UBE UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR	**TRABAJO DE TITULACIÓN**

UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR

MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA

TRABAJO DE TITULACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EDUCATIVA

TEMA

La gestión de comunicación interna y su impacto en la cultura institucional de la unidad educativa particular "Teresa Azucena Carrera Loor".

Autor/es:

Lic. Alvarado Salvatierra Lucrecia Leticia

Psic. Toala Martínez Guadalupe Elizabeth

Tutor/a:

Ph.D. Perla León López

ECUADOR

2025

La Universidad para todos

DEDICATORIA

Primeramente, a Dios, un pilar principal que me ha guiado durante mi vida personal y profesional, siento que ha guiado cada paso del proceso académico y me da la fuerza para perseverar aun cuando ya he sentido que no he podido.

En segunda instancia está mi eterna gratitud al rector de mi institución, quien creyó en mi potencial y me dio la apertura de estudiar una maestría y quien me orientó en seguirlo para alcanzar más metas y avanzar como profesional, aun cuando yo pensaba en seguir una segunda carrera.

A mis amados hijos que cada día que pasó a su lado es un regalo que atesoro en mi corazón. Sus risas, curiosidad e infinita capacidad de amar han sido la inspiración detrás de cada esfuerzo en mi vida. Esta tesis es un pequeño testimonio de todo lo que hago, lo hago pensando en ustedes. Gracias por llenar mi mundo de amor y dulzura.

A mi valiente mamá. Esta tesis es el resultado de tu amor, apoyo y sacrificio en mi viaje educativo. Tus palabras de aliento, tu perseverancia y tu ejemplo constante han sido mi inspiración. A través de tus enseñanzas y cariño, has dejado una huella imborrable en mi vida, y mi éxito académico es un reflejo de tu inquebrantable dedicación. Te amo con todo mi corazón y esta tesis es mi modesta forma de agradecerte por todo lo que has hecho por mí.

A mi hijo y a al rector de la U.E.P en la que laboro, que han sido fuentes de apoyo para alcanzar el progreso. También para todo las personas jóvenes y adultas, que se encuentran laborando y a su vez forman parte de una familia y saben lo difícil que es realizar dos actividades al mismo tiempo, pero que siempre están abiertas a querer aprender y progresar.

AGRADECIMIENTO

Me gustaría agradecer a la Universidad por abrirme las puertas y brindarme la oportunidad de avanzar en mi carrera profesional. Agradezco especialmente a mi departamento por su constante apoyo, su fe en mis habilidades y su disposición para ayudarme han sido fundamentales para la finalización de esta tesis.

Asimismo, quisiera expresar mi gratitud a todas las personas que contribuyeron con el desarrollo de mi investigación. Agradezco a todos los que me ayudaron a recopilar datos y a aquellos que dedicaron su tiempo a revisar mi trabajo. Los comentarios de mejora, las sugerencias de bibliografía, las entrevistas y sendas conversaciones para revisar conceptos, propuestas y análisis son la base de estas páginas. Esta tesis no sería la que es sin sus recomendaciones.

Agradezco de antemano a Dios por permitirme vivir cada día, en segunda instancia al Master Edwin Rodas Carrera, rector de la U.E.P “Teresa Azucena Carrera Loor”, quien me brindo la apertura de laboral en su prestigiosa institución y que su vez me animo y apoyo en la realización del presente Masterado, por consiguiente, a mi hijo y familia quienes son una fuente de inspiración y de fortaleza para continuar.

RESUMEN

El presente estudio, llevado a cabo en la unidad educativa particular, fue analizar la gestión de comunicación interna y su impacto en la cultura institucional entre directivos, docentes y personal administrativo, y cómo estas impactan negativamente en la gestión educativa. A lo largo del estudio, encontramos retos que enfrenta la comunicación interna y la cultura institucional ante el clima laboral de la institución.

El enfoque del estudio de este trabajo es mixto, para la recopilación de datos, se utilizaron diversos instrumentos: encuestas a los docentes, entrevistas con los directivos y personal administrativo. El propósito fue comprender cómo se percibe la gestión de la comunicación interna en la institución, así como el impacto que esta tiene en la cultura institucional.

Los resultados del análisis ayudaron a identificar fallos en los procesos comunicativos y cultura institucional, promoviendo un entorno menos colaborativo. Se logró identificar áreas que requieren atención para mejorar este aspecto. A partir de estos hallazgos, el modelo propuesto en esta investigación ofrece una visión integral capaz de transformar e innovar la comunicación interna y la gestión de la Unidad Educativa. Por lo tanto, se desea que este modelo se emplee como una herramienta crucial para el avance continuo y la mejora en el contexto educativo. Es posible que esta propuesta funcione como una guía para futuras lecturas e investigación. En conclusión, este estudio destaca que una comunicación interna eficiente es esencial para lograr un excelente impacto en la cultura institucional entre directivos y colaboradores. Como resultado, se recomienda la implementación del modelo propuesto, el cual tiene como objetivo principal promover un entorno de trabajo más colaborativo y productivo, donde la comunicación fluya de manera clara y efectiva entre todos los actores involucrados en la comunidad educativa.

Palabras claves: *Gestión* de comunicación interna, cultura institucional, clima laboral.

ABSTRACT

The present study, carried out in a private educational unit, was to analyze the management of internal communication and its impact on the institutional culture between directors, teachers and administrative staff, and how these negatively impact educational management. Throughout the study, we found challenges that internal communication and institutional culture face in the face of the institution's work environment. The focus of the study in this work is mixed; for data collection, various instruments were used: surveys to teachers, interviews with directors and administrative staff.

The purpose was to understand how internal communication management is perceived in the institution, as well as the impact it has on institutional culture.

The results of the analysis helped to identify failures in the communication processes and institutional culture, promoting a less collaborative environment. It was possible to identify areas that require attention to improve this aspect. Based on these findings, the model proposed in this research offers a comprehensive vision capable of transforming and innovating internal communication and management of the Educational Unit. Therefore, it is desired that this model be used as a crucial tool for continuous progress and improvement in the educational context. It is possible that this proposal will work as a guide for future readings and research. In conclusion, this study highlights that efficient internal communication is essential to achieve an excellent impact on the institutional culture between managers and collaborators. As a result, the implementation of the proposed model is recommended, which has as its main objective to promote a more collaborative and productive work environment, where communication flows clearly and effectively between all the actors involved in the educational community.

Keywords: Internal communication management, Impact on institutional culture, work environment.

ÍNDICE GENERAL

FICHA DE REGISTRO DE TESIS 2

COPIA INFORME DE SIMILITUD (ANTIPLAGIO). 4

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR (ES) 1

AVAL DEL TUTOR DE LA TESIS 2

DEDICATORIA 3

AGRADECIMIENTO 4

INTRODUCCIÓN 1

- Presentación y contextualización 1
- Justificación del problema 4
- Precisión del tema 7
- Objeto de la investigación 7
- Objetivo general 8
- Preguntas científicas 8
- Declaración de las variables 8
- Objetivos específicos 8
- Identificación de los métodos a emplear 9
- Declaración de la población y muestra. 9
- Declaración del tipo de investigación. 9
- Principales aportes 9
- Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica. 10
- Descripción breve del contenido de los capítulos que integran el informe del trabajo de titulación. 11

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO 11

1.1. Antecedentes investigativos 11

1.2. Fundamentación teórica 13

Comunicación 14

Elementos de la comunicación 16

Barreras de la comunicación 16

Formas de comunicación 17

Comunicación interna 17

Tipos de comunicación interna 18

Comunicación interna ascendente 19

Comunicación interna Horizontal 19

Instrumentos de la comunicación 20

Comunicación en las Unidades Educativas 22

Cultura 25

Elementos de la cultura organizacional 26

Cultura Escolar 28

El liderazgo como cultura educativa 31

Bases normativas y legales 32

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DIAGNÓSTICO 35

Conceptualización y Operacionalización de las variables 35

Enfoque de la investigación 39

Alcance de la investigación 40

Declaración y justificación del tipo de investigación 40
Métodos empleados y sus propósitos en el contexto de investigación 41
Instrumentos 41
Población y muestra 42
Estrategia metodológica 42
Descripción de la metodología 43
Análisis e interpretación de datos 43
CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA 57
Objetivos 57
Fundamentos teóricos 58
Enfoque del proyecto 59
Características del proyecto 59
Ideas básicas de la propuesta 60
Acción estratégica 60
Acción 2. Diseño y socialización de la guía de comunicación interna. 70
Acción 3. Plan de talleres y capacitaciones para fomentar una comunicación efectiva 73
Acción 4. Generar un plan de reconocimiento de mérito del personal. 75
Acción 5. Seguimiento y actualización. 77
Cuestionario de validación de la propuesta 82
Aportes de la propuesta 83
Conclusiones parciales de la propuesta 84
CONCLUSIONES 85
RECOMENDACIONES 86

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 88

ANEXOS 94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla. 1 Conceptualización y operacionalización de las variables 36-39

Tabla 2. Organigrama Institucional 44

Tabla 3 Procesos de notificación de información. 68-69

Tabla 4 Diagrama de Gantt 78-79

Tabla 5 Perfiles de expertos seleccionados 81

Tabla 6 y 7 Puntaje obtenido de los criterios de evaluación 98-99-102-103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 37
Figura 2. 38
Figura 3 38
Figura 4 39
Figura 5 40
Figura 6 40
Figura 7 42
Figura 8 43
Figura 9 43
Figura 10 44

LISTADO DE ANEXOS

1.- Cuestionario aplicado al personal interno de la I. E.

2.- Entrevista individual.

3.- Constancia de juicio de expertos.

4.- Validación de expertos.

INTRODUCCIÓN

Presentación y contextualización

La comunicación en las organizaciones empieza su análisis en la década de los setenta cuando es llevado al ámbito empresarial y social, a partir de ahí se comienza a hablar de una comunicación organizacional o institucional. La comunicación institucional centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las instituciones, a fin de mejorar la interrelación interna y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución, y al fortalecimiento de su identidad.

Se considera a la comunicación organizacional como: un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio. En la comunicación se distingue la comunicación interna y externa, siendo la interna una de las principales actividades de la organización, pues mediante estos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional.

Generalmente se conciben dos formas de ver la comunicación organizacional:

- La comunicación dentro de las organizaciones (donde la comunicación es parte de la organización).
- La comunicación como organización (es decir, las organizaciones son el resultado de la comunicación de quienes las integran).

La comunicación está definida por la interrelación que se pueda lograr entre el personal que compone la organización y su objetivo principal debe ser integrar, comprometer y movilizar al público interno con los objetivos de una institución. Por ende, la gestión de la comunicación interna va a perseguir optimizar el flujo de información-comunicación y las relaciones humanas entre las diferentes áreas de trabajo, la dirección y sus trabajadores, para

contribuir a la participación, el fortalecimiento de los valores, el buen clima y el trabajo en equipo.

La comunicación organizacional nos ayuda a:

- Definir todos los pasos necesarios para realizar con éxito las tareas relacionadas con funciones y responsabilidades específicas de ventas, servicios y producción.
- Afrontar los cambios inesperados a través de la creatividad y la adaptación individual y colectiva.
- Completar tareas a través del desarrollo de políticas claras, procedimientos y reglamentos que apoyan las operaciones diarias y continuas.
- Desarrollar mejores relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, considerando aspectos emocionales, éticos y sensibles.
- Coordinar, planificar y controlar las operaciones de toda la organización de acuerdo con los objetivos planteados por la dirección.
- Crear un clima y una cultura organizacional positiva, es decir, que sea consciente y promueva las actitudes, valores y objetivos que caracterizan a la organización y a sus miembros.

La comunicación organizacional juega un papel fundamental en la gestión de las instituciones, favoreciendo el desarrollo de estrategias y canales de comunicación efectivos que impulsan la productividad, mejoran la calidad y promueven la integración del trabajo colectivo. Una comunicación organizacional eficaz no solo implica la habilidad de crear e intercambiar información, sino también la capacidad de trabajar con diversos grupos o individuos, adaptarse a circunstancias complejas y cambiantes, y contar con la motivación y aptitudes necesarias para comunicarse de manera adecuada en distintos contextos. En el contexto actual, la comunicación en las organizaciones se ha convertido en un factor clave para el éxito y la sostenibilidad de estas. La forma en que se gestiona la comunicación dentro de una institución no solo influye en la eficiencia de los procesos operativos, sino que

también tiene un impacto directo en la cultura organizacional y en la percepción que el público interno tiene de su entorno laboral. En este sentido, la comunicación interna se presenta como un elemento fundamental para construir relaciones de confianza, cohesión y sentido de pertenencia entre los miembros de la organización.

La comunicación interna abarca todos los flujos de información que ocurren dentro de la organización, entre sus miembros, y puede adoptar diversas formas, desde la comunicación verbal hasta los canales electrónicos, pasando por los mecanismos informales de interacción. Su adecuada gestión permite que los objetivos estratégicos de la organización se transmitan de manera clara y efectiva, contribuyendo así a la alineación de los esfuerzos individuales con los objetivos comunes. Sin embargo, cuando la comunicación interna es deficiente, pueden surgir problemas como malentendidos, conflictos interpersonales, desinformación o una falta de motivación entre los empleados, lo que afecta tanto a la productividad como a la moral del equipo.

El público interno de una organización está conformado por todos los empleados, desde la alta dirección hasta el personal operativo. Este grupo es crucial porque son ellos quienes ejecutan las tareas diarias, toman decisiones y representan a la organización tanto dentro como fuera de ella. La forma en que la comunicación interna es gestionada impacta directamente en la motivación, el desempeño y el bienestar de los empleados.

Cuando los canales de comunicación son abiertos, claros y efectivos, los empleados tienden a sentirse más involucrados y comprometidos con la organización. Además, una buena comunicación interna permite que los empleados tengan acceso a la información necesaria para realizar su trabajo de manera efectiva, lo cual refuerza su confianza y sentido de pertenencia a la organización. Por el contrario, una deficiente comunicación interna puede generar frustración, desconfianza y falta de claridad en los roles y objetivos. Los empleados pueden sentirse desinformados o excluidos, lo cual puede afectar su motivación y desempeño. La falta de comunicación efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos

también puede crear brechas y malentendidos, deteriorando las relaciones laborales y afectando la moral del equipo.

Una comunicación efectiva, que sea abierta, participativa y bidireccional, promueve una cultura organizacional inclusiva y colaborativa, donde los empleados se sienten parte activa de la toma de decisiones y son valorados por sus contribuciones. Este tipo de ambiente favorece la innovación, el aprendizaje continuo y el compromiso con los objetivos institucionales. Además, fortalece el sentido de pertenencia y mejora la relación entre los empleados y los líderes, lo que es fundamental para alcanzar metas comunes.

Por otro lado, una comunicación deficiente o unilateral puede llevar a una cultura organizacional caracterizada por la desconfianza, la competencia malsana, la falta de motivación y la rigidez. En este tipo de cultura, los empleados pueden sentirse alienados o desconectados de los valores y objetivos de la organización, lo que a su vez impacta en su desempeño y en el ambiente laboral en general.

Justificación del problema

Actualmente, la gestión de comunicación en las organizaciones es uno de los procesos con más relevancia debido al impacto que esto produce en diferentes espacios de la estructura organizacional: relaciones interpersonales, gestión de liderazgo, identificación de roles, socialización y seguimiento de procesos, entre otros. Sin embargo, en muchas organizaciones aún es evidente la deficiencia comunicativa, incluso de forma repetitiva y sin enfoque estratégico.

Se plantea la presente investigación con la finalidad de fomentar que las instituciones educativas particulares, quienes buscan ser un referente en su sector y diferenciadas de otras instituciones por el servicio brindado, puedan visualizar el impacto que tiene la correcta gestión de comunicación a nivel interno entre los miembros de su comunidad educativa, por medio de las interacciones interpersonales usando los elementos básicos de la comunicación y reconociendo las distintas formas de comunicarse a través de las debidas estrategias o

recursos, la cual se gestiona por medio de los directivos, cuya finalidad es que sea coherente con su identidad institucional en el público interno con lo externo.

Es decir, se busca identificar la realidad institucional por medio de su cultura y la forma de comunicarse que presenta el público interno (directivo, administrativo, docentes y personal de servicio) de la Unidad Educativa Particular "Teresa Azucena Carrera Loor", ubicada en la ciudad de Guayas, cantón Guayaquil, sector norte, perteneciente al Distrito 09D08.

Teniendo como objetivo fomentar la comunicación directa entre todos los miembros que forman parte de la institución a fin de prevenir conflictos y desacuerdos que puedan conllevar a la división del personal que labora en la institución, generando una cultura de respeto y de sana convivencia. Aquel objetivo se conseguirá por medio de la revisión teórica, la aplicación de los instrumentos de evaluación como medio de verificación y las estrategias que permitirán mermar la problemática detectada.

Planteamiento del problema

La comunicación es una problemática que sigue afectando a las organizaciones a nivel mundial y se la relaciona con la productividad que conlleva el rendimiento de los trabajadores, considerado como uno de los factores que genera complicaciones internas como aumento de errores e incidentes de seguridad debido a la falta de comunicación, la cual causa pérdida económica y desprestigio de la imagen corporativa, conllevando hasta el declive de una entidad.

Por otra parte, no se ha considerado que hay situaciones sociales y nuevas tendencias culturales que implican la modificación de estrategias constantes para resolver dicha problemática. En la pandémica COVID-19 implicó la reestructuración de nuevas formas de interaccionar y comunicarse, donde los canales de comunicación eran más virtuales al inicio comparado tiempo atrás que todo implicaba reuniones presenciales para tratar diversos temas, pero el sistema debía continuar para evitar pérdidas.

En las instituciones educativas tantos los directivos y docentes aprendieron a gestionar y reaprender el uso de nuevas técnicas para recibir y transmitir su servicio. El conflicto que

se da a partir de la comunicación trasciende hasta la filosofía y cultura de la institución, ya que, al no existir una interacción asertiva, no recibir la información directa y clara por canales adecuados, genera una identidad corporativa difusa, puesto a que la cultura se basa en normas, valores y creencias reflejadas en el comportamiento humano y además se rige por la filosofía constituida de lo que quiere ser la organización desde la misión, visión y logros.

Morrison y Milliken (2000) argumentan que hay fuerzas poderosas en muchas organizaciones que causan esparcimiento y retención de la información acerca de problemas potenciales de los empleados, a esto lo denominan "silencio organizacional". Cuando la información se queda retenida en un solo sector es posible que los procesos de la empresa no sean tan eficientes como se espera, lo cual repercute en la productividad ya que las acciones de los individuos no se encuentran en sintonía con la cultura.

La Unidad Educativa "Teresa Azucena Carrera Loor" al ser una entidad particular y que sus ingresos están asociados al público externo, debe procurar que su público interno esté cohesionado para lograr ser un referente en su sector y brindar un servicio de calidad, pero una de las problemáticas que enfrenta al igual que cualquier organización está relacionada en gran medida en la interacción del público interno, ya que desde los diferentes puestos jerárquicos existe el malestar que la información no llega a todos, el contenido es confuso y no se da a tiempo en ocasiones, el canal que se usa no funciona con los diferentes aspectos que se desea comunicar, generando errores involuntarios en diferentes áreas, lo que causa un bajo desempeño y desinterés laboral, que a su vez brinda una imagen debilitada hacia el público externo como estudiantes, padres de familia y el entorno en general.

Es ahí su grado de relevancia y que requiere ser resuelto en cada organización o institución, para poder tener un ambiente cohesionado y sobre todo es de suma relevancia para entidades particulares que brindan un servicio y perciben ingresos por el servicio brindado, por ende, el público interno se debe al externo, debe existir sinergia internamente para prevenir desbalance y desajusta de la imagen corporativa. Lucen (2021), en su tesis de posgrado denominada influencia de la comunicación interna y la cultura organizacional en una

institución educativa, tuvo como conclusión que "cuanto más se mejora la comunicación interna se evidencia una mejor cultura organizacional en la institución educativa privada". (p. 88).

Capriotti (2019) define a la cultura como "el conjunto de normas, valores y pautas de conducta compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos". El autor percibe que la cultura solo se evidencia y no se rige como la filosofía que, si está prescrita, sin embargo, por más que sea autónoma, debe dejarse contemplado un escrito con ciertas normas básicas que genere un ambiente armónico.

Precisión del tema

El tema de proyecto responde al proceso de titulación de la maestría en Gestión Educativa y se inserta en la línea de investigación de la Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE) denominada Pedagogía didáctica y gestión de la educación superior y la sub-línea de comunicación en instituciones educativas; elementos fundamentales de la maestría.

Dentro de la maestría se puede evidenciar que el proceso de comunicación está insertado también en el ámbito educativo, ya que las personas son seres sociales y en las unidades educativas lo que más se da es la interacción entre el público interno y externo, ya que brinda un servicio que es el proceso de enseñanza desde los niveles de inicial hasta bachillerato, sobre todo es de gran relevancia en las instituciones particulares, debido a que su acogida y reconocimiento se debe al trabajo realizado y la imagen que brindan a los padres y estudiantes, pero para funcionar el equipo de trabajo de los diferentes departamentos debe reflejar cohesión.

Objeto de la investigación

El objeto de estudio es el impacto de la comunicación interna y su incidencia en la cultura institucional de una unidad educativa; que en su estructura está compuesta de manera interna por directivos, docentes, personal de servicio y externa por padres de familia y estudiantes, dentro de ese contexto se considera la interacción social, las relaciones interpersonales,

desempeño laboral, habilidades comunicativas, cultura y filosofía de la institución.

Objetivo general

Analizar la gestión de comunicación interna y su impacto en la cultura institucional de la Unidad Educativa Particular "Teresa Azucena Carrera Loor" para el diseño de un plan estratégico.

Preguntas científicas

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que sustentan la investigación en relación a comunicación interna y cultura institucional?
- ¿Cómo se gestiona la comunicación interna en la Unidad Educativa?
- ¿Cómo interfiere el desconocimiento de la cultura institucional a la hora de comunicarse en los diferentes puestos jerárquicos?
- ¿Qué tipo de comportamiento genera la comunicación en el desempeño laboral y las relaciones interpersonales, considerando la importancia de las vías y canales de comunicación?
- ¿Qué estrategias de comunicación interna se deben diseñar para el fortalecimiento de la cultura institucional en la UE?

Declaración de las variables

- **Variable Independiente:** Comunicación interna
- **Variable Dependiente:** Cultura Institucional

Objetivos específicos

- Sistematizar las fuentes teóricas, conceptuales de la gestión de comunicación interna y su relación con la cultura institucional.
- Indagar cómo se gestiona la comunicación interna a través de diversas técnicas de investigación.
- Identificar cual es el impacto que genera la comunicación interna en la cultura
- institucional.

- Determinar las estrategias para fortalecer la comunicación interna y afianzar la cultura institucional.

Identificación de los métodos a emplear

En esta investigación mixta se usarán métodos cuantitativos y cualitativos usando la técnica de la entrevista estructurada con 10 preguntas abiertas aplicada a funcionarios y empleados para evaluar la adaptabilidad, la filosofía y los valores que se practican en la U.E TACL; por otra parte, de manera más cuantificada se ha realizado un cuestionario con un total de 10 preguntas semiestructuradas, 9 son cerradas y una abierta aplicada a todo el público interno. Que a su vez serán triangulados de manera metodológica, teórica para validar los datos.

Declaración de la población y muestra.

La unidad de análisis está constituida por 35 personas correspondiente a directivos, docentes y personal de servicio de la Unidad Educativa Particular "Teresa Azucena Carrera Loor", distrito 09D08- Pascuales, por ende, la investigación no requiere un cálculo de muestra, ya que involucra a todos, tomando en cuenta la totalidad de la población y al reducido número de participantes. Según Bernal, cuando la población que es menor de 50 personas, se utiliza el total de la misma como muestra.

Declaración del tipo de investigación.

El estudio usa un enfoque de tipo mixto combinando métodos cualitativos y cuantitativos para analizar la gestión de comunicación interna y su impacto en la cultura institucional de la unidad educativa particular "Teresa Azucena Carrera Loor", cuya finalidad es fortalecer la indagación y afianzar su validez, a través de la recolección, análisis e integración de los datos. Para lo cual se emplea un diseño de triangulación con alcance es descriptivo.

Principales aportes.

La investigación aportará a la Unidad Educativa Particular "Teresa Azucena Carrera Loor" y a las demás instituciones educativas particulares en ser un referente en su sector al crear

una cultura fortalecida a través de buen manejo de la comunicación que le permitirá brindar una destacada imagen corporativa y sólida. A nivel laboral aporta en el ambiente de trabajo para que pueda ser armónico con un flujo de información que trasciende a todo el personal generando sentido de pertenencia, además podrán contar con herramientas fáciles y accesibles para seguir mejorando el sistema comunicacional.

La temática propuesta también incentiva a futuras investigaciones a que puedan evaluar el cambio generado a partir de la aplicación de las estrategias a través de nuevos análisis sobre la gestión de la comunicación interna y su impacto en la cultura institucional.

Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica.

La importancia de esta investigación radica en varios aspectos clave siendo uno de ellos promover un ambiente de trabajo positivo, cohesionado y orientado hacia objetivos comunes, que a su vez crea organizaciones e instituciones transparentes, confiables y participativa en los empleados, puede aumentar la satisfacción laboral, la productividad y la retención de talento dentro de la organización como en una unidad educativa con sostenimiento particular.

Como necesidad social se considera que el mundo empresarial es cada vez más complejo y competitivo, por ende, las organizaciones necesitan adaptarse continuamente para sobrevivir y prosperar. Por tal razón, una comunicación interna efectiva y una cultura organizacional sólida son fundamentales para este proceso de adaptación y evolución. Además, se podrá evidenciar que en un entorno laboral moderno donde los empleados valoran la transparencia, la participación y el propósito, la gestión de la comunicación interna se convierte en un elemento crucial para satisfacer estas necesidades sociales.

Lo novedoso que puede tener el presente proyecto es el permitir evidenciar a las instituciones particulares lo importante que es considerar el impacto que tiene la comunicación interna en la cultura institucional si tienen como objetivo ser diferenciados y reconocidos en su sector, al igual que promover una buena imagen corporativa de manera interna y externa, trabajando en su servicio de calidad, además de forma particular en esta propuesta a diferencias de otras

investigaciones, está el sugerir diversas estrategias en un solo documento consolidando la información que se encuentra por separado.

Descripción breve del contenido de los capítulos que integran el informe del trabajo de titulación.

El capítulo uno aborda la importancia de los conceptos teóricos, modelo y teorías que sustentan la comunicación efectiva en la consolidación de la identidad institucional; en el capítulo dos se describirán las técnicas de investigación, en el capítulo tres se diseñó la propuesta que consiste en un proyecto de comunicación organizacional. De igual manera se establecen las conclusiones y recomendaciones para esta tesis. Finalmente, se presenta un conjunto de anexos como valiosas evidencias.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes investigativos

En una análisis regional, a través del artículo "Incidencia de la comunicación interna en la identidad institucional del docente de la universidad politécnica salesiana", Jiménez, Sánchez & Rodríguez, en 2021, tuvieron como objetivo, identificar la incidencia de la comunicación interna en la identidad institucional del docente de esta universidad, para establecerlo se utilizó una metodología mixta (cuali-cuantitativa) que integra las técnicas de análisis del discurso, de comunicaciones emitidas por la dirección de la universidad, entrevistas semiestructuradas y la aplicación de encuestas, a una muestra probabilística estratificada de docentes de todas sus sedes en Quito, Guayaquil y Cuenca.

El estudio mostró que el docente se siente identificado con la filosofía y cultura organizacional, lo que conllevo a inferir que ciertamente asume, de forma activa, la identidad institucional motivada por la comunicación; aunque se revelen también ciertos déficits comunicativos. Consecuentemente, esta investigación complementó los estudios

cuantitativos y cualitativos de gestión de identidad y comunicación institucional en la educación superior; y, en el sujeto de estudio, aportó a la consolidación del Modelo Educativo Salesiano que propone una educación integral, sostenida por la filosofía institucional en el accionar del docente, dentro de la formación académica, investigación y vinculación con la sociedad.

Por otro lado, en la tesis denominada "Influencia de la comunicación interna y la cultura organizacional en una institución educativa 2021", en Huancayo Perú, tuvo como objetivo analizar la influencia de la comunicación interna y la cultura organizacional en una institución educativa privada. La metodología fue de un enfoque cuantitativo, método científico y deductivo, el nivel de la investigación fue descriptivo, correlacional. Se usaron dos cuestionarios para medir las dos variables con una escala de Likert del tipo de acuerdo y en el caso de cultura organizacional se usó el instrumento denominado "evaluación de la cultura organizacional". (OCAI) de Cameron & Quinn (s.f)

Concluyeron que existe una influencia significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional en la Institución Educativa privada, afirmando que: la comunicación interna se relaciona directa y significativamente con la cultura organizacional, debido a que la correlación Rho de Spearman (Rho = 0,669), con una significancia de p= 0,000, demuestra una correlación positiva y buena, es decir cuanto más se mejora la comunicación interna se evidencia una mejor cultura organizacional en la institución educativa privada.

También hace recomendaciones como poner en práctica los valores de la institución para mejorar la comunicación interna y la cultura organizacional; afianzar la comunicación formal por ser un sistema de comunicación que se basa en los canales y sistemas designados oficialmente por la institución; a los directivos de la Institución se les recomienda usar técnicas para mejorar la comunicación como el desarrollo de la empatía, contemplación e imitación, contagiar la pasión por el trabajo, seguimiento y repetición del mensaje y formación de equipos para mejorar la comunicación, entre otras.

A nivel internacional, en el artículo “La comunicación educativa: su desarrollo en el profesor de secundaria básica”, realizado por Sardiñas, Domínguez & Reinoso, 2019. Tuvo como objetivo valorar la importancia del desarrollo de la comunicación educativa en los profesores de secundaria básica, desde el intercambio de información, las relaciones empáticas, la conducta asertiva y la cortesía lingüística, para el logro de los objetivos de la educación en la Agenda 2030 y la materialización del perfeccionamiento que lleva a cabo el Ministerio de Educación.

Para ello, se basó su fundamentación en los estudios más recientes de destacados investigadores sobre el tema, evidenciando los aspectos comunes y los que resultan altamente significativos a partir del contexto en el que se investiga. Destaca su empleo eficiente en la solución de los conflictos que surgen en la comunidad educativa y como vía para vivir en armonía dentro de esta. Enfatiza en la necesidad de hacer uso de ella en diferentes espacios incluyendo los generados por la comunicación digital y las redes sociales.

Destaca su empleo eficiente en la solución de los conflictos que surgen en la comunidad educativa y como vía para vivir en armonía dentro de esta, enfatiza en la necesidad de hacer uso de ella en diferentes espacios incluyendo los generados por la comunicación digital y las redes sociales. Finalmente se enfatiza en que su empleo eficaz por los profesores de secundaria básica incide positivamente en la formación de los estudiantes, en su desarrollo interpersonal y en la solución de conflictos en el ámbito escolar, familiar y comunitario, que pueden ser individuales, interpersonales, grupales, intergrupal, institucionales o interorganizacionales.

1.2. Fundamentación teórica

Antes de considerar las diferentes áreas que comprende la comunicación y la cultura, es importante conocer e interiorizar qué existen dos dominios como organización e institución, ya que de ahí se desprende cualquier aspecto a investigar para desarrollar estrategias que permitan su correcto funcionamiento. Algunos autores consideran que institución es diferente

a una organización, sin embargo, por este medio se puede decir que son un complemento, porque toda institución parte de una organización.

Ayala (1999) hace mención que las instituciones son un conjunto de reglas y normas, las organizaciones son las instancias o estructuras en las cuales los individuos se relacionan y organizan en grupos para emprender acciones y actuar como actores colectivos de acuerdo con las reglas contenidas en las Instituciones Existentes (p,64). Por ende, el organismo educativo (escuela, colegio, universidad), es una instancia que busca un objetivo siguiendo un conjunto de reglas y normas, ambas sufren cambios, pueden tener ser formales o informales.

Por otro lado, Chiavenato en (1999) define que una organización, es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla, son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Por otra parte, Durkheim (2021) hace relación que una institución "se pueden llamar institución a todas las creencias y todos los modos de conducta instituidos por la comunidad" (p. 31).

Comunicación

Trelles (2001) hace mención que "La comunicación interna es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional" (Oyavirde, Reyes & Montaño, 2017).

Shannon y Weaver (1949) definen que la comunicación es "la transmisión de información en un mensaje entre dos instancias (receptor y emisor) por medio de un canal en un contexto que afecta a la transmisión". A partir del análisis anterior, se puede empezar a hablar de la comunicación desde los diferentes puntos de vista de diversos autores, uno de ellos considera

que “Un sistema de comunicación permite integrar las funciones administrativas tales como la planeación, organización, dirección y control, además, cumple con la función de integrar a las personas y unir la empresa con su cultura y su entorno” (Holmes Paz, 2000).

Bueno (2012), hace referencia que la eficacia mide el grado de cumplimiento de los objetivos planificados y en consecuencia de cómo la organización se adapta permanentemente a su entorno. Para tener una comunicación efectiva, se cree que es necesario considerar cuidar sus aspectos verbales y no verbales, pues la transferencia de la información, desde el emisor hasta el receptor define la coherencia del mensaje; sin embargo, son pocas las personas que se comunican de manera efectiva (Varona, 2008).

Graveran (2017) hace mención que las acciones de la comunicación están definidas por la interrelación que se pueda lograr entre el personal que compone la organización, en la que su objetivo principal debe ser integrar, comprometer y movilizar al público interno con los objetivos de una institución. Cuando la comunicación interna está alineada a la estrategia general de la institución debe cumplir los siguientes objetivos:

- Integrar a todos los trabajadores a los objetivos, normas, políticas y metas de la organización, logrando la motivación de los trabajadores e incrementando el sentido de pertenencia a la organización.
- Establecer un clima social y psicológico positivo en la organización, comunicándose de forma abierta a directivos y trabajadores, fomentando valores positivos en el colectivo laboral.
- Favorecer la creación de una imagen positiva tanto en el público interno como en el externo que sea coherente con su identidad institucional y que conlleve a la obtención de óptimos resultados organizacionales.

Se apegan a la estructura formal de la organización reflejada en el organigrama, e informales cuando el mensaje fluye sin respetar las líneas jerárquicas o funcionales y obedece más a afinidades personales que a estructuras formales de trabajo, y constituyen la respuesta natural a la necesidad de interacción social espontánea que tienen las personas.

Elementos de la comunicación

Prende (2014), considera que para poder saber cómo funciona la comunicación, es importante saber cuáles son los elementos claves que participan y posibilitan la comunicación. A nivel general en toda institución debe llevarse a cabo el nivel más básico que es:

- **Emisor:** Aquél que transmite el mensaje, debe tener claro qué se quiere comunicar.

  Receptor: Destinatario/s de la información emitida por el emisor, quien debe tener una escucha activa para que pueda entender lo que el emisor quiere transmitir.
- **Mensaje:** La propia información que el emisor transmite al receptor, debe ser coherente, interesante, convincente y adaptada al receptor.
- **Código:** Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.
- **Canal:** Es el medio a través del cual se transmite el mensaje.
- **Contexto:** Conjunto de circunstancias que existen en el momento de la Comunicación. Es importante a la hora de interpretar correctamente el mensaje. (p.11)

Barreras de la comunicación

También es importante tener presente que en la comunicación pueden existir barreras que impidan que el mensaje se interprete correctamente por parte del receptor. Blanco & Lobato (2010) definen las barreras de la comunicación como "aquellos obstáculos o interferencias que pueden alterar la trasmisión del mensaje, llegando incluso a impedir la comprensión de estos".

Tipos de barreras existentes:

Físicas: Circunstancias que se presentan en el entorno y que impide una buena comunicación, tales como artefactos para la comunicación, ruidos, exceso de luz, interrupciones constantes.

Personal, social y psicológica: es la situación psicológica particular del emisor o receptor (personalidad, temperamento, emociones, prejuicios actitudes negativas y

experiencias, también está las diferencias socioculturales.

Semántica: Surgen debido a limitaciones en los símbolos de la comunicación o a una incorrecta interpretación de estos. Tales como la ambigüedad en el lenguaje por el uso de palabras o frases que tienen múltiples interpretaciones, el uso de jerga técnica o especializada, diferencias culturales en el significado de las palabras y uso de símbolos o metáforas no universales.

Formas de comunicación

A nivel global existen dos grandes apartados, la comunicación verbal y la comunicación no verbal. La forma verbal puede ser oral, que tiene como ventajas que es la más rápida, eficaz, existe retroalimentación y es la más entendible, se considera que es más difícil que se llegue a interpretar mal como en la no verbal. También puede ser escrita, esta forma de comunicación es esencial para comunicar información compleja como datos o estadísticas, que no se puedan comunicar fácilmente de forma oral.

Por otra parte, la comunicación no verbal es el proceso de comunicación mediante gestos, lenguaje corporal, expresiones faciales y contacto visual. Incluye todo tipo de conducta humana, tanto la consciente como la inconsciente, que pueda interpretarse como portadora de información, de manera positiva o perjudicial. Se puede considerar que esta forma de comunicarse genera un gran impacto en la interacción social, ya que el mostrar gestos y no verbalizar se dan interpretaciones subjetivas y si la expresión corporal y facial es negativa, la interacción al receptar información generará malestar y el alcance del objetivo se puede ver influenciado.

Comunicación interna

La comunicación interna es la que da al interior de la organización y a medida que ha avanzado el tiempo, le han dado diversos enfoques. En el enfoque clásico el científico Frederick Taylor, expresa que la comunicación dentro de las organizaciones se limita a difundir la información “hacia abajo” siguiendo la jerarquía establecida, que es la máxima autoridad.

Entre las características son:

- Su objetivo es la planificación y ejecución de las tareas,
- Es más importante la información que la comunicación; no se quiere la comunicación informal,
- La comunicación debe seguir los canales y circuitos definidos por la dirección,
- El conflicto se considera un error de gestión.
- Los cambios se dan a través de la dirección y no de los empleados

Tipos de comunicación interna

La comunicación interna en una empresa se puede clasificar en vertical y horizontal, y en función de su dirección.

Vertical

- Comunicación descendente
- Comunicación ascendente

Horizontal

Descendente interno

En este tipo de comunicación los mensajes son los que fluyen desde el nivel jerárquico superior hacia los que ocupan niveles inferiores en la jerarquía de la organización, los directivos envían la información hacia abajo, pasando por los niveles altos, medios y bajos de los directivos hasta llegar a los niveles operacionales donde se encuentran los trabajadores de la organización.

Desde ese punto en la I.E, en el público interno ¿'los mensajes fluyen desde los directivos de alto nivel que es rectorado y personal administrativo ya que se caracteriza por tener la responsabilidad en la toma de decisiones, quienes se direccionan hacia los mandos intermedio como directores de áreas y secretaria, quienes a su vez guían a la base, que es el grupo constituido por la mayoría de los integrantes de la I.E, siendo los trabajadores de producción o servicio, como los docentes.

Prende (2015) hace referencia varias herramientas que se utilizan en la comunicación

descendente, las cuales son: “manual del empleado”, “Publicación institucional (revista)”, “cartas a los trabajadores”, “reuniones informativas”, “entrevista”, cartelera o tablón de anuncios”, “circulares o correos dirigidos a toda la organización (o por departamentos o unidades)”, “cartas a los trabajadores”, “reuniones informativas” (pág, 26).

Comunicación interna ascendente

Prende (2014) hace referencia que en este tipo de comunicación los mensajes fluyen desde los niveles jerárquicos inferiores de la organización hacia la dirección de la misma. Se enfatiza la necesidad de recibir información precisa, tanto de comunicaciones positivas como negativas, que aproximen a la Dirección la realidad de la organización en cualquiera de sus áreas o departamentos. Para realizar este tipo de comunicación se utilizan herramientas como “buzón de sugerencias", “entrevista personal”, “correo electrónico”, “círculos de calidad”, “reuniones periódicas”. (pág. 27)

De manera interna en la I.E, la comunicación sería desde el personal docente y de servicio hacia nivel intermedio y altos tales como administradores y rectorado. Sus mensajes están asociados a informar y manifestar tanto sus conformidades como sus malestares, lo cual permitirá a los directivos el feedback adecuado acerca de asuntos y problemas de la institución que, desde su posición, son imposibles de percibir.

Comunicación interna Horizontal

Los mensajes fluyen entre los miembros de la organización del mismo nivel jerárquico. Este tipo de comunicación se da en la organización, entre departamentos, grupos o de forma individual donde no hay presencia de autoridad. Los instrumentos más comúnmente utilizados en este tipo de comunicación son:

- Reuniones por unidades o grupos de trabajo.
- Sesiones informativas.
- Correo electrónico
- Redes sociales
- Reuniones con otros departamentos

Instrumentos de la comunicación

El uso de un medio u otro debe responder a una estrategia clara y a la realización de un estudio previo, para conocer exactamente cuales se ajustan mejor a la organización para la consecución de los objetivos comunicativos. Los instrumentos o medios deben ser complementarios entre sí, para lograr multiplicar su eficacia y conseguir que el mensaje llegue con la mayor nitidez y amplitud posible.

Manual de bienvenida:

Permite al empleado o trabajador conocer y adaptarse de manera rápida a sus actividades, tanto en el personal nuevo como antiguo, cuya finalidad es que alcance la eficiencia y muestre una rentabilidad a la institución. Por ende, el manual debe tener una estructura y contenido básico que le permita a cualquier usuario saber sobre:

- Historia de la institución.
- Cultura, estructura y sociedad que lo conforman.
- Departamento o unidades de función.
- Recursos humanos.
- Actividades y servicio.
- Reglamentos internos.

Cartas o comunicado de dirección:

Es una herramienta de protocolo que se caracteriza por tener una cierta periodicidad. Se trata de un medio rápido y económico, cuya lectura está prácticamente certificada al provenir del órgano superior, es decir rectorado o administrativo a nivel jerárquico de la organización, en las cartas deben ser breves, redactadas con sencillez y concentradas en un mensaje importante, como puede ser la publicación de resultados o la presentación de la memoria de la organización.

Videos corporativos:

Este medio es un soporte audiovisual que presenta la organización a los empleados junto a una serie de informaciones básicas de la misma. Aprovecha el carácter más atractivo y de más fácil asimilación del código audiovisual, para difundir la imagen de la compañía que resultaría más complejo de transmitir a través de otros medios como el escrito.

Tablón de Anuncios:

El tablón de anuncios es el medio de comunicación clásico más utilizado por las organizaciones para difundir información general a sus miembros. El tipo de información que se emite suele ser información legal obligatoria, informaciones comunicadas al personal por la dirección o informaciones que intercambia el propio personal de la institución. Esta información es, lógicamente, de carácter unidireccional y se incluye mayoritariamente entre las comunicaciones operativas o para el desempeño de las tareas.

Buzón de Sugerencias:

Consiste en la apertura abierta de sugerencias para que los empleados puedan dirigirse de forma directa a la dirección o a los niveles jerárquicos más altos de la institución. Se trata de un medio muy utilizado para dinamizar la Comunicación Interna en el sentido ascendente, actualmente con el uso de las Tics la dinámica es más rápida y llamativa, ya que se puede usar Google form como ese medio de comunicación, a su vez permitirá tener una información rápida, directa y con análisis cuantitativo y cualitativo, haciendo que tenga mayor objetividad.

Comunicación personal

Este medio permite la interacción directa entre el nivel jerárquico ascendentes hacia el descendente y de manera transversal. No hay nada que sustituya una comunicación directa, ya sea para informar o intercambiar ideas laborales, existen dos formas de hacerlo en este medio, siendo esta, la entrevista personal y la reunión informativa.

- **Entrevista personal:** Caracterizada por intercambiar mensajes de forma continuada entre

un emisor y un receptor, que pasan a ser comunicadores.

- **Reuniones Informativas o de "trabajo":** Se caracteriza por ser un instrumento de comunicación de gran eficacia movilizadora entre el emisor y receptor, de manera más general, manteniendo la información directa. Ambas son usadas en las instituciones, en la unidad educativa es la que más se suele usar y en la mayoría de los trabajadores la prefieren, claro está que es importante recordar los elementos anteriores tratados en esta investigación para que fluya una comunicación asertiva,

considerando los elementos básicos de comunicación.

Comunicación en las Unidades Educativas

La comunicación en las instituciones educativas es un proceso que implica el intercambio de información, conocimientos, habilidades y valores. Este proceso se da en situaciones formales e informales, entre autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia y personal de servicio, por ende, es fundamental para el aprendizaje y el crecimiento intelectual.

González (2017) citador por Prieto, López & Loor, Ávila en el 2021, precisa que la comunicación educativa en el proceso de enseñanza aprendizaje permite acrecentar en el estudiante su participación y creatividad, constituye una variante de comunicación interpersonal que posee grandes potencialidades formativas y desarrolladoras de la personalidad, produciendo cambios internos y conductuales a corto, mediano y largo plazo por ser un proceso continuo y sistémico, implicando la unidad de lo afectivo, lo cognitivo y lo conductual.

Por otro lado, Charles Creen, M (1998) citador por Prieto, López & Loor, Ávila en el 2021, expresan que la comunicación educativa es un lugar que se considera como el punto de partida, con un cierto grado de autonomía, un espacio abierto donde las prácticas e interacción comunicativa se llevan a cabo entre docentes y estudiantes, como sujetos sociales y como miembros de una comunidad educativa. Por lo tanto, se evidencia la formación profesional, la trayectoria académica, las historias personales y sociales de los actores, sus recursos materiales e intelectuales y sus expectativas. (pág. 5)

Herrera Vuelva (2000), hace referencia sobre la teoría de la información considerando que todo acto educativo es por tradición un acto comunicativo, en la que se intercambia información entre una fuente y un destino. Es decir, el emisor es la fuente de información de que parte la iniciativa, el mensaje es el código constituido de signos con un significado especifico formado por la cantidad de información que llega al receptor, que la recoge y la interpreta. Como último punto, considera para que el proceso llegue a buen fin debe existir un contacto, a la que se denomina canal, que es el que permite el paso de la información entre el emisor hasta el destino.

Sin embargo, aunque la teoría tradición considera la basa importancia del mensaje "lo que" el docente transmite al estudiante. Herrera, en su investigación destaca las investigaciones más recientes en la escuela novedosa la realidad que circundaba al proceso educativo el canal de la información cobrando importancia capital, haciendo referencia al medio que une conocimiento y alumnos basado a la interacción en el uso del internet.

La relación comunicativa entre las autoridades y los docentes para el cumplimiento de actividades también es importante dentro del sistema educativo. Barreno Ávila, Villalba Arcos & Andrade Arcos (2023), manifiestan que, en el mundo, la comunicación es esencial para fomentar relaciones abiertas en las que se pueda interactuar con los demás de forma respetuosa, sin comportamientos agresivos, ataques personales ni reprimendas (Bernal Álava et al., 2022). Unas relaciones de comunicación adecuadas crean un entorno educativo seguro, sano, inclusivo y dotado de recursos equitativos que promueven niveles de aprendizaje y rendimiento que mejoran las condiciones sociales y las interacciones dentro de la institución (Avila & Mayorga, 2020).

También es enfático en considerar que la comunicación es trascendente para el desempeño de las funciones primordiales de las instituciones educativas, ya que, al mantener y crear buenas relaciones comunicativas con sus representados, las instituciones educativas contribuyen al logro de los objetivos organizacionales al informar, conectar y motivar a sus

representados, lo que a su vez contribuye a la calidad de los servicios prestados por la institución (Garbanzo-Vargas, 2015).

Los autores Barreno Ávila, Villalba Arcos & Andrade Arcos (2023) concluyen que en datos sociodemográficos se observa una predominancia de mujeres, una realidad común en el ámbito educativo, donde las mujeres suelen ser la mayoría en el cuerpo docente, con un rango de edad de 18 a 40 años, lo que implica una población joven y en pleno desarrollo profesional, siendo un factor importante el proceso comunicacional. En relación a la dimensión del nivel comunicacional, indican una percepción positiva sobre la comunicación en la institución educativa.

En sus hallazgos encontrados la comunicación horizontal entre autoridades y docentes es favorable, en la que la mayoría de los participantes expresan estar de acuerdo o muy de acuerdo en que se aplican estrategias para mejorar la comunicación interna y que se logra un entendimiento oportuno en la gestión de la institución. Estos hallazgos están alineados con investigaciones previas que destacan la importancia de una comunicación efectiva y fluida entre los diferentes actores de una organización educativa para lograr una gestión eficaz (Papic Domínguez, 2016).

En relación a la comunicación descendente de las autoridades a los docentes, se tiene una percepción positiva en cuanto a que la comunicación adecuada facilita las actividades y permite a los docentes sentirse partícipes de los problemas de la institución. Asimismo, destacan que existe una comunicación oficial al inicio de cada periodo académico que direcciona las actividades. Refuerzan la importancia de una comunicación clara y efectiva por parte de las autoridades para brindar orientación y apoyo a los docentes en el desarrollo de su labor educativa.

En cuanto a la comunicación ascendente de los docentes a las autoridades, indican que existe una relación comunicativa profesional y que los docentes comunican el desarrollo de los procesos curriculares y pedagógicos que ejecutan. También, destacan que los docentes

comunican sus problemas a las autoridades para poder resolverlos como unidad educativa. Estos hallazgos concuerdan con la literatura existente, que resalta la importancia de una comunicación bidireccional y abierta entre docentes y autoridades para fomentar la participación y la toma de decisiones compartida (Bernal Álava et al., 2022).

Cultura

Domingo Fabbri (2000). Se entiende como cultura institucional a un sistema de significados compartidos por todos los miembros de una organización; la percepción común de todos los miembros de la organización. La filosofía es el mejor camino para ingresar al tema de la cultura institucional y comprenderla en toda su multidimensionalidad. Son las reglas y lineamientos que indican a los miembros cómo participar, qué hacer y qué no hacer. En sociología, desde el criterio de Cruz Cárdena, la cultura vista del centro educativo aparece como un componente relevante, a considerar tanto como los objetivos, los recursos o la tecnología. Este aspecto es clave para comprender la institución en la que estamos y para generar cambios en la gestión.

La cultura institucional se levanta, se edifica con valores. Los valores son aquellos que hacen tangible la cultura y los valores de la cultura deben ser aplicables para todos. La cultura institucional no es una cuestión del departamento de Recursos Humanos o de Desarrollo Organizacional, sino que es un asunto de los ejecutivos de la institución, o por lo menos del gerente general, del presidente o de su homólogo de lo que sería la autoridad máxima, rectorado en cuanto a las I.E. Si éste no está convencido y no cumple las normas de la cultura, en vano se afanan los trabajadores.

González y Bellini (2011), argumentan que la cultura organizacional se clasifica, expresando que en la cultura débil existe desconocimiento y confusión por parte de los colaboradores sobre cuáles son los objetivos, valores, misión y visión de la organización. La cultura organizacional se clasifica de la siguiente manera:

- **Cultura de poder:** dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por

personas claves dentro de las organizaciones;

- **Cultura de rol:** caracterizada por la asignación y descripción de las actividades que deben realizar los colaboradores en cada puesto;
- **Cultura por tarea:** enfocada en los resultados que se obtienen del trabajo o proyecto en un determinado tiempo, es decir, en el cumplimiento de los objetivos planteados, optimización de recursos y eficiencia;
- **Cultura de la persona:** se enfoca en el bienestar de los colaboradores que conforman la organización;
- **Cultura dominante:** predominan los valores centrales de la organización que son impartidos a cada miembro;
- **Cultura fuerte:** los valores centrales son sostenidos con firmeza y compartidos ampliamente por los empleados de la organización. Existe un mayor impacto en los colaboradores y menores casos de rotación de personal;
- **Cultura débil**: donde existe desconocimiento y confusión por parte de los
- colaboradores sobre cuáles son los objetivos, valores, misión y visión de la organización.

La cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores y prácticas compartidas que permite a un grupo de personas enfocar todas sus actividades hacia una misma meta. Representa una ayuda para el cumplimiento de los objetivos de las entidades correspondientes. (Shelley Pursell 2024)

Elementos de la cultura organizacional

- **Comportamientos:** son las conductas y los procederes de las personas en sus relaciones cotidianas, son procesos interactivos que dan vida a las organizaciones y se complementa con las maneras en que circulan las informaciones, el lenguaje que se utiliza, los rituales, las manifestaciones y las expresiones, el respeto.
- **Normas:** son las pautas y reglas, en la que la empresa tiende a regular los distintos procedimientos y formas de actuación.
- **Filosofía:** se refiere a las formas en que se constituyen, se orientan y se desarrollan

- las estrategias y políticas de la empresa en un proceso que parte de las características de los distintos tipos de públicos (filosofía de la institución).
- **Clima:** Es el ambiente interno de la organización, se construye a partir de las formas en que los empleados se relacionan entre sí y en cómo interactúan con los públicos externos, vista desde el clima institucional en la I.E, seria con sus compañeros de trabajo en el área docentes, padres de familia y estudiantes. La reputación corporativa de una organización depende en gran medida de su clima interno.
- **Valores:** Forman parte intrínseca de las organizaciones: "Los valores organizacionales esencialmente son cualidades de la cultura de las empresas o instituciones, que son jerarquizados o asumidos de preferencia porque son percibidos (en mayor o menor grado de conciencia), como elementos indispensables para alcanzar logros colectivos". (Fundora Arencibia, 2007, p. 28)

Muñiz (2005) señala que la filosofía es un sistema de valores y creencias de una organización, la cual está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos, en que se cree, es decir, ideas, valores; cuáles son sus preceptos; así como, conocer los compromisos y responsabilidades. Pérez (2008) hace referencia que la filosofía organizacional trata los valores, las convicciones filosóficas de los gerentes encargados de guiar a su empresa en un viaje exitoso; misión, el concepto general de su empresa; visión, cómo debe ser su empresa en el futuro, y estrategia, la dirección en que debe avanzar su empresa.

Francés (2006) señala que la filosofía organizacional comprende: misión, visión, valores y estrategias. Considera que la misión representa un concepto afín al de la identidad del individuo, es la definición integral y permanente del área de actividad de la empresa o corporación. Mientras que la visión en las organizaciones necesita un gran objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos y deben preguntarse cómo desean llegar a ser en cinco a diez años.

Para, Prieto (2007), una visión convincente propicia una cultura organizacional sólida, en la cual se alinean las energías de todos sus miembros, esto genera confianza, satisfacción

del cliente, una fuerza de trabajo y comprometido con los objetivos de la empresa o institución. En cuanto a los valores, Ferrer y Clemenza (2007) consideran que es el conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales se debe manejar la empresa. Los valores orientan a las personas, las transforman y cambian de conducta, proporcionan el logro de la misión, visión, facilitan la conducción de los cambios estratégicos, permiten identificar antivalores, aumentan la productividad.

Además, Pérez (2008) hace referencia que los valores pueden ser clasificados en individuales y organizacionales. Los valores individuales se destacan en: ética, empatía, proactividad, honestidad personal, desarrollo personal, creatividad, innovación, emprendimiento, responsabilidad. Mientras que los valores organizacionales son: calidez, innovación, trabajo en equipo, excelencia Institucional, liderazgo cooperativo, lealtad, disciplina laboral, mejoramiento continuo, cultura emprendedora, compromiso social y pluralidad.

Chiavenato (2000) arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados. Por lo que tienen una gran variedad de consecuencias para la organización en lo que se refiere a productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.

Cultura Escolar

En 1932, el sociólogo de la educación norteamericano Waller (citado por Deal y Paterson, 2009), en su libro The sociology of teaching, sostenía que las escuelas tienen una cultura propia. Planteaba que en las escuelas hay complejos rituales de relaciones personales, tradiciones, costumbres, normas, que conforman un código moral. Con el tiempo, en esta misma línea, otras investigaciones señalaron que en las escuelas hay juegos que son guerras sublimadas, equipos, y un conjunto elaborado de ceremonias (Deal y Peterson, 2009; Maslowski, 2001).

Existen múltiples definiciones; dentro de las más conocidas se encuentran las siguientes:

- Cultura escolar incluye sistemas de creencias, valores, estructuras cognitivas generales y significados dentro del sistema social caracterizado por un patrón de relaciones de personas y grupos dentro de ese sistema (Tagiuri y Litwin, 1968).
- La cultura escolar es el cristal a través del cual los participantes se ven a sí mismos y el mundo (Hargreaves, 1996).
- La cultura escolar está compuesta de reglas y tradiciones no escritas, normas y expectativas que permean todo: la manera en que gente actúa, cómo se visten, de qué hablan, si buscan o no ayuda en sus colegas y cómo se sienten los docentes acerca de su trabajo y de sus estudiantes (Deal y Peterson, 2009).
- Los estudios de la cultura escolar tienden a recurrir a dos enfoques metodológicos. Por un lado, están los que prefieren métodos de la antropología, tales como como etnografía, observación y entrevistas (por ejemplo Goodlad, 1984; Deal y Peterson, 2009; Lieberman, Saxl y Miles, 1988) y, por otro, quienes utilizan primordialmente métodos cuantitativos de investigación como escalas actitudinales, encuestas y análisis de documentos de archivo –registros de asistencia, calificaciones.

Brown (2004) identifica una serie de rasgos que caracterizan la cultura de las escuelas que promueven aprendizajes de calidad. Una perspectiva clara, precisa, pero ambiciosa que oriente el trabajo. Los más importantes son los siguientes:

- Un currículo, formas de enseñanza, evaluaciones y oportunidades de aprendizaje que estén claramente vinculadas a la perspectiva adoptada y a las necesidades e intereses de estudiantiles.
- Suficiente tiempo para que estudiantes y docentes trabajen.
- Un foco persistente en el aprendizaje de estudiantes y docentes, conjuntamente con una continua discusión entre los miembros de la institución sobre la calidad del

- trabajo de cada uno.
- Relaciones próximas de apoyo mutuo entre docentes y estudiantes, y docentes y estudiantes entre sí.
- Muchas oportunidades para crear cultura, discutir cuestiones fundamentales, asumir responsabilidades, celebrar los logros individuales y grupales. - Personal directivos que promueve confianza, formación permanente, flexibilidad, asumir riesgos, innovación y adaptación al cambio.
- Toma de decisiones basada en información precisa y actualizada, tanto cualitativa como cuantitativa acerca de los avances logrados.
- Apoyo sostenido de los padres y madres.
- Flexibilidad por parte de las autoridades educativas y apoyo para propuestas escolares alternativas.

En esta misma línea, Deal y Peterson (2009), cuyos trabajos en este campo se encuentran entre los más conocidos e influyentes, comparan las escuelas con tribus que expresan su cultura compleja y única a través de: a) una visión y valores, b) rituales y ceremonias, c) historia y relatos, y d) arquitectura y artefactos. Asimismo, sostienen que las direcciones de las escuelas influyen en la cultura de la escuela de muchas maneras promoviendo culturas positivas o “tóxicas”.

Una persona directiva capaz, a través del tiempo, puede transformar una cultura tóxica en una positiva, si lleva adelante sus actividades cotidianas de forma juiciosa, apasionada y artística. Para estos autores, una cultura escolar positiva implica las siguientes características:

- Una misión centrada en el aprendizaje de estudiante y docente.
- Un rico sentido de la historia y los propósitos.

- Valores fundamentales de colegialidad, desempeño y mejora que produce aprendizajes y otros resultados de calidad para todos los sujetos.
- Creencias y presupuestos positivos acerca del potencial de sus estudiantes y docentes para aprender y crecer.
- Una comunidad fuerte que usa conocimiento, experiencia, e investigación para mejorar la práctica.
- Una red informal que promueve un positivo flujo de la información.
- Conducción compartida que mantiene un equilibrio entre continuidad e innovación.
- Rituales y ceremonias que refuerzan los valores fundamentales.
- Relatos que celebran los éxitos y reconocen héroes y heroínas.
- Un entorno físico que simboliza alegría y orgullo.
- Un sentido compartido de respeto y cuidado.

El liderazgo como cultura educativa

Batanaz (2003) expresan que "En contraste con las teorías tradicionales (…) que describen a los lideres en términos de tareas y comportamientos del líder orientado a la persona, estas recientes teorías de liderazgo describen a los lideres en términos de articulación y enfoque de una visión y misión, creando y manteniendo una imagen positiva en las mentes de sus seguidores" (Castro, et al, 2006, p. 87), es fundamental estructurar desde la visión del líder, el conocimiento y experiencia que se tenga sobre los sujetos que intervienen para aprenderlos a conocer e igualmente sobre la organización escolar y su entorno. "El liderazgo en los centros educativos debe favorecer, por encima de todo, la posibilidad de reorientar la acción institucional, organizativa y pedagógica en función del aprendizaje que va acumulando la propia organización" (Salvat, 2013, p183).

Desde una concepción sistémica la interrelación existente entre el ser humano, el contexto,

la organización educativa, su objeto social, la misión, la visión y los objetivos, la pedagogía que ha de implementarse de forma permanente en la capacitación y actualización de los diferentes actores; el entender esta relación de cada uno de los componentes del sistema permitirá diagnosticar, orientar y acompañar el plan general y el plan de mejoramiento continuo, es a partir de la propuesta donde se evidencian los paradigmas a tener en cuenta y los nuevos rasgos característicos de este líder docente transformador, que influye positivamente en las personas, para generar un cambio en cada una de ellas, lo que ha de redundar positivamente en la organización educativa.

A este respecto, Burns (1978, citado en Castro, et al. 2006, p. 87) dice que, los lideres transformadores elevan los deseos de logros y autodesarrollo de los seguidores, mientras que, a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones, y agrega que el liderazgo transformador logra sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan.

Por tanto, se considera y reitera que comprender al ser humano desde las diferentes dimensiones propuestas anteriormente, y en este caso, desde la dimensión emocional, en la cual, se involucra el aspecto motivacional permite “alcanzar logros sobresalientes, de generar niveles extraordinarios de motivación, admiración, respeto, confianza, compromiso, lealtad y rendimiento en los seguidores, de crear y promover una visión y un modelo de comportamiento, de provocar reacciones de carácter afectivo” (Castro, et al., 2006, p. 89).

Bases normativas y legales

El ser humano es comunicativo con su entorno por naturaleza, es decir, que siempre deberá usar medios, canales, flujos de comunicación, la cual también debe ser asertivo, por ende, se debe establecer y regular normativas que permitan alcanzar mayor fluidez y que llegue a todo el público que desea interactuar.

Reglamento General a la Ley Orgánica de Comunicación (2013):

TÍTULO II Principios y derechos

CAPÍTULO I Principios

Art. 13.- Principio de participación.

- Las autoridades y funcionarios públicos, así como los medios públicos, privados y comunitarios, facilitarán la participación de los ciudadanos y ciudadanas en los procesos de la comunicación.

Art. 14.- Principio de interculturalidad y plurinacionalidad.

- El Estado a través de las instituciones, autoridades y funcionarios públicos competentes en materia de derechos a la comunicación promoverán medidas de política pública para garantizar la relación intercultural entre las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades; a fin de que éstas produzcan y difundan contenidos que reflejen su cosmovisión, cultura, tradiciones, conocimientos y saberes en su propia lengua, con la finalidad de establecer y profundizar progresivamente una comunicación intercultural que valore y respete la diversidad que caracteriza al Estado ecuatoriano.

Art. 22.- Derecho a recibir información de relevancia pública veraz.

- Todas las personas tienen derecho a que la información de relevancia pública que reciben a través de los medios de comunicación sea verificada, contrastada, precisa y contextualizada.

Art. 29.- Libertad de información.

- Todas las personas tienen derecho a recibir, buscar, producir y difundir información por cualquier medio o canal y a seleccionar libremente los medios o canales por los que acceden a información y contenidos de cualquier tipo.

Art. 31.- Derecho a la protección de las comunicaciones personales.

- Todas las personas tienen derecho a la inviolabilidad y al secreto de sus comunicaciones personales, ya sea que éstas se hayan realizado verbalmente, a través de las redes y servicios de telecomunicaciones legalmente autorizadas o estén soportadas en papel o dispositivos de almacenamiento electrónico.

SECCIÓN II Derechos de igualdad e interculturalidad

Art. 35.- Derecho al acceso universal a las tecnologías de la información y comunicación.

- Todas las personas tienen derecho a acceder, capacitarse y usar las tecnologías de información y comunicación para potenciar el disfrute de sus derechos y oportunidades de desarrollo.

Art. 36.- Derecho a la comunicación intercultural y plurinacional.

- Los pueblos y nacionalidades indígenas, afroecuatorianas y montubias tienen derecho a producir y difundir en su propia lengua, contenidos que expresen y reflejen su cosmovisión, cultura, tradiciones, conocimientos y saberes.

TÍTULO V Medios de comunicación social

Art. 70.- Tipos de medios de comunicación.

- Los medios de comunicación social son de tres tipos:
- 1. Públicos;
- 2. Privados; y,
- 3. Comunitarios

Art. 71.- Responsabilidades comunes.

- La información es un derecho constitucional y un bien público; y la comunicación social que se realiza a través de los medios de comunicación es un servicio público que deberá ser prestado con responsabilidad y calidad, respetando los derechos de la comunicación establecidos en la Constitución, los instrumentos internacionales y contribuyendo al buen vivir de las personas.

  Todos los medios de comunicación tienen las siguientes responsabilidades comunes en el desarrollo de su gestión:

  1. Respetar los derechos humanos y promover su plena aplicabilidad;
  2. Desarrollar el sentido crítico de los ciudadanos y promover su participación en los asuntos de interés general;
  3. Acatar y promover la obediencia a la Constitución, a las leyes y a las decisiones legítimas de las autoridades públicas;

4. Promover espacios de encuentro y diálogo para la resolución de conflictos de interés colectivo;
5. Contribuir al mantenimiento de la paz y la seguridad;
6. Servir de canal para denunciar el abuso o uso ilegítimo que los funcionarios estatales o personas particulares hagan de los poderes públicos y privados;
7. Impedir la difusión de publicidad engañosa, discriminatoria, sexista, racista o que atente contra los derechos humanos de las personas.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DIAGNÓSTICO

Conceptualización y Operacionalización de las variables

V. I: Comunicación interna

Es el proceso de transmitir información dentro de la institución con el fin de coordinar, guiar, dirigir, motivar e instruir a los empleados y colaboradores con los objetivos, valores, misión y visión de la entidad, aquello fomenta la colaboración, mejora el trabajo en equipo y fortalece la cultura institucional.

V. D: Cultura institucional

Es el conjunto de valores, normas y comportamientos compartidos que definen el ambiente laboral interno y la identidad institucional. Esto orienta a cómo deben comportarse, relacionarse y tomar decisión para mantener la coherencia y el sentido de pertenencia entre todos los colaboradores, por ende, aquello influye en cómo perciben su rol, como se relacionan entre sí y con el público externo.

Tabla 1.

Conceptualización y operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
I: Comunicación interna	***Fundamentos teóricos***	Presencia clave de conceptos, teóricos y antecedentes directamente relacionados y relevantes	
	Gestión de la comunicación	-Eficacia de los elementos básicos de la información. -Implementación de canales informativos. -Calidad de la comunicación -Accesibilidad y alcance.	**Pregunta 2-4-5-6** Cuestionario de gestión de comunica ción interna.
	Comunicación intrapersonal	-Formas de comunicación: verbal y no verbal. -Claridad y precisión de la comunicación. -Escucha activa y empatía.	

	Estrategia	-Impacto de la comunicación interna. -Relevancia de los canales. -Eficiencia en la ejecución de las estrategias.	**Pregunta 5-6-8** Cuestionario gestión de comunicación interna
D: Cultura institucional	***Fundamentos teóricos***	-Presencia clave de conceptos, teóricos y antecedentes directamente relacionados y relevantes.	**Pregunta 5, 6 y 10** Entrevista individual de adaptabilidad, filosofía y valores. **Pregunta 1-2** Cuestionario gestión de comunicación interna
	Normas y reglas	-Alineación con los valores institucionales. - Cumplimiento de las normas y políticas. -Nivel de formalidad en la cultura, cohesión y sentido de pertenencia.	

	-Transparencia y claridad en las normas.
Valores y creencias	-Conocimiento y comprensión de los valores. -Alineación de comportamiento de los líderes y empleados con los valores de la institución. -Internalización y aceptación de los valores y creencias. -Impacto de los valores en la toma de decisión. - Influencia de Valores en el Clima y Satisfacción Laboral.

Estilo de liderazgo	-Comunicación y transparencia. -Clima organizacional. -Compromiso y orgullo institucional.
Comunicación	-Claridad y comprensión del mensaje. -Frecuencias y canales de comunicación. -Cohesión y colaboración entre las diferentes áreas jerárquicas.

Elaborado por: *Toala & Alvarado. Operacionalización de las variables*

Enfoque de la investigación

El enfoque en el que se basó la presente investigación para analizar la gestión de la comunicación interna y el impacto en la cultura instituciones en la U.E.P "TACL", es de tipo mixto, para dar mayor validez a la propuesta, es decir, se usó el método cualitativo y cuantitativo. El reconocido académico Hernández Sampieri y Mendoza (2008), hicieron mención que dos nociones fueron importantes para la concepción de la investigación mixta: la referente a la triangulación y la de utilización de varios métodos en un mismo estudio para incrementar la validez del análisis y las inferencias (Scott, 2007).

Este enfoque mixto también se sustenta en dos conceptos clave: triangulación y la utilización de múltiples métodos. La triangulación, como sugieren Scott (2007) y otros expertos en

investigación, se refiere al uso de diferentes métodos o fuentes de datos para confirmar la validez de los resultados, asegurando que los hallazgos sean más confiables y que las inferencias sean más precisas. El uso de varios métodos en un mismo estudio no solo incrementa la validez de los análisis, sino que también permite obtener una comprensión más amplia del fenómeno investigado, especialmente en contextos complejos como el de la gestión de la comunicación interna y su impacto en la cultura institucional.

Por lo que requirió de un proceso de recolección de los datos a través de la aplicación de una encuesta para indagar la gestión de comunicación interna usada como cultura institucional y la entrevista individual, aquello se aplicó a todo el público interno de la institución que corresponde a rectorado, personal administrativo, docente y servicio, de esa manera se pudo comprender a profundidad el fenómeno, explicarlo y diseñar una propuesta de mejora.

Alcance de la investigación

El alcance es de tipo descriptivo correlacional, es decir, descriptivo ya que se conocen ciertas características del tema a investigar basados en la narrativa constructivista que describen las representaciones subjetivas y, por otra parte, el alcance correlacional también lo integra ya que en la propuesta se trata de la gestión de la comunicación y su impacto en la cultura institucional, donde hay correlación entre dos variables.

Declaración y justificación del tipo de investigación

De acuerdo a lo expuesto en puntos anteriores, esta investigación es transversal ya que se recopilan datos de la Unidad Educativa en un momento determinado, que corresponde al periodo lectivo 2024-2025, se describe la incidencia de las variables, también se dimensionan el comportamiento en el personal interno del sector interesado. Está acompañada de un análisis bibliográfico ya que se han consultado varias fuentes como repositorios, documentos o revisión de antecedentes, por otra parte, se usó el método de campo ya que se recopilarán información directamente del objeto de estudio, utilizando técnicas de como la entrevista y el cuestionario.

Métodos empleados y sus propósitos en el contexto de investigación

El método basado en esta investigación es inductivo, ya que se busca analizar a profundidad la gestión de la comunicación que es el ente general y de manera particular su impacto en la cultura institucional. Para Hernández Sampieri, R., et al (2006, p. 107) "el método inductivo se aplica en los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios". La técnica de recopilación de datos en esta problemática planteada, se aplicará el cuestionario y la entrevista.

Instrumentos

Se emplearon una variedad de instrumentos derivados de la metodología seleccionada, los instrumentos se diseñaron cuidadosamente para recopilar datos que ayudan a alcanzar los objetivos de la investigación. Chasteauneuf, 2009 citado por Sampieri (2014) hace referencia que un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, el contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide y pueden ser de dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Para Hernández, la entrevista es una "reunión para intercambiar información entre una persona que es el entrevistador y otra persona que es el entrevistado.

Como técnica cuantitativa usada en primera instancia fue el cuestionario, la cual consistió en una serie de preguntas estructuradas, con 9 preguntas cerradas y una abierta, que se aplicaron a una población total del público interno de la institución correspondiente al personal de rectorado, administrativo, docentes y de servicio. El objetivo del uso del cuestionario, es obtener datos estadísticos sobre las percepciones y actitudes de los miembros de la institución respecto a la gestión de la comunicación interna, sus canales y medios de información, como ventaja permite recolectar grandes cantidades de datos de manera rápida y analizar patrones y correlaciones.

Como segunda técnica y de manera cualitativa, se usó la entrevista individual, aplicada de forma individual y utilizada para obtener información detallada y profunda de los

participantes seleccionados. Las entrevistas fueron realizadas de manera personal, permitiendo explorar las percepciones subjetivas, las experiencias personales y las narrativas relacionadas con la adaptabilidad, la filosofía y los valores que se practican en la U.E "TACL". La entrevista fue semiestructurada, con una guía de 10 preguntas abiertas, lo que permitió una mayor flexibilidad para profundizar en el tema específico según las respuestas del entrevistado, dicha entrevista estaba enfocada en la población seleccionada, la misma que brindó información en el cuestionario.

Población y muestra

Por tratarse de un trabajo descriptivo, la unidad de análisis está constituida por el personal docente y administrativo de la Unidad Educativa Particular "Teresa Azucena Carrera Loor", Distrito 09D08- pascuales de la provincia de Guayas, cantón Guayaquil, contando con una población de 33 personas, es por eso que la investigación no aplica cálculo de muestra ya que hay participación de todos los directivos y 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 al Bernal, cuando la población es menor a 50, se tomará como muestra el total de los miembros, en este caso la población educativa es de 30 docentes y 3 directivos.

Estrategia metodológica

El procedimiento metodológico se diseñó para abordar los objetivos y alcances de la investigación, teniendo en cuenta los intereses y necesidades de la institución educativa, se llevó a cabo una revisión minuciosa de fuentes bibliográficas y documentales relacionada con la gestión de la comunicación en el ámbito educativo y el impacto en la cultura institucional. Al ser transversal se recopilaron datos de la Unidad Educativa en un momento determinado, permitiendo identificar sus incidencias de las variables y la dimensión del comportamiento, para obtener datos cuantitativos se aplicó el cuestionario y para consolidar los datos teniendo una interpretación descriptiva de forma cualitativa se aplicó la entrevista individual.

Descripción de la metodología

En la primera etapa, basado en la revisión teórica, se estableció una base conceptual consolidada, en la que se declararon los fundamentos teóricos que orientaron conceptualmente las variables de interés, permitiendo comprender los conceptos clave relacionados con la gestión de la comunicación y la cultura institucional. La siguiente etapa fue el diagnóstico, durante esta fase, se recopilaron datos y se llevó a cabo un análisis riguroso de la situación actual en la Unidad Educativa en relación a la gestión a de la comunicación y su impacto en la cultura institucional, lo cual incluyó la aplicación de un cuestionario con preguntas semiestructuradas y una entrevista personalizada con todo el personal que conforma el organigrama institucional.

La tercera etapa relacionado a la modelación de la propuesta, se diseñaron estrategias y acciones específicas para mejorar la gestión de la comunicación y fortalecer su cultura institucional, a partir de las etapas anteriores y se elaboraron con el objetivo de abordar los desafíos identificados. Por último, en la "etapa del diagnóstico final o validación de la propuesta", se evaluaron las propuestas teóricas y empíricas, para determinar su efectividad.

Análisis e interpretación de datos

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente de la información, para el análisis de las mismas de forma ordenada mediante la tabulación del cuestionario cuyo objetivo era "Indagar la gestión de comunicación interna usada como cultura institucional mediante las diversas técnicas de investigación", a su vez se espera contrastar los resultados de la entrevista cuya objetivo era "evaluar la adaptabilidad, la filosofía y los valores que se practican en la U.E.P "TACL".

Se espera que ayude a apreciar de mejor manera los resultados obtenidos, los mismos que indican la situación actual de la unidad educativa, permitiendo mejorar la toma decisiones y estrategias. Cabe mencionar que el cuestionario y la entrevista individual fue aplicada al

personal interno de la institución la cual se encuentra distribuido en el organigrama institucional, con la finalidad de obtener la información necesaria y directa sobre el problema.

Interpretación de los resultados

Tabla 2.

Figura 2. Organigrama institucional de TACL

Público interno	C/Personas
Rector	1
Personal administrativo	5
Docentes	26
Personas de servicio varios	3
Total	**35**

Elaborado por: Toala & Alvarado.

En el organigrama de TACL está dividido en 4 departamentos, en primera instancia y centro está el rector, por consiguiente, en el segundo mando está personal administrativo, le sigue el personal docente y por último el personal de servicio varios. Después de haber procesado la información, obtenida a través del cuestionario y la entrevista los resultados son los siguientes:

Cuestionario

El primer instrumento aplicado fue el cuestionario realizado a través de Google forms, en el que 35 personas respondieron un total de 10 preguntas, 9 cerradas y 1 abierta. Cuyo objetivo fue “indagar la gestión de comunicación interna usada como cultura institucional mediante las diversas técnicas de investigación”.

Categoría: efectividad de la comunicación

Pregunta 1.

¿Consideras que la comunicación interna es efectiva?

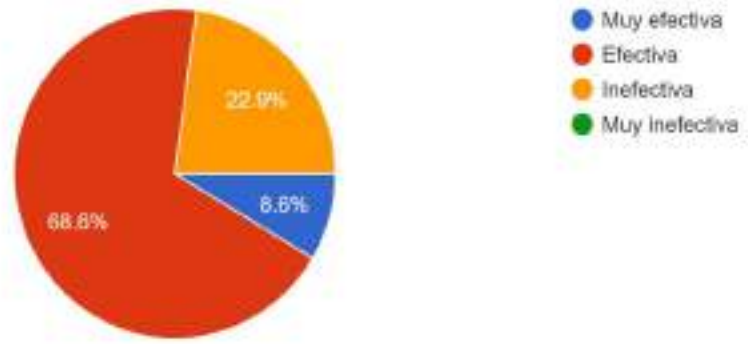


Figura. 2
Elaborado por: Guadalupe Toala & Lucrecia Alvarado.
Fuente: Cuestionario la cultura institucional y la comunicación interna.

Pregunta 8.

¿Qué tan bien funciona la comunicación entre tu departamento y otros departamentos?

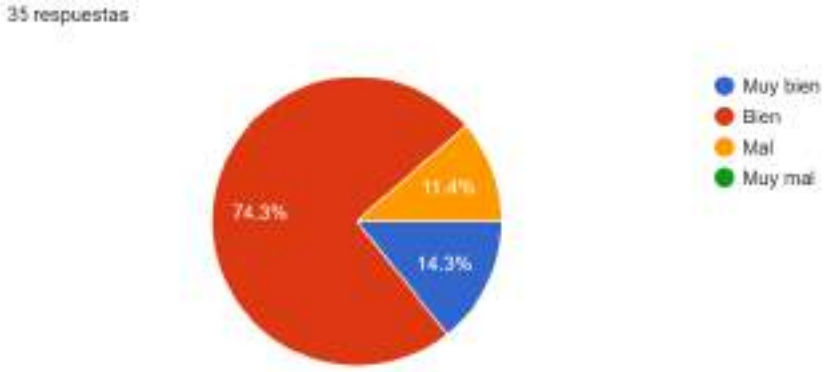


Figura 3

Elaborado por: Guadalupe Toala & Lucrecia Alvarado.

Fuente: Cuestionario la cultura institucional y la comunicación interna.

Pregunta 9.

¿Qué tan satisfecho estás con la comunicación en general?

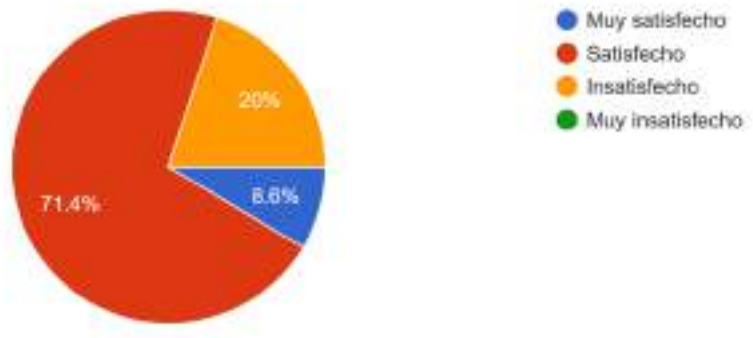


Figura.4

Elaborado por: Guadalupe Toala & Lucrecia Alvarado.

Fuente: Cuestionario la cultura institucional y la comunicación interna.

Interpretación

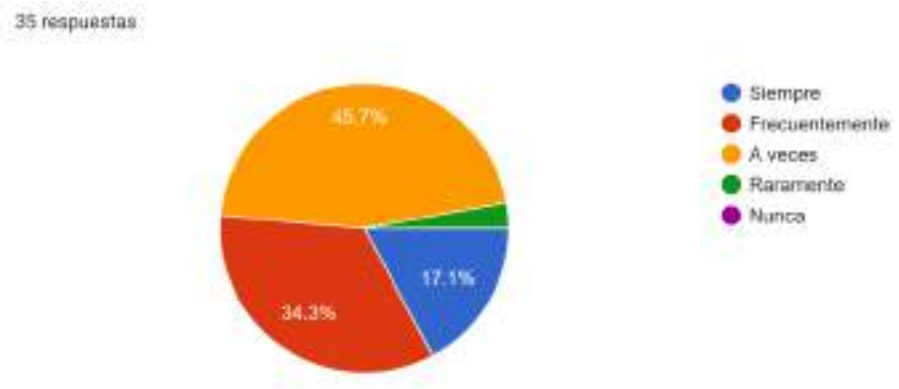
El 78 % del personal expresa que, es efectiva y muy efectiva la comunicación interna y en general, es decir que existe comunicación el cual permite el desarrollo de las actividades en los diferentes departamentos, sin embargo, en un 22 % que corresponde a 8 personas consideran que es inefectiva la comunicación, lo cual es un indicador de existencia de interferencias en el proceso comunicacional. La cual se contrasta en la pregunta 8 y 9.

Categoría: Frecuencia y tiempo de comunicación.

Pregunta 2.

¿Con que frecuencia recibes información sobre los cambios importantes en la I?E?

Figura.5



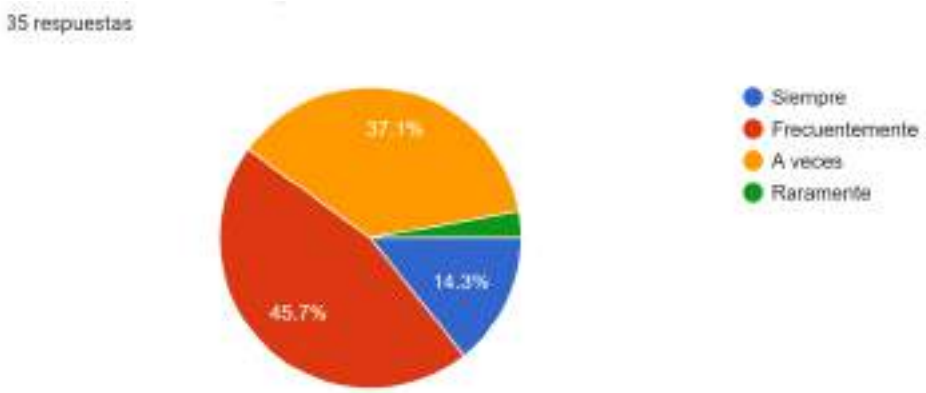
Elaborado por: Guadalupe Toala & Lucrecia Alvarado.

Fuente: Cuestionario la cultura institucional y la comunicación interna.

Pregunta 4.

La información importante sobre la institución (como cambios en políticas, eventos, ¿etc.) se comunica de manera oportuna.

Figura.6



Elaborado por: Guadalupe Toala & Lucrecia Alvarado.

Fuente: Cuestionario la cultura institucional y la comunicación interna.

Interpretación

En ambas preguntas se evidencia que, de las 35 personas un rango de 18 individuos considera que, si reciben información sobre los cambios importantes internamente y que es transmitida de manera oportuna, seleccionando la opción de siempre y frecuentemente, mientras que 16 personas consideran que a vece les llega la información y 1 sola persona marco raramente. En relación a la comunicación descendente interna conformada de 6 personas, un total de 3 usuarios en la que está incluida el rector y dos de administración consideraron que a veces, mientras que las otras 2 personas señalaron siempre y frecuentemente.

Continuando con el orden en el nivel medio que corresponde a 26 docentes, un total de 15 usuarios consideran que, si reciben información, marcando la opción de siempre y frecuentemente, por otra parte, 10 docentes consideraron que a veces y 1 raramente. Desde el nivel bajo que corresponde al personal de servicio, 2 usuarios hacen referencia que a veces y 1 una sola persona frecuentemente.

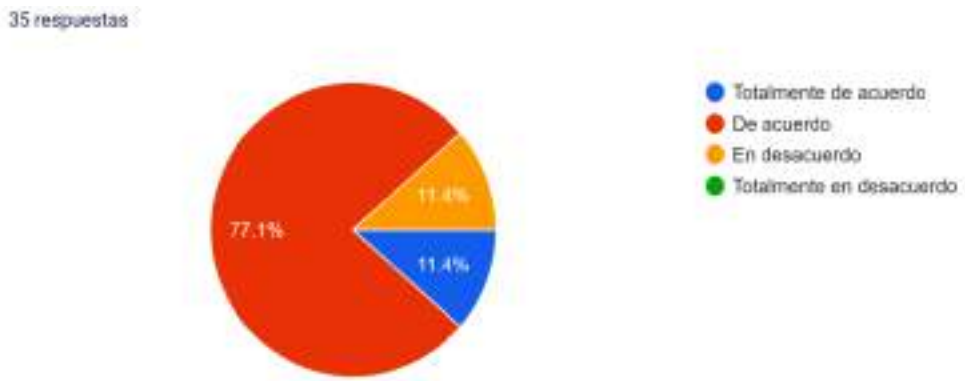
Se puede apreciar que la comunicación descendente interna no llega a todo el equipo de trabajo, aun siguiendo el orden, ya que de cada nivel jerárquico la mitad ha expresado que a veces reciben oportunamente la información importante sobre los cambios, es decir, que la mitad del personal se encuentra desinformado de ciertos aspectos y no podrán responder inquietudes del público externo o incluso del mismo grupo interno que también desconoce.

Categoría: acceso a la información

Pregunta 3.

¿Sientes que tienes acceso a la información necesaria para realizar tu trabajo?

Figura. 7



Elaborado por: Guadalupe Toala & Lucrecia Alvarado.

Fuente: Cuestionario la cultura institucional y la comunicación interna.

Interpretación

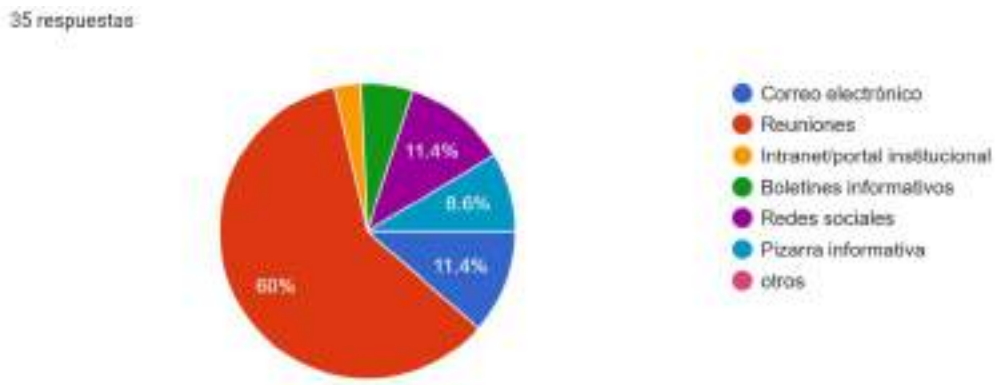
En esta pregunta hace relación a la comunicación interna siguiendo el orden jerárquico siendo una de sus características que se cumplan los objetivos de la planificación y se ejecuten las tareas, por ende, el personal administrativo, dirección académica seguido de las áreas de desempeño que está en el organigrama institucional deben proporcionar a los docentes y personal de servicio la información necesaria que corresponde al rol que van a desempeñar en cada departamento, el personal de TACL el 70 % está de acuerdo en haber recibido la información, solo un 11 % que corresponde a 4 personas han respondido que no cuenta con la información para realizar su trabajo.

Categoría: canal de comunicación

Pregunta 5

¿Qué canal de comunicación prefieres recibir información importante?

Figura. 8



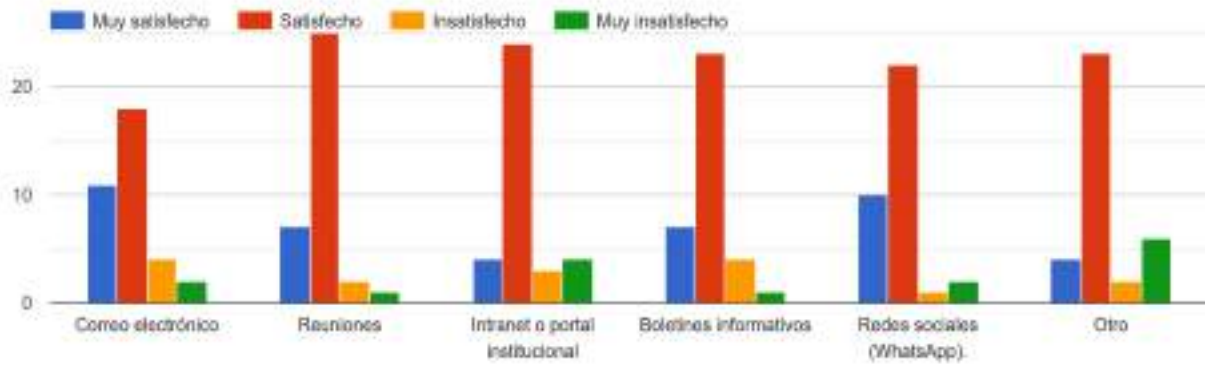
Elaborado por: Guadalupe Toala & Lucrecia Alvarado.

Fuente: Cuestionario la cultura institucional y la comunicación interna.

Pregunta 6.

¿Qué tan satisfecho estás con los siguientes canales de comunicación?

Figura. 9



Elaborado por: Guadalupe Toala & Lucrecia Alvarado.

Fuente: Cuestionario sobre la cultura institucional y la comunicación interna.

Interpretación

En ambas preguntas que están relacionados con los canales de información comprendiendo que es el medio a través del cual se transmite el mensaje, cada institución educativa tiene

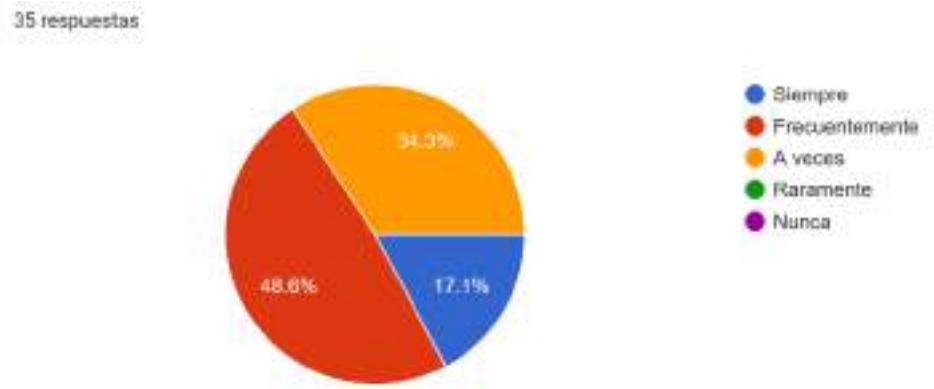
diversos canales para poderse informar entre el público interno y externo. En TACL el medio de comunicación más usado y más solicitado es la reunión presencial, boletines informativos, le sigue la red social whatsApp, por otra parte, en menor rango está el correo electrónico, pizarra informativa y prefieren otro medio.

Categoría: claridad y facilidad de la información

Pregunta 7.

¿Consideras que la información comunicada es clara y fácil de entender?

Figura. 10



Elaborado por: Guadalupe Toala & Lucrecia Alvarado.

Fuente: Cuestionario la cultura institucional

Categoría. Mejoramiento interno.

Pregunta 10.

¿Qué sugerencias tienes para mejorar la comunicación interna en la institución?

Al ser una pregunta abierta, cada uno dio su perspectiva, sin embargo, al analizarlo en porcentaje un 80 % de las personas su sugerencia para mejorar la comunicación estaba relacionada con los canales de comunicación, trabajo en equipo, claridad de información,

acceso y divulgación de la información entre los equipos directivos y subordinados, reuniones, manejo del lenguaje comunicacional verbal y no verbal, escucha activa.

Entrevista

Se realizó una entrevista que comprende de 10 preguntas abiertas, cuyo objetivo es "evaluar la adaptabilidad, la filosofía y los valores que se practican en la Unidad Educativa TACL", las preguntas han sido categorizadas en misión/visión, valores, estilo de liderazgo, relación interpersonal, adaptabilidad y aspectos generales culturales por mejor. En las entrevistas realizada a las 35 personas, en la que está el rector, personal administrativo, docentes y personal de limpieza, se observa los siguientes resultados:

Categoría 1. Misión y visión institucional

Las 35 personas entrevistadas saben que existe una misión y una visión institucional que incluso fue actualizada en este año lectivo 2024, sin embargo, ninguno de los usuarios lo dijo textualmente, entre el indicador "si" y el "no", el total del personal no lo sabe, además en la visión lo asocian con un lema y el encaminar a los estudiantes.

Para constatar el análisis se escogieron las líneas textuales de los participantes, de las cuales se seleccionaron a varias personas de cada nivel del organigrama institucional, cuya consulta era si podrían indicar cual es la misión que tiene la I.E indicando: "Totalmente no" (entrevistada, rector); "No me la sé textualmente" (entrevistado, administrativo); "No me se la misión específicamente" (entrevistada, docente); "textualmente no lo sé, pero si lo he leído" (entrevistada, docente); "No sé la misión y visión textualmente, he recibido la hoja al inicio del periodo lectivo, pero no ha sido socializada" (entrevistada, docente); "no me lo sé, nunca comunican". (entrevista, personal de servicio); "no me la sé, pero si lo entrego la mis" (entrevista, personal de servicio).

En la pregunta 2 que corresponde a la misión, a pesar de no saber textualmente el sentido y dirección que evidencia el propósito y razón de ser de la institución, de igual manera dieron su apreciación en base a lo que han escuchado y observado, las 35 personas hacen relación

entre el lema institucional que es “educar y formar es nuestro compromiso”, al igual que lo encaminan a procesos educativo y de formación con los estudiantes, expresando: “educar y formar es nuestro compromiso”(entrevistada, docente), “educar y formar” (entrevistada, docente), “educar e inspiración a los estudiantes” (entrevistada, docente), “educar al alumnado y a la comunidad educativa en ser competitivo”(entrevistada, docente), “fomentar buenas prácticas educativas”(entrevistada, docente).

Categoría 2. valores institucionales

Todas las personas al igual que las organizaciones están regidas por principios que los orienta a actuar reflejando su identidad y cultura. Dentro del análisis se destacan 3 valores esenciales que caracterizan a la institución, las cuales son: respeto, responsabilidad, puntualidad. Sin embargo, no está definido e interiorizado en ellos, ya que sus respuestas están basadas a lo que observan y practican, más como un ente que los identifica.

“Respeto, disciplina” (entrevistado, rector); “responsabilidad, respeto, compromiso” (entrevistado, personal administrativo); “respeto, tolerancia” (entrevistado, personal administrativo); “respeto, responsabilidad, cordialidad” (entrevistado, docente); “puntualidad, respeto” (entrevistado, docente); “responsabilidad, respeto, puntualidad” (entrevistado, docente).

Categoría 3. Liderazgo

En esta categoría se refieren en general que el liderazgo es bueno, pero no excelente, en la que expresan que hay aspectos que se deben mejorar recayendo en el proceso comunicacional, en relación a un departamento en específico, la cual es el personal administrativo quienes después de rectorado son el segundo mando conformado por 5 personas que guían a todo el equipo.

“Bueno, permite la participación y crecimiento, delega para que los lideres de diferentes áreas puedan liderar, para que sea excelente lo que se puede hacer es asumir nuevos

retos"(entrevistado, rectorado); "en los docentes buena aunque hay que trabajar en el escuchar y relacionarse entre todos, en los directivos los canales de comunicación ya que la información no llega a todos" (entrevistado, administrativo); "bueno, considero que hay cosas por mejorar, considero que es la falta de información y comunicación como se debe, le pregunto algo al inspector y me lo remite al rector" (entrevistado, docente); "bueno, para que sea excelente le falta comunicación, cualquier cosas que se quiera hacer debe comunicarse, debe hacerle caso al jefe" (entrevistado, personal de servicio).

Categoría 4. Relaciones interpersonales

El personal en general expresó que el método que les ha permitido relacionarse de manera positiva con sus colegas se basa el mantener la comunicación, escucha activa y el aplicar los valores como el respeto, el saludo, entre otros. "las puertas están abiertas para que todos puedan expresar de terceras personas las cosas buenas y malas" (rector); "la comunicación" (personal administrativo"; "saludo" (personal de servicio); "respeto, trato de entregar a tiempo" (docente); "comunicación afectiva" (docentes); "la buena comunicación ante cualquier situación" (docente).

Categoría 5. Adaptabilidad a la cultura institucional

Todos han manifestado si han logrado adaptarse a la cultura institucional de TACL, considerando que lo han logrado al aplicar procesos comunicacionales y aspectos perisológico como apertura al cambio, estabilidad emocional. "Sí, escuchando y trabajando" (rector); "si, la confianza con los profesores" (personal de servicio); "si, ponerme en el zapato del otro" (personal administrativo); "si, siendo responsable, trabajar" (docente); "si, considero que fue rápido, poniendo de mi parte" (docente); "si, saber escuchar, actuar correctamente convivencia" (docente).

Categoría 6. Mejoramiento en la I.E.

El personal a pesar de considerar y usar los procesos comunicacionales en su desenvolvimiento laboral, sigue siendo un factor que recomiendan que se deba mejorar, relacionado con los canales de comunicación, acceso y efectividad de la información y liderazgo del departamento administrativo.

“La comunicación entre los líderes y sus dirigidos, motivación” (rector); “la comunicación en administración” (personal administrativo); “los docentes asuman la responsabilidad total, puntualidad, comunicación debe llegar a todos” (personal administrativo); “considero que la falta de comunicación entre los miembros” (personal de servicio); “comunicación formal, compañerismo” (docente); “comunicación, no hay medios claros y definidos” (docente); la comunicación directa, el trato por igual para todos” (docente).

Conclusión del diagnóstico

Se puede concluir que existe comunicación, pero es parcial ya que no llega a todo el personal, lo cual es un indicador de que existen interferencias en el proceso comunicacional. En segunda instancia se aprecia que la comunicación descendente interna no llega a todo el equipo de trabajo, aun siguiendo el orden de cada nivel jerárquico, la mitad del personal se encuentra desinformado de ciertos aspectos y no podrán responder inquietudes del público externo o incluso del mismo grupo interno que también desconoce.

En TACL el medio de comunicación más usado y más solicitado es la reunión presencial, boletines informativos, le sigue la red social whatsApp, por otra parte, en menor rango está el correo electrónico, pizarra informativa y prefieren otro medio. Como último aspecto encontrado en la gestión de la comunicación un 80 % de las personas sugirieron mejorar la comunicación relacionada con los canales de comunicación, trabajo en equipo, claridad de información, acceso y divulgación de la información entre los equipos directivos y subordinados, reuniones, manejo del lenguaje comunicacional verbal y no verbal, escucha activa.

En los resultados de la entrevista basados en la cultura institucional, se puede identificar que ninguno de los usuarios, es decir, el total del personal no sabe cuál es su misión y visión institucional y por repetición lo asocian con un lema, lo cual, hace relación que no saben qué objetivos alcanzar como institución. Por consiguiente, dentro del ámbito de valores, en el análisis se destacan 3 valores esenciales que caracterizan a la institución TACL, las cuales son: respeto, responsabilidad y puntualidad, sin embargo, no está definido e interiorizado en ellos, ya que sus respuestas están basadas a lo que observan y practican, más no como un ente que los identifica.

En la categoría de liderazgo se identificó que es bueno, pero no excelente, en la que expresan que hay aspectos que se deben mejorar recayendo en el proceso comunicacional, en relación a un departamento en específico, la cual es el personal administrativo quienes después de rectorado son el segundo mando conformado por 5 personas que guían a todo el equipo. En la cuarta categoría de relaciones interpersonales, el personal en general expresó que el método que les ha permitido relacionarse de manera positiva con sus colegas se basa en mantener la comunicación, escucha activa y el aplicar los valores como el respeto, el saludo, entre otros.

Todos han manifestado si han logrado adaptarse a la cultura institucional de TACL, considerando que lo han logrado al aplicar procesos comunicacionales y aspectos persono lógicos como apertura al cambio y estabilidad emocional. Y como última categoría de mejoramiento, el personal vuelve a considerar el proceso comunicacional que se deba mejorar, relacionado con los canales de comunicación, acceso y efectividad de la información y liderazgo del departamento administrativo.

CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Título: Estrategias para fortalecer la comunicación interna y afianzar la cultura institucional de la Unidad Educativa Particular "Teresa Azucena Carrera Loor".

La serie de estrategias propuestas no solo permitirá fortalecer la comunicación interna y afianza la cultura institucional, también creará un impacto en todas las instituciones particulares al notar que su crecimiento a parte de depender del público externo también existe una cohesión interna, el cual refleja una buena imagen corporativa, además lo interesante de la propuesta es que conecta a varias áreas o departamentos internos que son esenciales en las instituciones particulares, está basado en su organigrama institucional con los debidos departamentos.

Una de las actividades propuesta para el proyecto es la elaboración y socialización de una guía estratégica que permita a los directivos y empleados conocer su entorno laboral, alinearse a las normativas institucionales para desempeñar un buen trabajo, identificar los canales y flujos de comunicación que crean un espacio armónico, de esa manera se crea una identidad cultural fuerte. Por otra parte, se establecerá un código de ética y de valores corporativo basado en el código de convivencia institucional que los identifique sin salir de las normas generales y a su vez sean asimilados como parte de su ámbito laboral y personal que afianza lo antes mencionado.

También se considera establecer talleres y capacitaciones para fortalecer la comunicación y la cultura institucional y se espera establecer como hábito el reconocimiento de desempeño docente durante el año lectivo, permitiendo tener una mejora continua, motivación y satisfacción profesional, impacto en la calidad educativa debido a que los estándares calidad se elevan y crea personas innovadoras en la enseñanza, beneficio para los estudiantes ya que al tener docentes motivados se vuelven más comprometidos.

Objetivos

General

Fortalecer la gestión de la comunicación interna y afianzar la cultura institucional de la Unidad Educativa Particular "Teresa Azucena Carrera Loor" mediante un programa de comunicación estratégica.

Específico

1. Desarrollar una guía informativa estratégica que estandarice los canales, protocolos y flujo para fortalecer la comunicación interna y afianzar la cultura institucional.
2. Implementar programas de capacitación, taller para el desarrollo personal y profesional enfocados en habilidades de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo para el personal docente, administrativo y de servicio.
3. Establecer un código de ética y de conducta que oriente el comportamiento de los trabajadores para promover una convivencia armónica.
4. Organizar actividades de integración para fortalecer la cohesión en el personal.
5. Realizar un seguimiento y actualización de la propuesta estratégica.

Fundamentos teóricos

Comunicación interna

Trelles Rodríguez (2001) hace mención que "La comunicación interna es una de las principales actividades de la organización, pues mediante estos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional" (Oyavirde, Reyes & Montaño, 2017).

Comunicación estratégica

Argenti, Paul A. (2014) manifiesta que la "Comunicación estratégica y su contribución a la reputación, se configura como una guía práctica para ayudar a las organizaciones a poner en práctica estrategias de comunicación integradas y holísticas en su camino hacia la excelencia,

el reconocimiento, la diferenciación y la generación de buena reputación, que desencadenan comportamientos y actitudes favorables por parte de sus grupos de interés" (Pg.24).

Cultura institucional

Argenti, Paul A. (2014) consideraba que el primer paso para cualquier organización consiste en definir bien su identidad, su propósito, su visión y misión. La identidad está constituida por los valores, los principios y la visión de la empresa, es la fuente de diferenciación duradera y es la guía para el comportamiento de la organización y de todos sus empleados.

Enfoque del proyecto

La investigación se basó en un enfoque basado en proceso, este implica el conjunto de procesos interrelacionados que permite alcanzar la mejora continúa esperada, donde se definen las diversas actividades que se requieren para generar un resultado, se fundamenta en el cumplimiento de la misión de las organizaciones, direccionando las actividades necesarias, hacia la satisfacción del cliente, proveedores, personal, accionista y sociedad en general. (Hernández, Martínez & Cardona, 2015)

Por otro lado, está el enfoque sistémico, Ludwig Von Bertalanffy (1972) hizo referencia que la organización es un sistema abierto compuesto por partes interdependientes, resaltando que las organizaciones deben mantener un flujo constante de información con su entorno para sobrevivir y adaptarse. por otra parte, Ackoff y Gharajedaghi (1996), consideran que un sistema es como el conjunto de dos o más elementos que satisfacen 3 condiciones, la primera hace referencia que el comportamiento de cada elemento tiene efecto en el comportamiento del todo, como segundo aspecto el comportamiento de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes y por último que de cualquier manera que se formen subgrupos de los elementos, cada uno tiene un efecto sobre el comportamiento del todo y ninguno tiene efecto independiente sobre él.

Características del proyecto

Lo que caracteriza la propuesta para fortalecer la gestión de la comunicación en el impacto de la cultura institucional de la Unidad Educativa Particular "Teresa Azucena Carrera Loor", es el estar centrado en actividades que generen cambios en los diferentes departamentos del organigrama del personal institucional (rectorado, administrativo, docentes y personal de servicio), que a su vez crea un impacto significativo en el público externo, por tal razón, es importante evaluar el proceso y el sistema institucional.

El cual permite diseñar acciones enfocadas en los indicadores de cada una de las variables e ir generando actividades que sean accesibles, observable y modificable de manera paulatina, distinguiéndola de otras al fortalecer los aspectos internos que ya tiene como institución e implementando nuevos elementos novedosos que no han sido usado con frecuencia.

Ideas básicas de la propuesta

Los puntos claves que guían la propuesta son: Comunicación interna, cultura institucional y comunicación estratégica.

Acción estratégica

Acción 1. Establecer estándares de normas, políticas, códigos éticos y de valores, canales, flujos y medios de comunicación.

Objetivo general

- Establecer un estándar a partir de los instrumentos de diagnóstico utilizado, que identifiquen con qué frecuencia se rige su cultura y comunicación interna que permita mejorar su sistema institucional.

Objetivo específico:

- Fomentar la transparencia y la confianza en los roles y actividades laborales que cumple el personal interno.

- Garantizar que las acciones y decisiones de la institución sean claras, accesibles y comprensibles para todo el personal interno permitiendo un buen desempeño laboral.
- Establecer criterios para la elaboración de la guía de comunicación interna institucional.

Estrategia y metodología

-Definir parámetros de normas, códigos éticos y de valores, canales, flujos y medios de comunicación.

Actividad A. Rediseño y diseño de Normas de reglamento interno

- **Normas de convivencia:**

-Resolución pacífica del conflicto.

-Derechos y deberes.

-Prevención del acoso y violencia

- **Normas académica**

-Asistencia y Puntualidad.

-Cumplimiento de tareas y actividades.

-Evaluaciones.

-Sistema de Calificaciones.

-Promoción y retención de bachillerato.

-Honestidad académica

-Uso responsable de recursos educativos.

-Participación en actividades extracurriculares e interdisciplinarias.

-Atención a estudiantes con Necesidades educativas específicas.

-Reuniones y atención a padres de familia.

-Innovación tecnológica y uso de las TICS.

-Uniforme y presentación personal.

-Sanciones académicas.

-Proceso de educación asistida.

-Sistema de recuperación pedagógica.

-Sistema de calificación de comportamiento.

- **Norma de comportamiento**

-Uso del recurso tecnológico

-Orden del área de estudio

-Uso de uniforme

- **Norma de higiene y cuidado**

-Higiene personal.

-Higiene de instalaciones.

-Medidas sanitarias en el bar y comedor.

-Cuidado del ambiente escolar: jardines, material educativo y control de plagas.

-Norma en tiempo de epidemia y pandemia.

-Fomento de hábitos de higiene a través de talleres.

-Manejo de situaciones de emergencia sanitaria.

- **Norma de seguridad**

-Prevención de accidentes

-Protocolo de emergencia y evacuación.

-Uso adecuado de las instalaciones.

-Seguridad en actividades extracurriculares y deportivas.

-Seguridad en el transporte escolar.

-Seguridad psicológica y emocional.

-Seguridad sanitaria.

-Uso responsable de la tecnología.

-Control de sustancias peligrosas.

-Capacitación de seguridad de primeros auxilios.

-Uso de seguro estudiantil.

-Protocolo de seguridad en eventos internos.

- **Norma de integridad y ética**

-Plagio y fraude.

-Confidencialidad.

- **Norma de participación y actividades extracurriculares**

-Comportamiento en eventos

-Participación en proyectos comunitarios.

-Participación democrática.

-Participación en modalidad en línea (clases virtuales).

-Sistema de celebración de cumpleaños.

-Sistema de celebración de festividades

- **Norma de inclusión y diversidad**

-Inclusión académica.

-Igualdad de oportunidades.

-Inclusión social y emocional.

-Formación académica en inclusión y diversidad.

-Infraestructura inclusiva

- **Normas de comunicación**

-Comunicación respetuosa.

-Canales de comunicación oficiales.

-Comunicación con los estudiantes.

-Comunicación con los padres de familia

-Normas para reuniones y eventos.

-Comunicación en conflictos.

-Normas de comunicación escrita.

-Comunicación en aula virtual.

-Promoción de comunicación efectiva.

Actividad 2. Promover los valores institucionales

Los **valores de una unidad educativa**, organizados según los niveles o rol.

- **Dirección General**

-Liderazgo Ético.

- Responsabilidad.

-Visión de Futuro.

-Compromiso con la Inclusión

- **Coordinación Académica**

-Excelencia Académica.

-Innovación

-Equidad.

-Trabajo en Equipo

- **Docentes**

-Vocación de Servicio.

-Respeto.

-Paciencia y Perseverancia.

-Ejemplo Positivo.

- **Estudiantes**

-Respeto.

-Responsabilidad.

-Esfuerzo.

-Solidaridad

- **Padres y familiares**

-Colaboración.

-Compromiso.

-Respeto por las Normas.

-Apoyo Moral y Afectivo

- **Personal Administrativo**

-Eficiencia

-Transparencia

-Servicio

-Confidencialidad

- **Personal de Mantenimiento y Servicios Generales**

-Compromiso con la Seguridad

-Trabajo en Equipo

-Responsabilidad

-Respeto

- **Consejo Estudiantil y Organizaciones Representativas**

-Liderazgo Responsable.

-Participación Activa

-Democracia

-Innovación Social.

- **Valores internos en general de la I.E "TACL":**

-Respeto

-Puntualidad

-Disciplina

-Compañerismo

-Empatía

Responsables:

El personal administrativo en conjunto con el personal de la comisión de convivencia armónica.

Actividad 3. Establecer y potenciar los canales y flujo de comunicación interna.

- **Aspectos a considerar:**

-Frecuencia: semanales, anuales o la necesidad existente.

-Responsable: quien dirige la reunión (rectorado, personal administrativo, director de área, secretaria).

-Objetivo de la reunión: coordinar actividades, analizar avances académicos, resolver conflictos entre docentes, estudiantes o padres de familia.

-Instrumento de verificación: registro de asistencia, acuerdos, informe, presupuesto económico, planificación, entre otros insumos.

-Espacio: asignar un espacio para la reunión accesible para todos.

-Hora asignada: dentro de la jornada laboral y en un espacio que no haya la atención de los estudiantes.

-Notificación:

Tabla 3. Procesos de notificación de información.

Grado de novedad	Tipo de novedad	Tiempo de notificación	Observación
GRAVE	-Conflictos y problemas de Convivencia. -Incidentes de seguridad y emergencias. -Situaciones legales o administrativas. -Fallas críticas en infraestructura o Servicios. -Alteraciones académicas o pedagógicas relevantes. -Problemas de reputación institucional. -Gestión de Crisis de Salud Pública (brotes de enfermedades contagiosas dentro de la I.E). -Evaluaciones y Decisiones Estratégicas Urgentes.	Se solicitará la presencia entre 5 a 1 horas antes del cierre de la jornada laboral	Si existe un equipo administrativo, primero debe ser tratado, evaluado y analizado entre todos los integrantes para brindar las respectivas soluciones que luego van a ser expuestas al resto del equipo de trabajo.

MODERADO	-Retrasos en la entrega de planes de clase o reportes académicos. -Solicitudes de ajustes menores en horarios o actividades escolares. -Dudas o inquietudes recurrentes de estudiantes sobre procesos académicos. Casos puntuales de bajo rendimiento académico detectados en un grupo reducido de estudiantes. -Faltas o atrasos frecuentes y no justificados por el docente. - El personal no realizan las guardias en el egreso, salida y receso.	Se notificará la presencia entre 5 a 1 horas antes del cierre de la jornada laboral	
LEVE	-Problemas de convivencia con los estudiantes. Desempeño académico y de asistencia. -Comunicación con padres y tutores. -Uso de recursos y materiales -Comportamiento personal. -Actividades extracurriculares.		

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Acción 2. Diseño y socialización de la guía de comunicación interna.

Objetivo General:

- Desarrollar un documento que resuma y brinde la información necesaria al personal interno de la U.E.

Objetivo Específico:

- Optimizar el flujo de la comunicación en la U.E "TACL"
- Fortalecer la cultura institucional de la U.E "TACL".
- Proporcionar lineamientos claros.

Meta

- Alcanzar que el 90 % del personal interiorice aspectos culturales de la institución y lo lleve a la práctica diaria en su desempeño laboral.

Estrategia y metodología:

- Entender las necesidades de los diferentes públicos de la U.E.
- Crear una estructura que permita entender la cultura y los medios de comunicación de la comunidad educativa y su personal.
- Proporcionar un diseño creativo y funcional.

Estructura del manual

- Portada
- Índice

Identidad institucional:

-Breve historia de la IE.

-Misión/visión.

-Lema institucional.

-Normas y políticas.

-Código ético, valores.

-Perfil de los docentes, personal administrativo, de servicio, de estudiantes y padres de familia.

II. Estructura institucional

-Organigrama

-Funciones y responsabilidad

III. Aspectos académicos

-Malla curricular de cada nivel

-Criterio de evaluación

-Calendario escolar

-Sistema de calificaciones y de recuperación

IV. Normativa de seguridad y emergencia

- Protocolos de evacuación.

-Normas de seguridad dentro del campus.

-Procedimientos en caso de accidentes o emergencias.

V. Protocolo de atención a la comunidad educativa

-Procedimiento de atención a estudiantes y padres.

-Procedimiento para celebraciones internas.

- Procedimiento para actividades externas y extracurriculares.

-Mecanismos para la resolución de conflictos.

-Canales de comunicación entre la escuela y las familias.

VI. Servicios institucionales

-Biblioteca escolar: Normas de uso y servicios ofrecidos.

-Laboratorios y áreas especiales.

-Servicios de apoyo psicopedagógico o tutorías.

-Actividades extracurriculares: Talleres, clubes, deportes.

VII. Uso de tecnología y recursos digitales

-Políticas de uso de dispositivos electrónicos.

-Normas de uso de internet y redes sociales.

-Responsabilidades del estudiante en entornos virtuales.

Proceso de socialización

El rector o director en conjunto con el personal administrativo deberán en primera instancia convocar a todo el personal para tener su primera socialización de la guía y sus componentes. Al cierre de cada trimestre se deberá evaluar su proceso e impacto generado. Posterior a lo anterior, al término de cada periodo lectivo se realizará una evaluación final, con aspectos que deben ser reajustados en relación a su nueva realidad social.

Responsables

- Rector

- Personal administrativo

Medios de verificación

- Actas de normativas establecidas.
- Guía de comunicación asertiva.
- Encuesta de seguimiento de fiabilidad.

Acción 3. Plan de talleres y capacitaciones para fomentar una comunicación efectiva

Objetivo

- Implementar una costumbre anual que promueva el desarrollo socioemocional y afectivo del personal de la I.E para alcanzar un desempeño laboral de calidad.

Objetivo específico:

- Mejorar habilidades comunicativas
- fomentar la empatía y la escucha activa
- optimizar la resolución de conflictos.

Meta

- Promover en un 99 % la comunicación efectiva y estrategia de manejo de conflictos.

Estrategia y metodología

-Diseño del Plan de Capacitación

-Talleres interactivos

- Módulos cortos en línea.

-Actividades gamificadas.

-Mentorías.

-Evaluación y seguimiento.

Proceso

Las temáticas de los talleres propuestos son indicadores basados en su necesidad actual, pero puede variar cada periodo lectivo basado en las nuevas situaciones vivenciadas.

Taller 1. Técnicas para una escucha activa.

Estructura del taller:

- Bienvenida
- Dinámica de inicio
- Desarrollo
- desenlace o final
- Evaluación del taller: físico o digital

Taller 2. Reconocimiento de las expresiones verbales y no verbales ante el proceso comunicativo.

Estructura del taller:

- Bienvenida
- Dinámica de inicio
- Desarrollo
- desenlace o final
- Evaluación del taller: físico o digital

Taller 3. Actividades lúdicas y prácticas que fomentan el trabajo en equipo.

Estructura del taller:

- Bienvenida
- Dinámica de inicio

- Desarrollo
- desenlace o final
- Evaluación del taller: físico o digital

Taller 4. Técnicas de manejo de conflictos.

Estructura del taller:

- Bienvenida
- Dinámica de inicio
- Desarrollo
- desenlace o final
- Evaluación del taller: físico o digital

Responsables

- Coordinador/ra del DECE
- Personal administrativo
- Visita de profesionales externos

Medios de verificación

- Registro de asistencia
- Fotografías
- Ficha de observación y encuestas de efectividad.

Acción 4. Generar un plan de reconocimiento de mérito del personal.

Objetivo general

Implementar un sistema estructurado de reconocimiento que valore y premie el desempeño, la dedicación y los logros del personal interno, con el fin de fortalecer la motivación, fomentar un ambiente laboral positivo y mejorar la retención del talento en la institución.

Objetivo específico

- Fomentar una cultura de reconocimiento continuo.
- Establecer criterios claros y objetivos de reconocimiento.
- Diseñar programas de recompensas alineados con los valores organizacionales.
- Fomentar una cultura de reconocimiento continuo.

Meta

Implementar y consolidar un sistema de reconocimiento de mérito que, en un plazo de un año, incremente en un 40% la satisfacción y motivación de los colaboradores, en un 60% se fortalezca el compromiso institucional, alineando el desempeño individual y colectivo con los objetivos estratégicos de la U.E.

Estrategia y metodología

-Realizar encuestas internas para evaluar el nivel de satisfacción actual y las expectativas del tipo de reconocimiento que el personal espera.

-Entrevistas focalizadas con los líderes y el rector/director de manera clave para entender necesidades específicas.

-Definición de criterios de reconocimiento para establecer estándares claros (desempeño, innovación, colaboración, tipo de incentivo, tiempo de reconocimiento).

- Monetarios: puede incluir tarjetas de regalo, viaje con gastos pagados, reserva en un lugar social (bufet).
- No monetarios: Diplomas o placas.
- Tiempo: al término del periodo lectivo o en el cierre de graduación, cada 2 a 5 años la evaluación para la premiación.

-Alineación con valores organizacionales: asegurar que los comportamientos y logros premiados reflejan la misión y visión de la empresa.

Acción 5. Seguimiento y actualización.

Objetivo general

Evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados en las actividades propuestas, detectando desviaciones y proponiendo nuevas estrategias.

Objetivo específico

- Dar cumplimiento a la propuesta en el tiempo establecido en cada actividad para visualizar el efecto causado de manera interna.
- Documentar los cambios realizados y generar nuevas recomendaciones para enriquecer el desarrollo de la propuesta.
- Desarrollar herramientas de evaluación en físico y digital para realizar el proceso de seguimiento y actualización.
- Verificar los anexos que se establecieron en cada actividad estratégica.

Meta

Lograr que en un 90 % a través de los diferentes mecanismos la propuesta investigativa sea robusta, actualizada, alineada con los objetivos planteados y potencial para generar resultados significativos que contribuyan a la solución de problemáticas identificadas.

Estrategia y metodología

- Realizar encuestas digitales al público interno y externo para evaluar la efectividad de cada actividad propuesta.
- Generar una auditoría interna de visualización de la imagen institucional.
- Análisis documental institucional como (plan estratégico, informes de actividades, entre otras) para entender la propuesta de valor.
- Insumos actualizados cada periodo lectivo.

Responsable

- Personal administrativo y rectorado.

Tabla 4

Diagrama de Gantt

AÑO LECTIVO 2024-2025															
					AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAY	JUN	AGO	SEP
N	**Actividades**	**Responsables**	**Recursos**	**Medio de verificación**	**2024**					**2025**					
1	Establecimiento de las normas, políticas, códigos éticos y de valores, canales, flujos y medios de comunicación.	-Rectorado -Personal Administrativo	Tecnológico Humano	-Registro de asistencia -Acuerdos y normas.											
2	Elaboración y socialización de la guía de comunicación interna institucional.	-Rectorado -Personal Administrativo	Tecnológico Humano	-Guía de comunicación interna. -Registro de asistencia -Acuerdos.											
3			Tecnológico	-Fotos											

	Taller y capacitación para fomentar una comunicación efectiva.	-Personal Administrativo -Psicólogos del DECE -Coaching invitados	Humano	-Diplomas de participación y horas de la jornada. -Registro de asistencia											
4	Jornada de actividades, competencia al aire libre y reconocimiento de logros.	- Rectorado -Personal Administrativo -Psicólogos del DECE	Tecnológico Humano Económico	- Registro de asistencia - Planificación - Registro del personal que alcanzo el logro - Fotos.											
5	Seguimiento y actualización de la propuesta	Personal administrativo y rectorado	Tecnológico Humano	-Encuesta digital -Auditoría interna											

Nota: *Elaborado por las autora .*

Validación de la propuesta

Título: Estrategias para fortalecer la comunicación interna y afianzar la cultura institucional de la Unidad Educativa Particular "Teresa Azucena Carrera Loor".

Para la validación teórica y práctica de la propuesta del plan estratégico para fortalecer la gestión de la comunicación interna y afianzar la cultura instituciones de la Unidad Educativa Particular "Teresa Azucena Carrera Loor", se basó en el método Delphi , cuyo método emplea la opinión de expertos sobre un tema de investigación, consiste en manejar algunas fases, para ello se procede primero a una selección de posibles expertos que son sometidos a una autoevaluación y luego de estos resultados se escoge a los expertos con el mejor perfil académico, para que validen la propuesta con el apoyo de un cuestionario.

La propuesta se validó en sus tres dimensiones: fundamentación teórica- metodológica, estructura- funcionalidad y pertinencia- originalidad, obteniendo resultados favorables por parte de los expertos. Cada posible experto resolvió un cuestionario de autoevaluación relacionado a su conocimiento y experiencia con la comunicación, lo realizaron de manera individual con el fin de establecer consensos con los aportes de estos. Al seguir el proceso de este método de validación se lo ejecutó que de tal forma que el mismo puede ser evidenciado en el Anexo 7, a continuación, se destaca lo más importante:

Tabla 5

Perfiles de expertos seleccionados

N°	Perfil Académico de Expertos	Años de experiencia
1	Magíster en Diseño Curricular	6 años
2	Magister en educación básica	9 años
3	Magister en marketing Doctora en ciencias de la comunicación Docente en la universidad de Guayaquil Consultora en comunicación estrategia	17 años
4	Magíster en comunicación organizacional Doctora en ciencias de la comunicación Directora académica educación online universidad ecotec	15 años

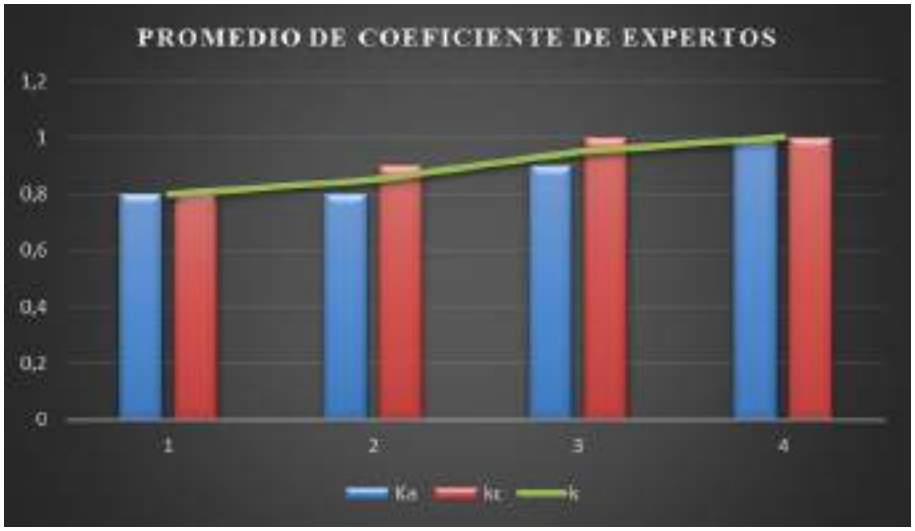
Selección de expertos: Se procedió a la búsqueda de profesionales con perfil académico en el área de la comunicación en instituciones públicas o privadas y también en el campo de la educación, con el fin de tener un resultado más preciso y efectivo llegando a obtener 4 expertos que corresponden a personas que tienen título de cuarto nivel y que están llevando procesos de comunicación en las instituciones educativas en donde laboran actualmente o que están involucradas en la dirección de proyectos similares que les permite comprender el objetivo e importancia de la comunicación.

Autoevaluación de los expertos: En la figura 12 se muestran los resultados obtenidos en este proceso de autoevaluación que realizó cada uno de los posibles expertos. El objetivo fue evaluar el coeficiente de competencia (K). Tal resultado se puede obtener al calcular la siguiente fórmula: K= (Kc+Ka) /2. Los profesionales tomados en cuenta como posibles expertos demostraron tener una buena calificación en conocimiento y en experiencia siendo un indicador de conocimiento y dominio de procesos de comunicación.

Al calcular el promedio de K (coeficiente de competencia) de los 4 expertos seleccionados es de 0.90 cómo se puede observar en la tabla 13 (anexo 7) sobre uno que es el valor máximo, lo que indica que este grupo de profesionales tienen un índice "ALTO" de competencia; es decir, cuentan con el perfil para validar este proyecto de comunicación institucional. En lo que corresponde a su experiencia es necesario destacar que uno de los expertos tiene 17 años de experiencia, luego de una larga trayectoria en la educación lo cual permite tener un aporte significativo sobre el tema de investigación.

Figura 12

Promedio de Coeficiente de Competencias de Posibles expertos.



Nota: *Elaborada por las autoras con la información dada por los posibles expertos.*

Cuestionario de validación de la propuesta

Se aplicó un cuestionario en el cual participaron 4 expertos tomando en cuenta los criterios de fundamentación teórica, originalidad e innovación, pertinencia, metodología, estructura y funcionalidad a través de la escala de Likert, cada experto después de leer y analizar

detenidamente el contenido de la propuesta procedió asignar una calificación acorde a su percepción. El resultado es favorable obteniendo una calificación de 0.90 sobre uno, el mismo que se puede evidenciar en la tabla 15 (anexo 7) que representa un índice ALTO; es decir, la propuesta ha sido validada.

Aportes de la propuesta

Mejora de la gestión de la comunicación interna y externa

para todo progreso es importante que exista una gestión y que sea llevada de manera ordenada en cada proceso, a través del recurso necesario como es la comunicación, logrando que desde el nivel jerárquico hasta los niveles descendentes puedan tener una comunicación asertiva, que la información llegue a todos los públicos internos y que estos a su vez puedan replicarlo, evitando dejar en lo posibles vacíos que genere incomodidad o desagrado, generando una buena imagen corporativa.

Fortalecimiento de la cultura institucional

Es importante que las instituciones educativas puedan fortalecer su cultura institucional interna para que pueda ser evidenciada de manera externa, potenciando así sus objetivos como organización, los valores y normativas vigentes que los identifican en su entorno. Cabe destacar que la cultura institucional es un valor intangible que puede ser aprovechado en beneficio de la comunidad educativa.

Potencia el desarrollo de estrategias

Permite que se afiance los procesos estratégicos establecidos y permite que se implemente ideas innovadoras que apunte alcanzar el objetivo.

Conocimiento científico

Un proyecto de comunicación institucional proporciona la oportunidad de desarrollar nuevas curiosidades e hipótesis, validar las teorías, las mismas que pueden ser empleadas en los centros educativos y en el ámbito organizacional y en vida cotidiana, recordando que el ser

humano es un ser social y para ellos se debe implementar la comunicación que a su vez fortalece la cultura a través de la interacción.

Conclusiones parciales de la propuesta

- Establecimiento de parámetros estandarizados de normas, códigos éticos, valores, canales, flujos y medios de comunicación interna que tiene la U.E. que genera la transparencia, la confianza en los roles y actividades laborales que cumple el personal interno. Mejora la toma de decisiones permitiendo un buen desempeño laboral.
- Elaboración y socialización de una guía de comunicación interna institucional, creada a partir de los elementos que cuentan y con las características universales, para mejorar la comunicación interna, afianzar la cultura institucional.
- Implementación de talleres de comunicación que permitan crear espacios para que el público interno aprenda a comunicarse e informar de manera asertiva y efectiva de manera interna y externa a su entorno laboral. Mejorar habilidades comunicativas, fomentar la empatía, la escucha activa y optimiza la resolución de conflictos.
- Jornada de actividades, competencia al aire libre y reconocimiento de logros, fortalece en el público interno la motivación y mejora la retención del talento en la institución.
- El seguimiento del proceso estratégico permite evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados en las actividades propuestas, detectando desviaciones y proponiendo nuevas estrategias. de esa manera se da cumplimiento a la propuesta en el tiempo establecido en cada actividad para visualizar el efecto causado de manera interna.

CONCLUSIONES

1. Dentro de la presente investigación se pudo sistematizar las fuentes teóricas, conceptuales de la gestión de comunicación interna y su relación con la cultura institucional, considerando que si se relacionan entre sí, como lo mencionaba el autor Frederick, mientras más se mejore el estilo de comunicación se mejora su cultura interna organizacional, ya que todos pertenecen a un sistema y al ser parte, se complementan sus costumbres personales con las institucionales e interiorizan que es lo que quieren alcanzar como profesionales y como institución, pero para ello se debe considerar la comunicación como el medio que les permite interaccionar de manera eficiente y cumplir los objetivos institucionales y personales.
2. En el proceso de indagar la gestión de la comunicación interna en la cultura institucional, a través de diversas técnicas de investigación como el cuestionario y entrevista individual a los trabajadores de la Unidad Educativa "Teresa Azucena Carrera Loor", se identificó que si existe buena comunicación, pero para llegar a la excelencia debe abarcar a todos los colaboradores, algo que no se ha estado dando ya en el resultado cuantitativo refleja que existe un 25 % que considera que es inefectiva la comunicación, lo cual es un indicador de interferencias con respecto a la accesibilidad, efectividad, frecuencia, tiempo, claridad y facilidad de información.

   En cuanto a los canales de comunicación los colaboradores prefieren las reuniones presenciales y se encuentra un alto nivel de satisfecho al recibir la información por ese medio, sin embargo, destacan otros medios como la red social, correo electrónico y la pizarra informativa, lo cual permite estandarizar los canales apropiados para personal de la institución TACL.

   Después de haber identificado el proceso comunicacional, a través del otro instrumento como es la entrevista individual se pudo evidenciar que la institución "TACL" cuenta con una cultura débil como lo menciona González y Bellini, ya que existe desconocimiento y confusión por parte de los colaboradores sobre cuáles son

los objetivos, valores, misión y visión de la organización. Podemos agregar que en la cultura organizacional el comportamiento de los usuarios está basado en la interacción y se complementan como circula la información en las relaciones interpersonales, por ende, se debe trabajar en el liderazgo ejercido por los miembros del departamento administrativo que es el área donde la mayoría manifiesto su descontento y dio recomendaciones a que se fortalezca el proceso comunicacional.

3. Por medio del análisis anterior se puede identificar que existe un impacto fuerte generado por la comunicación interna en la cultura institucional y no actúan de forma independiente la una de la otra, no puede existir cultura sino existe un proceso de interacción que es la comunicación que le permite identificar al colaborador cuál es su rol a cumplir, las normas de convivencia y su desempeño como profesional y para eso debe aplicarse los elementos básicos de la comunicación, eliminar toda barrera que limita la efectividad y genera conflicto en desempeño laboral y emocional, mejorar los canales de información y establecer estrategias.
4. Se concluye que para resolver la problemática existente se deben determinar estrategias que fortalezcan la comunicación interna y afianzar la cultura institucional y dentro de la propuesta se determinan 5 acciones que desglosan una serie de actividades. En primera instancia es: establecer estándares de normas, políticas, códigos éticos y de valores, canales, flujos y medios de comunicación; elaboración y socialización de la guía de comunicación interna institucional; realizar talleres y capacitación para fomentar una comunicación efectiva; jornada de actividades, competencia al aire libre y reconocimiento de logros; seguimiento y actualización de la propuesta.

RECOMENDACIONES

1. Es importante que al finalizar cada periodo lectivo en la U.E.P “TACL”, se realice una actualización de las estrategias basados en su necesidad actual existente y a su vez que se lleve cabo la socialización como una normativa general para alcanzar una mejora en la gestión educativa.

2. Fomentar como práctica anual los talleres y actividades que promuevan el compromiso, sentido de pertenencia de todos los miembros de la comunidad educativa, en especial con los colaboradores de la institución.
3. los colaboradores de la I.E. apliquen la propuesta hasta cumplir el objetivo de la investigación, con la finalidad de visualizar los resultados y dar mayor validez al mejoramiento de la gestión.

4. Para futuras investigaciones se recomienda que se establezcan más propuestas estratégicas, que permitan a las instituciones educativas o entidades organizacionales visualizar mayores opciones y puedan ser aplicadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Franco María (2012). "El Pensamiento Estratégico en los Gerentes Basado en la Filosofía de los Institutos Autónomos del Sector Público". Daena. http://www.spentamexico.org/v7-n3/7(3)46-58.pdf

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*

Asamblea Nacional Constituyente. (2021). "Constitución de la República del Ecuador. Obtenido de Lexis". Obtenido de: *https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del Ecuador_act_ene-2021.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: 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: 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

Corona, J. (2017). Investigación científica. A manera de reflexión. Obtenido de MediSur: 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

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

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=S025743142018000200016#:~:text=Se%20entiende%20la%20calidad%20como,incluye%20valores%2C%20principios%20y%20p procedimientos.

García, J., y González, M. (2020). La comunicación y la interacción como aspectos clave de los entornos personales de aprendizaje: Perspectiva de estudiantes costarricenses de educación. Obtenido de RevistaElectrónica Educare: 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=S240987522022000300085

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

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

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

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

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

Martínez, S., y López, M. (2021). La formación encuadres 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

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

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

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

Palafox, M., y Ochoa, S. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. Obtenido de RevistaSan Gregorio: 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

Papic, K. (2020). Medios de comunicación organizacional interna en colegios públicos, Chile. Obtenido de ALTERIDAD.Revistade Educación: 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 dela Educación:http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2616-79642021000400301&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

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

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

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=S199282382020000200018#:~:text=La%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

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=S0187358X2019000400013

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=S199282382020000200018#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20educativa%20busca%20la,de%20aprendizajes%20positivos%20y%20motivadores.

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

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

Velasteguí, M., y Cruz, D. (2021). El fortalecimiento de valores en los estudiantes de la Universidad Uniandes Puyo. Obtenido de Conrado: 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 Universida 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

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

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

Amazo-Velásco & Suárez-Molina (2023). El liderazgo en educación: una nueva visión de la realidad desde el humanismo. Articulo Innova Research Journal. UIDE. Obtenido de:https://postgrado.ube.edu.ec/controlespecies?acc=307754

Esther Elías (2015). La cultura escolar: Aproximación a un concepto complejo. Revista Electrónica Educare (Educare Electronic Journal).Obtenido de: file:///C:/Users/Guadalupe/Downloads/Dialnet-LaCulturaEscolar-5053327.pdf

Barreno Ávila, Villalba Arcos & Andrade Arcos (2023). Relaciones comunicativas entre autoridades y docentes en el cumplimiento de actividades académicas- sociales: Un Caso de Estudio. Revista Redelat. Obtenido de: file:///C:/Users/Guadalupe/Downloads/Dialnet-RelacionesComunicativasEntreAutoridadesYDocentesEn-9585936.pdf

Tomas Herrera Huelva (2000). La educacion y los elementos del proceso comunicativo". Comunicar 15, pp.123-126. Obtenido de: file:///C:/Users/Guadalupe/Downloads/Dialnet-LaEducacionYLosElementosDelProcesoComunicativo-230039.pdf

Prieto López & Loor Ávila (2021). Fundamentos teóricos de la comunicación educativa acerca de la concepción metodológica en la Universidad Tecnológica ECOTEC. Digital Publisher. Obtenido de: file:///C:/Users/Guadalupe/Downloads/Dialnet-FundamentosTeoricosDeLaComunicacionEducativaAcerca-8292911.pdf

Nathaly Bello Martínez & Dayana Bello Martínez (s.f). LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA INTERNA Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD CORPORATIVA EN EL SIGLO XXI. Artículo de revisión bibliográfica. Obtenido de: https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/9ec7930f-c135-4086-a338-3dbb9606df18/content

ARGENTI, PAUL A. (2014). Comunicación estratégica y su contribución a la reputación. LID Editorial, Madrid. Obtenido de: ile:///C:/Users/Guadalupe/Downloads/ARGENTI_PAUL_A_2014_Comunicacion_estrate%20(1).pdf