo. Reconociendo el papel fundamental que desempeña la comunicación en la eficacia de los procesos educativos, esta iniciativa busca establecer protocolos claros y herramientas adecuadas para facilitar una interacción fluida y transparente entre todos los actores involucrados (Santa y Rey, 2020).

### 3.2 Objetivos

#### Objetivo General:

- Establecer protocolos mediante el uso de un manual para mejorar la comunicación interna entre docentes y directivos de la Unidad Educativa San Marcos de la provincia de Santa Elena.

#### Objetivos Específicos:

- Mejorar la comunicación interna para una gestión más eficiente de los recursos educativos y administrativos.
- Fortalecer la relación de la comunidad educativa a través de procesos de comunicación transparente y proactiva.
- Fomentar una cultura de comunicación abierta que promueva la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa.

### 3.3 Fundamentación Teórica

La propuesta de establecer un Manual de Comunicación interna en la Institución Educativa de San

Marcos surge de la reconocida importancia que tiene la comunicación en el ámbito educativo. Se argumenta que una comunicación clara y efectiva no solo optimiza la eficiencia interna, sino que también fortalece las relaciones con los diferentes actores de la comunidad educativa, incluyendo estudiantes, padres de familia y personal administrativo. Se destaca que este manual contribuirá a crear un entorno de aprendizaje más transparente, colaborativo y comprometido, alineado con los valores educativos de la institución (Contreras y Garibay, 2020).

Además, se subraya la relevancia de esta propuesta en el contexto actual, donde la educación virtual y el uso de la tecnología son prominentes. Se argumenta que en este escenario la necesidad de una comunicación efectiva se vuelve aún más crítica. Se plantea que un manual de comunicación proporcionará pautas claras para la interacción en entornos virtuales, asegurando que todos los miembros de la comunidad educativa estén informados y conectados, lo que es esencial para el éxito de los procesos educativos en la era digital (Introini, 2023).

Desde la perspectiva de Senovia (2023), la comunicación interna puede considerarse como el flujo de información que mantiene las diferentes partes de la organización conectadas y funcionando de manera coordinada. Según este enfoque, una comunicación interna efectiva es esencial para la integración y coordinación de los diversos subsistemas que componen una organización. Un manual de comunicación interna bien diseñado proporciona las pautas y protocolos necesarios para facilitar este flujo de información, asegurando que todos los departamentos y niveles jerárquicos estén alineados en sus acciones y decisiones.

En el contexto de los valores intangibles, la teoría del cambio organizacional resalta la importancia de la comunicación como facilitadora del proceso de transformación cultural. Según esta perspectiva, una cultura organizacional sólida no es estática, sino que evoluciona en respuesta a los cambios internos y externos. Un manual de comunicación interna puede actuar como un medio para introducir y gestionar estos cambios de manera efectiva, proporcionando información clara y transparente sobre la visión, misión y valores de la organización, así como los objetivos y estrategias para alcanzarlos (Siqueiros y Vera, 2022).

Finalmente, referente al liderazgo desarrollada por Cuesta y Moreno (2021) sostiene que la comunicación efectiva es una habilidad central para los líderes en la conducción de la cultura organizacional. Los líderes que practican una comunicación abierta, honesta y coherente establecen un tono para el intercambio de información dentro de la institución educativa y modelan los valores y comportamientos deseados. Un manual de comunicación interna puede servir como

una herramienta para empoderar a los líderes educativos con las habilidades y recursos necesarios para comunicarse de manera efectiva con sus equipos, fomentando así una cultura de confianza, colaboración y compromiso.

### 3.4 Características

- **Enfoque integral:** La propuesta aborda todos los aspectos de la comunicación en la institución educativa, desde la comunicación interna hasta la externa, y desde el manejo de situaciones específicas hasta la capacitación continua.
- **Participación colaborativa:** Se destaca la colaboración entre diferentes departamentos y expertos en comunicación educativa en el desarrollo del manual, lo que garantiza una perspectiva multidisciplinaria y amplia.
- **Adaptabilidad:** La propuesta reconoce la necesidad de ajustar el manual según las sugerencias y necesidades de la comunidad educativa, lo que refleja un enfoque dinámico y receptivo.
- **Uso de tecnología:** Se hace hincapié en la incorporación de herramientas tecnológicas tanto en el desarrollo del manual como en su implementación, lo que refleja una adaptación a las tendencias actuales.
- **Evaluación continua:** La propuesta incluye un método detallado para evaluar la efectividad del manual a través de encuestas, indicadores de participación y evaluaciones periódicas, lo que garantiza una mejora continua.

### 3.5 Estructura y dinámica de sus componentes

La propuesta de Manual de Comunicación se organiza en tres fases principales:

- Desarrollo del contenido
- Revisión y aprobación
- Distribución y formación

Cada fase implica actividades específicas, como recopilación de información, creación de borradores, obtención de retroalimentación, ajustes según sugerencias, lanzamiento del manual y capacitación sobre su uso efectivo. Esta estructura refleja un enfoque organizado y sistemático para la implementación del manual.

### Cronograma de actividades de la propuesta

ACTIVIDADES	I TRIMESTRE AÑO LECTIVO 2024-2025					
	MAYO		JUNIO		JULIO	
	1 SEMANA DEL 6 AL 10 DE MAYO	2 SEMANA DEL 27 AL 31 DE MAYO	3 SEMANA DEL 3 AL 7 DE JUNIO	4 SEMANA DEL 24 AL 28 DE JUNIO	5 SEMANA DEL 1 AL 5 DE JULIO	6 SEMANA DEL 22 AL 26 DE JULIO
Desarrollo del contenido	X					
Revisión		X				
Aprobación del manual por los directivos de la UE			X			
Socialización del manual				X		
Capacitación al personal docente					X	
Capacitación al personal administrativo					X	
Seguimiento y evaluación						X

Fuente: Elaborado por los autores (2024)

### 3.6 Exigencia que debe cumplir de acuerdo con su naturaleza y alcance

La propuesta establece la necesidad de una comunicación clara y efectiva en la institución educativa, lo que implica la adopción y seguimiento de los protocolos establecidos en el manual. Se espera la colaboración de todos los miembros de la comunidad educativa en la implementación y uso del manual, así como la disposición a participar en capacitaciones y eventos relacionados con la comunicación educativa.

Además, es fundamental destacar que la comunicación interna no sólo se limita a la transmisión de información, sino que también implica la capacidad de escuchar y entender la posición de los demás. La adopción de los protocolos del manual debe ir acompañada de un esfuerzo consciente por fomentar un ambiente de respeto y apertura, donde todos los miembros de la comunidad educativa se sientan valorados y escuchados. La participación activa en las capacitaciones y eventos no sólo mejora las habilidades de comunicación individual, sino que también fortalece la

cohesión y el sentido de pertenencia dentro de la institución. Por lo tanto, cada individuo tiene un papel crucial en la construcción de una cultura de comunicación efectiva en la institución educativa. Este manual será evaluado de una manera continua y efectiva a través de la comunidad educativa bajo la responsabilidad de sus actores directos que garantizarán la aplicación y actualización de estos elementos tan importantes que exige el ministerio de educación en los estándares de calidad educativa.

### **3.7 Formas de aplicación/ Recursos/ Beneficiarios**

La aplicación del manual se realizará a través de la distribución del documento a todos los miembros de la comunidad educativa y la impartición de capacitaciones sobre su uso de comunicación efectivo. Los recursos necesarios incluyen un equipo de desarrollo compuesto por expertos en comunicación educativa y personal de tecnología de la información, así como el uso de plataformas tecnológicas y herramientas colaborativas en línea.

Los beneficiarios directos de este manual, y considerando el mapa de públicos internos de la Unidad Educativa San Marcos son los docentes y el personal administrativo. Sin embargo, al existir un protocolo de acción que implica cambios en la gestión de organización en la Institución también se beneficiarán los demás miembros de la comunidad educativa como estudiantes y padres de familia, quienes se verán favorecidos por una comunicación más clara, transparente y efectiva en la institución educativa.

### **3.8 Contenido del Manual de Comunicación:**

#### **3.8.1 Comunicación interna:**

##### **a. Políticas Generales de Comunicación interna**

- Elaboración de políticas y protocolos de comunicación

##### **b. Establecimiento de Canales de Comunicación Oficiales:**

- Identificar y establecer canales de comunicación oficiales, como correo electrónico institucional, plataformas de mensajería interna (Slack, Microsoft Teams, etc.), tableros de anuncios en línea y reuniones regulares.
- Proporcionar acceso y orientación sobre cómo utilizar eficazmente cada canal de comunicación.

##### **c. Definición de Frecuencia y Formatos de Actualizaciones:**

- Determinar la frecuencia de las actualizaciones, como cronogramas mensuales, reuniones semanales de equipo y comisiones en tiempo real según sea necesario.

- Especificar los formatos de las actualizaciones, como correos electrónicos, presentaciones, documentos compartidos o videos informativos.

**d. Desarrollo de Protocolos para la Comunicación entre Docentes y Personal Administrativo:**

- Establecer horarios de disponibilidad para reuniones y comunicación directa.
- Definir canales específicos para la comunicación de temas administrativos y académicos.

**e. Identificación de Voceros:**

- Designar voceros autorizados para comunicar información oficial y asegurar consistencia en los mensajes.
- Proporcionar capacitación sobre la importancia de mantener la coherencia y la precisión en la comunicación institucional.

**3.7.2 Comunicación en Entornos Virtuales:**

**a. Promoción del Uso Efectivo de Herramientas de Colaboración en Línea:**

- Ofrecer formación sobre herramientas de colaboración en línea, como Google Workspace, Microsoft Teams o Slack.
- Establecer pautas de uso para garantizar una comunicación eficiente y profesional.

**b. Establecimiento de Normas para la Interacción en Plataformas Educativas en Línea:**

- Definir reglas de conducta y etiqueta en línea para fomentar un entorno de aprendizaje respetuoso y seguro.
- Proporcionar orientación sobre el uso adecuado de las funciones de comunicación en las plataformas educativas.

**3.7.3 Manejo de Situaciones en crisis:**

**a. Implementación de Protocolos de Comunicación en Situaciones de Crisis:**

- Establecer un equipo de gestión de crisis y definir roles y responsabilidades.
- Desarrollar mensajes de comunicación claros y coherentes para distribuir durante situaciones de emergencia.

**b. Establecimiento de Procedimientos para la Resolución de Conflictos Mediante la Comunicación:**

- Implementar un proceso estructurado para abordar y resolver conflictos de manera constructiva.

- Ofrecer capacitación en habilidades de comunicación y resolución de conflictos para todos los miembros del personal.

### **3.7.4 Plan de Capacitación Continua:**

#### **a. Ofrecimiento de Recursos Formativos para Mejorar las Habilidades de Comunicación:**

**3.8** Identificar áreas de mejora en las habilidades de comunicación y ofrecer recursos formativos específicos, como cursos en línea, talleres presenciales y materiales de lectura.

**3.9** Incluir temas relevantes como escucha activa, comunicación no verbal, manejo de conflictos y técnicas de presentación.

#### **b. Fomento de la Participación en Programas de Desarrollo Profesional:**

**3.10** Promover la participación en programas de desarrollo profesional centrados en la comunicación efectiva.

**3.11** Facilitar el acceso a oportunidades de capacitación, ya sea internamente o a través de asociaciones externas y organizaciones especializadas.

### **3.12. Fases para el desarrollo e implementación:**

a. Desarrollo del Contenido: a. Recopilar información de los diferentes departamentos.

b. Crear un borrador del manual con la colaboración de expertos en comunicación educativa.

c. Revisión y Aprobación: a. Obtener retroalimentación interna y externa sobre el contenido del manual. b. Ajustar el manual según las sugerencias recibidas.

d. Distribución y Formación: a. Lanzar el manual a todos los miembros de la comunidad educativa. b. Proporcionar capacitación sobre su uso efectivo.

### **3.13 Recursos:**

1. Equipo de Desarrollo:

a. Expertos en comunicación educativa.

b. Personal de tecnología de la información para la implementación de herramientas en línea.

2. Plataformas Tecnológicas:

a. Herramientas colaborativas en línea.

b. Plataformas educativas virtuales para la formación.

### **3.14 Método de Evaluación de Efectividad del manual en la UE:**

1. Encuestas y Retroalimentación: a. Obtener opiniones de docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia. b. Evaluar la claridad y utilidad percibida del manual.

2. Indicadores de Participación: a. Seguir la participación en eventos y actividades relacionadas con la comunicación. b. Analizar el uso de los canales de comunicación establecidos.
3. Evaluación Continua: a. Programar revisiones periódicas para actualizar el manual según las necesidades cambiantes de la comunidad educativa.

Esta propuesta busca mejorar la calidad de la comunicación en la Unidad educativa San Marcos, promoviendo un ambiente colaborativo y eficiente que beneficie a todos los involucrados en el proceso educativo.

La implementación de este Manual de Comunicación representa un paso crucial hacia la mejora continua de una institución educativa. Al establecer pautas claras, fomentar una cultura de comunicación abierta y proporcionar herramientas adecuadas para la interacción en entornos virtuales, comprometiendo a la comunidad educativa a fortalecer los lazos entre todos los miembros. Con una evaluación continua, una disposición que se adapte a las necesidades cambiantes, este manual no solo optimizará la eficiencia interna y la colaboración, sino que también contribuirá al desarrollo integral de los estudiantes y al éxito general del manual educativo.

### **Validación de la propuesta**

La propuesta de investigación también fue sometida a un proceso de validación por parte de expertos en el campo relevante. Los expertos evaluaron la propuesta en términos de su relevancia, coherencia metodológica y potencial contribución al conocimiento existente. Los resultados de esta validación indicaron que la propuesta fue considerada como sólida y pertinente, recibiendo valoraciones favorables por parte de los expertos. Este proceso de validación garantizó que la propuesta estuviera sobre un fundamento firme y que, alineada con los estándares académicos y profesionales del campo, proporcionando cimientos estables para el desarrollo y ejecución del estudio propuesto.

### **Conclusiones parciales de la propuesta**

- Basado en la fundamentación teórica que subraya el papel crítico de una comunicación clara y efectiva en la eficiencia de los procesos educativos y en el contexto actual donde la educación a distancia y el uso de la tecnología son prominentes, se propone el establecimiento de un manual que promueva una comunicación transparente, colaborativa y comprometida entre todos los actores educativos.

- Los objetivos establecidos en la propuesta apuntan a mejorar la comunicación interna, fortalecer las relaciones dentro de la comunidad educativa y fomentar una cultura de comunicación abierta y participativa. Además, las características del manual, como su enfoque integral, la participación colaborativa en su desarrollo, su adaptabilidad a las necesidades cambiantes y su énfasis en el uso de la tecnología, garantizan su eficacia y relevancia en el entorno educativo actual.
- La estructura y dinámica propuestas para el desarrollo e implementación del manual reflejan un enfoque organizado y sistemático, que incluye la creación de contenido, la revisión y aprobación, así como la distribución y formación sobre su uso efectivo. Además, se establece un método detallado de evaluación continua para medir la efectividad del manual y realizar ajustes según sea necesario.



## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

- Después de un exhaustivo análisis de la situación actual de comunicación interna en la Unidad Educativa San Marcos, se ha identificado la necesidad de fortalecer tanto los procesos de comunicación como la cultura organizacional. El diagnóstico ha destacado la importancia de definir sólidas bases para comprender mejor estos aspectos fundamentales. Además, se ha evidenciado la influencia directa de la gestión de la comunicación interna en la cohesión y el desempeño del equipo educativo. En este sentido, es requirente la aplicación de estrategias de comunicación interna, siendo un paso crucial hacia la mejora de la cultura organizacional.
- Tras examinar y definir las fuentes teóricas y epistemológicas relacionadas con la comunicación interna y la cultura organizacional, queda patente la importancia crucial de la comunicación efectiva en el fortalecimiento de la cultura organizacional. Las bases teóricas resaltan cómo una comunicación clara, transparente y bidireccional dentro de una institución educativa no solo facilita la transmisión de información, sino que también fomenta la cohesión del equipo, promueve la colaboración y fortalece el sentido de pertenencia. La comunicación interna adecuada, respaldada por sólidas bases teóricas, se erige como un elemento fundamental para construir una cultura organizacional sólida y saludable.
- El diagnóstico de la gestión de comunicación interna en la Unidad Educativa San Marcos ha revelado áreas donde es necesario reforzar las prácticas existentes para que puedan tener un impacto significativo en la cultura organizacional. Se ha identificado que una comunicación interna efectiva no solo implica la transmisión de información, sino también la creación de un entorno donde se fomente la participación, la colaboración y la confianza entre los miembros de la comunidad educativa. Por lo tanto, es evidente que la gestión de la comunicación interna necesita ser fortalecida para que pueda influir de manera positiva en la cultura organizacional y contribuir a su estabilidad a largo plazo.
- La propuesta de desarrollar un manual de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional en la Unidad Educativa San Marcos es fundamental para mejorar los canales de comunicación y reforzar la comunicación en sí misma. Este manual servirá como una guía detallada que establecerá normas, procedimientos y mejores prácticas para la comunicación dentro de la institución educativa. Al definir claramente los roles y responsabilidades de los diferentes actores, así como los procesos y protocolos a seguir en

diversas situaciones comunicativas, el manual proporcionará una estructura coherente y consistente para la interacción entre los miembros de la comunidad educativa.

### **Recomendaciones**

- Es crucial implementar programas de formación y capacitación en habilidades de comunicación para el personal educativo de la Unidad Educativa San Marcos. Estos programas deben abordar tanto aspectos técnicos de la comunicación como habilidades interpersonales, promoviendo la capacidad de transmitir información de manera clara y efectiva, así como fomentar la colaboración y el trabajo en equipo.
- Se recomienda revisar y fortalecer los procesos de gestión de la comunicación interna en la institución. Esto implica establecer canales de comunicación eficientes y transparentes que fomenten la participación y la colaboración entre los miembros de la comunidad educativa. Además, es importante asignar responsabilidades claras y definir protocolos para garantizar una comunicación coherente y consistente.
- Es esencial crear un entorno que promueva la comunicación abierta y bidireccional dentro de la institución. Esto puede lograrse mediante la implementación de políticas y prácticas que fomenten la retroalimentación constructiva, la participación activa y el intercambio de ideas entre todos los miembros de la comunidad educativa.
- Se debe proceder con la elaboración y puesta en marcha de un manual de comunicación interna que establezca normas, procedimientos y mejores prácticas para la comunicación dentro de la institución. Este manual servirá como una guía detallada que garantice la coherencia y consistencia en la comunicación, definiendo roles y responsabilidades de manera clara y proporcionando recursos para resolver conflictos comunicativos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfonso, S., Bermudez, R., y Rabelo, S. (2022). *Apuntes teóricos sobre la comunicación educativa mediada por las redes sociales*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-30422022000100025](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-30422022000100025)
- Artigas, W., y Robles, M. (2010). Metodología de la investigación: Una discusión necesaria en Universidades Zulianas. Obtenido de Revista digital universitaria: <https://www.revista.unam.mx/vol.11/num11/art107/art107.pdf>
- Asamblea Nacional Constituyente. (2021). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de Lexis: [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Rep-ublica-del-Ecuador\\_act\\_ene-2021.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Rep-ublica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf)
- Asamblea Nacional Constituyente. (2021). *LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL*. Obtenido de Lexis: [https://gobiernoabierto.quito.gob.ec/Archivos/Transparencia/2021/04abril/A2/ANEXOS/PR OCU\\_LOEI.pdf](https://gobiernoabierto.quito.gob.ec/Archivos/Transparencia/2021/04abril/A2/ANEXOS/PR OCU_LOEI.pdf)
- Bernal, Á., y Macias, T. (2022). *La comunicación asertiva y su aporte en el proceso de enseñanza y aprendizaje*. Obtenido de Polo de conocimiento: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8482994.pdf>
- Cantos, G., Mero, F., y Vinces, V. (2020). *La comunicación educativa en el aula: una experiencia desde la práctica docente en el bachillerato*. Obtenido de Universidad de Holguín: <https://www.redalyc.org/journal/5891/589164533010/html/>
- Cvetkovic, A. (2021). *Revista de la Facultad de Medicina Humana*. Obtenido de Estudios Transversales: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2308-05312021000100179&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2308-05312021000100179&script=sci_abstract)
- Contreras, O., y Garibay, N. (2020). *Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina*. Obtenido de Inmediaciones de la Comunicación: [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1688-86262020000100043](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-86262020000100043)
- Cortés, M. (2020). *La comunicación como herramienta clave en la docencia de posgrado durante los momentos de crisis*. Obtenido de Desde el Sur: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2415-09592020000200601](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-09592020000200601)

- Corona, J. (2017). *Investigación científica. A manera de reflexión*. Obtenido de MediSur:  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-897X2016000300002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2016000300002)
- Cuesta, O., y Moreno, E. (2021). *El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico*. Obtenido de Sophia:  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-89322021000100084](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-89322021000100084)
- Díaz, B., Farfán, D., y González, M. (2019). *Referentes históricos sobre algunas doctrinas del sistema de derecho internacional privado*. Obtenido de Revista San Gregorio:  
[http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2528-79072019000100138](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072019000100138)
- Escudero, L. (2020). *Procesos inferenciales en la comprensión del discurso escrito. Influencia de la estructura del texto en*. Obtenido de Revista Signos:  
<https://www.redalyc.org/pdf/1570/15701377103.pdf>
- García, F., Juárez, S., y Salgado, L. (2019). *Gestión escolar y calidad educativa*. Obtenido de Revista Cubana de Educación Superior:  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142018000200016#:~:text=S](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142018000200016#:~:text=S)  
e%20entiende%20la%20calidad%20como,incluye%20valores%2C%20principios%20y%20procedimientos.
- García, J., y Gonzalez, M. (2020). *La comunicación y la interacción como aspectos clave de los entornos personales de aprendizaje: Perspectiva de estudiantes costarricenses de educación*. Obtenido de Revista Electrónica Educare:  
[https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1409-42582020000300100](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-42582020000300100)
- Gil, L., Martínez, G., y Rodríguez, C. (2022). *Estilos de comunicación: Una revisión teórica hacia las habilidades directivas en las organizaciones*. Obtenido de Revista Científica de la UCSA:  
[http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2409-87522022000300085](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-87522022000300085)
- González, I. (2020). *Política educativa actores y pedagogía, de Carlos Ornelas, Marco Aurelio Navarro-Leal y Zaira Navarrete-Cazales*. Obtenido de Perfiles educativos:  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982020000100226](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982020000100226)
- Hernández, M., y Lluesma, M. (2019). *Hacia una comunicación eficaz*. Obtenido de Revista

Cubana de Educación Superior:

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142019000200006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000200006)

Herrero, L. (2022). *Modelo predictivo para la selección de técnica de medición de la opinión pública*. Obtenido de The Anáhuac journal:

[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2683-26902021000200050](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2683-26902021000200050)

Iñaguazo, H. (2022). *La relación entre la comunicación interna y el clima laboral en los docentes de la unidad educativa San Joaquín, de la parroquia Cumbe, en el periodo 2018*. Obtenido de Revista Ciencia y educación:

<https://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/7>

Lama, P., y Lama, M. (2022). *Los instrumentos de la investigación científica. Hacia una plataforma teórica que clarifique y gratifique*. Obtenido de Horizonte de la Ciencia:

<https://www.redalyc.org/journal/5709/570969250014/html/>

León, F., y Escudero, N. (2020). *Instrumentos para medir la habilidad de comunicación: una revisión sistemática*. Obtenido de RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo: [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672019000100102&script=sci\\_abstract](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672019000100102&script=sci_abstract)

Loor, G., y Aveiga, V. (2022). *WhatsApp: herramienta de comunicación educativa entre padres de familia y docentes de educación primaria*. Obtenido de Revista Científica UISRAEL:

[http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2631-27862022000100011](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2631-27862022000100011)

Martínez, S., y López, M. (2021). *La formación encuadras de un concepto, distintas miradas de un mismo fin*. Obtenido de Mendive. Revista de Educación:

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-76962021000401376](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-76962021000401376)

Moreno, E. (2018). *Aproximación al estado del arte sobre comunicación y educación en Colombia*. Obtenido de Anagramas -Rumbos y sentidos de la comunicación:

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-25222018000200251](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-25222018000200251)

Mosteiro, M., y Porto, A. (2018). *La investigación en educación*. Obtenido de Notas teórico-metodológicas de pesquisas em: <https://books.scielo.org/id/yjxdq/pdf/mororo-9788574554938-01.pdf>

Muñoz, E., y Solís, B. (2021). *Enfoque Cualitativo y Cuantitativo de la Evaluación Formativa*.

Obtenido de Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuSo):  
[http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2550-65872021000300001](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2550-65872021000300001)

Ovillo, L., Sanchez, j., y Meleán, R. (2023). *Cultura organizacional en institución educativa del Perú: análisis desde la perspectiva docente en post pandemia*. Obtenido de Revista Telos:  
<http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/4113>

Pacheco, M., & Álvarez, E. (2022). La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas. Obtenido de Innova:  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8736845.pdf>

Palafox, M., y Ochoa, S. (2019). *La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones*. Obtenido de Revista SanGregorio:  
[http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2528-79072019000200198](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072019000200198)

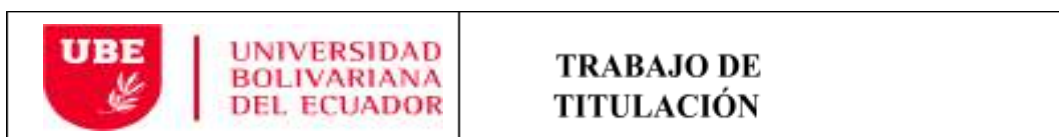
Papic, K. (2019). *Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile*. Obtenido de Cuadernos de Investigación Educativa:  
[http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1688-93042019000100063](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-93042019000100063)

Papic, K. (2020). *Medios de comunicación organizacional interna en colegios públicos, Chile*. Obtenido de ALTERIDAD.Revista de Educación:  
[http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1390-86422020000200241](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86422020000200241)

Pedraja, L., y Marchioni, C. (2020). *Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia*. Obtenido de Formación Universitaria:  
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/formuniv/v13n5/0718-5006-formuniv-13-05-3.pdf>

Pedroza, R., y Cervera, L. (2021). *Cultura organizacional a través de la gerencia educativa de una universidad privada en Perú*. Obtenido de Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación:  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S261679642021000400301&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S261679642021000400301&script=sci_abstract)

Quiñones, A., Cervera, L., y Macarlupu, D. (2021). *Gerencia educativa: comunicación interna en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos caso Perú*. Obtenido de Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la



Educación: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2616-79642021000500197&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2616-79642021000500197&script=sci_arttext)

- Reyes, J., y Moros, H. (2019). *La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio*. Obtenido de Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322019000100201](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000100201)
- Rodriguez, A., & Boillos, M. (2021). *El método Delphi en Lingüística Aplicada a la luz de un análisis teórico y crítico*. Obtenido de Revista Brasileira de Linguística Aplicada : <https://www.scielo.br/j/rbla/a/sVfnBZH4b8xyW6rv9V44Mjg/?lang=es#ModalTutors>
- Sanz, J. (2021). *Comunicación para la salud laboral*. Obtenido de Medicina y Seguridad del Trabajo: [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0465-546X2019000300173](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2019000300173)
- Sardiñas, Y., y Dominguez, I. (2021). *La comunicación educativa: su desarrollo en el profesor de secundaria básica*. Obtenido de Varona. Revista Científico Metodológica: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1992-82382020000200018#:~:text=L](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1992-82382020000200018#:~:text=L)  
a%20comunicaci%C3%B3n%20educativa%20busca%20la,de%20aprendizajes%20positivos%20y%20motivadores.
- Saiz, M., y Jacome, R. (2022). *Revisión bibliográfica: La Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación*. Obtenido de Revista gestión de las personas y tecnología: [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-56932022000100001](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-56932022000100001)
- Santa, G., y Rey, C. (2020). *La calidad de la comunicación de las Instituciones de Educación Superior del Ecuador*. Obtenido de Investigación bibliotecológica: [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-358X2019000400013](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2019000400013)
- Sardiñas, Y., y Dominguez, I. (2021). *La comunicación educativa: su desarrollo en el profesor de secundaria básica*. Obtenido de Varona. Revista Científico Metodológica: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1992-82382020000200018#:~:text=L](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1992-82382020000200018#:~:text=L)  
a%20comunicaci%C3%B3n%20educativa%20busca%20la,de%20aprendizajes%20positivos%20y%20motivadores.



- Senovia, L. (2023). *El enfoque cualitativo: Una alternativa compleja dentro del mundo de la investigación*. Obtenido de Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía: [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2542-30882023000100001](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2542-30882023000100001)
- Siqueiros, M., y Vera, J. (2022). *Cultura organizacional en instituciones de educación superior: conceptualización, medidas y variables asociadas*. Obtenido de Revista iberoamericana de educación superior: [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-28722022000100181](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722022000100181)
- Valencia, E., y Castaño, E. (2023). *COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y FELICIDAD EN EL TRABAJO*. Obtenido de Investigación y Desarrollo: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-32612022000200191](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-32612022000200191)
- Velasteguí, M., y Cruz, D. (2021). *El fortalecimiento de valores en los estudiantes de la Universidad UniandesPuyo*. Obtenido de Conrado: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442021000200126](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000200126)
- Vélez, M., Zambrano, N., y Intriago, M. (2020). *La comunicación educativa en el proceso de formación profesional por competencias*. Obtenido de Universidad de la Rioja: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8638163>
- Vesga, J., García, M., y Forero, C. (2020). *Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional*. Obtenido de Suma Psicológica: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-43812020000100052](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-43812020000100052)
- Villacorta, J., Colina, F., & Pantigoso, N. (2023). *Habilidades directivas y comunicación organizacional interna*. Obtenido de Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía: [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2542-30882023000200032](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2542-30882023000200032)
- Vivas, A., y Saavedra, P. (2019). *Comunicación interna en la calidad de la gestión administrativa Liceo Técnico Amelia Courbis, Talca 2018*. Obtenido de Revista Scientific: <https://www.redalyc.org/journal/5636/563662173008/html/>
- Zhinín, J., y Machado, M. (2021). *La comunicación pedagógica como innovación en la enseñanza-aprendizaje del derecho*. Obtenido de Conrado: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442021000100207](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000100207)

## Anexos

### Anexo 1. Operacionalización de variables

Operacionalización de Variables				
VARIABLE INDEPENDIENTE: La comunicación institucional interna				
Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración
<p>La comunicación institucional interna es un componente esencial de la gestión organizativa que abarca todas las estrategias, procesos y canales utilizados por una entidad, ya sea una empresa, una institución gubernamental o una organización sin fines de lucro, para facilitar la transmisión efectiva de información, valores, objetivos y directrices dentro de su estructura interna. Esta comunicación interna se dirige principalmente a los empleados o miembros de la organización y busca crear un ambiente de trabajo donde la información fluya de manera clara, eficiente y transparente (Segura et al, 2021).</p>	<p>Objetivos</p> <p>Flujo de información</p> <p>Participación</p> <p>Elementos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificación institucional</li> <li>● Transmisión de Información</li> <li>● Fortalecimiento de Relaciones interpersonales</li> <li>● Coordinación interna</li> <li>● Comunicación Descendente</li> <li>● Comunicación Ascendente</li> <li>● Comunicación Horizontal</li> <li>● Comunicación Oblicua</li> <li>● Implicación del personal</li> <li>● Cambio de actitudes</li> <li>● Mejoramiento de productividad</li> <li>● Emisor</li> <li>● Receptor</li> </ul>	<p>1. La comunicación interna en la organización refuerza la identificación de los empleados con la institución.</p> <p>2. La información relevante se transmite de manera eficiente en la organización.</p> <p>3. La comunicación interna en la organización fomenta el fortalecimiento de relaciones interpersonales entre los empleados.</p> <p>4. La comunicación interna en la organización facilita la coordinación entre diferentes departamentos y equipos</p>	<p>1. Totalmente en desacuerdo</p> <p>2. En desacuerdo</p> <p>3. De acuerdo</p> <p>4. Totalmente de acuerdo.</p>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Código</li> <li>● Canal</li> <li>● Mensaje</li> <li>Contexto</li> </ul>		
--	--	--	--	--

**Operacionalización de Variables**

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Cultura organizacional

Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Valoración
<p>La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores compartidos, creencias, normas, comportamientos, y prácticas que prevalecen en una organización. Es una dimensión intangible pero poderosa que influye en la forma en que los miembros de la organización interculturalidad entre sí, toman decisiones y percibe su entorno laboral.</p> <p>La cultura organizacional es una parte fundamental de la identidad de una empresa u organización, y juega un papel crucial en la determinación de su ambiente laboral, ética, y su forma de llevar a cabo sus operaciones (Mena, 2019).</p>	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Clima organizacional</p> <p>Cambio organizacional</p> <p>Liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Distribución de funciones</li> <li>● Trabajo en conjunto</li> <li>● Establecimiento de acuerdos</li> <li>● Percepciones</li> <li>● Convivencia laboral</li> <li>● Capacidad de adaptación</li> <li>● Barreras de adaptación</li> <li>● Agentes de cambio</li> <li>● Influencia</li> <li>● Responsabilidad</li> <li>● Acciones de cambio</li> </ul>	<p>5. En la organización, la distribución de funciones y responsabilidades es clara y eficiente.</p> <p>6. En la organización, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre los empleados.</p> <p>7. En la organización, existe una cultura que promueve la capacidad de adaptación a cambios en el entorno laboral.</p> <p>8. En la organización, se promueve la influencia de los empleados en la toma de decisiones y se les asigna responsabilidad en sus funciones.</p> <p>9. Piensa que un manual de</p>	<p>1. Totalmente en desacuerdo</p> <p>2. En desacuerdo</p> <p>3. De acuerdo</p> <p>4. Totalmente de acuerdo.</p>





			comunicación contribuirá en la mejora de la cultura Organizacional	
--	--	--	---	--



*Anexo 2. Formato de encuesta y entrevista*

1. La comunicación interna en la organización refuerza la identificación de los empleados con la institución
2. La información relevante se transmite de manera eficiente en la organización
3. La comunicación interna en la organización fomenta el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los empleados
4. La comunicación interna en la organización facilita la coordinación entre diferentes departamentos y equipos
5. En la organización en la distribución de funciones y responsabilidades es clara y eficiente
6. En la organización se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre los empleados
7. En la organización existe una cultura que promueve la capacidad de adaptación a cambios en el entorno laboral
8. En la organización, se promueve la influencia de los empleados en la toma de decisiones y se les asigna responsabilidad en sus funciones
9. Piensa que un manual de comunicación contribuirá en la mejora de la cultura organizacional

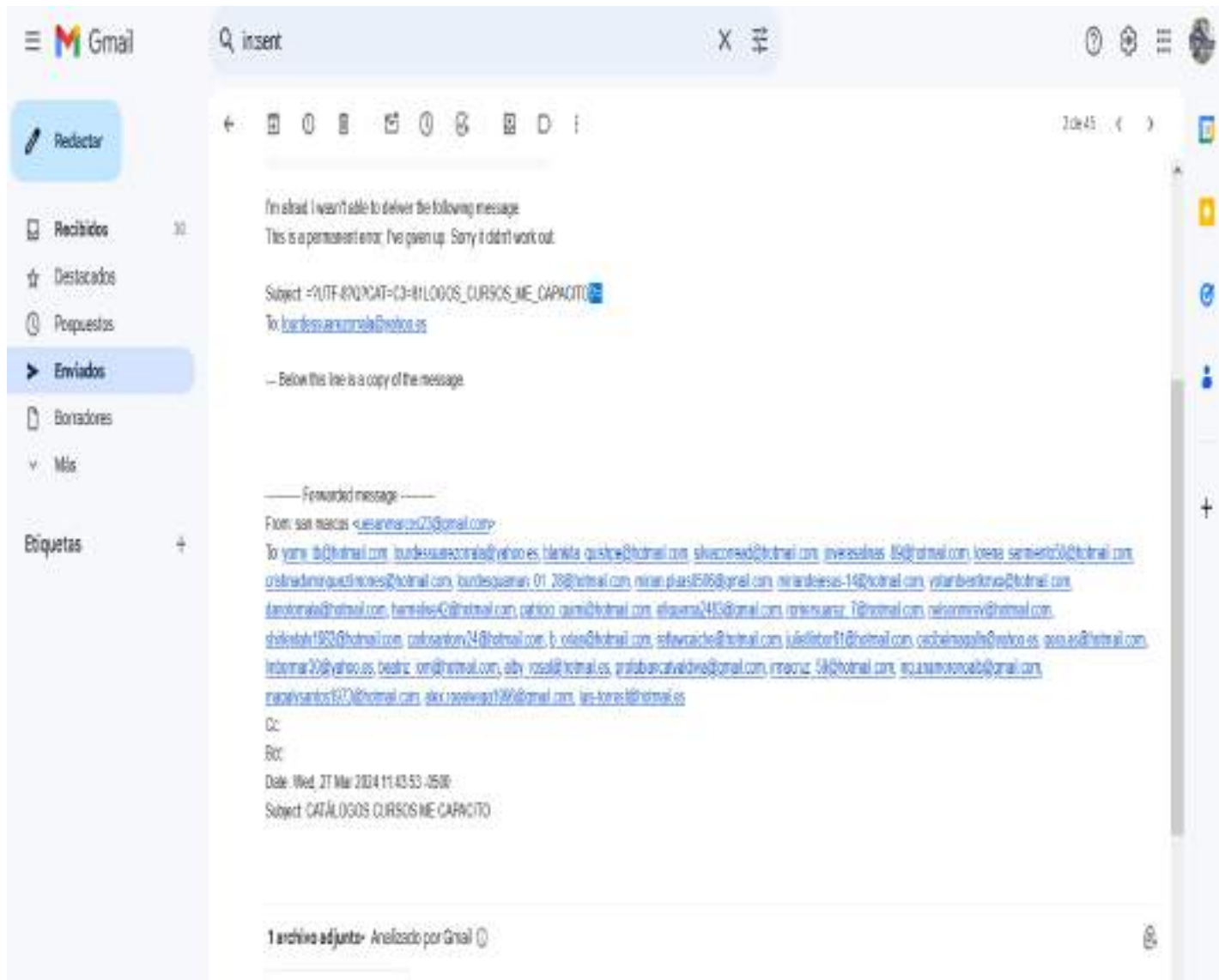


Anexo 4. Portada de propuesta





Anexo 5. Correos enviados al personal docente



### Anexo 6. Validación Instrumento

#### Identificación del experto:

<b>Nombres y Apellidos:</b> Elián José Villao Orellana
<b>Profesión e Institución donde trabaja:</b> Asistente Técnico Académico en programas de maestría – Empresa Pública Santa Elena EP adscrita a la Universidad Estatal Península de Santa Elena.
<b>Títulos obtenidos</b>
<b>Pregrado:</b> Licenciatura en Ciencias de la Educación Básica  <b>Institución:</b> Universidad Estatal Península de Santa Elena  <b>Año:</b> 2022
<b>Postgrado:</b> Magíster en Psicopedagogía  <b>Institución:</b> Universidad Estatal Península de Santa Elena  <b>Año:</b> 2024

#### Identificación de la investigación:

##### Objetivo general

Diagnosticar la situación actual de comunicación institucional interna mediante el uso de herramientas como la encuesta y la entrevista para proponer estrategias con la finalidad de fortalecer la cultura organizacional de la Unidad Educativa San Marcos de la provincia de Santa Elena.

##### Objetivos específicos

1. Definir las fuentes teóricas y epistemológicas o bases contextuales de comunicación interna y cultura organizacional.

2. Diagnosticar la gestión de comunicación interna de la Unidad Educativa San Marcos y su incidencia en la cultura organizacional.
3. Proponer estrategias de comunicación interna mediante un manual para el fortalecimiento de la cultura organizacional en la Unidad Educativa San Marcos.
4. Validar a través de criterio de expertos la propuesta de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional en los públicos estratégicos seleccionados de la Unidad Educativa San Marcos.

### Variable del estudio


La variable independiente: La comunicación interna, se manejó a través de las siguientes dimensiones:

- Objetivos
- Flujos de información
- Participación
- Elementos

La variable dependiente: Cultura organizacional, se manejó a través de las siguientes dimensiones:

- Trabajo en equipo.
- Clima organizacional
- Cambio organizacional
- Liderazgo

Objetivos	Variables	Dimensión	Indicadores	Ítems
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir las fuentes teóricas y epistemológicas o bases contextuales de comunicación interna y cultura organizacional.</li> <li>• Diagnosticar la gestión de comunicación interna de la</li> </ul>	La comunicación interna	objetivos	Identificación institucional Transmisión de Información Fortalecimiento de Relaciones interpersonales	
		Flujos de información	Coordinación interna Comunicación Descendente Comunicación Ascendente Comunicación Horizontal	

 <b>UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR</b>		<b>TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		
Unidad Educativa San Marcos y su incidencia en la cultura organizacional.			Comunicación Oblicua	
		Participación	Implicación del personal Cambio de actitudes Mejoramiento de productividad	
		Elementos	Emisor Receptor Código Canal Mensaje Contexto	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer estrategias de comunicación interna mediante un manual para el fortalecimiento de la cultura organizacional en la Unidad Educativa San Marcos.</li> <li>Validar a través de criterio de expertos la propuesta de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional en los públicos estratégicos seleccionados de la Unidad Educativa San Marcos.</li> </ul>	Cultura organizacional	Trabajo en equipo	Distribución de funciones Trabajo en conjunto Establecimiento de acuerdos	
		Clima organizacional	Percepciones Convivencia laboral	
		Cambio organizacional	Capacidad de adaptación  Barreras de adaptación  Agentes de cambio	
		Liderazgo	Influencia  Responsabilidad  Acciones de cambio	

### Matriz de operacionalización del instrumento

Fuente: Elaborado por los autores (2023)

### Juicio del experto y evaluación general

Considera usted que los indicadores de la variable de estudio están inmersos en su contexto teórico de forma:



La Universidad para todos



Suficiente: <u>X</u>	Medianamente Suficiente: ____	Insuficiente: ____
----------------------	-------------------------------	--------------------

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Considera usted que los ítems miden los indicadores seleccionados para la variable de estudio:

Suficiente: <u>X</u>	Medianamente Suficiente: ____	Insuficiente: ____
----------------------	-------------------------------	--------------------

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Considera usted que los indicadores y los ítems miden la variable seleccionada de manera:

Suficiente: <u>X</u>	Medianamente Suficiente: ____	Insuficiente: ____
----------------------	-------------------------------	--------------------

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Considera usted que el instrumento diseñado mide las variables:

Suficiente: <u>X</u>	Medianamente Suficiente: ____	Insuficiente: ____
----------------------	-------------------------------	--------------------

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Considera usted que el instrumento diseñado es válido:

Suficiente: <u>X</u>	Medianamente Suficiente: ____	Insuficiente: ____
----------------------	-------------------------------	--------------------

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Tabla de validación**

Ítem	Usted en su práctica docente	5 TA	4 DA	3 N	2 ED	1 TD
1	La comunicación interna en la organización, refuerza la identificación de los empleados con la institución.					
2	La información relevante se transmite de manera eficiente en la organización.					
3	La comunicación interna en la organización fomenta el fortalecimiento de relaciones interpersonales entre los empleados.					
4	La comunicación interna en la organización, facilita la coordinación entre diferentes departamentos y equipos.					
5	Piensa que un manual de comunicación contribuirá en la mejora de la cultura organizacional.					
6	En la organización, la distribución de funciones y responsabilidades, es clara y eficiente.					
7	En la organización se fomenta el trabajo en equipo y la coordinación entre los empleados.					
8	En la organización, existe una cultura que promueve la capacidad de adaptación a cambios en el entorno laboral.					
9	En la organización, se promueve la influencia de los empleados en la toma de decisiones y se les asigna responsabilidad en sus funciones.					

Fuente: Elaborado por los autores (2023)

**Validación instrumento encuesta**

**Objetivo general:** Diagnosticar la situación actual de comunicación institucional interna mediante el uso de herramientas como la encuesta y la entrevista para proponer estrategias con la finalidad de fortalecer la cultura organizacional de la Unidad Educativa San Marcos de la provincia de Santa Elena.

**P:** Pertinente

**NP:** No Pertinente

**EXPERTO:** LCDO. ELIÁN JOSÉ VILLAO ORELLANA, MGTR.

ITEM	Objetivo		Variable		Dimensión		Indicador		Redacción		OBSERVACION
	P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	
1	X		X		X		X		X		
2	X		X		X		X		X		
3	X		X		X		X		X		
4	X		X		X		X		X		
5	X		X		X		X		X		Plantear la afirmación en tercera persona para que exista uniformidad con las demás. (Un manual de comunicación contribuye en la mejora de la cultura organizacional.)
6	X		X		X		X		X		
7	X		X		X		X		X		
8	X		X		X		X		X		
9	X		X		X		X		X		

Fuente: Elaborado por los autores (2024)

### Identificación del experto:

Nombre y Apellido: Cristian Efrén Mirabá Tomalá
Profesión e Institución donde trabaja: Docente-Unidad Educativa Santa Elena
<b>Títulos obtenidos</b>
Pregrado: <u>Lcdo. En Informática Educativa</u>
Institución: <u>Universidad Estatal Península de Santa Elena</u>
Año: <u>2014</u>
Postgrado: <u>Máster en Gestión Educativa</u>
Institución: <u>Universidad Nicaragüense Martin Luther King</u>
Año: <u>2023</u>

### Identificación de la investigación:

#### Objetivo general

Diagnosticar la situación actual de comunicación institucional interna mediante el uso de herramientas como la encuesta y la entrevista para proponer estrategias con la finalidad de fortalecer la cultura organizacional de la Unidad Educativa San Marcos de la provincia de Santa Elena.

### Objetivos específicos

5. Definir las fuentes teóricas y epistemológicas o bases contextuales de comunicación interna y cultura organizacional.
6. Diagnosticar la gestión de comunicación interna de la Unidad Educativa San Marcos y su incidencia en la cultura organizacional.
7. Proponer estrategias de comunicación interna mediante un manual para el fortalecimiento de la cultura organizacional en la Unidad Educativa San Marcos.
8. Validar a través de criterio de expertos la propuesta de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional en los públicos estratégicos seleccionados de la Unidad Educativa San Marcos.

### Variable del estudio

La variable independiente: La comunicación interna, se manejó a través de las siguientes dimensiones:

- Objetivos
- Flujos de información
- Participación
- Elementos

La variable dependiente: Cultura organizacional, se manejó a través de las siguientes dimensiones:

- Trabajo en equipo.
- Clima organizacional
- Cambio organizacional
- Liderazgo

Objetivos	Variables	Dimensión	Indicadores	Ítems
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir las fuentes teóricas y epistemológicas o bases contextuales de comunicación interna y cultura organizacional.</li> <li>Diagnosticar la gestión de comunicación interna de la Unidad Educativa San Marcos y su incidencia en la cultura organizacional.</li> </ul>	La comunicación interna	objetivos	Identificación institucional Transmisión de Información Fortalecimiento de Relaciones interpersonales	
		Flujos de información	Coordinación interna Comunicación Descendente Comunicación Ascendente Comunicación Horizontal Comunicación Oblicua	
		Participación	Implicación del personal Cambio de actitudes Mejoramiento de productividad	
		Elementos	Emisor Receptor Código Canal Mensaje Contexto	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer estrategias de comunicación interna mediante un manual para el fortalecimiento de la cultura organizacional en la Unidad Educativa San Marcos.</li> <li>Validar a través de criterio de expertos la propuesta de comunicación interna para</li> </ul>	Cultura organizacional	Trabajo en equipo	Distribución de funciones Trabajo en conjunto Establecimiento de acuerdos	
		Clima organizacional	Percepciones Convivencia laboral	
		Cambio organizacional	Capacidad de adaptación  Barreras de adaptación  Agentes de cambio	

 <b>UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR</b>		<b>TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		
fortalecer la cultura organizacional en los públicos estratégicos seleccionados de la Unidad Educativa San Marcos.		erazgo	uencia ponsabilidad iones de cambio	

### Matriz de operacionalización del instrumento

Fuente: Elaborado por los autores (2023)

#### Juicio del experto y evaluación general

Considera usted que los indicadores de la variable de estudio están inmersos en su contexto teórico de forma:

Suficiente: <u>X</u>	Medianamente Suficiente: ____	Insuficiente: ____
----------------------	-------------------------------	--------------------

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Considera usted que los ítems miden los indicadores seleccionados para la variable de estudio:

Suficiente: <u>X</u>	Medianamente Suficiente: ____	Insuficiente: ____
----------------------	-------------------------------	--------------------

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Considera usted que los indicadores y los ítems miden la variable seleccionada de manera:

Suficiente: <u>X</u>	Medianamente Suficiente: ____	Insuficiente: ____
----------------------	-------------------------------	--------------------



Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Considera usted que el instrumento diseñado mide las variables:

Suficiente: <u>X</u>	Medianamente Suficiente: ____	Insuficiente: ____
----------------------	-------------------------------	--------------------

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Considera usted que el instrumento diseñado es válido:

Suficiente: <u>X</u>	Medianamente Suficiente: ____	Insuficiente: ____
----------------------	-------------------------------	--------------------

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Tabla de validación

Ítem	Usted en su práctica docente	5 TA	4 DA	3 N	2 ED	1 TD
1	La comunicación interna en la organización, refuerza la identificación de los empleados con la institución.	X				
2	La información relevante se transmite de manera eficiente en la organización.	X				
3	La comunicación interna en la organización fomenta el fortalecimiento de relaciones interpersonales entre los empleados.	X				
4	La comunicación interna en la organización, facilita la coordinación entre diferentes departamentos y equipos.	X				
5	Piensa que un manual de comunicación contribuirá en la mejora de la cultura organizacional.	X				
6	En la organización, la distribución de funciones y responsabilidades, es clara y eficiente.	X				
7	En la organización se fomenta el trabajo en equipo y la coordinación entre los empleados.	X				
8	En la organización, existe una cultura que promueve la capacidad de adaptación a cambios en el entorno laboral.	X				
9	En la organización, se promueve la influencia de los empleados en la toma de decisiones y se les asigna responsabilidad en sus funciones.	X				

Fuente: Elaborado por los autores (2023)

### Validación instrumento encuesta

**Objetivo general:** Diagnosticar la situación actual de comunicación institucional interna mediante el uso de herramientas como la encuesta y la entrevista para proponer estrategias con la finalidad de fortalecer la cultura organizacional de la Unidad Educativa San Marcos de la provincia de Santa Elena.

**P:** Pertinente

**NP:** No Pertinente

**EXPERTO:** Lcdo. Cristian Efrén Mirabá Tomalá, MSc.

ITEM	Objetivo		Variable		Dimensión		Indicador		Redacción		OBSERVACION
	P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	
1	X		X		X		X		X		
2	X		X		X		X		X		
3	X		X		X		X		X		
4	X		X		X		X		X		
5	X		X		X		X		X		
6	X		X		X		X		X		
7	X		X		X		X		X		
8	X		X		X		X		X		
9	X		X		X		X		X		

Fuente: Elaborado por los autores (2024)

### Identificación del experto:

Nombre y Apellido: Liliana Elizabeth Guale Tomalá
Profesión e Institución donde trabaja: Docente-Escuela de Educación Básica “Presidente Lizardo García”
<b>Títulos obtenidos</b>
Pregrado: <u>Lcda. En Ciencias de la Educación Mención Educación Primaria</u>
Institución: <u>Universidad de Guayaquil</u>
Año: <u>2013</u>
Postgrado: <u>Magister en Educación Básica</u>
Institución: <u>Universidad Estatal De Milagro</u>
Año: <u>2024</u>

### Identificación de la investigación:

#### Objetivo general

Diagnosticar la situación actual de comunicación institucional interna mediante el uso de herramientas como la encuesta y la entrevista para proponer estrategias con la finalidad de fortalecer la cultura organizacional de la Unidad Educativa San Marcos de la provincia de Santa Elena.

### Objetivos específicos

9. Definir las fuentes teóricas y epistemológicas o bases contextuales de comunicación interna y cultura organizacional.
10. Diagnosticar la gestión de comunicación interna de la Unidad Educativa San Marcos y su incidencia en la cultura organizacional.
11. Proponer estrategias de comunicación interna mediante un manual para el fortalecimiento de la cultura organizacional en la Unidad Educativa San Marcos.
12. Validar a través de criterio de expertos la propuesta de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional en los públicos estratégicos seleccionados de la Unidad Educativa San Marcos.

### Variable del estudio

La variable independiente: La comunicación interna, se manejó a través de las siguientes dimensiones:

- Objetivos
- Flujos de información
- Participación
- Elementos

La variable dependiente: Cultura organizacional, se manejó a través de las siguientes dimensiones:

- Trabajo en equipo.
- Clima organizacional
- Cambio organizacional
- Liderazgo

### Matriz de operacionalización del instrumento

Fuente: Elaborado por los autores (2023)

#### Juicio del experto y evaluación general

Considera usted que los indicadores de la variable de estudio están inmersos en su contexto teórico de forma:

Suficiente: <u>X</u>	Medianamente Suficiente: ____	Insuficiente: ____
----------------------	-------------------------------	--------------------

Observaciones: \_\_\_\_\_

---



---

Considera usted que los ítems miden los indicadores seleccionados para la variable de estudio:

Suficiente: <u>X</u>	Medianamente Suficiente: ____	Insuficiente: ____
----------------------	-------------------------------	--------------------

Observaciones: \_\_\_\_\_

---



---

Considera usted que los indicadores y los ítems miden la variable seleccionada de manera:

Suficiente: <u>X</u>	Medianamente Suficiente: ____	Insuficiente: ____
----------------------	-------------------------------	--------------------

Observaciones: \_\_\_\_\_

---



---

Considera usted que el instrumento diseñado mide las variables:

Suficiente: <u>X</u>	Medianamente Suficiente: ____	Insuficiente: ____
----------------------	-------------------------------	--------------------

Observaciones: \_\_\_\_\_

---



---

Considera usted que el instrumento diseñado es válido:

Suficiente: <u>X</u>	Medianamente Suficiente: ____	Insuficiente: ____
----------------------	-------------------------------	--------------------

Observaciones: \_\_\_\_\_

### Tabla de validación

Ítem	Usted en su práctica docente	5 TA	4 DA	3 N	2 ED	1 TD
1	La comunicación interna en la organización, refuerza la identificación de los empleados con la institución.	X				
2	La información relevante se transmite de manera eficiente en la organización.	X				
3	La comunicación interna en la organización fomenta el fortalecimiento de relaciones interpersonales entre los empleados.	X				
4	La comunicación interna en la organización, facilita la coordinación entre diferentes departamentos y equipos.	X				
5	Piensa que un manual de comunicación contribuirá en la mejora de la cultura organizacional.	X				
6	En la organización, la distribución de funciones y responsabilidades, es clara y eficiente.	X				
7	En la organización se fomenta el trabajo en equipo y la coordinación entre los empleados.	X				
8	En la organización, existe una cultura que promueve la capacidad de adaptación a cambios en el entorno laboral.	X				
9	En la organización, se promueve la influencia de los empleados en la toma de decisiones y se les asigna responsabilidad en sus funciones.	X				

Fuente: Elaborado por los autores (2023)

### **Validación instrumento encuesta**

**Objetivo general:** Diagnosticar la situación actual de comunicación institucional interna mediante el uso de herramientas como la encuesta y la entrevista para proponer estrategias con la finalidad de fortalecer la cultura organizacional de la Unidad Educativa San Marcos de la provincia de Santa Elena.

**P:** Pertinente

**NP:** No Pertinente

EXPERTO: Lcda. Marielisa Leonor Santos Mendoza, MSc.

ITEM	Objetivo		Variable		Dimensión		Indicador		Redacción		OBSERVACION
	P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	
<b>1</b>	X		X		X		X		X		
<b>2</b>	X		X		X		X		X		
<b>3</b>	X		X		X		X		X		
<b>4</b>	X		X		X		X		X		
<b>5</b>	X		X		X		X		X		
<b>6</b>	X		X		X		X		X		
<b>7</b>	X		X		X		X		X		
<b>8</b>	X		X		X		X		X		
<b>9</b>	X		X		X		X		X		

Fuente: Elaborado por los autores (2024)

### Identificación del experto:

Nombre y Apellido: Marielisa Leonor Santos Mendoza
Profesión e Institución donde trabaja: Docente-Psicopedagoga-Unidad Educativa Santa Elena
<b>Títulos obtenidos</b>
Pregrado: <u>Lcda. En Ciencias de la Educación Básica</u>
Institución: <u>Universidad Estatal Península de Santa Elena</u>
Año: <u>2022-</u>
Postgrado: <u>Magister en Psicopedagogía</u>
Institución: <u>Universidad Estatal Península de Santa Elena</u>
Año: <u>2024</u>

### Identificación de la investigación:

#### Objetivo general

Diagnosticar la situación actual de comunicación institucional interna mediante el uso de herramientas como la encuesta y la entrevista para proponer estrategias con la finalidad de fortalecer la cultura organizacional de la Unidad Educativa San Marcos de la provincia de Santa Elena.

#### Objetivos específicos

- Definir las fuentes teóricas y epistemológicas o bases contextuales de comunicación interna y cultura organizacional.
- Diagnosticar la gestión de comunicación interna de la Unidad Educativa San Marcos y su incidencia en la cultura organizacional.

- Proponer estrategias de comunicación interna mediante un manual para el fortalecimiento de la cultura organizacional en la Unidad Educativa San Marcos.
- Validar a través de criterio de expertos la propuesta de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional en los públicos estratégicos seleccionados de la Unidad Educativa San Marcos.

### Variable del estudio

La variable independiente: La comunicación interna, se manejó a través de las siguientes dimensiones:

- Objetivos
- Flujos de información
- Participación
- Elementos

La variable dependiente: Cultura organizacional, se manejó a través de las siguientes dimensiones:

- Trabajo en equipo.
- Clima organizacional
- Cambio organizacional
- Liderazgo

### Juicio del experto y evaluación general

Considera usted que los indicadores de la variable de estudio están inmersos en su contexto teórico de forma:

Suficiente: <u>X</u>	Medianamente Suficiente: ____	Insuficiente: ____
----------------------	-------------------------------	--------------------

Observaciones: \_\_\_\_\_

Considera usted que los ítems miden los indicadores seleccionados para la variable de estudio:

Suficiente: <u>X</u>	Medianamente Suficiente: ____	Insuficiente: ____
----------------------	-------------------------------	--------------------

Observaciones: \_\_\_\_\_

Considera usted que los indicadores y los ítems miden la variable seleccionada de manera:

Suficiente: <u>X</u>	Medianamente Suficiente: ____	Insuficiente: ____
----------------------	-------------------------------	--------------------

Observaciones: \_\_\_\_\_

Considera usted que el instrumento diseñado mide las variables:

Suficiente: <u>X</u>	Medianamente Suficiente: ____	Insuficiente: ____
----------------------	-------------------------------	--------------------

Observaciones: \_\_\_\_\_


Considera usted que el instrumento diseñado es válido:

Suficiente: <u>X</u>	Medianamente Suficiente: ____	Insuficiente: ____
----------------------	-------------------------------	--------------------

Observaciones: \_\_\_\_\_

### Tabla de validación

Ítem	Usted en su práctica docente	5 TA	4 DA	3 N	2 ED	1 TD
<b>1</b>	La comunicación interna en la organización, refuerza la identificación de los empleados con la institución.	X				
<b>2</b>	La información relevante se transmite de manera eficiente en la organización.	X				

 <b>UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR</b>		<b>TRABAJO DE TITULACIÓN</b>				
<b>3</b>	La comunicación interna en la organización fomenta el fortalecimiento de relaciones interpersonales entre los empleados.	<b>X</b>				
<b>4</b>	La comunicación interna en la organización, facilita la coordinación entre diferentes departamentos y equipos.	<b>X</b>				
<b>5</b>	Piensa que un manual de comunicación contribuirá en la mejora de la cultura organizacional.	<b>X</b>				
<b>6</b>	En la organización, la distribución de funciones y responsabilidades, es clara y eficiente.	<b>X</b>				
<b>7</b>	En la organización se fomenta el trabajo en equipo y la coordinación entre los empleados.	<b>X</b>				
<b>8</b>	En la organización, existe una cultura que promueve la capacidad de adaptación a cambios en el entorno laboral.	<b>X</b>				
<b>9</b>	En la organización, se promueve la influencia de los empleados en la toma de decisiones y se les asigna responsabilidad en sus funciones.	<b>X</b>				

Fuente: Elaborado por los autores (2023)

### Validación instrumento encuesta

**Objetivo general:** Diagnosticar la situación actual de comunicación institucional interna mediante el uso de herramientas como la encuesta y la entrevista para proponer estrategias con la finalidad de fortalecer la cultura organizacional de la Unidad Educativa San Marcos de la provincia de Santa Elena.

**P:** Pertinente

**NP:** No Pertinente

**EXPERTO:** Lcda. Marielisa Leonor Santos Mendoza, MSc.

ITEM	Objetivo		Variable		Dimensión		Indicador		Redacción		OBSERVACION
	P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	
<b>1</b>	X		X		X		X		X		
<b>2</b>	X		X		X		X		X		
<b>3</b>	X		X		X		X		X		
<b>4</b>	X		X		X		X		X		
<b>5</b>	X		X		X		X		X		

