



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
*UTN*

**FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA**  
**(FECYT)**

**CARRERA: COMUNICACIÓN**

**INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN, EN LA MODALIDAD**  
**PRESENCIAL**

**TEMA:**

**“ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**  
**ENTRE LAS UNIDADES EDUCATIVAS PÚBLICAS Y PRIVADAS DE LA ZONA URBANA**  
**DE LA CIUDAD DE IBARRA”**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de licenciatura en comunicación**

**Línea de investigación: Desarrollo social y del comportamiento humano**

**Autor (a) :** Thalia Carolina Vitar Vargas

**Director (a):** Claudia Alicia Ruiz Chagna

Ibarra -Julio – 2024



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

## 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento depongo mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	1050450913		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Vitar Vargas Thalia Carolina		
<b>DIRECCIÓN:</b>	5 de junio y Fernando Daquilema		
<b>EMAIL:</b>	<a href="mailto:tcvitarv@utn.edu.ec">tcvitarv@utn.edu.ec</a>		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	2632-239	<b>TELF. MOVIL</b>	0990329111

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	“Análisis comparativo de la gestión de la comunicación interna entre las Unidades Educativas públicas y privadas de la zona urbana de la ciudad de Ibarra”
<b>AUTOR (ES):</b>	Vitar Vargas Thalia Carolina
<b>FECHA: AAAAMMDD</b>	05/07/2024
SOLO PARA TRABAJOS DE TITULACIÓN	
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	Licenciado (a) en Comunicación
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	PhD.Claudia Ruiz

## **CONSTANCIAS**

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 5 días, del mes de julio de 2024

### **EL AUTOR:**

Firma... Thalia Vitar .....

Nombre: Vitar Vargas Thalia Carolina

## **CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR**

Ibarra, 5 de julio de 2024

Ruiz Chagna Claudia Alicia

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final del trabajo de titulación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Unidad Académica de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

 .....

PhD. Ruiz Chagna Claudia Alicia

C.C.: 1002213775

## **DEDICATORIA**

Con profunda gratitud y cariño dedico este trabajo de investigación a mis queridos padres Carmen Vargas y Alonso Vitar, quienes con su amor y sacrificio han hecho posible este logro. Gracias por creer en mí y ser mi fuente constante de inspiración.

A mis hermanas Fernanda y Mary por su constante apoyo, cuya fe en mi ha sido inquebrantable y cuya compañía ha sido invaluable

A mis sobrinos Jhair y Emilio por ser mi refugio en los momentos más difíciles y mi motivación diaria.

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Universidad Técnica del Norte y a la carrera de Comunicación por brindarme una educación de calidad, gracias a mis docentes cuyos conocimientos y dedicación han sido fundamentales para mi crecimiento personal y profesional. Con gran aprecio y gratitud quiero agradecer a mi directora de trabajo de titulación PhD. Claudia Ruiz por compartir sus conocimientos y valiosos consejos que ayudaron a la culminación de este trabajo. A mi asesora y coordinadora de carrera MSc. Carolina Guzmán por su orientación y paciencia durante los cuatro años de formación académica.

También quiero reconocer el apoyo y la colaboración de mi casa de formación secundaria Unidad Educativa Mariano Suárez Veintimilla y a la Unidad educativa San Juan Diego quienes me abrieron las puertas de la institución y colaboraron amablemente para realizar esta investigación. Agradezco a cada una de las personas que participaron con entrevistas y aportes importantes. MSc. Margarita López, MSc. Mauricio Godoy, MSc. Jorge Suárez.

A mis compañeros y amigos Isabel, Pamela y Esmail por su amistad y apoyo, gracias por alegrar los días difíciles. Este logro es mío y de ustedes por ser un gran equipo, los llevo en mi corazón.

Con gratitud y cariño

Thalia Vitar

## RESUMEN

La gestión de la comunicación interna juega un papel importante dentro de las instituciones educativas debido a que contribuye significativamente en desarrollo efectivo de las actividades académicas. Las instituciones educativas públicas y privadas desarrollan diariamente acciones que involucran el intercambio de información, ideas o mensajes, las mismas que deben ser previamente planificadas. En el ámbito educativo correspondiente a educación básica y bachillerato presentan falencias, por lo tanto, se dispone analizar el manejo de la comunicación interna en las instituciones educativas. Esta investigación adopto una metodología mixta con enfoque cuantitativo y cualitativo teniendo la participación de la Unidad Educativa Fiscal Mariano Suárez Veintimilla y la Unidad Educativa Particular San Juan Diego. Los instrumentos empleados fueron las entrevistas a los representantes de la institución y a una experta en comunicación organizacional. Además, una encuesta dirigida al público interno de las instituciones. Los resultados obtenidos reflejan una gestión de la comunicación sin conocimiento técnico que repercute significativamente en el clima escolar, la motivación y la satisfacción laboral. Por lo tanto, todos los problemas comunicacionales que se presentan en las instituciones educativas se deben a la ausencia de un profesional de la comunicación, así como también la falta de planificación estratégica. Finalmente se considera que la adecuada gestión de comunicación en las unidades educativas es una herramienta idónea para la creación de un ambiente educativo favorable y la proyección positiva de la identidad e imagen institucional.

**Palabras Claves:** Comunicación, Comunicación Interna, Clima Laboral, Instituciones Educativas, Productividad.

## ABSTRACT

The management of internal communication plays an important role within educational institutions because it contributes significantly to the effective development of academic activities. Public and private educational institutions carry out daily actions that involve the exchange of information, ideas or messages, which must be previously planned. In the educational field corresponding to basic education and high school there are shortcomings, therefore, it is planned to analyze the management of internal communication in educational institutions. This research adopts a mixed methodology with a quantitative and qualitative approach, with the participation of the Mariano Suárez Veintimilla Fiscal Educational Unit and the San Juan Diego Private Educational Unit. The instruments used were interviews with representatives of the institution and an expert in organizational communication. In addition, a survey aimed at the internal public of the institutions. The results obtained reflect communication management without technical knowledge that has a significant impact on the school climate, motivation and job satisfaction. Therefore, all communication problems that arise in educational institutions are due to the absence of a communication professional, as well as the lack of strategic planning. Finally, it is considered that adequate communication

management in educational units is an ideal tool for creating a favorable educational environment and the positive projection of the institutional identity and image.

**Keywords:** Communication, Internal Communication, Work Environment, Educational Institutions, Productivity.

## ÍNDICE

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....	15
1. La comunicación.....	15
1.1 Tipos de comunicación.....	15
1.1.1 Comunicación Verbal.....	15
1.1.2 Comunicación No verbal.....	16
1.1.3 Elementos de la comunicación .....	16
1.2 Teorías de la comunicación.....	17
1.2.1 Teoría clásica.....	17
1.2.2 Teoría Humanista .....	19
Comunicación Institucional.....	20
1.4 Relaciones Públicas .....	21
1.5 Comunicación organizacional .....	21
1.6 Comunicación Interna.....	22
1.6.1 Funciones de la comunicación interna.....	23
1.6.2 Flujos de Comunicación Interna.....	23
1.6.2.1 Comunicación Descendente.....	23
1.6.2.2 Comunicación Ascendente .....	23
1.6.2.3 Comunicación Horizontal.....	24
1.6.3 Público Interno .....	24
1.6.4 Canales de comunicación interna .....	26
1.6.5 Canales de información en la comunicación interna .....	26
1.7 Gestión del Talento Humano.....	28
1.7.1 Cultura Organizacional.....	28
1.7.2 Elementos de la cultura organizacional .....	29
1.8 Clima Organizacional .....	29
1.8.1 Importancia del clima laboral.....	30
1.9 Plan Estratégico de Comunicación .....	30
1.9.1 Plan de comunicación interna.....	30
1.9.2 Plan de Comunicación externa .....	30
1.9.3 Objetivos del plan de comunicación.....	30

1.10	Manual de comunicación interna .....	31
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA .....		32
2.1	Tipo de Investigación .....	32
2.1.1	Cualitativa.....	32
2.1.2	Cuantitativa.....	32
2.2	Técnicas e instrumentos de investigación .....	33
2.2.1	Encuesta.....	33
2.2.2	Entrevista.....	34
2.3	Preguntas de investigación y/o hipótesis .....	34
2.5.	Población y muestra.....	35
2.6	Procedimiento y plan de análisis de datos .....	36
CAPÍTULO III: RESULTADOS .....		37
3.1.	Resultados Cuantitativos de la investigación .....	37
3.1.1.	Análisis de las encuestas a docentes de las instituciones educativas .....	37
3.1.2.	Análisis de las encuestas a estudiantes de las instituciones educativas.....	49
3.2.	Resultados Cuantitativos de la investigación .....	56
3.3	DISCUSIÓN.....	61
3.4	Análisis comparativo .....	64
CONCLUSIONES .....		69
RECOMENDACIONES .....		69
BIBLIOGRAFÍA .....		71
ANEXOS .....		76

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> <i>Teoría X y Y</i> .....	20
<b>Tabla 2</b> <i>Herramientas de Comunicación Internas</i> .....	27
<b>Tabla 3</b> <i>Participantes de la encuesta</i> .....	33
<b>Tabla 4</b> <i>Instituciones educativas participantes</i> .....	34
<b>Tabla 5</b> <i>Perfiles de los entrevistados</i> .....	35
<b>Tabla 6</b> <i>Participantes de la Investigación</i> .....	37
<b>Tabla 7</b> <i>Percepción de comunicación interna de los docentes</i> .....	39
<b>Tabla 8</b> <i>Herramientas de comunicación interna que utilizan los docentes</i> .....	40
<b>Tabla 9</b> <i>Preferencia de los canales de comunicación</i> .....	44
<b>Tabla 10</b> <i>Preferencia de actividades extralaborales</i> .....	48
<b>Tabla 11</b> <i>Percepción de la comunicación interna de los estudiantes</i> .....	50
<b>Tabla 12</b> <i>Herramienta de comunicación interna</i> .....	51
<b>Tabla 13</b> <i>Preferencia de los canales de comunicación</i> .....	55
<b>Tabla 14</b> <i>Matriz de estrategias institucionales</i> .....	67

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> <i>Modelo de comunicación de Shannon-Weaver</i> .....	17
<b>Figura 2</b> <i>Pirámide organizacional de Fayol</i> .....	18
<b>Figura 3.</b> <i>Publico Interno</i> .....	24
<b>Figura 4.</b> <i>Características de las generaciones</i> .....	25
<b>Figura 5</b> <i>Importancia de la gestión de la comunicación interna</i> .....	28
<b>Figura 6</b> <i>Elementos de la cultura organizacional</i> .....	29
<b>Figura 7</b> <i>Género de los docentes encuestados</i> .....	37
<b>Figura 8</b> <i>Rangos etarios de los docentes encuestados</i> .....	38
<b>Figura 9</b> <i>Autoidentificación de los docentes</i> .....	38
<b>Figura 10</b> <i>Satisfacción de los canales de comunicación de los docentes</i> .....	41
<b>Figura 11</b> <i>Comunicación Informal en docentes</i> .....	42
<b>Figura 12</b> <i>Información a tiempo a los participantes</i> .....	43
<b>Figura 13</b> <i>Apertura al diálogo a los docentes participantes</i> .....	44
<b>Figura 14</b> <i>Clima Laboral</i> .....	45
<b>Figura 15</b> <i>Relación laboral entre colaboradores</i> .....	46
<b>Figura 16</b> <i>Motivación y sentido de pertenencia</i> .....	46
<b>Figura 17</b> <i>Espacios de integración</i> .....	47
<b>Figura 18</b> <i>Género de los estudiantes encuestados</i> .....	49
<b>Figura 19</b> <i>Autoidentificación de los estudiantes encuestados</i> .....	50
<b>Figura 20</b> <i>Satisfacción de los canales de comunicación</i> .....	52
<b>Figura 21</b> <i>Importancia de los mensajes recibidos</i> .....	52
<b>Figura 22</b> <i>Comunicación Informal</i> .....	53
<b>Figura 23</b> <i>Información a tiempo</i> .....	54
<b>Figura 24</b> <i>Disposición al diálogo</i> .....	55

## INTRODUCCIÓN

La comunicación es una base fundamental para las relaciones humanas dentro de la sociedad y tiene como objetivo expresar ideas, conocimientos, mensajes o deseos entre un emisor y un receptor. La comunicación tiene como propósito la construcción de relaciones saludables entre los colaboradores de una institución y mejorar la productividad. Por lo tanto, la correcta gestión de la comunicación “se convierte para los gerentes en una herramienta estratégica que permite lograr mayor competitividad, retener a los mejores, identificar a los empleados en una verdadera cultura corporativa, potenciar el sentimiento de pertenencia y el éxito empresarial” (Oyarvide et al.,2017, p.299).

En la actualidad, la comunicación organizacional es un pilar fundamental para el correcto funcionamiento y desempeño de empresas, instituciones y entidades. En este mundo social y cada vez más interconectado es importante gestionar la comunicación de manera adecuada. Cuando se habla de comunicación dentro de una institución sabemos que existe, pero en muchas ocasiones no se le ha dado la importancia a lo que conlleva la gestión de la comunicación interna.

La presente investigación es importante por su impacto en la sociedad, la era digital ha cambiado la manera en que las personas se comunican y nos obliga a descubrir cómo se encuentra el manejo de la comunicación interna en las instituciones educativas y cuáles son las estrategias que se están desarrollando para garantizar una comunicación efectiva.

Al igual que otras empresas u organizaciones las instituciones educativas necesitan gestionar la comunicación con el objetivo de recibir información de forma clara y oportuna entre docentes, personal administrativo y estudiantes. De acuerdo con González (2022) La comunicación interna en los colegios es un desafío delicado, ya que puede favorecer u obstaculizar la dinámica institucional hasta llegar a potenciar o interferir directamente en los aprendizajes de los estudiantes. “Por ello manejar profesionalmente la comunicación dentro de la labor educativa permite crear un ambiente de comunidad en la que todos los públicos tienen intereses comunes y responsabilidades específicas que en conjunto beneficia los educandos” (Landi,2020, p.11).

Sin duda una de las barreras más comunes que se presentan al momento de gestionar la comunicación en las instituciones de educación es el presupuesto económico, y la falta de un profesional que desarrolle estrategias de manera acertada para garantizar la comunicación efectiva. La falta de este recurso económico hace que esta actividad se desarrolle sin conocimiento técnico y por consiguiente todas las estrategias planteadas no ayuden al cumplimiento de los objetivos.

Una de las herramientas importantes que no puede faltar en las instituciones es el plan estratégico de comunicación el mismo que ayuda a definir la forma en que las instituciones se comunican con sus distintos públicos. Este plan contiene un diagnóstico que permite conocer la situación actual de la empresa para posteriormente plantear los objetivos y estrategias acertadas

de acuerdo a las necesidades de la institución, además se definen acciones y un presupuesto. Zapata (2020) afirma que

El plan estratégico de comunicación interna es rentable por muchas razones, quizá las más evidentes son que alinea al personal con los objetivos y estrategias del negocio; favorece la transformación digital y mejora el nivel de participación interna; promueve la colaboración y, en consecuencia, mejora la cuenta de resultados de la entidad (p.38)

En la actualidad comunicación estratégica es considerada una inversión que ayuda a las organizaciones posicionamiento, notoriedad, es importante mencionar que esta inversión retornara no en dinero, pero si resultados que favorezcan a la organización. Sin embargo, existen muchas organizaciones que consideran que la comunicación es un gasto innecesario.

En función a la primera problemática existente en las unidades educativas, surge la propuesta de realizar esta investigación, la misma que profundiza la situación y la realidad de las instituciones educativas de la ciudad de Ibarra en el ámbito comunicacional y como la gestión tiene un impacto significativo en las relaciones interpersonales, en la productividad, el ambiente laboral y el éxito en general de las instituciones educativas del cantón.

Con este contexto la presente investigación tiene como objetivo realizar el análisis comparativo de la gestión de la comunicación interna entre la Unidad Educativa Fiscal “Mariano Suárez Veintimilla y la Unidad Educativa Particular San Juan Diego en el periodo lectivo 2023-2024, así mismo investigar como las barreras de la comunicación interna influyen en el clima laboral y en el cumplimiento de los objetivos institucionales, este estudio se realizó con la ayuda de instrumentos de investigación que ayudaron a recolectar datos de la realidad comunicacional de los centros educativos.

La presente investigación se encuentra dividida en cinco capítulos

En el capítulo I de la investigación consta de fundamentación teórica y conceptual de tal manera que respaldan la investigación ayudando a establecer la relevancia del tema con la ayuda de fuentes confiables que ayuden a garantizar la precisión y la fiabilidad de la información.

En el capítulo II se describe la metodología utilizada como el tipo de investigación realizada, los instrumentos de recolección de información y la población investigada.

En el capítulo III se discute y describe los resultados de manera clara y concisa, los mismos que fueron obtenidos en la recolección de datos, utilizando tablas y gráficos.

En el capítulo VI se propone un modelo de matriz de estrategias tácticas y acciones para la correcta gestión de la comunicación de las instituciones de educación.

Para finalizar se describen las conclusiones y se plantean las recomendaciones para futuras investigaciones.

**Objetivo General:**

Realizar un análisis comparativo de la gestión de la comunicación interna entre las unidades educativas públicas y privadas de la zona urbana de la ciudad de Ibarra.

**Objetivos Específicos:**

- Diagnosticar el estado actual de la gestión de la comunicación interna de las unidades educativas de la ciudad de Ibarra y conocer el nivel de satisfacción que tiene su público interno.
- Identificar las principales problemáticas comunicacionales que tienen las instituciones y los diferentes actores (docentes, estudiantes) y cuáles son las barreras que impiden la correcta gestión de la comunicación.
- Definir estrategias que respondan a las necesidades de las unidades educativas para el manejo adecuado de la comunicación interna.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

### **1. La comunicación**

La aparición de la comunicación entre las personas no tiene un hito o una fecha exacta que marque el inicio de la comunicación humana. Sin embargo, esta fue desarrollado desde los tiempos primitivos mediante métodos simples como los gestos, señales, sonidos y pinturas rupestres que le permitió al hombre comunicarse con sus semejantes. Estas formas se fueron perfeccionando paulatinamente debido a la vida colectiva en la que vive el hombre. La comunicación es una acción mediante el cual dos personas o más personas intercambian información por medio de la palabra. Para Martínez et al. (2021) “El lenguaje es la capacidad propia del ser humano para expresar pensamientos y sentimientos por medio de la palabra. Asimismo, es un sistema de signos que utiliza una comunidad para comunicarse oralmente o por escrito” (p.3).

El ser humano por naturaleza es un ser social que vive en colectividad, por lo tanto, el uso del lenguaje es una herramienta fundamental para transmitir y recibir información en cualquiera de sus formas. En la actualidad es imposible no comunicarse, todo el tiempo pasamos comunicando voluntaria o involuntariamente.

La comunicación es el proceso dinámico de intercambio de ideas, sentimientos, mensajes y conocimientos entre individuos o grupos a través de medios como el lenguaje, la escritura, símbolos u otros canales con el objetivo de facilitar el intercambio efectivo de información entre las personas. Para Shannon y Weaver la comunicación es definida como 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.

#### **1.1 Tipos de comunicación**

El lenguaje constituye una herramienta fundamental en el proceso comunicativo, esta puede darse en diferentes formas dependiendo si hablamos de personas u organizaciones. Delgado (2021) afirma que la comunicación se puede dividir en dos grandes tipos:

##### **1.1.1 Comunicación Verbal**

La comunicación verbal es aquella que consiste en el uso de la palabra como medio de transmisión de información. Cada vez que se lleva a cabo una conversación haciendo uso de la palabra hablada para dar a conocer algo hace referencia a la comunicación verbal y se puede dar por distintos medios como llamadas telefónicas, videoconferencias, discursos o conversaciones cara a cara.

### 1.1.2 Comunicación No verbal

La comunicación no verbal desempeña un papel fundamental en la interacción del ser humano debido a que complementa la comunicación verbal en términos de transmitir emociones mediante gestos, posturas o contacto visual. Para Masaya (2017) “La comunicación no verbal se anticipa a la oral, toda persona que intenta comunicarnos algo verbalmente, puede solicitar nuestra atención a través de una mirada, un gesto, levantar la mano, etc” (p.37).

Ciarra (2009) señala que dentro de la comunicación no verbal se dividen 4 disciplinas

**Quinésica:** hace referencia a los movimientos, posturas, expresiones faciales que tiene un emisor y un receptor cuando se comunican.

**Proxémica:** se refiere al espacio o distancia que mantienen los interlocutores durante el diálogo, este espacio depende del nivel de confianza o de la cultura que pertenecen los participantes.

**Cronémica:** es el uso del tiempo que una persona invierte al comunicarse por los distintos medios (teléfono, email, conversación cara a cara)

**Paralenguaje:** esta disciplina estudia aquellos aspectos como los tonos empleados, el ritmo con el que se habla, el volumen de la voz.

### 1.1.3 Elementos de la comunicación

El proceso de comunicación contiene componentes importantes que intervienen en la interacción, ya sea entre dos personas o más, sin su participación de individuos el proceso comunicativo no se produciría. En el año 300 A.C Aristóteles propone un proceso elemental de comunicación unilateral compuesto de tres elementos: quién (emisor) dice qué (mensaje) a quién (receptor). Modelo que posteriormente sería utilizado como base para la elaboración de procesos de comunicación más completos en interactivos. Shannon y Weaver (1948) plantearon un modelo de comunicación lineal que tuvo un importante aporte dentro de la comunicación, Los mismos que tenían como finalidad que el mensaje llegue a su destino sin ningún tipo de interferencia. De acuerdo con Estrella (2016) El modelo de Shannon y Weaver presenta a la comunicación como un proceso lineal y sencillo en el que intervienen los siguientes elementos:

**Fuente:** Es el emisor que inicia el proceso de comunicación, puede tratarse de un componente humano o mecánico que produce los signos que formarán el mensaje; determinará el tipo de mensaje a enviar y su complejidad.

**Transmisor:** Es el recurso técnico que convierte el mensaje enviado en un conjunto de señales adecuadas al canal que las transmita.

**Canal:** Es el medio físico que transmitirá las señales codificadas por el transmisor al espacio

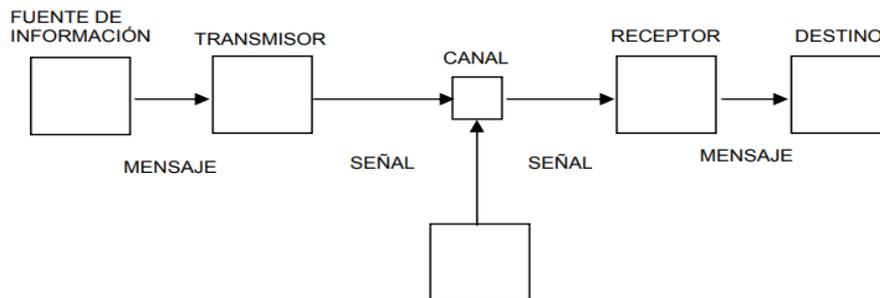
**Receptor:** Será quien decodifique el mensaje transmitido por el canal y lo reproducirá en un lenguaje comprensible por el verdadero receptor o destinatario.

**Destinatario:** Es el receptor a quien está destinado el mensaje originalmente 2

**Fuente de interferencia o ruido:** interferencia o distorsión que cambia el mensaje de maneras imprevisibles durante la transmisión. (p.1)

**Figura 1**

*Modelo de comunicación de Shannon-Weaver*



Nota: Tomado de Introducción a las teorías de la comunicación y la información (Aguado, 2004, p.201)

## 1.2 Teorías de la comunicación

En este apartado se describen las diferentes teorías de la comunicación organizacional que se desarrollan a partir de los años cuarenta y que han contribuido significativamente al estudio de la cultura organizacional hasta la actualidad.

### 1.2.1 Teoría clásica

Esta teoría surgió en Francia a mediados de 1930 y rápidamente se expandió a Europa debido a la industrialización y masificación de las empresas en Estados Unidos con el objetivo de administrar y dividir el trabajo guiado por una autoridad para así lograr los objetivos. Como afirma Chiavenato (2006) la teoría clásica “se distinguía por el énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia” (p.69). Una de las características de esta teoría es que se centraba en aspectos técnicos para lograr una eficiencia en las organizaciones, pero a menudo no se valoraba el talento humano. La unidad de mando está marcada por una autoridad que establece reglas a los empleados para que se cumplan con responsabilidad, se puede decir que esta teoría se asemejaba a las estructuras militares donde el control de las organizaciones venía desde los niveles más altos hacia los más bajos, además las tareas y funciones son distribuidas entre unidades.

Henry Fayol uno de los principales precursores de la teoría clásica y la administración moderna “definió las funciones básicas de la empresa, el concepto de administración (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar) y los llamados principios generales de administración como procedimientos universales aplicables en cualquier tipo de organización o empresa” (Chiavenato,2006,p.80)

## Figura 2

*Pirámide organizacional de Fayol*



Fuente: Brandolini, y González(2009)

El aporte de Fayol a la cultura organizacional sostenía que las organizaciones deben regirse a un flujo descendente, es decir, mediante niveles jerárquicos superiores hacia niveles inferiores que asemejen un sistema piramidal. Además, dentro de la teoría clásica se encuentra el modelo burocrático de Max Weber que hace referencia, al igual que Fayol una forma de organización jerárquica del trabajo donde los empleados están bajo las órdenes de superiores. De acuerdo con Weber (1991)“Los principios de jerarquía de cargos y de diversos niveles de autoridad implican un sistema de sobre y subordinación férreamente organizada, donde los funcionarios superiores controlan a los funcionarios inferiores” (p.5). Por otro lado, existen críticas respecto a esta teoría en las que afirma que carece de experimentación y comprobación científica, además que se preocupa excesivamente por los procesos administrativos y descarta el aspecto humano. Este sistema se preocupa principalmente por la obtención de réditos económicos con la explotación laboral. En conclusión, que la teoría clásica tiene como principal función mantener una estructura organizada para obtener beneficios mediante los empleados, generando una mayor productividad. Una de las desventajas es que no se preocupa por el bienestar del personal.

Se ha comprobado que este sistema de administración y organización no funciona, la motivación y el bienestar de los colaboradores es fundamental para conseguir productividad en una institución, a partir de las críticas de esta teoría se crearon nuevos modelos de administración que tienen en cuenta aspectos humanos. En la actualidad existen organismos de control que promueven los derechos laborales, uno de ellos la Asamblea Nacional de las Naciones Unidas que planteo el objetivo 8 de desarrollo sostenible que aborda la seguridad laboral, el mismo que tiene como finalidad garantizar las condiciones laborales.

### **1.2.2 Teoría Humanista**

La teoría Humanista nace en Estados Unidos en la década de 1950, con los estudios de Elton Mayo, Parker Follet, Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor como oposición y reacción a la teoría clásica, al inicio se formó en el campo de la psicología para posteriormente extenderse hacia el área administrativa, con el objetivo de apreciar de manera distinta los procesos organizacionales dentro de una empresa tomando en cuenta los valores y las necesidades humanas. Hernández (2021) describe el efecto Hawthorne realizado por Elton Mayo como el origen de la motivación laboral el mismo que modificó las condiciones laborales de la empresa *Western Electric Company* para observar el desempeño y la productividad de los empleados, exponiéndoles a mucha y poca iluminación y además se realizaron entrevistas para escuchar las necesidades de los trabajadores y como resultado se evidenció mayor productividad en sus actividades laborales.

En el enfoque de la teoría del psicólogo Abraham Maslow, fundador de la Psicología Humanista, donde la jerarquía de necesidades o Pirámide de Maslow es el desarrollo de una teoría psicológica propuesta por en su trabajo de 1943, en la motivación humana, posteriormente ampliada, donde desarrolló y formuló una jerarquía de las necesidades humanas y su teoría defiende que conforme se satisfacen las necesidades, en la administración es conocer el comportamiento de las personas subordinadas para conformar una política que satisfaga sus necesidades en los individuos de alguna organización empresariales. (Hernandez, 2011, p.47)

La contribución de Maslow a la teoría humanista es resaltar la importancia de atender a las distintas necesidades del ser humano en el entorno laboral para mantener a los empleados motivados y, por lo tanto, retener el talento y mejorar la productividad de cualquier organización.

Por otro lado, el pensador Mc Gregor realizó estudios de dos concepciones de las actitudes de los líderes en la administración de los recursos humanos y luego los relacionó con los aspectos del comportamiento humano y la motivación que posteriormente se le denominó la teoría X que corresponde a la teoría clásica y la teoría Y que tiene una visión del hombre social, inteligente y motivado.

El primer grupo (Teoría X) dice que el ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda, la mayoría de las personas

tienen que ser obligadas, controladas, dirigidas y el ser humano promedio prefiere que lo dirijan, ya que quiere soslayar responsabilidades. El segundo grupo (Teoría Y) dice que la aplicación de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar, por lo tanto, el control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización (Domínguez, 2015. p.11).

**Tabla 1**

*Teoría X y Y*

<b>Teoría X</b>	<b>Teoría Y</b>
Las personas son personas por naturaleza y trabajan lo mínimo posible	La aplicación del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar
Les falta ambición por esta razón son agentes pasivos que prefieren ser guiados por administrativos	Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, patrones de conducta adecuados y capacidad para asumir responsabilidades.
Son irresistibles al cambio siempre buscan su seguridad	Las personas no se disgustan por trabajar, pero influye en las condiciones en las que trabajen
Las personas necesitan ser dirigidas y controladas por la administración.	El empleado; debe ejercitar autodirección y autocontrol en las actividades que se le confían por parte de la empresa
Los empleados se motivan con incentivos económicos	La capacidad de alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales es ampliamente

Nota: Elaboración propia basado en Chiavenato (1981)

### **Comunicación Institucional**

La comunicación institucional es aquella forma en que una organización o institución se comunica con sus diferentes públicos de interés como empleados, proveedores, clientes, medios de comunicación y sociedad en general. Su principal objetivo es gestionar una buena relación entre la empresa y sus públicos y además construir una reputación positiva a largo plazo. Túnez (2015) afirma que “la comunicación contribuye a la buena imagen de la empresa ante todos sus públicos, internos y externos, y lo hace buscando notoriedad (ser conocido) y posicionamiento (ser valorado)” (p. 12).

La comunicación dentro de las organizaciones juega un papel muy importante debido a que la correcta gestión permite generar visibilidad en el mercado con el fin de atraer a nuevos clientes y diferenciarse de la competencia, una comunicación transparente genera confianza, lo que

permite fidelizar al público y generar relaciones sólidas y duraderas, para lograr esto las empresas utilizan diferentes estrategias de marketing, publicidad entre otras.

Las empresas u organizaciones pueden dedicarse a distintas actividades, pero gestionar de manera correcta la comunicación le dará identidad. Gracia (2012) considera que la comunicación institucional es el “sistema nervioso de la empresa o institución siendo uno de los objetivos de la misma el concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia, de los flujos internos y externos” (p.23). La gestión de la comunicación actualmente es un factor fundamental para el correcto funcionamiento de una institución u organización. Sin embargo, esta función se debe destinar a un profesional en el área de comunicación para que se realice el trabajo de manera correcta.

#### **1.4 Relaciones Públicas**

Las relaciones públicas se definen como aquellas actividades comunicacionales entre una organización y su público de interés que se realizan con el objetivo de mejorar la imagen, la reputación y la difusión de la información. “Estas actividades se basan en la comunicación estratégica, buscando una cooperación y unión duraderas de la empresa con sus agentes internos y externos” (Cordoba, 2021, p.5). Las relaciones públicas dentro de las organizaciones implica el análisis del entorno tanto interno como externo para identificar las oportunidades, amenazas y audiencias para posteriormente planificar estrategias de acuerdo a las necesidades. Por otro lado, esta disciplina tiene una doble función de informar y persuadir, sin confundir con la acción de manipular. “Así, las relaciones públicas deben intentar conciliar los intereses de la organización y los de sus públicos, de manera que exista un entendimiento y una confianza entre ellos” (Castillo, 2010, p.38). Un relacionista público es el encargado de manejar la comunicación y las relaciones entre una empresa y su público de interés, su principal función es gestionar la imagen y actuar de manera eficiente en situaciones de crisis. Las relaciones públicas se entrelazan con otras disciplinas como el marketing, la comunicación, la publicidad, la psicología y la gestión empresarial. Se nutre de diferentes campos del conocimiento para desarrollar estrategias efectivas de comunicación y gestión de la imagen corporativa.

Por otro lado, es importante que mediante la comunicación estratégica se genere relaciones sólidas con los medios de comunicación, debido a que una cobertura mediática positiva permite llegar a mayores audiencias, aumentando la credibilidad y el éxito en el mercado. Sin embargo, es importante monitorear constantemente que dicen los medios acerca de las organizaciones para ajustar las estrategias rápidamente.

#### **1.5 Comunicación organizacional**

La comunicación organizacional se refiere a como las empresas transmiten la información mediante estrategias para compartir mensajes entre empleados y los públicos de interés. “En efecto, la comunicación en las organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos. Es un medio que, en conjunto, permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades del mundo cambiante” (Ramos et al, 2017, p.6). La comunicación organizacional implica la planificación constante de nuevas estrategias

efectivas para lograr los objetivos institucionales, en la sociedad de constante cambio es importante desarrollar acciones creativas dinámicas que llamen la atención del público y tenga un impacto positivo. Además, es fundamental adaptarse a las nuevas tendencias y plataformas de comunicación que ayudan informar de manera interactiva con las personas, como es el caso de las redes sociales. Por otro lado, Fernández Collado (2009) afirma que:

La comunicación organizacional se entiende también 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; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. (p.12)

En la actualidad, la comunicación en las organizaciones gira en torno a las necesidades de cada empresa y las estrategias deben estar alineadas a los objetivos, las redes sociales y la tecnología ha permitido que la comunicación llegue de manera dinámica y de manera inmediata a los públicos de interés y a los colaboradores de la institución. La comunicación en las organizaciones se divide en dos funciones, la comunicación interna y externa. Una se encarga de la comunicación efectiva entre los colaboradores de una institución y la otra tiene la función de reforzar las relaciones con sus diferentes públicos.

## **1.6 Comunicación Interna**

La comunicación interna es la comunicación es aquella que está dirigida al personal que labora dentro de una organización, este término nace a partir de responder a las necesidades de un trabajador y por consiguiente satisfacer a sus necesidades, motivar, retener al talento y mantener un clima laboral favorable, “la comunicación interna asume uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial y es el de generar confianza entre todos los empleados hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización”(Brandolini y González,2009,p.19). En la actualidad se le ha dado importancia al cuidado y bienestar del colaborador, así como también involucrar en la toma de decisiones, estas acciones ayudan a que las personas tengan mayor compromiso y por consiguiente existe mayor productividad. La comunicación interna implica la existencia del correcto flujo de información por toda la organización, mantener a todos los departamentos bien informados permite que trabajen coordinadamente; para conseguir esto se debe designar canales de comunicación efectivos. Se conoce que en toda organización existe comunicación, sin embargo, en algunas no existe un departamento o un profesional en el área de comunicación que gestione de manera correcta las estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa. Para Porras y Padilla (2015) en las organizaciones debe existir una “persona experta en comunicación y manejos de crisis encargado de hacer frente y minimizar el daño que estas causan en las compañías si se llega a presentarse una, como también de evitarlas en la medida de posible” (p.8).

### 1.6.1 Funciones de la comunicación interna

La comunicación cumple varias funciones importantes dentro una organización como:

**Informar:** Una de las principales funciones de la comunicación interna implica intercambiar mensajes entre los colaboradores de la empresa, departamentos y la gerencia con el objetivo de transmitir las ideas correctamente, propiciando un cumplimiento de los objetivos de la empresa.

**Motivar:** Los trabajadores son la fuerza de una organización es por eso que motivarlos mediante la satisfacción de sus necesidades laborales hace que los empleados muestren compromiso y se vea reflejado en sus tareas diarias y por lo tanto mejore la productividad.

**Generar sentido de pertenencia:** Es aquella que se da cuando los colaboradores de una organización se sienten identificados con la misma y trabajan para obtener resultados positivos y alcanzar la visión planteada

### 1.6.2 Flujos de Comunicación Interna

Dentro de la organización los flujos de comunicación interna hacen referencia a la manera en que la información se mueve dentro de una organización permitiendo que los mensajes lleguen a los colaboradores y a diferentes departamentos. “Por lo tanto, el flujo de comunicación tiene que ser visto como un proceso en el cual intervienen factores, tales como la cultura, los valores, el diseño, los medios, los procesos, etc” (Castellano et al,2014,p.112).

Moyón (2017) determina divisiones de los flujos de comunicación “donde se certifica que son las diferentes direcciones en que se maneja la comunicación interna de una organización y estas son la comunicación ascendente; descendente y horizontal que son de mucha importancia en cada institución” (p.27).

#### 1.6.2.1 Comunicación Descendente

Es aquella que se da desde los cargos directivos o gerenciales en el cual emiten un mensaje que posteriormente desciende hacia los colaboradores de una organización mediante canales de comunicación efectivos para el correcto entendimiento. Palací (2008) afirma que “comúnmente, esta comunicación utiliza las líneas del organigrama para transmitir información, principalmente de carácter formal, referente a políticas y estrategias, que en cada nivel de la organización se irán transformando en directrices, procedimientos, tácticas, instrucciones, etc”. (p.268)

#### 1.6.2.2 Comunicación Ascendente

Se produce mediante la emisión de información desde los empleados hacia arriba a niveles jerárquicos altos como la gerencia, este sistema ayuda a transmitir información relevante y

necesidades de los empleados, además permite que los trabajadores de una organización se involucren en el proceso de gestión. Sin embargo, existen barreras que impiden que este tipo de comunicación fluya de manera correcta como el miedo a sus superiores a expresar sus opiniones o sugerencias.

### 1.6.2.3 Comunicación Horizontal

La comunicación horizontal es aquella que se realiza entre personas o departamentos del mismo nivel jerárquico y “permite el flujo de mensajes entre las unidades funcionales con la finalidad de resolver problemas y cumple con la función de coordinación” (Pardo,2017,p.23).

Las principales funciones de este tipo de comunicación es fomentar el trabajo en equipo entre los distintos departamentos de una organización y así agilizar la transmisión rápida de mensajes y resolución de conflictos que surgen dentro de la misma. Díaz (2022) afirma que a diferencia de la comunicación vertical esta no impone una superioridad o inferioridad, sin embargo, debe existir líderes dentro de cada unidad con el fin de delegar funciones y orientar en las actividades para logar los objetivos.

### 1.6.3 Público Interno

Los públicos internos hacen referencia a todas aquellas personas que forman parte de una organización que incluye trabajadores, gerentes y directivos. Todos ellos cumplen diferentes funciones que contribuyen diariamente a los logros que quiere tener dicha organización. Bernal (2011) menciona que.

El cliente interno es todos aquellos que mediante un proceso de selección y reclutamiento de personal que realizan las empresas, son elegidos y contratados para desarrollar una labor específica en un puesto de trabajo asignado, donde tendrán un jefe directo al cual rendir unos resultados y así mismo tener unos deberes y derechos como miembros activos en una organización. (p.5)

**Figura 3**

*Público Interno*



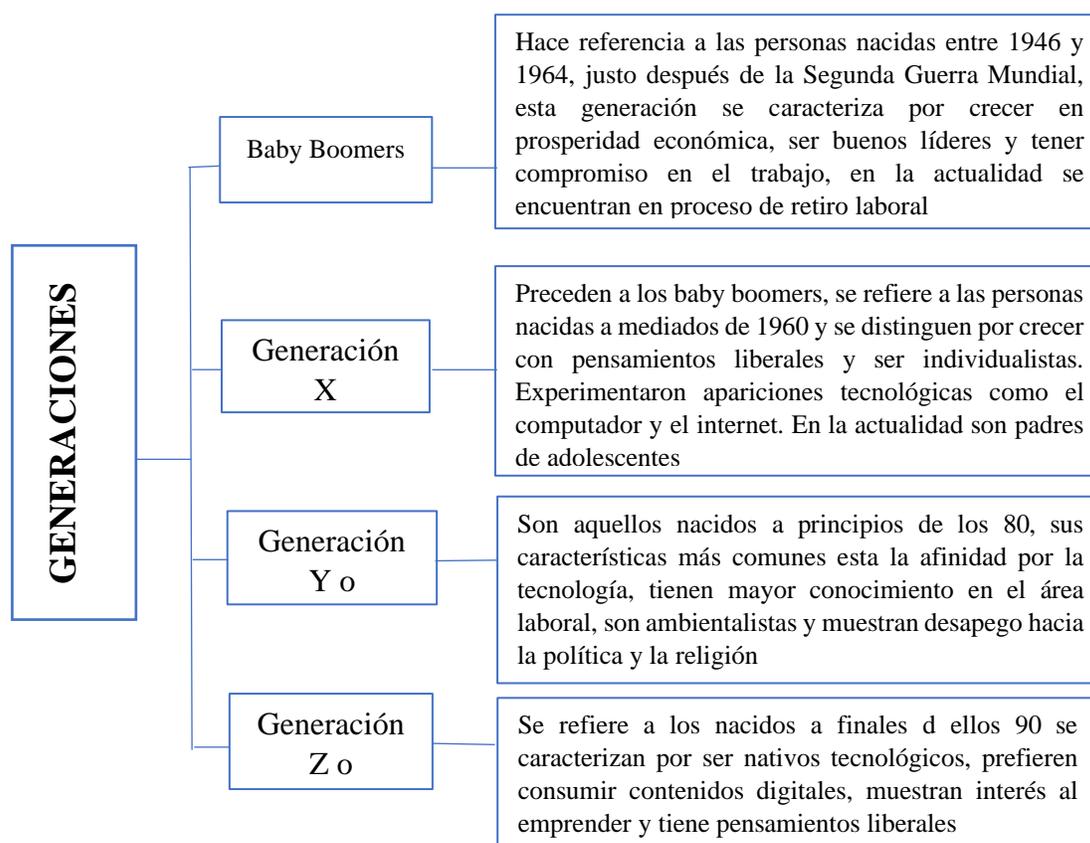
Fuente: Brandolini y González (2009)

Brandolini y González (2009) hace referencia en el gráfico una subdivisión del público interno de una organización en el que menciona que los trabajadores no son los únicos dentro de este grupo, sino que existen personas de forma indirecta que se involucran en una empresa, como es la familia de los colaboradores y accionistas.

En el ámbito educativo se considera parte del público interno a un gran número de personas, en el que incluye a los docentes, estudiantes, personal de servicios y padres de familia los mismos que tienen rangos de edad diferentes y pertenecen a distintas generaciones por lo que es importante tomar en cuenta estas características de cada una de las generaciones a las que pertenece el público interno y generar estrategias adecuadas

**Figura 4.**

*Características de las generaciones*



Nota: Elaboración propia basada en Díaz (2017) Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials

#### **1.6.4 Canales de comunicación interna**

Los canales de comunicación interna son elementos que permiten la transmisión de información dentro de una organización, estos han sido planificados y aprobados por los directivos para posteriormente ser usados por todos los colaboradores de la institución. Según Ramos (2016) existen dos tipos de comunicación interna.

##### **Comunicación Formal**

Los canales de comunicación informal son elementos de comunicación autorizados por los administrativos de una empresa para la difusión oficial de información entre todos los colaboradores. Se puede considerar que la información por este medio es más lenta por qué se debe esperar la aprobación y verificación de los niveles jerárquicos altos para ser difundida.

La comunicación formal, transmite los mensajes oficiales de la organización, respetando y siguiendo un orden jerárquico, otorgando una visión clara de los orígenes de la información; en este tipo de comunicación, la forma que más predomina es la composición escrita, pero también puede ser oral en los discursos, las reuniones formales de evaluación, o las entrevistas de trabajo. (Gracia,2013,p.32)

##### **Comunicación Informal**

Se considera comunicación informal aquella que se da mediante el uso de canales no oficiales de la administración de la institución, este tipo información distorsiona el mensaje y dificulta la comprensión de lo que se quiere decir. “Esta forma de comunicación es conocida popularmente como rumores, aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización” (Ramos,2016,p.26). La comunicación informal se presenta cuando los canales de comunicación oficiales no satisfacen las necesidades comunicativas de los colaboradores es por eso que buscan otros medios por los cuales puedan mantenerse informados y el camino que más fácil resulta es la comunicación de boca-oido y se le denomina rumor por tal motivo es importante que se asignen canales de comunicación efectivos lo cual evitara desinformación e incertidumbre en los colaboradores.

La aparición de rumores tiene un impacto negativo dentro de las organizaciones las conversaciones en pasillos generan rivalidades y conflictos entre los colaboradores, reduciendo la productividad y la reputación de la institución. Por lo tanto, es importante proporcionar información clara y oportuna para evitar especulaciones que puedan afectar al entorno laboral.

#### **1.6.5 Canales de información en la comunicación interna**

Disponer de herramientas de comunicación oficiales en una organización permite que el acceso de información sea más fácil y sencillo. Hacer uso de los canales de comunicación formales

hará que los empleados se mantengan comunicados de los cambios, logros y transformaciones de una fuente confiable, con el objetivo de mantener una comunicación efectiva. Por lo tanto, es importante que las instituciones educativas proporcionen herramientas de fácil acceso que permitan la difusión de información veraz y la interacción entre docentes y estudiantes. En la actualidad la mensajería instantánea WhatsApp han tomado protagonismo debido a su inmediatez al momento de comunicarse, sin embargo al ser una aplicación gratuita y que no es controlada, puede generar conflictos entre ellos la difusión de información falsa(rumores), ciberbullying y acoso laboral, Por lo tanto, es importante mencionar algunas herramientas gratuitas y de fácil acceso para gestionar la comunicación de manera adecuada.

**Tabla 2**

Herramientas de Comunicación Interna

<b>Herramienta</b>	<b>Descripción</b>
Reuniones	Es una herramienta clásica que permite una interacción con los colaboradores, se caracteriza por la inmediatez, aunque existen dificultades para ejecutarlas por cuestiones de tiempo.
Correos electrónico	Este medio se caracteriza por ser rápido y efectivo, por este medio se pueden enviar archivos y gestionar tareas.
Mensajería instantánea	Este medio permite agilizar la difusión e intercambio de mensajes en tiempo real. Actualmente, WhatsApp se ha convertido en el medio más utilizado por las empresas a través de la creación de grupos.
Plataformas de videoconferencia	Permite brindar capacitaciones a los trabajadores lo que permite ahorrar costos de traslados y gestionar equipos numerosos con facilidad
Redes sociales corporativas	Este es uno de los canales de comunicación interna empresarial más eficientes, ya que se puede generar un intercambio de información flexible, continuo e inmediato.

Nota: Elaboración propia basado en Da Silva (2021)

Por otro lado, existen plataformas digitales de gestión escolar que facilitan las actividades académicas como la asignación de recursos de aprendizaje, horarios, tareas, y desarrollo de evaluaciones. En la actualidad, existen varias plataformas que ofrecen este servicio de portafolio escolar entre ellas Edmodo, Moodle que son gratuitas y Power School, Idukai y Canvas que son pagadas. Todas estas aplicaciones ofrecen una manera interactiva de aprender, además las plataformas que son de pago ofrecen juegos interactivos y recursos audiovisuales que complementan con el aprendizaje adquirido en las aulas.

## 1.7 Gestión del Talento Humano

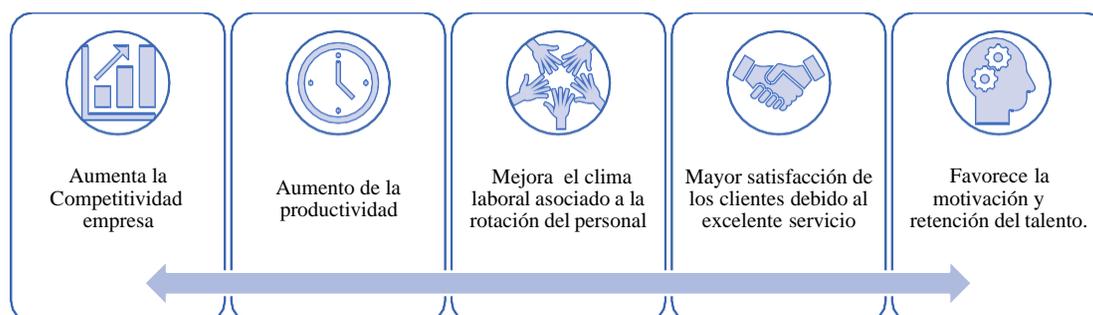
El término gestión del talento humano hace referencia a todas las estrategias y prácticas que tiene una organización para reclutar, seleccionar y retener a los colaboradores. Cada persona que forma parte de una institución es considerada como un recurso físico que debe ser seleccionado de manera idónea para contribuir con la productividad de la empresa u organización.

Para Vallejo (2016)

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente.(p.16)

### Figura 5

*Importancia de la gestión de la comunicación interna*



Fuente: Elaboración propia en base a Indeed(2022) Los objetivos de la gestión del talento humano

En la actualidad es importante gestionar el talento humano y esta función le corresponde al departamento de Recursos Humanos, estas personas deberán “velar por los intereses de los trabajadores, asignar funciones a los empleados, motivar, capacitar y por supuesto también escoger al personal idóneo para incorporar a la empresa u organización” (Guevara ,2014,p.28).

### 1.7.1 Cultura Organizacional

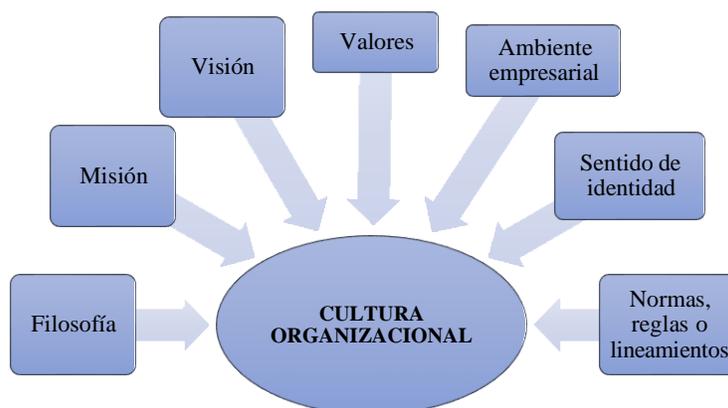
La cultura organizacional hace referencia a todas las prácticas, objetivos, valores, costumbres, reglamentos y creencias que poseen una organización, la misma influye en la “manera en la cual los individuos se comportan y actúan. También se refleja en las metas, objetivos, estilo de liderazgo, sistema de incentivos y sanciones, procesos de trabajo y tecnología que la organización adopta y usa” (Barnard et al.2016,p.19). Las organizaciones al igual que las personas tienen características distintas, una empresa se diferencia de otras por el nombre,

objetivos que quiere lograr, valores corporativos, creencias, políticas y sus tradiciones. La construcción de una cultura organizacional implica que todos los colaboradores actúen de acuerdo a los lineamientos y principios con el fin de lograr un entorno laboral más productivo y armonioso.

### 1.7.2 Elementos de la cultura organizacional

**Figura 6**

*Elementos de la cultura organizacional*



Fuente: Elaboración Propia con base en Pursell (2023) Cultura organizacional que es tipos, elementos y ejemplos

### 1.8 Clima Organizacional

Se le denomina clima laboral al ambiente que se percibe en el lugar de trabajo, la construcción de un adecuado entorno laboral implica a todas las personas que conforman una organización el mismo que se ve influenciado por las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo de una misma área o entre los trabajadores y los gerentes.

Construir un clima laboral favorable es una tarea que le implica a todos los colaboradores de una organización. Un buen entorno de trabajo permitirá que la organización retenga a su personal y sean más productivos. Alcanzar un clima laboral positivo es un desafío que las empresas deben conseguir con el propósito de que los colaboradores se sientan a gusto y eleven su desempeño en las actividades diarias.

### **1.8.1 Importancia del clima laboral**

Un buen clima laboral es fundamental para el éxito, generar entornos laborales positivos no solo beneficia al colaborador, sino a toda la organización ya que se produce ambientes saludables y se reduce la fatiga laboral.

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Quito (2022) Un clima laboral positivo puede generar beneficios como:

- Aumentar el sentimiento de compromiso entre los trabajadores con los objetivos organizacionales, generando mayor rendimiento. Se estima que la productividad aumenta hasta un 300% con trabajadores comprometidos.
- Mejora el estado anímico, físico y mental de cada trabajador.
- Incrementa la creatividad de los colaboradores.
- Facilita la relación del empleado con el entorno y los compañeros.
- Mejora la gestión de los equipos de trabajo.
- Representa una inversión con retorno para la empresa, ya que genera beneficios económicos y organizacionales para las empresas, por ejemplo, la rotación de personal puede convertirse en un fuerte gasto de recursos y tiempo cuando no existe un buen clima laboral.

## **1.9 Plan Estratégico de Comunicación**

El plan de comunicación interna es una guía planificada que utilizan las empresas para establecer acciones que promuevan el alcance de los objetivos empresariales, se puede decir que el plan estratégico de comunicación interna funciona como una hoja de ruta que facilita el trabajo del Dircom. Dentro de este plan de comunicación existen dos tipos de planes que se utilizan dependiendo al público al que está dirigido.

**1.9.1 Plan de comunicación interna:** es un documento estructurado para gestionar la comunicación dentro de una organización el mismo que establece acciones para mantener a los miembros de una organización informados y motivados.

**1.9.2 Plan de Comunicación externa:** es un manual en el que se detalla acciones comunicacionales que van a ser dirigidas a las audiencias como clientes, medios de comunicación y proveedores.

### **1.9.3 Objetivos del plan de comunicación**

El objetivo de un plan de comunicación es favorecer la distribución correcta de mensajes de información, entre todos los niveles jerárquicos de una organización, además reforzar el sentido de pertenencia y mejorar el clima laboral.

Brandolini y Gonzales (2009) plantea tres objetivos del plan de comunicación

- Aportar valor al negocio.
- Optimizar la comunicación interna.
- Fortalecer el sentido de pertenencia de toda la compañía. (p.61)

### **1.10 Manual de comunicación interna**

El manual de comunicación es una herramienta indispensable en las instituciones educativas debido a que recoge todas las pautas necesarias para gestionar la comunicación de manera adecuada. En este documento se agrupan todas las estrategias necesarias para el correcto funcionamiento de las instituciones. La Unidad Educativa Corazón de María (2019) define al manual como “un documento que gestiona la comunicación interna y externa que poseen los empleados de la institución, así como de las personas de la sociedad en general. Esta comunicación es portadora de varias herramientas sistemáticas que se conectan entre sí” (p.1). Es importante conocer que estos manuales son diseñados para un periodo específico de tiempo, su validez es reducida y se actualizarán en un tiempo aproximado de seis meses a un año.

Para desarrollar un manual de comunicación interna para una institución se requiere la ayuda de un profesional, el mismo que realice un diagnóstico de la situación comunicacional de la institución, posteriormente se plantearan los objetivos que quieren lograr dentro de un tiempo establecido, así como también estrategias con sus respectivas acciones y finalmente crear un cronograma en el que se evidencie la duración y la secuencia de las actividades.

Finalmente es necesario realizar una evaluación de resultados, estos pueden ser con la ayuda del *feedback* continuo que consiste en el monitoreo de la efectividad de las estrategias para realizar ajustes en tiempo real o realizar un informe final que se puede hacer mediante la una análisis cuantitativo y cualitativo una vez concluido el periodo de duración del manual.

## **CAPÍTULO II: METODOLOGÍA**

En el presente capítulo se describen los instrumentos y técnicas de investigación que se realizaron para la recopilación de datos y el levantamiento de la información, con el fin de conocer de manera óptima el manejo de la comunicación interna de las unidades educativas públicas y privadas de la ciudad de Ibarra.

### **2.1 Tipo de Investigación**

El estudio que se realizó es una investigación mixta que combina enfoque cuantitativo y cualitativo, con el objetivo de tener una información completa y exhaustiva del objeto de estudio, la misma que permitirá fortalecer la validez y confiabilidad de esta investigación. Como menciona Hernández et al (2008)

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p.612)

#### **2.1.1 Cualitativa**

Los estudios cualitativos se centran en comprender y explorar los fenómenos sociales con el objetivo de obtener una información descriptiva de las personas involucradas, lo que conduce a una interpretación, “el enfoque cualitativo se sustenta en evidencias que se orientan más hacia la descripción profunda del fenómeno con la finalidad de comprenderlo y explicarlo a través de la aplicación de métodos y técnicas derivadas de sus concepciones” (Sánchez,2019, p.104). Por otro lado, este tipo de estudio permite al investigador tener una interacción directa con los participantes y entender sus experiencias individuales y subjetivas.

En la investigación cualitativa se hacen uso de diferentes técnicas e instrumentos para la recopilación de información mediante la entrevista, grupos focales, observación directa, análisis del discurso, entre otros. La elección de estos instrumentos depende del objetivo de la investigación, sin embargo, la combinación de múltiples instrumentos puede mejorar la validez de los resultados

#### **2.1.2 Cuantitativa**

La investigación con enfoque cuantitativo se utiliza para recopilar, analizar e interpretar datos numéricos para responder a las preguntas de investigación o hipótesis planteadas. “La investigación cuantitativa es una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes, lo que implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados” (Neill y Cortez,2018, p.69). Este enfoque de estudio es importante porque permite al investigador obtener una información generalizada y objetiva de un número

relativamente grande de participantes. Habitualmente, este tipo de investigación se realiza con la ayuda de un cuestionario que permite tener un resultado de precisión de un colectivo.

## 2.2 Técnicas e instrumentos de investigación

Dentro de las técnicas utilizadas para este estudio están la encuesta y la entrevistas. La encuesta es una técnica de investigación cuantitativa que nos permite obtener información objetiva que facilita la evaluación de resultados. Por otro lado, la entrevista es un medio de recolección de datos con enfoque cualitativo que proporciona información detallada sobre el tema de investigación.

### 2.2.1 Encuesta

Para esta investigación se eligió a la encuesta como medio de recolección de datos que permite obtener una información valiosa en un corto periodo de tiempo de un gran número de personas. La finalidad del cuestionario, es obtener de manera sistemática y ordenada, información de la población investigada sobre las variables objeto de la investigación. Esta información generalmente se refiere a lo que las personas encuestadas son, hacen, opinan, piensan (Sierra,1994, p.306). De este modo, se utilizó dos modelos de cuestionario digitales tanto para estudiantes y para el personal docente y administrativo, que posteriormente fueron difundidos de manera online por los grupos de mensajería instantáneas de la Unidad Educativa “Mariano Suarez Veintimilla y la Unidad Educativa “San Juan Diego” para que realicen su respectiva aportación, manteniendo el anonimato de sus respuestas. Las preguntas estuvieron direccionadas a distintos puntos que comprenden la comunicación interna como el clima laboral, canales de comunicación.

**Tabla 3**

*Participantes de la encuesta*

	Número de encuestados	
	U.E San Juan Diego	U.E Mariano Suárez Veintimilla
Docentes	22	58
Estudiantes	128	95
Personal Administrativo	6	4
Total	156	157

Nota: Elaboración propia Vitar (2024)

## 2.2.2 Entrevista

Con el fin de darle validez a los resultados de esta investigación, el segundo instrumento que se utilizó fue las entrevistas semiestructuradas con el propósito de conocer de manera espontánea otras opiniones personales. “Se considera que las entrevistas semiestructuradas son las que ofrecen un grado de flexibilidad aceptable, a la vez que mantienen la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes con los propósitos del estudio” (Díaz y Varela, 2013, p.163). Para esta investigación se realizó una entrevista a un especialista en comunicación organizacional para conocer la importancia de la gestión de la comunicación interna dentro de las instituciones educativas y como el manejo inadecuado de la comunicación afecta al clima laboral. Además, se realizó entrevistas a los Rectores de las dos unidades educativas para conocer a profundidad la situación real acerca de la comunicación con el público interno y también qué canales de información utilizan en la institución para el correcto flujo de información.

## 2.3 Preguntas de investigación y/o hipótesis

En la presente investigación se han planteado las siguientes hipótesis:

- Las instituciones educativas de carácter público y privado no gestionan la comunicación de manera correcta y esto genera insatisfacción en sus miembros
- Las instituciones educativas carecen de un plan de comunicación interna que les permita planificar las actividades comunicacionales.
- El nivel de atención dedicado a la gestión de la comunicación dentro de las instituciones educativas incide significativamente en el ambiente laboral generando efectos positivos o negativos.

## 2.4 Participantes

**Tabla 4**

*Instituciones educativas participantes*

<b>NOMBRE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Unidad Educativa “Mariano Suárez Veintimilla” 	La Unidad Educativa “Mariano Suárez Veintimilla” es una institución de sostenimiento fiscal, inicio sus actividades académicas el 8 de septiembre de 1980 con 56 estudiantes en edificaciones prestadas. En la actualidad 1278 personas forman parte de la comunidad educativa entre personal directivo, docente y estudiantes.

Unidad Educativa “San Juan Diego”



La Unidad Educativa “San Juan Diego” se encuentra ubicada en Yacucalle, su modalidad de estudio es presencial y es de sostenimiento particular con orientación católica. En la actualidad 385 estudiantes forman parte de la comunidad educativa diocesana.

Nota: Elaboración propia Vitar (2024)

**Tabla 5**

*Perfiles de los entrevistados*

<b>NOMBRE</b>	<b>PERFIL</b>
<b>MSc. Margarita Lopez</b>	Asistente de Marketing y Comunicación de la entidad financiera Visión Found Especialista en Comunicación Corporativa y Relaciones Públicas Magister en Comunicación Digital
<b>MSc. Mauricio Godoy</b>	Rector de la Unidad Educativa Mariano Suarez Veintimilla Docente de Educación para la Ciudadanía
<b>MSc. Rolando Carrión</b>	Rector de la Unidad Educativa San Juan Diego Docente de las materias de Emprendimiento y Metodología de la Investigación. Párroco de la Institución

Nota: Elaboración propia Vitar (2024)

## 2.5. Población y muestra

Dentro de la población que se estudia en esta investigación está el público interno (Personal directivo, docente y estudiantes) de las dos instituciones educativas. En el año lectivo 2023-2024 la Unidad Educativa “Mariano Suárez Veintimilla” cuenta con 1234 personas y en la Unidad Educativa “San Juan Diego” 485 personas forman parte del público interno. Por consiguiente, se usó la fórmula de población finita para conseguir una muestra de estudio.

$$N = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N e^2}$$

N = Tamaño de la muestra (1669)

Z = Nivel deseado de confiabilidad (1.96)

P = Probabilidad de ocurrencia (0.5)

Q = probabilidad de que no ocurrencia (0.5)

e = Error de muestreo (0.05)

$$N = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 1663}{1.96^2 * 0.5 * 0.5 + 1663 * 0.5^2} = 313$$

Con un tamaño de la población de 1663 personas aproximadamente entre las dos instituciones educativas, un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, el tamaño de la muestra es de 313 individuos dividiendo esto para las dos instituciones es decir 156 encuestas realizadas a cada unidad educativa, distribuidos entre docentes, estudiantes, y personal administrativo

## **2.6 Procedimiento y plan de análisis de datos**

El proceso de recopilación de la información se ejecutó en los meses de noviembre y diciembre del 2023, Se realizó los cuestionarios para las encuestas, mismas que fueron validadas por expertos en la temática, los cuales fueron transferidos a la plataforma Forms para facilitar su posterior difusión en las instituciones educativas de la ciudad de Ibarra. El análisis de datos se llevó a cabo mediante Excel. Por otra parte, para las entrevistas semiestructuradas se preparó un cuestionario previo que fue procesado y analizado, con el fin de tener testimonios reales de la situación de las dos instituciones con respecto a la gestión de la comunicación interna.

## CAPÍTULO III: RESULTADOS

### 3.1. Resultados Cuantitativos de la investigación

En el siguiente apartado se exponen los resultados de la investigación. En el que se analizan los datos obtenidos en la aplicación de encuestas a los docentes de la Unidad Educativa Mariano Suárez Veintimilla (institución pública) y la Unidad Educativa San Juan Diego (institución privada).

#### 3.1.1. Análisis de las encuestas a docentes de las instituciones educativas

**Tabla 6**

*Participantes de la Investigación*

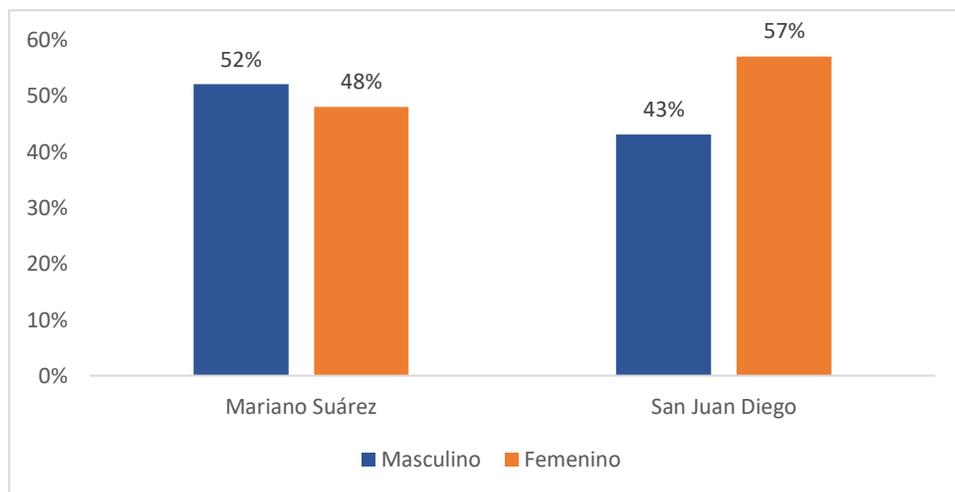
Respuesta	San Juan Diego		Mariano Suárez	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Docente	22	79%	58	94%
Personal Directivo	6	21%	4	6%
Total	28	100%	62	100%

Nota: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados, se ha obtenido la participación de 90 encuestados entre el docentes y personal directivo de las instituciones participantes, de los cuales 28 de ellos pertenecen a Unidad Educativa Particular San Juan Diego y 62 encuestados son parte de Unidad Educativa Fiscal Mariano Suárez Veintimilla. En esta investigación se ha conseguido la participación mayormente del personal docente de la institución pública entendiendo que es un centro educativo más amplio que la institución privada.

**Figura 7**

*Género de los docentes encuestados*

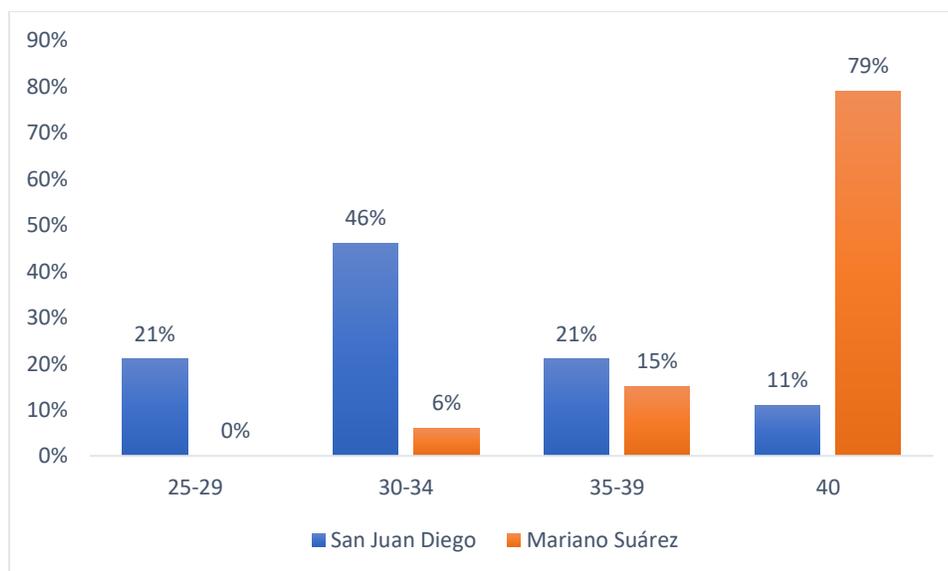


Nota: Elaboración propia

En la encuesta aplicada a los docentes de las dos instituciones educativas, se obtuvo que, el 52% de los participantes de la Unidad Educativa Mariano Suárez Veintimilla pertenecen al género masculino y el 48% al género femenino, que pone en evidencia la presencia de mayor número de docentes hombres que laboran en la institución pública. Sin embargo, en la Unidad Educativa San Juan Diego se evidenció mayor participación del género femenino en un 57% lo cual demuestra que la inclusión de la mujer en el ámbito laboral educativo está incrementando constantemente.

### Figura 8

*Rangos etarios de los docentes encuestados*

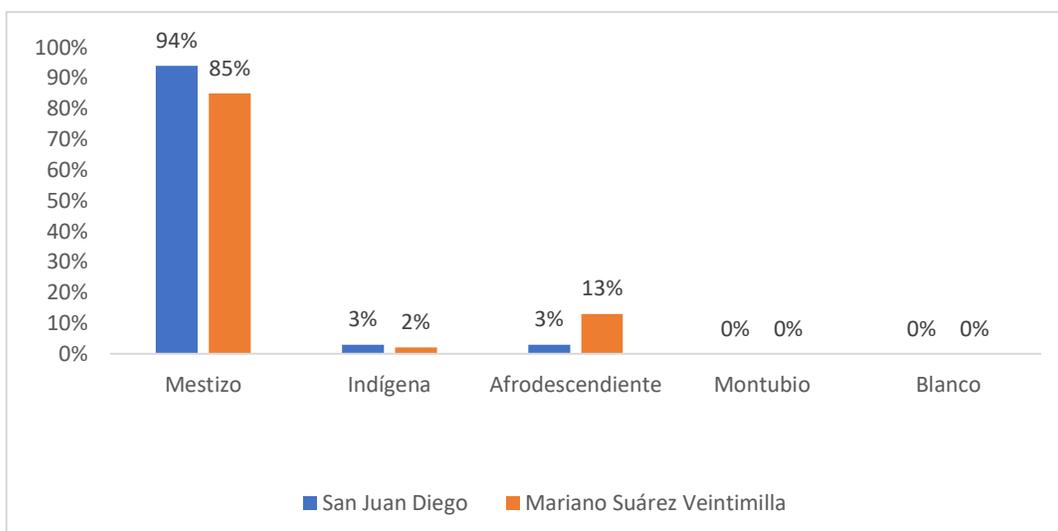


Nota: Elaboración propia

Los 90 docentes encuestados tienen edades comprendidas entre 25 y más de 40 años. El 79% del personal docente de la institución pública se encuentra en los 40 años en adelante y el 6% tiene entre 30 y 34 años. Por otro lado, en la Unidad Educativa San Juan Diego se destaca el grupo de docentes de 30 a 34 años que cubre el 46% de la muestra, además, es la única institución que tiene docentes de 25 y 29 años de edad. La institución privada tiene docentes más jóvenes en comparación con la institución pública en la que se encuentran mayoritariamente educadores pertenecientes a la generación X.

### Figura 9

*Autoidentificación de los docentes*



Nota: Elaboración propia

La autoidentificación étnica de los docentes hace referencia al sentido de pertenencia que tiene un ciudadano con un grupo característico. Por ello, se puede observar que en esta investigación han sido partícipes ciudadanos de tres grupos étnicos diferentes como indígenas, afrodescendientes y en un mayor porcentaje mestizos con el 94% en la Unidad Educativa San Juan Diego y con el 85% la Unidad Educativa Mariano Suárez Veintimilla. De acuerdo con los datos del censo poblacional efectuado en el 2022, en la provincia de Imbabura el 28% de los ciudadanos se autoidentifican como indígenas, el 6% como afroecuatorianos y con mayor presencia los mestizos con el 64%. Cabe mencionar que se registraron porcentajes mínimos en los grupos de indígenas y afrodescendientes y, por último, ninguna de las instituciones reportó cifras de los grupos étnicos montubios y blancos.

**Tabla 7**

*Percepción de comunicación interna de los docentes*

Respuestas	San Juan Diego		Mariano Suárez	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	7%	4	6%
Muy buena	8	29%	8	13%
Buena	15	54%	35	56%
Mala	3	11%	6	10%
Regular	0	0%	9	15%
Total	28	100%	62	100%

Nota: Elaboración propia

La correcta gestión de la comunicación interna permite generar un ambiente de trabajo positivo y por consiguiente lograr los objetivos institucionales. Aproximadamente el 75% del personal docente de la institución pública y el 90% de los docentes de la institución privada consideran que la comunicación interna es buena. Esto demuestra que los docentes se encuentran conformes con la gestión de la comunicación. De acuerdo con Arévalo & Valdez (2018) la existencia de una buena gestión de la comunicación dependerá en el nivel de productividad de un colaborador. A pesar de ello, existe una percepción negativa del 11% de la institución privada y el 25% de la institución pública que consideran que la comunicación dentro de las instituciones es mala. Estos últimos datos reflejan la insatisfacción de la gestión de la comunicación.

**Tabla 8**

*Herramientas de comunicación interna que utilizan los docentes*

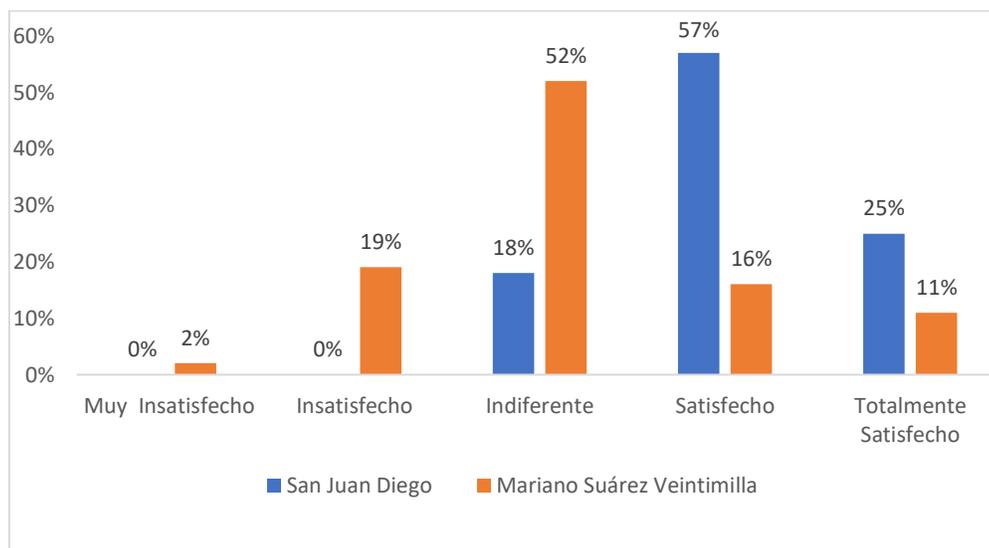
<b>Respuestas</b>	<b>San Juan Diego</b>		<b>Mariano Suárez Veintimilla</b>	
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Redes Sociales</b>	28	23%	5	4%
<b>Correo Electrónico</b>	22	18%	34	25%
<b>Reuniones</b>	17	14%	60	45%
<b>Conversaciones Informales</b>	0	0%	3	2%
<b>WhatsApp</b>	28	23%	20	15%
<b>Microfonía</b>	20	17%	10	7%
<b>Cartelera</b>	5	4%	2	1%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia

La definición de los canales de comunicación es algo importante dentro de cualquier organización debido a que, de esto depende, que la información llegue de manera eficiente a sus distintos públicos. El grupo de docentes de la institución privada identifican, que hacen uso de canales de comunicación digitales como redes sociales y WhatsApp (mensajería instantánea) en mayor porcentaje. Sin embargo, en la institución pública el personal docente hace uso de las reuniones en un 45% y del correo electrónico en un 25%. Se puede asumir que la preferencia de estos medios interpersonales como las reuniones presenciales y el correo electrónico se ve influenciado por la edad de los docentes de acuerdo con la figura 8 en la que se evidencia que el personal docente de esta institución se encuentra en rangos de edad entre 30 y más de 40 años. Por otro lado, la cartelera ha dejado de ser una herramienta de comunicación de las instituciones, esto debido al auge de los medios digitales. García (2023) sostiene que para la elección de un canal de comunicación es fundamental tomar en cuenta aspectos como: quién es el receptor y el objetivo del mensaje.

**Figura 10**

*Satisfacción de los canales de comunicación de los docentes*

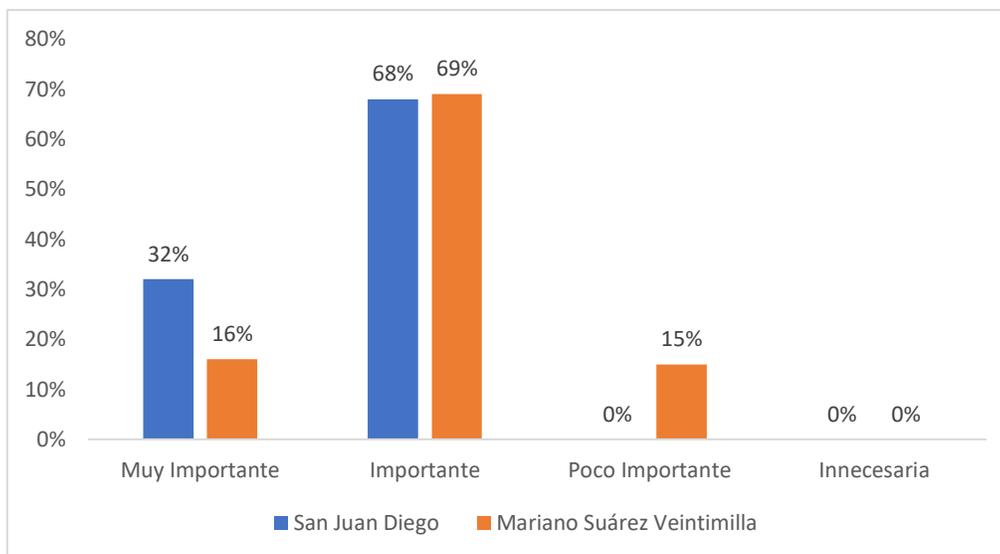


Nota: Elaboración propia

Como se puede evidenciar la figura representa la escala de conformidad de los docentes con respecto a los canales de comunicación que utiliza la institución para emitir la información pertinente, ante esto los docentes de la Unidad Educativa San Juan Diego se encuentran satisfechos en un 80% es decir que las herramientas utilizadas son las adecuadas para este público. Por otro lado, el 52% de los encuestados de Unidad Educativa Mariano Suárez Veintimilla se muestran indiferentes ante la satisfacción de las herramientas de comunicación, así mismo el 19% mencionan que no se encuentra satisfechos. Estos últimos datos ponen en evidencia la inconformidad con los canales por los cuales se emite la diferente información. De acuerdo con Pérez (2022) Cada vez tenemos acceso a múltiples canales de comunicación, sin embargo, no todos son adecuados para comunicar los distintos mensajes, para ello se debe elegir canales en función al público que deseo llegar y el mensaje que se quiere transmitir.

**Figura 11**

*Importancia de la comunicación*

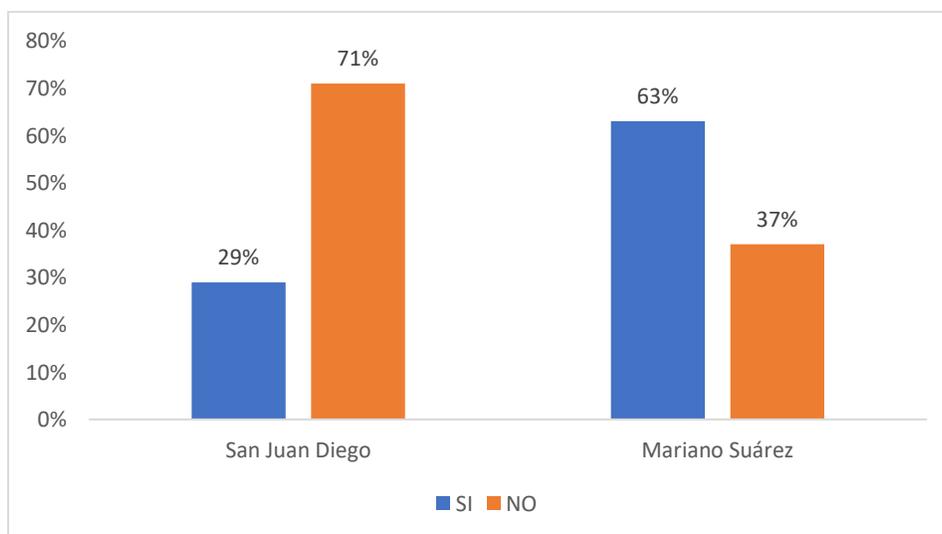


Nota: Elaboración propia

La constante comunicación dentro de las instituciones educativas es indispensable para mantener a todo su público informado, sin embargo, existen mensajes que no tienen aporte académico que no se deberían difundir por los canales de comunicación institucionales. Es por eso que el 68% de la institución privada considera que la información que reciben es importante y el 32% muy importante. Del mismo modo, el 16% de la institución pública considera que la información que reciben es relevante. Sin embargo, existe un mínimo porcentaje que considera que la información difundida por los distintos canales es poco importante.

### Figura 11

#### *Comunicación Informal en docentes*

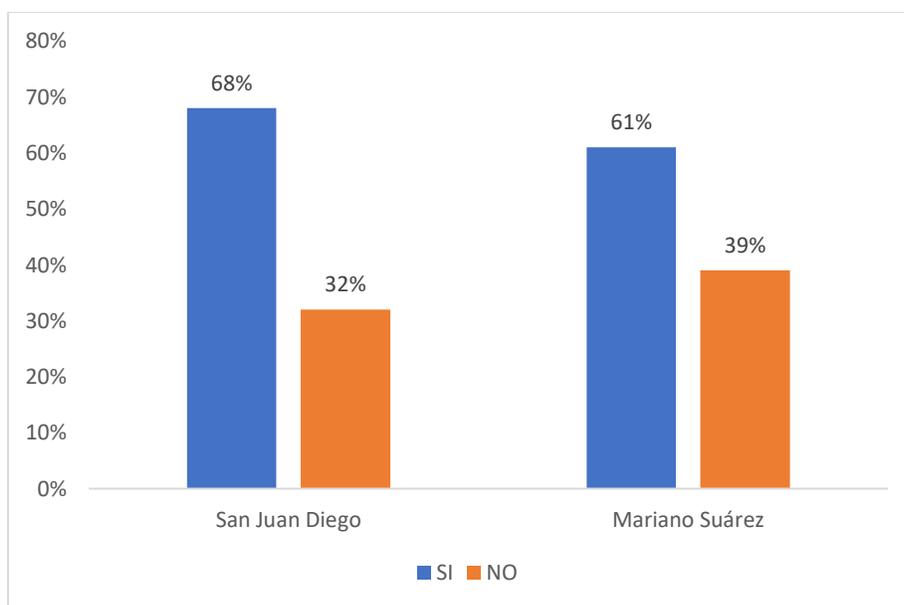


Nota: Elaboración propia

La comunicación que se presenta de manera no oficial puede desencadenar conflictos en las instituciones, si no se gestiona adecuadamente. De acuerdo a la figura se evidencia que existe un porcentaje elevado de comunicación informal en la Unidad Educativa Mariano Suárez Veintimilla, sin embargo, en la Unidad Educativa San Juan Diego el 71% de los encuestados manifiestan que no se presenta comunicación de tipo informal. Cuando la comunicación formal resulta insuficiente, suele surgir la comunicación espontánea o informal para suplir ese déficit. El problema es que esa comunicación informal compensatoria podría aparecer en forma de rumores infundados que pueden perjudicar a las personas (Arizcuren et al,2008, p.25)

**Figura 12**

*Información a tiempo a los participantes*



Nota: Elaboración propia

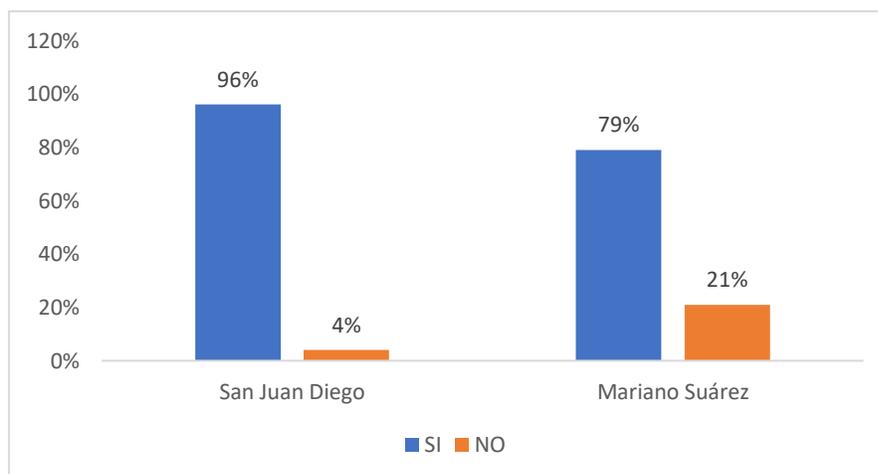
Emitir información a tiempo es importante en el ámbito laboral debido a que permite tomar decisiones anticipadas. Ante esta situación, el 39% los docentes de la institución pública consideran que la información emitida por las autoridades no es entregada a tiempo, del mismo modo el 32% de la institución privada manifiestan que la información llega tarde, lo que puede dificultar el desarrollo efectivo de las actividades. Esta situación puede estar ligada a la falta de planificación de actividades, dando como resultado una información apresurada y poco efectiva.

**Tabla 9***Preferencia de los canales de comunicación*

Respuestas	San Juan Diego		Mariano Suárez Veintimilla	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Redes Sociales	14	25%	5	4%
Correo Electrónico	4	7%	13	10%
Reuniones	5	9%	38	31%
Comunicación Interpersonal	0	0%	2	2%
WhatsApp	29	52%	43	35%
Microfonía	4	7%	18	15%
Cartelera	0	0%	5	4%
Total	56	100%	124	100%

Nota: Elaboración propia

El incremento en el uso de teléfono móvil, ha transformado los canales de comunicación de preferencia de las personas, pasando de un entorno presencial, como las reuniones, a un espacio digital. En las dos instituciones educativas se evidencia altos porcentajes de preferencia por la herramienta de mensajería instantánea WhatsApp. Según el Ministerio de Educación del Ecuador (2020) la aplicación de mensajería cuenta con gran número de usuarios activos y en la actualidad se ha convertido en una herramienta estratégica pedagógica para la comunicación y para el proceso de enseñanza, que se encuentra controlado por los docentes. Del mismo modo, las redes sociales son los canales con mayor preferencia en la institución privada. A pesar de tener múltiples canales digitales, los docentes de la institución pública prefieren las reuniones en un 31% y la microfonía en un 15%. De acuerdo con las cifras detalladas en la tabla, los canales de comunicación digitales han ganado protagonismo dejando de lado las herramientas de comunicación tradicionales como la cartelera.

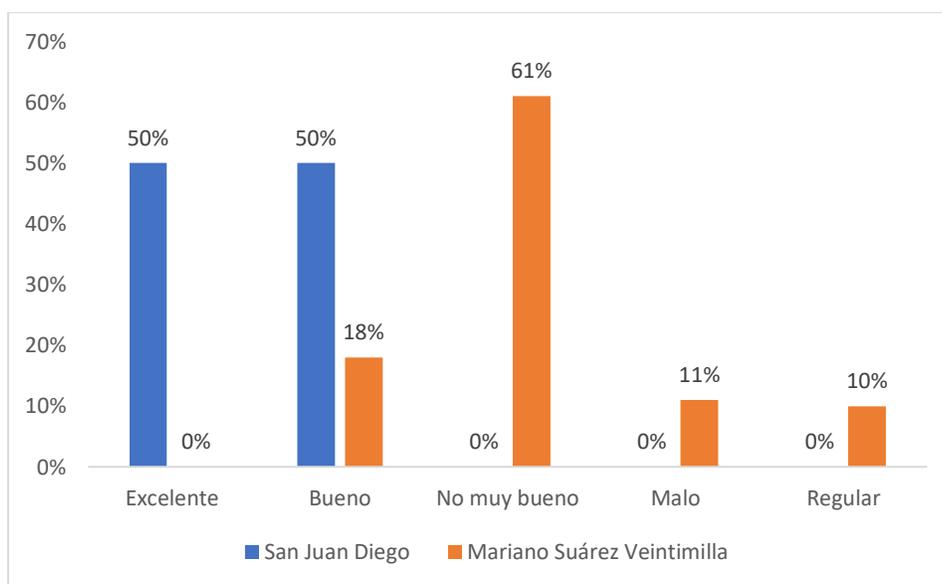
**Figura 13***Apertura al diálogo a los docentes participantes*

Nota: Elaboración propia

Generar espacios de diálogo es fundamental en todos los ámbitos de la vida, gracias a ello se puede intercambiar opiniones con el objetivo de establecer acuerdos mutuos. El 96% de los encuestados de la Unidad Educativa San Juan Diego manifiestan que en la institución si toma en cuenta las opiniones y sugerencias realizadas a las autoridades. Asimismo, el 79% del personal docente, de la Unidad Educativa Mariano Suárez Veintimilla afirman que existen espacios de intercambio de ideas. Sin embargo, se puede evidenciar un porcentaje mínimo de las dos instituciones que mencionan que no han podido acceder a este espacio de diálogo, lo que puede generar inconformidades y por consiguiente no sentirse incluidos en el proceso de cumplimiento de objetivos institucionales. Para Capriotti (1998) las personas deben sentirse involucradas en la comunicación, deben considerarse a sí mismos como “miembros activos” a la hora de comunicar, y no como meros receptores de información (p.3).

**Figura 14**

*Clima Laboral*



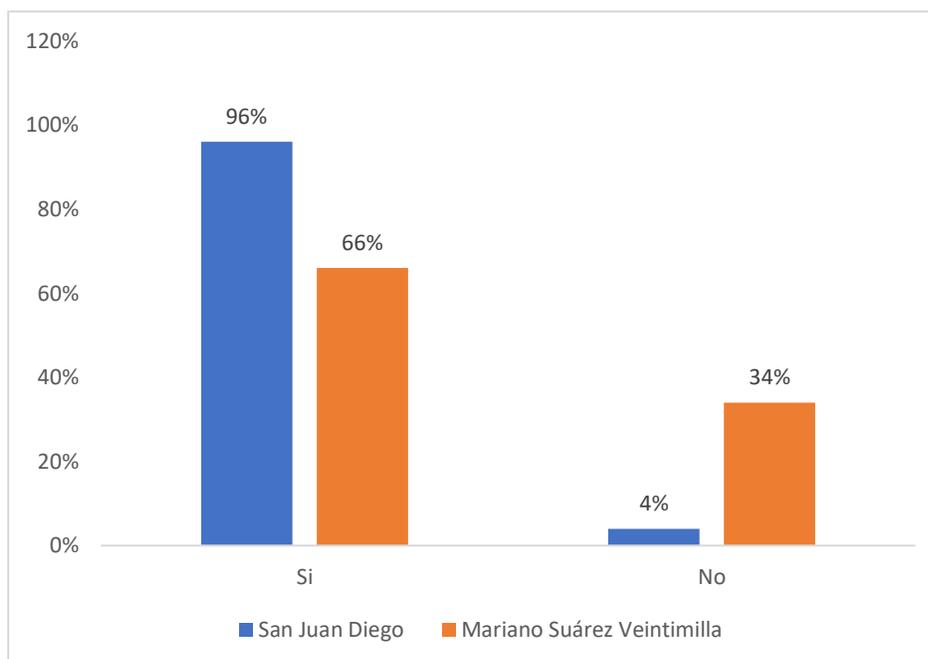
Nota: Elaboración propia

De acuerdo con al gráfico de la percepción del clima laboral, se obtuvo que el 50% de los docentes de la Unidad Educativa San Juan Diego, consideran que el entorno laboral es excelente y el otro 50% consideran que es bueno, estos resultados reflejan el bienestar de los colaboradores en la institución lo cual permite el aumento de la productividad y el alcance de los objetivos institucionales. Por otro lado, el 61% del personal docente de la Unidad Educativa Mariano Suárez Veintimilla considera que el clima laboral no es bueno, además, el 11% respondieron que es malo y el 10% regular. Estos últimos datos reflejan la percepción del ambiente laboral poco saludable que tienen los colaboradores. La percepción generalizada del 82% de los encuestados demuestran problemas sistémicos de la institución, estos pueden estar dados por la falta de comunicación, liderazgo y problemas en la resolución de conflictos, “un clima laboral

negativo a menudo da lugar a conflictos entre colegas, lo que puede socavar la colaboración y el trabajo en equipo” (Hernández et al.,2023, p.14).

### Figura 15

*Relación laboral entre colaboradores*

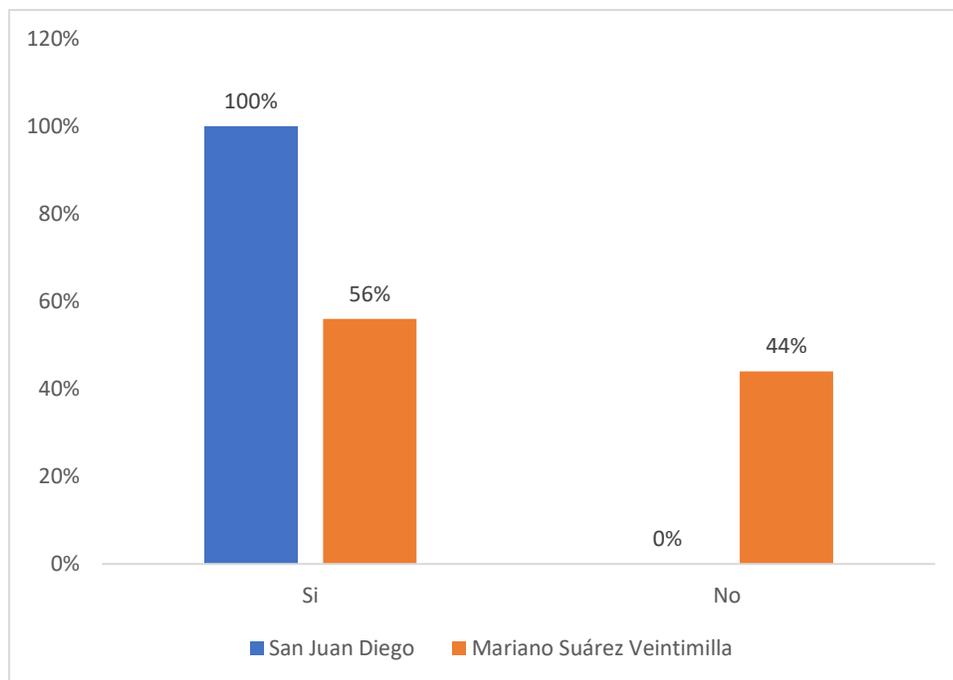


Nota: Elaboración propia

Con respecto a la relación laboral entre compañeros de trabajo. El 96% de los encuestados de la Unidad Educativa San Juan Diego manifiestan que mantienen una buena relación entre los docentes y las autoridades de la institución. Asimismo, el 66% de la Unidad Educativa Mariano Suárez Veintimilla considera que sí existe buena relación con los compañeros del trabajo. Sin embargo, el 34% menciona que no existe buenas relaciones de compañerismo en la institución. Estos últimos datos ponen en evidencia que los docentes de la institución pública no mantienen una buena relación de compañerismo, lo que puede generar conflictos y dispersión de los objetivos de la institución. Con relación a la figura 14, las relaciones interpersonales se ven perjudicadas cuando el clima laboral es poco saludable.

### Figura 16

*Motivación y sentido de pertenencia*



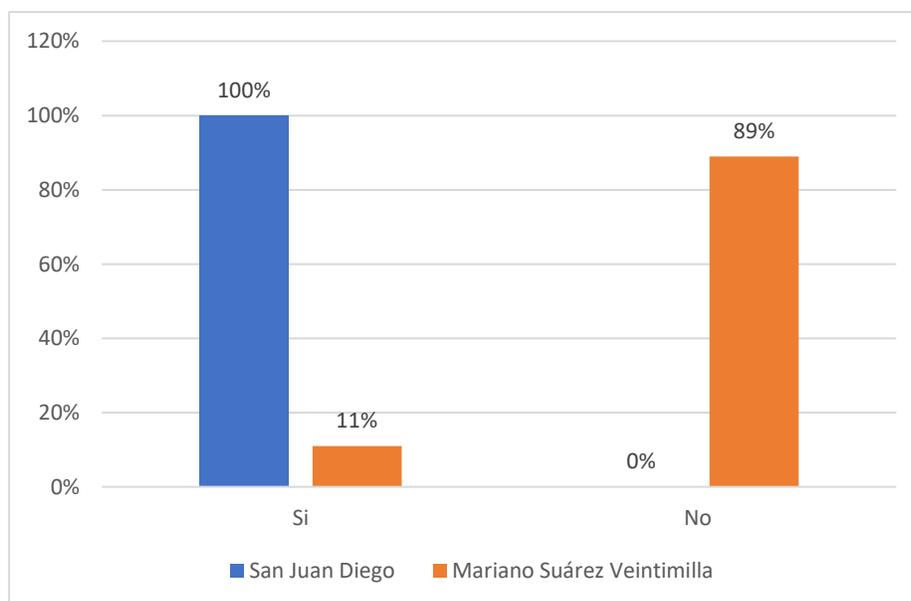
Nota: Elaboración propia

El éxito de una organización está directamente relacionado con el compromiso que tiene un colaborador con la institución, es ahí que radica la importancia de mantener al personal motivado y por consiguiente se sientan orgullosos del lugar en el que desempeñan sus funciones, el 100% de los colaboradores de la Unidad educativa San Juan Diego manifiestan que encuentran motivados y orgullosos de la institución en la que trabajan, estos datos reflejan la existencia de una cultura organizacional armónica que contribuye para alcanzar los objetivos de la institución. Además, se ve fortalecido el sentido de pertenencia al sentirse orgullosos del lugar en el que trabajan. Se ha demostrado que una persona motivada es más eficiente, en este caso, los docentes y demás personas que forman parte de la institución brindan una educación de calidad a sus estudiantes.

Del mismo modo, el 56% de los docentes y directivos de la institución pública manifiestan que se encuentran motivados y orgullosos de la institución, sin embargo, el 44% de los encuestados afirman que no se encuentran motivados y que no se sienten orgullosos de la institución a la que pertenecen. Este último dato refleja una división de opiniones. La falta de motivación puede dar como resultado que el docente no brinde todo el rendimiento que podría aportar en beneficio del estudiante y la institución.

### **Figura 17**

*Espacios de integración*



Nota: Elaboración propia

Los espacios extralaborales son importantes para generar lugares de trabajo agradables, es por eso que el 100% de los encuestados de la institución privada mencionan que en la institución en la que trabajan, si realizan espacios de integración, los mismos que ayudan a fomentar el trabajo en equipo y a colaborar para el logro de los objetivos. Por otro lado, el 89% de los docentes y autoridades de la Unidad Educativa Mariano Suárez Veintimilla afirman que la institución no realiza actividades de motivación e integración entre los compañeros. Es por eso que los docentes no se encuentran motivados y da como resultado poco desempeño e interés con los con objetivos institucionales. Se puede decir que la institución de carácter público no realiza este tipo de acciones debido a las limitaciones de recursos económicos o falta de conocimientos de la persona encargada de la comunicación de la institución.

**Tabla 10**

*Preferencia de actividades extralaborales*

Respuesta	San Juan Diego		Mariano Suárez	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Realizar Capacitaciones	28	50%	37	39%
Celebrar ocasiones especiales	8	14%	7	7%
Dar incentivos por logros obtenidos	8	14%	7	7%
Team Building	12	22%	44	46%
Total	56	100%	95	100%

Nota: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla de las actividades extralaborales que prefieren los docentes son variadas. El 50% de los encuestados de la Unidad Educativa San Juan Diego consideran que realizar

capacitaciones es una actividad de motivación para los docentes, mientras que el 22% prefieren actividades como el *Team Building* y el 14% consideran que se debería dar incentivos por logros obtenidos.

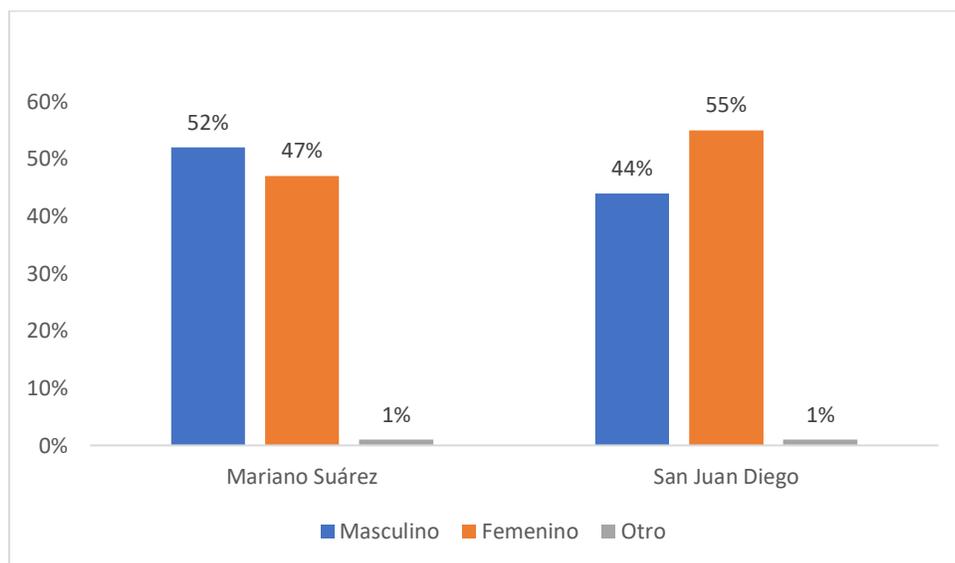
Por otro lado, el 46% de los docentes de la Unidad Educativa Mariano Suárez Veintimilla prefieren actividades como el *team building*, mientras que el 39% considera de su preferencia a las capacitaciones y el 7% prefieren que se celebre ocasiones especiales. Generar actividades extralaborales motivará al personal que labora en la institución y por consiguiente se logran los objetivos institucionales, El *team building* puede llegar a ser una herramienta efectiva para trabajar en la unión y el trabajo en equipo de los docentes de estas dos instituciones.

### 3.1.2. Análisis de las encuestas a estudiantes de las instituciones educativas

En el siguiente apartado se exponen los resultados de la investigación. En el que se analizan los datos obtenidos en la aplicación de encuestas a 95 estudiantes de la Unidad Educativa Mariano Suárez Veintimilla (institución pública) y a 128 estudiantes de Unidad Educativa San Juan Diego (institución privada).

**Figura 18**

*Género de los estudiantes encuestados*



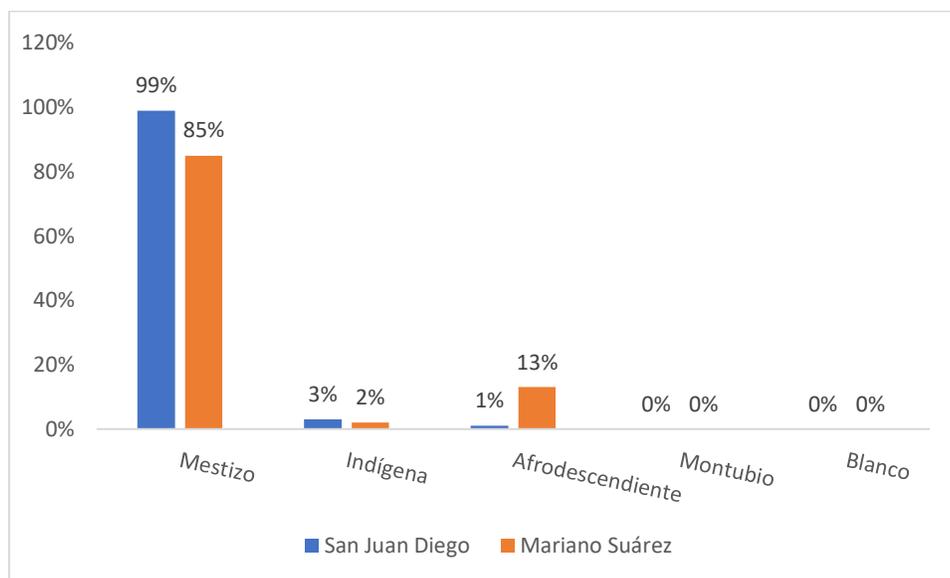
Nota: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados, se puede observar que el 52% de los estudiantes encuestados de la Unidad Educativa Mariano Suárez Veintimilla pertenecen al género masculino, el 47% al género femenino y el 1% se identifican con otro. Por otro lado, el 44% de los alumnos de la Unidad Educativa San Juan Diego son del género masculino, el 55% pertenecen al género femenino y el 1% se identifican con otro. En esta investigación se obtuvo la participación significativa del género femenino, lo que revela la existencia mayoritariamente de mujeres en el Ecuador según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo INEC (2022). Asimismo, se evidencia la igualdad

de género en el acceso a la educación sin disparidades planteado en objetivo 4 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

**Figura 19**

*Autoidentificación de los estudiantes encuestados*



Nota: Elaboración propia

Mediante los resultados obtenidos de acuerdo a la autoidentificación étnica de los participantes se pone en manifiesto la diversidad de la muestra. El 99% de los estudiantes de la Unidad Educativa San Juan Diego se identifican como mestizos, el 3% como indígenas y el 1% autoidentifican afrodescendientes. Por otro lado, el 85% de los participantes de la Unidad Educativa Mariano Suárez se autoidentifican como mestizos y el 13% como afrodescendientes y el 2% como indígenas. Por consiguiente, se puede decir que en la institución pública estudian más personas de distintos pueblos, lo cual fomenta la igualdad de acceso a la educación.

**Tabla 11**

*Percepción de la comunicación interna de los estudiantes*

Respuestas	San Juan Diego		Mariano Suárez Veintimilla	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	10	8%	7	7%
Muy buena	36	28%	12	13%
Buena	66	52%	52	55%
Mala	0	0%	10	11%
Regular	16	13%	14	15%
Total	128	100%	95	100%

Nota: Elaboración propia

Con respecto a la percepción de la comunicación interna, que tienen los estudiantes, se obtuvo que los participantes de la institución San Juan Diego califican a la comunicación como buena con el 52%, mientras que el 28% considera que es muy buena y con un mínimo porcentaje del 8% que es excelente. Estos datos reflejan que el 87% de los miembros de la institución consideran que la comunicación dentro de la institución fluye de manera correcta entre todos los miembros de la institución. Por otro lado, el 55% de los encuestados del Colegio Mariano Suárez Veintimilla consideran que la comunicación dentro de la institución es buena y mantienen porcentajes variados a comparación con la anterior institución. Por lo que un 11% consideran que la comunicación es mala y el 15% regular. Estos últimos datos reflejan la percepción negativa que tienen el 26% los encuestados con respecto a la comunicación interna que se gestiona en la institución educativa pública.

**Tabla 12**

*Herramienta de comunicación interna*

<b>Respuestas</b>	<b>San Juan Diego</b>		<b>Mariano Suárez Veintimilla</b>	
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Redes Sociales	84	37%	11	6%
Correo Electrónico	0	0%	0	0%
Reuniones	0	0%	39	21%
Conversaciones Informales	2	1%	20	11%
WhatsApp	112	50%	106	57%
Microfonía	23	10%	7	4%
Cartelera	4	2%	2	1%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>	<b>185</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia

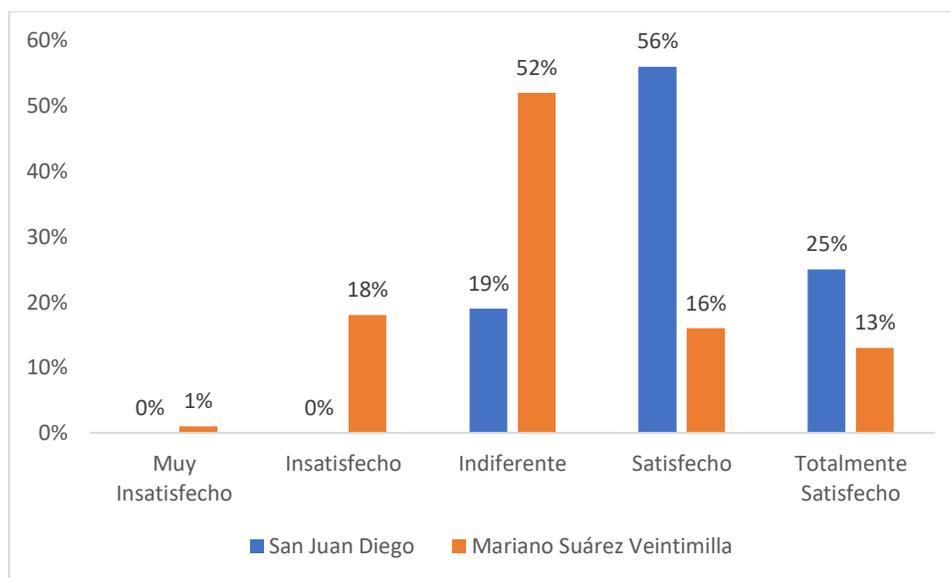
Para esta pregunta se tomó en cuenta varias opciones de respuesta acerca de las herramientas de comunicación interna que utilizan en la institución. De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede evidenciar que, la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp ha tomado gran protagonismo para comunicar. El 50% de los encuestados de la Unidad Educativa San Juan Diego respondieron que este medio es el más utilizado para emitir información pertinente, así mismo el 57% de los estudiantes de la Unidad Educativa Mariano Suárez Veintimilla consideran que es el medio con mayor uso dentro de la institución. Estos datos reflejan que WhatsApp se ha convertido en la herramienta necesaria para las instituciones educativas con el objetivo de informar de manera rápida. El 21% mencionan que las reuniones son otra de las herramientas que se usa con más frecuencia la institución pública, mientras que la institución privada respondió que las redes sociales son usadas en un 37%. Por otro lado, las herramientas como microfonía y cartelera han dejado de ser usadas por las instituciones usadas debido a que se realiza emisión de mensajes por medios digitales.

Actualmente, el Ministerio de Educación del Ecuador y la Dirección Nacional de Tecnología para la Educación (DNTE) reconocen que la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp es

una herramienta pedagógica para la comunicación, para lo cual se han descrito lineamientos de uso.

### Figura 20

#### *Satisfacción de los canales de comunicación*

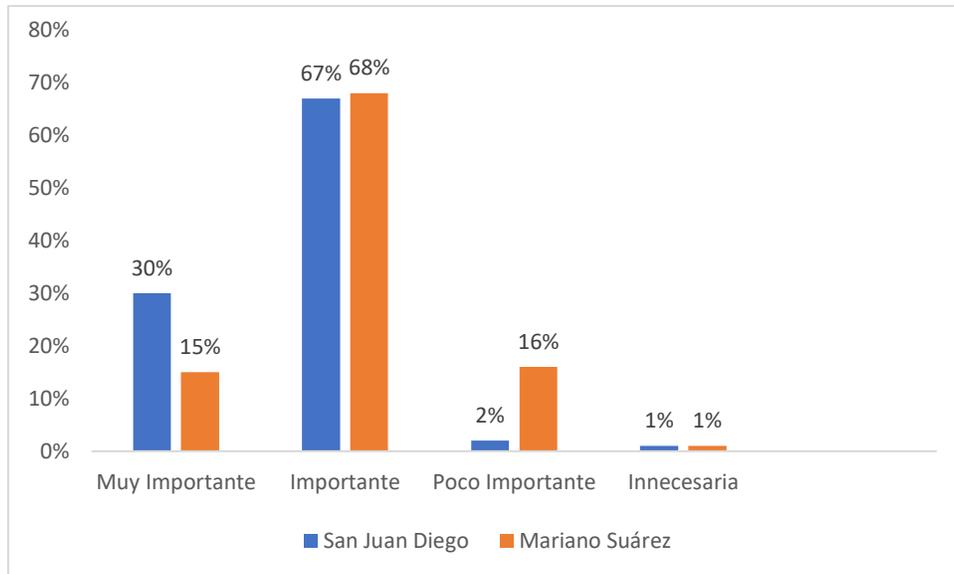


Nota: Elaboración propia

Para esta pregunta se estableció 4 niveles de satisfacción acerca de los canales de comunicación interna. El 56% de los estudiantes encuestados de la Unidad Educativa San Juan Diego, se encuentran y satisfechos con los medios de comunicación y el 19% se encuentra indiferente ante los canales utilizados, es decir, los canales que utiliza la institución son los adecuados para los estudiantes. Por otro lado, el 52% de los estudiantes de la Unidad Educativa Mariano Suárez se mantienen indiferentes con canales de comunicación, mientras que el 18% se encuentran insatisfechos y el 16% de los participantes están satisfechos con estos canales de comunicación. Ante esta situación se sugiere que “los canales de comunicación existentes deben ser utilizados adecuadamente según el público al cual se dirija y el tipo de mensaje a transmitir” (Oyarvide et al,2017,p.305).

### Figura 21

#### *Importancia de los mensajes recibidos*

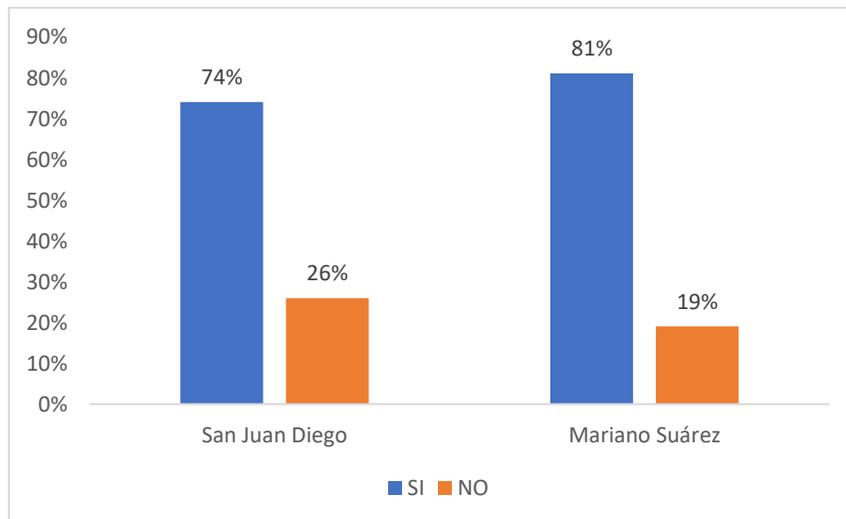


Nota: Elaboración propia

En la gráfica se puede evidenciar a simple vista que un gran número de los participantes de las dos unidades educativas consideran que la información que es emitida por las autoridades es importante en un 67% para institución privada y 68% para la institución pública, por otro lado, el 16% de la institución pública consideran que la información es poco importante y el 1% de las dos instituciones creen que la información es innecesaria. Estos datos reflejan que de los comunicados emitidos por parte de las autoridades son importantes para los estudiantes.

## Figura 22

### *Comunicación Informal*

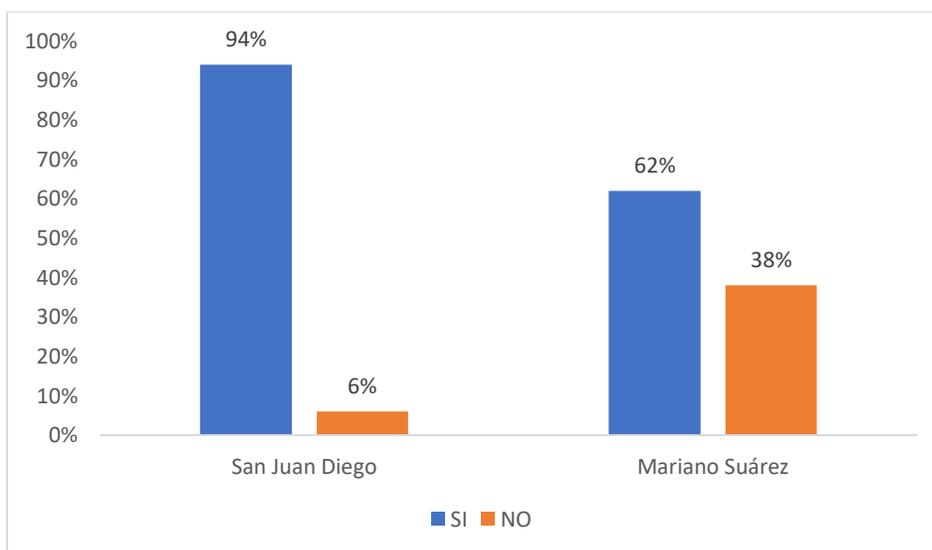


Nota: Elaboración propia

En la presente gráfica se tomaron en cuenta dos respuestas, una afirmativa y una negativa sobre la presencia de comunicación informal en las instituciones. El 81% de los estudiantes manifiestan que existe comunicación informal dentro de la Unidad Educativa Mariano Suárez Veintimilla y por consiguiente genera rumores que pueden distorsionar la información. De la misma manera, el 74% de los participantes de la Unidad Educativa San Juan Diego manifiestan que existe presencia de comunicación informal. Estos datos obtenidos reflejan que, la información se fuga y se propaga rápidamente antes de ser presentada de manera oficial generando rumores, puesto que este intercambio de información no es controlado. Sin embargo, el 26% y el 19% de los miembros de las instituciones manifiestan que no existe este tipo de comunicación informal, por lo que se asume que la información llega de manera formal desde el nivel jerárquico superior sin distorsión del mensaje. Ramos (2016) sostiene que la comunicación informal “aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre el origen y funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerla” (p.26).

**Figura 23**

*Información a tiempo*



Nota: Elaboración propia

Para esta pregunta se tomó en cuenta dos opciones de respuesta una afirmativa y negativa con respecto al tiempo que reciben los mensajes y disposiciones, el 94% de los encuestados de la Unidad Educativa San Juan Diego afirman que reciben la información a tiempo y el 6% consideran que los mensajes y disposiciones llegan tarde. Por otro lado, el 62% de la Unidad Educativa Mariano Suárez Veintimilla consideran que los comunicados son emitidos con tiempo, mientras que el 38% considera que esta información no llega a tiempo lo que puede generar molestias.

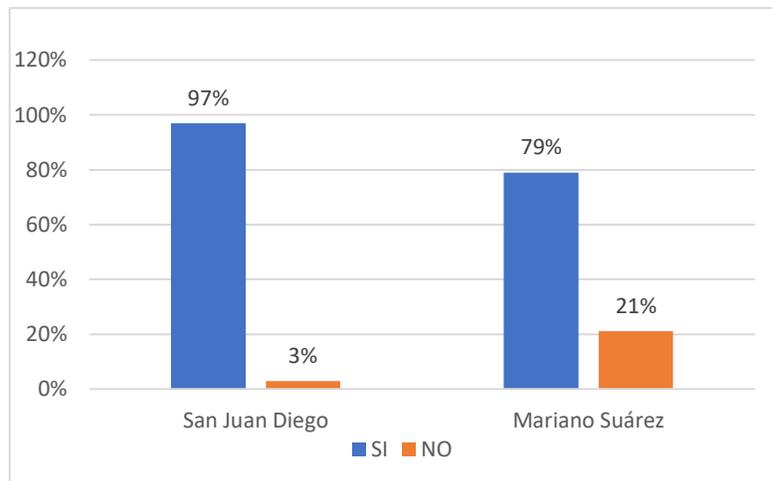
**Tabla 13***Preferencia de los canales de comunicación*

<b>Respuestas</b>	<b>San Juan Diego</b>		<b>Mariano Suárez Veintimilla</b>	
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Redes Sociales	84	37%	16	9%
Correo Electrónico	0	0%	0	0%
Reuniones	10	4%	78	41%
Comunicación Interpersonal	2	1%	2	1%
WhatsApp	114	51%	81	43%
Microfonía	15	7%	11	6%
Cartelera	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>	<b>188</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia

De acuerdo a la presente tabla los participantes de la encuesta escogieron dos canales de comunicación de su preferencia para recibir la información pertinente de la institución, el 51% de la institución privada y el 43% de la institución pública escogieron a la aplicación WhatsApp, como el medio más efectivo para recibir mensajes e información con contexto educativo. Según el Ministerio de Educación del Ecuador (2020) WhatsApp es una aplicación con gran número de usuarios activos que en la actualidad se ha convertido en una herramienta estratégica pedagógica para la comunicación y para el proceso de enseñanza y que se encuentra controlado por los docentes. Otro de los medios con mayor preferencia es para la institución privada es las redes sociales como Facebook. Mientras que el 41% de los encuestados de la institución pública prefieren las reuniones, aunque es considerado un canal tradicional, este un medio efectivo para fomentar la colaboración y el entendimiento del mensaje entre todos los miembros de la institución, además resulta beneficioso para los estudiantes que no tiene acceso a internet.

**Figura 24***Disposición al diálogo*



Nota: Elaboración propia

El diálogo es una herramienta fundamental para promover la igualdad y la capacidad de escuchar y ser escuchado, el 97% de los estudiantes encuestados de la Unidad Educativa San Juan Diego afirman que las autoridades y directivos de la institución siempre dan apertura al diálogo ante cualquier duda o problema. Del mismo modo, el 79% de la Unidad Educativa Mariano Suárez Veintimilla mencionan que la institución permite espacios de diálogo entre estudiantes, docentes y personal directivo, sin embargo, el 21% respondieron que no se da espacios de opinión. Para Abendaño & Sánchez (2020) la comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al colaborador, entonces escuchar a los públicos al interior de una empresa es importante para saber qué piensan y cuáles son sus necesidades laborales y hasta personales (p.48)

### 3.2. Resultados Cuantitativos de la investigación

#### 3.2.1 Entrevista Magister Mauricio Godoy Rector de la Unidad Educativa Mariano Suárez Veintimilla

El magíster Mauricio Godoy, rector de la Unidad Educativa Mariano Suárez Veintimilla considera, que la gestión de la comunicación interna es una parte fundamental dentro del ámbito educativo, debido a que permite el desarrollo efectivo de las actividades académicas y administrativas. Por otro lado, menciona que la comunicación dentro de la institución ha ido mejorando con el tiempo, gracias a la ayuda de un plan operativo que ayuda a coordinar las actividades educativas, así como también las actividades del ámbito comunicacional.

La institución nunca ha realizado un diagnóstico de la comunicación interna, sin embargo, el docente considera que la comunicación entre todos sus miembros (docentes, estudiantes, personal directivo, personal de servicios) se encuentra bien en un 75%, sin embargo, al igual en que otras instituciones existen personas que no están de acuerdo con disposiciones o normas y por consiguiente les cuesta colaborar en las actividades planteadas previamente.

La comunicación dentro de la institución circula de manera transversal, las disposiciones, normas, instrucciones, procedimientos y objetivos son emitidos desde las diferentes áreas funcionales de la institución y no por niveles jerárquicos. Sin embargo, las autoridades de la institución toman en cuenta comentarios, observaciones o sugerencias de todos los departamentos, por los distintos canales de comunicación.

Es por eso que la gestión de la comunicación está distribuida en distintos departamentos, y esta se desarrolla y se difunde dependiendo las responsabilidades de cada unidad, es decir el departamento de rectorado conjuntamente con su equipo directivo se encargan de difundir mensajes de tipo académico y disposiciones al personal docente y como al personal de servicios, por otro lado, la unidad de inspección es la delegada de la gestión del talento humano y de informar a los estudiantes de las actividades a desarrollarse y por último el departamento de consejería estudiantil que se encarga de la emisión de comunicados a padres de familia.

Una fortaleza dentro de la gestión comunicacional, es el desarrollo de agendas de actividades de carácter semanal la misma que se distribuye de manera oportuna a todos los docentes y personal directivo con el objetivo de informar de las actividades planificadas para siguiente semana laboral, además durante los días de la semana se realiza un recordatorio de las actividades a desarrollarse.

Para tratar de que la comunicación fluya y llegue oportunamente se hace uso de los canales de comunicación formal, como son los oficios personalizados a docentes y comisiones, además se hace uso comunicados oficiales que se distribuyen a los docentes, estudiantes y personal directivo mediante el correo electrónico institucional facilitado por el Ministerio de Educación del Ecuador y posteriormente son publicados en Facebook. Así mismo se difunde información por grupos de mensajería instantánea como WhatsApp y Telegram en el caso de requerir una respuesta inmediata.

El rector de la institución menciona que, a pesar de trabajar diariamente para mejorar la comunicación enviando la información lo más clara posible con las indicaciones y recomendaciones, muchas veces se presentan problemas comunicacionales frecuentes como la fuga de información, la misma que se presenta antes de emitir un comunicado oficial y esto genera desinformación y distorsión del mensaje.

Con respecto al clima laboral y motivación del personal docente y personal de servicios es un factor que no se gestiona dentro de la unidad educativa debido a la limitación de tiempo y de recursos económicos y esto se ve reflejado en la falta de respuesta inmediata ante una disposición y la falta de colaboración de ciertas actividades, sin embargo, existe una preocupación por parte de las autoridades debido a que no se trabaja conjuntamente para el desarrollo de los objetivos que tiene la institución.

### **3.2.2 Entrevista al Licenciado Jorge Suárez Inspector de la Unidad Educativa San Juan Diego**

En la entrevista con el licenciado Jorge Suárez inspector general de la Unidad Educativa San Juan Diego, se considera que la gestión de la comunicación es crucial para fortalecer la estructura organizacional, debido a que facilita la coordinación entre diferentes departamentos y equipos, dando como resultado la eficiencia en las actividades y el cumplimiento de los objetivos que tiene la institución

Con respecto a la gestión de la comunicación interna dentro de la institución, menciona que trabajan diariamente en mejorar la comunicación, sin embargo, no cuentan con un plan estratégico de comunicación tanto interno como externo, que ayude la planificación de actividades, a pesar de no contar con este documento de apoyo, se han establecido políticas de comunicación institucional dentro de la propuesta pedagógica y del código de convivencia.

Al considerarse una institución de carácter privado designan un porcentaje económico mínimo para gestionar los canales de comunicación, sin embargo, no se tiene una cantidad suficiente para contratar un experto en comunicación que se encargue de la planificación de las actividades de tipo comunicacional, por lo que esta responsabilidad recae en distintas personas uno de ellos el rector, el mismo que emite comunicados por las diferentes redes sociales y grupos de mensajería instantánea y por otro lado, el inspector general que se encarga de la plataforma académica IDUKAY, el correo institucional y documentación física.

Con respecto al flujo de comunicación de la institución es de tipo descendente, es decir la transmisión de información se da desde el nivel superior de la institución en este caso el rectorado representado por el padre Rolando Carrión hacia los niveles inferiores como son personal administrativo, docentes y estudiantes.

Dentro de los canales de comunicación formales que utiliza la institución para la difusión de mensajes están los comunicados oficiales emitidos por el correo electrónico institucional. Además, la herramienta de mensajería instantánea WhatsApp es una de las más utilizadas por la institución en la que se coordina e informa de actividades y disposiciones en el caso de la educación primaria se informa al grupo conformado por padres de familia y en el caso de educación básica superior y bachillerato a los grupos de estudiantes.

La comunicación entre todos los miembros de la institución es aceptable debido a que se trata de que la información llegue de manera adecuada por los distintos canales. Entre sus principales fortalezas es constar con distintos medios de difusión formales en los que se emite información clara, además la apertura al diálogo permite escuchar opiniones, sugerencias o problemas que son resueltos de manera inmediata. Por último, se considera que su buen clima laboral se debe a que su planta administrativa y docente no es amplia y se mantiene el compañerismo basado en los principios católicos.

Por otro lado, el clima laboral es importante para el bienestar de toda la comunidad educativa, en la institución se enmarca en la convivencia armónica cristiana generando un entorno positivo que se ve reflejado en el compañerismo de todos los docentes y en los resultados del trabajo colaborativo que se presentan durante el año lectivo escolar. Las actividades extralaborales constantes han permitido tener resultados positivos para que los colaboradores se encuentren bien emocionalmente y transmitan una educación de calidad a los alumnos. Además, las actividades extralaborales para estudiantes y docentes permiten contribuir significativamente a mantener la alta motivación y cultivar un entorno propicio para el aprendizaje. Es por eso que, para mantener un entorno saludable, todos los miembros de la institución cuentan con ayuda psicológica y religiosa.

Al igual que toda institución, el docente de la institución manifiesto que existen debilidades que deben ir mejorando, uno de los más comunes es la unidireccionalidad de los mensajes debido a que limitan a la oportunidad de una retroalimentación lo que puede generar dificultad en comprensión de las instrucciones tanto para estudiantes, padres de familia y docentes. Por otro lado, uno de los problemas más comunes son los generados en redes sociales la desinformación y los rumores dificultan que el mensaje llegue con claridad, sin embargo, en los últimos periodos académicos se ha prestado mucha atención a este aspecto por lo cual el entrevistado manifiesta que el 5% de la desinformación se debe a medios que aún no se les puede controlar.

### **3.2.3 Entrevista a la Magíster Margarita López Comunicadora Organizacional**

Referente a la gestión de la comunicación dentro de las instituciones educativas, la experta manifiesta que es muy importante manejar este aspecto, sin embargo, se debe diferenciar entre el sistema público y privado, debido a que son dos realidades diferentes, por un lado, en las unidades educativas públicas se presentan limitaciones para gestionar la comunicación, debido a que se rigen a un sistema de gobierno controlado por otras instituciones que están a cargo de la educación del país. A pesar de que estas entidades controlan la educación de los dos sectores, las unidades educativas privadas tienen mayor facilidad para manejar la comunicación estratégica debido a que se toman decisiones a la interna, que permiten el manejo del personal y la adquisición de herramientas digitales de comunicación, que a partir de la pandemia del COVID-19 se han convertido en instrumentos útiles para mejorar los procesos de enseñanza. Del mismo modo, la experta manifiesta que la falta de presupuesto no es una limitación para las instituciones públicas en el acceso de comunicación digital, ya que actualmente existen herramientas gratuitas para informar rápidamente, como lo es la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp que permite la formación de comunidades y grupos de difusión de comunicados, sin embargo, para que exista una información clara y efectiva estas comunidades se deben ser unidireccionales para no tener retroalimentación con mensajes que causan distorsión en el mensaje.

Las instituciones educativas, aparte de educar, deben generar sentido de pertenencia y un ambiente educativo positivo para el bienestar de los estudiantes y docentes. En el ámbito educativo privado este interés se ve influenciado debido a que necesitan atraer nuevos estudiantes y mantener a los ya inscritos, así como también retener al personal. En las instituciones públicas no existe un interés de atraer nuevos estudiantes debido a que no se genera ningún beneficio económico y es por eso que el sistema distrital de educación designa los cupos a los estudiantes de acuerdo a la cercanía de su vivienda con una unidad educativa.

Con respecto al ambiente educativo positivo, la experta manifiesta que el desempeño tanto de estudiantes y docentes se ve afectado por el manejo incorrecto de la comunicación y el ambiente laboral. Por lo general, el clima laboral de una institución es el resultado de un trabajo conjunto de los departamentos de comunicación y talento humano. El ambiente de la institución repercute en el desempeño y satisfacción que tienen los colaboradores, es por eso que esto se ve influenciado por numerosos factores, entre ellos el salario, espacios físicos de trabajo, oportunidades de crecimiento profesional, comunicación y respeto entre otros. Es por eso que es importante realizar una medición anual del clima laboral mediante encuestas anónimas para conocer el estado de la institución.

### 3.3 DISCUSIÓN

En el siguiente apartado se contrastan las hipótesis planteadas anteriormente en la metodología para aceptarlas o rechazarlas dependiendo del resultado de la investigación.

**Tabla 13**

*Resumen del cumplimiento de hipótesis*

<b>HIPÓTESIS</b>	<b>CUMPLIMIENTO DE LA HIPÓTESIS</b>
<b>H1.</b> Las instituciones educativas de carácter público y privado no gestionan la comunicación de manera correcta y esto genera insatisfacción en sus miembros	APROBADA
<b>H2.</b> Las instituciones educativas carecen de un plan de comunicación interna que les permita planificar las actividades comunicacionales.	APROBADA
<b>H3.</b> El nivel de atención dedicado a la gestión de la comunicación dentro de las instituciones educativas incide significativamente en el ambiente laboral, generando efectos positivos o negativos.	APROBADA

Nota: Elaboración propia

#### **H1. Las instituciones educativas de carácter público y privado no gestionan la comunicación de manera correcta y esto genera insatisfacción en sus miembros**

La gestión de la comunicación interna en las unidades educativas es fundamental para mantener la comunicación efectiva entre estudiantes, docentes, personal directivo y padres de familia, sin embargo, en las instituciones de educación pública y privada de la ciudad de Ibarra no se realiza un manejo adecuado de la comunicación. Esta hipótesis se aprueba y se apoya en los resultados obtenidos en las entrevistas con los representantes de las unidades educativas, en la que manifiestan que existen varios factores que dificultan la gestión de la comunicación de manera adecuada, una de las barreras es la falta de recursos económicos para contratar un profesional de la comunicación, por lo que esta responsabilidad recae en el rector de la institución y se la realiza sin conocimiento técnico.

La falta de atención de las instituciones gubernamentales encargadas de la supervisión del sistema educativo, frente a la comunicación genera limitaciones, ya que se priorizan acciones tales como el acceso a la educación inclusiva, dejando de lado la parte comunicacional. Respaldo lo que manifiesta García (2021) la comunicación y la educación no deben ser procesos aislados, sino tener una función dialógica. Es decir, que la comunicación y la educación

deben estar integradas de manera que se genere un intercambio de información adecuando entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Por otro lado, esta hipótesis se aprueba con los datos obtenidos de la encuesta en la que el 25% de los docentes de la Unidad Educativa Mariano Suárez Veintimilla y el 11% de los docentes de la Unidad Educativa San Juan Diego consideran que la comunicación entre todos los miembros de la institución no es la adecuada. Esto demuestra la inconformidad de la gestión de la comunicación en los centros de educación, lo que puede estar relacionado con la falta de planificación de actividades. De acuerdo con Gisbert y García (2014) Los problemas dentro de una institución se presentan comúnmente por el manejo inadecuado de la comunicación y si no se reacciona a tiempo, debilitará otras áreas de la organización.

## **H2. Las instituciones educativas carecen de un plan de comunicación interna que les permita planificar las actividades comunicacionales.**

La aprobación de esta hipótesis se sustenta en el análisis cualitativo realizado a los representantes de las instituciones quienes mencionan que no cuentan con un plan estratégico de comunicación interna que sirva de apoyo en el proceso de distribución de información. La ausencia de un plan estratégico puede dificultar la coordinación de actividades y por consiguiente retrasar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

De acuerdo con Comunicare (2019)

A menudo algunas empresas tienen la convicción de que el Plan de Comunicación es una herramienta compleja y necesariamente costosa, únicamente accesible para grandes entidades. Sin embargo, cualquier empresa, al margen de su tamaño y capacidad, debe tener su propia estrategia de comunicación, y puede permitirse un Plan de Comunicación adecuado a sus necesidades, económicamente viable, y en consecuencia un plan que responda a las prioridades establecidas por la empresa.

Para Prieto (2023) el plan de comunicación juega un papel importante en las organizaciones debido a que se definen acciones necesarias para lograr los objetivos. La planificación es una parte fundamental de un buen plan de comunicación, debido que para su elaboración se necesita de un diagnóstico, que detecte la situación actual de la institución para posteriormente definir metas, canales de comunicación y acciones. Es importante tener en cuenta que “la aplicación de fórmulas exitosas para otras organizaciones no garantiza la efectividad en un grupo diferente, con otras expectativas, necesidades y realidades” (Cuervo,2009, p.62).

Todas las organizaciones sin importar la actividad que realice requieren un plan estratégico de comunicación que determine las acciones necesarias para alcanzar los objetivos planteados, para lo cual Aljure (2015) recomienda que se debe conocer la situación actual de la organización, para luego definir a donde se quiere llegar y por último definir cuáles son los recursos que se van a necesitar para lograr.

Sin duda realizar un diagnóstico permitirá definir acciones adecuadas a la necesidad de cada institución. La competencia en el sector educativo privado cada vez es más fuerte es por eso que surge la necesidad de generar un plan estratégico tanto interno como externo, que contenga estrategias efectivas para retener y captar nuevos estudiantes, retener el talento humano y generar una buena reputación institucional.

De igual manera, las unidades educativas públicas requieren un plan estratégico, pero en este caso con el objetivo de mejorar la comunicación con su público interno y mejorar la imagen de las instituciones públicas. De acuerdo con la experta Margarita López, las instituciones públicas descuidan la parte comunicacional debido a que no tiene un interés de atraer nuevos estudiantes ya que en el Ecuador el Distrito de Educación asigna los cupos a los estudiantes basados en el criterio de cercanía geográfica. A pesar de no tener ese interés las instituciones educativas públicas deberían gestionar la parte comunicacional para mejorar la cultura organizacional.

### **H3. El nivel de atención dedicado a la gestión de la comunicación dentro de las instituciones educativas incide significativamente en el ambiente laboral generando efectos positivos o negativos.**

Esta hipótesis se aprueba y se apoya en los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los docentes de las dos unidades educativas. En donde el 82% del personal docente de la Unidad Educativa Mariano Suárez Veintimilla mencionan que el clima laboral es no adecuado. La alta percepción negativa del ambiente laboral por parte de los docentes puede estar relacionada con la falta de atención al bienestar laboral y que puede dar como resultado la falta de motivación y conflictos entre compañeros. Por otro lado, el 100% de los docentes de la Unidad educativa San Juan Diego afirman que existe un buen clima laboral, lo que se asume que la institución trabaja constantemente por el bienestar de sus colaboradores. Farias et al (2021) afirma que el ambiente de trabajo es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y desfavorable cuando produce frustración porque no satisface las necesidades, esto hace que tenga una gran influencia en la satisfacción de los trabajadores (p.5). Además, esta hipótesis se refuerza con la entrevista a la experta Margarita López, quien menciona que el ambiente laboral repercute en el desempeño y satisfacción que tienen los docentes y esto se ve influenciado por numerosos factores entre ellos el salario, los espacios físicos donde desempeña su trabajo, las oportunidades de crecimiento laboral que brinda la institución, la comunicación y el respeto entre compañeros.

Los docentes tienen la responsabilidad de brindar una educación de calidad a sus alumnos, sin embargo, este compromiso se ve influenciado por la motivación que tiene el docente. El 44% del personal de la institución pública mencionan que no se sienten motivados, lo cual puede generar dificultad en el proceso de enseñanza. Mero (2023) afirma que:

La falta de motivación es un problema que afecta el interés en el proceso educativo; el poco compromiso, desinterés por enseñar, bajo autoestima, deficiencia de confianza, problemas personales, escasa preparación y la carga laboral son factores que provocan

una disminución en el rendimiento de los docentes; los maestros desmotivados tienen dificultades para impartir conocimiento y no ser capaces de cumplir con las tareas asignadas (p.2)

Ante esta problemática, las instituciones educativas tienen la responsabilidad de generar satisfacción laboral en el personal docente con el objetivo de lograr un ambiente de enseñanza dinámico y un buen rendimiento académico de los estudiantes. Caballero (2002) define a la satisfacción laboral como un “sentimiento de bienestar, placer o felicidad que experimenta el trabajador en relación con su trabajo” (p.4).

Sin duda, la satisfacción laboral de un colaborador tiene un efecto significativo en las instituciones como, el aumento de la productividad y la retención del talento humano. Sin embargo, los trabajadores descontentos e inconformes nunca trabajarán de la misma manera de aquellos que se sienten satisfechos. Ante esta situación, el 50% de los docentes de la Unidad Educativa San Juan Diego sugieren que se debería realizar actividades extralaborales como las capacitaciones con el fin de motivar y generar espacios de crecimiento profesional. Por otro lado, el 46% del personal de La Unidad Educativa Mariano Suárez Veintimilla consideran que se debería realizar un *Team Building*, para fortalecer el trabajo en equipo y mejorar la comunicación por áreas trabajo.

### **3.4 Análisis comparativo**

La correcta gestión de la comunicación interna es un eje fundamental para el desarrollo efectivo de las actividades educativas y laborales, la misma que implica el uso de estrategias y acciones. Es importante destacar que los tres entrevistados coinciden que la correcta gestión de la comunicación permite fortalecer la estructura organizacional de las instituciones educativas, con el fin de cumplir con los objetivos planteados en el año lectivo. Sin embargo, la correcta gestión de la comunicación en el ámbito educativo se vuelve un desafío, debido a las limitaciones económicas que tienen las instituciones educativas y la poca posibilidad de contar con un profesional de la comunicación que ejecute de manera adecuada las actividades de tipo comunicacional con sus públicos.

Todas las organizaciones, ya sean públicas o privadas requieren de la gestión de la comunicación para lograr sus objetivos. Las instituciones de sostenimiento privado al tener fines de lucro, necesitan generar notoriedad con los públicos de interés, esto con el objetivo de captar nuevos estudiantes inscritos y fidelizar a los que ya son parte de la comunidad educativa. Por otro lado, las instituciones públicas necesitan mejorar la identidad corporativa y las relaciones con su público interno. Si bien es cierto cada institución tiene metas diferentes, sin embargo, todas requieren mejorar su imagen corporativa para generar una percepción positiva en los públicos.

Ante estas necesidades la presencia de un comunicador es fundamental, sin embargo, las dos instituciones educativas no cuentan con el apoyo de un profesional que gestione la comunicación de manera externalizada y mucho menos de manera fija en la institución. Por lo que esta función

recae en la máxima autoridad de la institución, que son profesionales que no tienen la formación ni la experiencia para asumir este rol. Tal como sugieren Arizcuren et al (2008)

La comunicación es un proceso que debe ser ejecutado no es algo que deba llevar a cabo una persona o un departamento, sino que es responsabilidad y tarea de todos; pero sí es importante asignar a alguien la tarea de gestionar, junto a la dirección, los procesos de comunicación. Se trata de que una persona (o departamento de comunicación) sea facilitadora, estructure la comunicación y preste apoyo, sin sustituir a quienes deben asumir el liderazgo interno. (p.31)

El Dircom es el responsable diagnosticar la situación de la institución para posteriormente plantear y ejecutar un plan estratégico que recoja todas las acciones necesarias para lograr las metas planteadas y por último evaluar. El plan estratégico de comunicación interna se ha convertido en un instrumento que facilita la planificación de actividades de tipo comunicacional de una institución. A pesar de su utilidad y beneficios que tiene este instrumento, las unidades educativas no cuentan con un plan de comunicación que les sirva de guía. De acuerdo con la especialista Margarita López, un plan estratégico ayudará a definir las estrategias y acciones específicas para el logro de los objetivos institucionales.

La falta de apoyo de un profesional y la inexistencia de un plan estratégico ha dado como resultado una comunicación deficiente que no satisface al público interno de las dos unidades educativas, los canales de comunicación inadecuados para el tipo de público son la principal causa de desinformación. De acuerdo con los resultados obtenidos, los docentes de la unidad educativa San Juan Diego prefieren que se les informe por los canales de comunicación digitales tales como el WhatsApp y Facebook. Mientras que la Unidad Educativa Mariano Suárez Veintimilla consideran más efectivo la emisión de información por canales presenciales como las reuniones. Se asume que la preferencia de los canales se debe a la edad de los docentes, debido a que en la institución privada trabajan docentes más jóvenes que pertenecen a la generación denominada millenials, donde su relación con la tecnología es más cercana, es por eso que prefieren recibir información por medios digitales, por el contrario los docentes de la institución pública pertenecen a la generación X y no se encuentran familiarizados con las nuevas tecnologías y se mantienen rehaceos a usar.

La revolución digital ha permitido que las unidades educativas hagan uso de redes sociales para emitir información pertinente y esto ha tenido un impacto significativo en la vida cotidiana de los estudiantes y docentes. A pesar de la forma rápida y eficiente que pueden ser estos medios de difusión de información, los representantes de las dos instituciones coinciden que las redes sociales son los principales medios por los cuales se genera una distorsión del mensaje causando desinformación, esto debido a la unidireccionalidad de los mensajes, ya que se dificulta la retroalimentación.

Para que las instituciones del ámbito educativo alcancen sus objetivos del año lectivo, es necesario que la información fluya de manera correcta por todos los departamentos de la institución, sin embargo, esto no es una tarea sencilla debido a que se necesitan que las

herramientas sean las correctas y el mensaje llegue con claridad a todos los miembros. En la actualidad la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp, se ha convertido en la herramienta útil para las unidades educativas debido a que ofrece una comunicación inmediata en comparación con el correo electrónico, además permite emitir información a un gran número de personas que se encuentran en un mismo grupo, en el caso de las unidades educativas se conforman grupos de padres de familia, docentes y estudiantes. A partir de la pandemia del COVID-19 WhatsApp se convirtió en una herramienta autorizada para la comunicación y el aprendizaje, para lo cual la Dirección Nacional de Tecnologías para la Educación planteo lineamientos de uso.

A pesar de su utilidad esta herramienta digital puede ser un medio de acoso laboral, que hace referencia a que el jefe o máxima autoridad de la institución educativa envíe mensajes, asignando tareas fuera de la jornada laboral, lo que genera una vulneración del derecho al descanso y por consiguiente una extensión del horario laboral. De acuerdo con la nueva reforma al código de trabajo, aprobado por la Asamblea Nacional del Ecuador, se reconoce como violencia y acoso laboral la no desconexión digital en tiempo de descanso, vacaciones o permisos. Por otro lado, la falta de control y protocolos de comportamiento en los entornos digitales, genera ciberbullying o acoso constante entre estudiantes fuera de la jornada estudiantil, la difusión de imágenes, videos y stickers ofensivos afectan a la salud mental de las víctimas. Para lo cual es importante establecer normas de comportamiento que fomenten un entorno digital seguro.

Al igual que otras organizaciones, las instituciones educativas requieren mantener un excelente clima laboral, como menciona Jorge Suárez un ambiente laboral positivo y colaborativo no solo beneficia el bienestar y la satisfacción de la comunidad educativa, sino que contribuye al éxito general de la institución como rendimiento académico, retención del personal y una buena imagen corporativa. Generar una convivencia pacífica no es una tarea fácil, como menciona Mauricio Godoy la falta de colaboración tanto de personal docente y de servicios dificulta generar actividades que permitan el logro de objetivos. Uno de los inconvenientes que mantienen las unidades educativas públicas, es que cuentan con un gran número de personas que es difícil de manejar sin la ayuda de un profesional, así como también la falta de tiempo para generar espacios extralaborales.

A diferencia de las instituciones públicas, las unidades educativas privadas cuentan con ventajas tales como el manejo de recursos económicos, para invertir en el bienestar de los docentes y la facilidad de manejar menos personal. Al ser un centro educativo religioso los docentes y estudiantes reciben acompañamiento religioso y servicios de psicología, así como también oportunidades de crecimiento profesional.

El rendimiento académico de los alumnos depende de la calidad de educación que el docente brinde al estudiante, por esa razón es importante mantener a los educadores motivados, con el objetivo de obtener mayor productividad. De acuerdo con los resultados obtenidos, el 100% del personal de la institución privada mencionaron que se encuentran motivados y por consiguiente

son personas que disfrutan de su trabajo y se preocupan por el aprendizaje de sus estudiantes. Sin embargo, el 44% de la institución pública no se encuentran motivados y como consecuencia de esto la calidad de la educación es menor en comparación con la institución privada. El entorno negativo poco saludable y la falta de motivación provocan falta de compromiso de los docentes de la institución pública y en los peores casos sufrir del síndrome de profesor quemado. Basallo (2018) señala que este síndrome se presenta por el exceso de estrés laboral provocado por las condiciones laborales, generando una falta de compromiso en el proceso de enseñanza.

Ante esta situación las instituciones tienen la necesidad de generar actividades extralaborales que fomenten el trabajo en equipo y la motivación. De acuerdo con los resultados, la mayoría de los docentes participantes consideran que se debería realizar un *team building* que consiste en la ejecución de actividades de integración y dinámicas fuera del horario laboral con el fin reducir la tensión laboral, mejorar las relaciones interpersonales y por consiguiente mantener un entorno laboral saludable.

En definitiva, las dos instituciones educativas presentan problemas comunicacionales similares, debido a la deficiente gestión de la comunicación. El reducido presupuesto económico y la ausencia de un comunicador dificulta el desarrollo efectivo de la comunicación. La falta de planificación estratégica puede ser el principal obstáculo para cumplir los objetivos institucionales, sin embargo, a continuación, se expone una matriz de estrategias que ayudaran a desarrollar la comunicación de manera adecuada en las instituciones educativas.

**Tabla 14**

*Matriz de estrategias institucionales*

<b>Estrategias</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Acciones</b>
<b>E1: Mejorar la comunicación interna</b>	<b>T1:</b> Definir medios de comunicación oficiales para la difusión de mensajes.	<b>A1:</b> Usar los correos electrónicos institucionales para que los docentes se mantengan informados
		<b>A2:</b> Reuniones semanales con los docentes y administrativos.
		<b>A3:</b> Reuniones trimestrales para padres de familia.
	<b>T2:</b> Diseñar una lista de distribución de mensajes	<b>A1:</b> Crear un grupo de mensajería instantánea tanto para estudiantes, docentes y padres de familia, donde los mensajes sean emitidos solo por los administradores para evitar ruido.
<b>A2:</b> Publicar en redes sociales como Facebook solo contenido informativo y de interés educativo.		

<b>E2: Mejorar el clima laboral</b>	<b>T2:</b> Incrementar actividades recreativas y de cohesión para generar un ambiente de trabajo positivo	<b>A1:</b> Realizar una jornada recreativa cada tres meses, con el objetivo de fomentar el compañerismo
		<b>A2:</b> Organizar torneos deportivos entre docentes de las distintas jornadas de estudio
		<b>A3:</b> Brindar atención psicológica y apoyo emocional en el departamento de consejería estudiantil (DECE)
<b>E3: Motivar y Generar sentido de pertenecía</b>	<b>T1:</b> Organizar Jornadas pedagógicas	<b>A1:</b> Capacitar a los docentes en el uso de herramientas pedagógicas virtuales con el objetivo de brindar una educación dinámica
		<b>A2:</b> Desarrollar talleres, centrado en la educación inclusiva impartidos por profesionales
		<b>A3:</b> Realizar productos audiovisuales para socializar constantemente la misión, visión y valores institucionales
	<b>T2:</b> Emitir Reconocimientos	<b>A1:</b> Reconocer los logros de los docentes y estudiantes ante todos en el minuto cívico
		<b>A3:</b> Obsequiar una tarjeta física o virtual con un mensaje de felicitaciones por su cumpleaños
		<b>A4:</b> Obsequiar un chocolate y una tarjeta con un mensaje motivacional en fechas importantes tales como Navidad, Día Del Maestro, Día de la Mujer entre otras.
<b>E4: Fortalecer la identidad institucional</b>	<b>T1:</b> Generar visibilidad de la institución	<b>A1:</b> Realizar una casa abierta de los mejores proyectos desarrollados en el año lectivo
		<b>A2:</b> Desarrollar eventos culturales donde se proyecte las habilidades artísticas de los estudiantes
		<b>A3:</b> Ejecutar una gira de medios en el mes de las festividades de la institución.
		<b>A4:</b> Publicar en Facebook los logros institucionales y actividades relevantes que realiza la institución.

## **CONCLUSIONES**

A continuación, se exponen las conclusiones de esta investigación realizada a través de los instrumentos de recolección de datos de manera cuantitativa y cualitativa.

- La investigación realizada permitió identificar que las unidades educativas del ámbito público y privado gestionan la comunicación interna sin conocimiento técnico, y por consiguiente existe insatisfacción en el público interno y una cultura organizacional débil, debido a la falta de compromiso de toda la comunidad educativa en el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- La ausencia de un comunicador dentro de las instituciones educativas se debe a las limitaciones presupuestarias y tiene como resultado una comunicación ineficaz donde los rumores y desinformación no pueden ser controlados.
- Las herramientas digitales son de preferencia de estudiantes y docentes en el proceso de comunicación, sin embargo, el uso incorrecto de las plataformas como WhatsApp y Facebook resultan ser las principales fuentes de desinformación debido al ruido comunicacional.
- La ausencia de un plan estratégico de comunicación en las instituciones educativas ha resultado en la implementación de estrategias ineficientes que no cumplen con los objetivos planteados.
- El entorno laboral negativo en las instituciones de educación no solo afecta a la motivación del personal docente, sino que repercute en el rendimiento académico de los estudiantes.

## **RECOMENDACIONES**

- Es importante que las instituciones educativas conjuntamente con las entidades gubernamentales de educación gestionen la comunicación de manera adecuada con el objetivo de asegurar un entorno educativo eficiente y colaborativo.
- Es recomendable desarrollar y comunicar constantemente políticas claras sobre el uso adecuado de las herramientas digitales de comunicación.

- Se recomienda crea un grupo de mensajería instantánea unidireccional donde solos los administradores puedan emitir comunicados oficiales tanto para docentes, estudiante y padres de familia.
- Implementar un club de periodismo dentro de las instituciones educativas donde los estudiantes contribuyan de manera responsable en el desarrollo de una cultura organizacional transparente, dinámica e inclusiva.
- Se recomienda que este tema se siga investigando y actualizando a nivel nacional con el objetivo de conocer la situación comunicacional de otras instituciones y así mantener la información actualizada.
- Por último, es necesario realizar un diagnóstico de la comunicación interna y satisfacción laboral periódicamente para identificar posibles áreas de mejora dentro de la institución y plantear estrategias efectivas que impulsen el bienestar de la comunidad educativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abendaño, M., Puertas, R., & Valdiviezo, C. (Eds.), (2020). *Comunicar: de la táctica a la estrategia*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, nº178. La Laguna (Tenerife)
- Aljure, A. (2015). *Plan Estratégico de Comunicación*. Editorial UOC.
- Aguado, J. M. (2004). *Introducción a las teorías de la comunicación y la información*. España: Murcia : DM, 2004.
- Arévalo, L., & Valdez, J. (2019). Comunicación interna y productividad laboral en las empresas de Tarapoto. *Cientifi-K*, 7(1), 55–60. <https://n9.cl/wrhdX>
- Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M., Fernández, P., Lacasta, J., Martín, T., Menchaca, M., Nuñez, F., Sánchez, M., Soria, L., & Vicario, D. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. FEAPS. <https://n9.cl/z9w6u>
- Barnard, A., Delgado, A., & Voutssás, J. (2016). *Cultura organizacional y sus efectos en la administración de archivos*. D.R. <https://n9.cl/0jqg9c>
- Basallo, A. (2018, julio 24). *Especialistas de UNIR explican como detectar y prevenir el síndrome del profesor quemado*. UNIR. <https://www.unir.net/educacion/revista/especialistas-de-unir-explican-como-detectar-y-prevenir-el-sindrome-del-profesor-quemado/>
- Bernal, D. (2014). *La importancia del cliente y externo en las organizaciones* [Universidad Militar Nueva Granada]. <https://n9.cl/w1cad9>
- Blas, J. (2023). *Canales de comunicación: muchos más de los que imaginas*. Dinantia. <https://n9.cl/qbds0t>
- Brandolini, A., González, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna*. DIRCOM. <https://n9.cl/r96ejg>
- Caballero, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 6(1–2), 1–10. <https://www.redalyc.org/pdf/567/56751267012.pdf>
- Camara de Comercio Quito. (2021). *Beneficios de potenciar un buen clima laboral en tu empresa y cómo hacerlo*. Cámara de Comercio de Quito. <https://ccq.ec/beneficios-de-potenciar-un-buen-clima-laboral-en-tu-empresa-y-como-hacerlo/>

- Canales de comunicación: muchos más de los que imaginas.* (s/f). Dinantia. Recuperado el 21 de mayo de 2024, de <https://dinantia.com/es/guia-practica-comunicacion/canales-de-comunicacion/>
- Capriotti, P. (1998). *La Comunicación Interna*. Reporte C&D–Capacitación y desarrollo. <https://n9.cl/dpidx>
- Castellano L., Penso M., & Fernández, K. (2014). Flujo comunicacional y satisfacción de los trabajadores administrativos en la Universidad del Zulia. *Omnia*, 20(3), 106–120. <https://n9.cl/1da9j>
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. Instituto de Investigación en las Relaciones Públicas.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill. <https://biblioteca.ufm.edu/opac/record/1040276>
- Ciarra, A. (2009). *El lenguaje no verbal. Utilidad y dificultades de su enseñanza en el aula de E/LE. Reflexión y propuesta didáctica* [Universidad de Salamanca]. <https://n9.cl/hpsru>
- Collado, F. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas. <https://n9.cl/n52ff>
- Cordóva, M. (2021). *Relaciones públicas y organización de eventos de marketing*. Ediciones Paraninfo. <https://books.google.at/books?id=sZAaEAAAQBAJ>
- Cuervo, M. (2009). El desafío de la comunicación interna en las organizaciones. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos]*, 61–70.
- Da Silva, D. (2021). Canales de comunicación interna: ventajas + tips para elegir el mejor. *Zendesk*. <https://n9.cl/e8m7v>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico La entrevista, un recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162–167. <https://n9.cl/most>
- Díaz, C., López, M., & Roncallo, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Clío América*, 11(22), 188–204. <https://doi.org/10.21676/23897848.2440>
- Dirección Nacional De Tecnologías Para La Educación. (s/f). *ineamientos generales para el uso de WhatsApp como herramienta pedagógica*. Ministerio del Ecuador. <https://recursos.educacion.gob.ec/art6/>
- Domínguez, M. (2015). *Análisis de las causas de rotación de la empresa Holcrest S.A.S* [Universidad de Medellín]. <https://n9.cl/msxyt>
- Estrella, E. (2016). *Propuesta de Plan Estratégico de Comunicación interna para la Unidad Educativa Santa María*. Pontificia Universidad Católica de Ecuador.

- Farias, Á., Macias, M., Zambrano, L., & Gómez N. (2021). El Ambiente de Trabajo y su Influencia en la Satisfacción Laboral como Prevención del Estrés en los Empleados. *Dominio de las Ciencias*, 7(4), 586–601.
- Galeano, E. (1997). Modelos de Comunicación. La Ardilla Digital.
- Galilea, C. (2022, enero 4). *Objetivos específicos de un plan de comunicación*. Comunicare - Agencia de Marketing Online. <https://n9.cl/6dr1tc>
- García, I. (2021). Gestión comunicacional de instituciones educativas. Hacia la institucionalización de la práctica profesional del comunicador/educador en la Provincia de Buenos Aires. *Actas de Periodismo y Comunicación*, 7(1), 8.
- García, L. (2013). *Plan Estratégico Comunicativo para el Mercado Artesanal del Sur de Quito* [Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito]. <https://n9.cl/zqg8rf>
- Gisbert, V., & García, T. (2014). Los problemas de comunicación en la empresa familiar. *3C Empresa*, 3(3), 181–191. <https://n9.cl/45zk>
- González, J. (2023). Estrategias de comunicación interna para colegios. MKT/edu.. <https://n9.cl/dkt0x>
- Gracia, K. (2012). *La comunicación institucional y su influencia en los usuarios de la transportación interprovincial en el periodo 2010 – 2011*. <https://n9.cl/ulwe2>
- Guevara, J. (2014). *La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de las radios AM y FM de la ciudad Baños de Agua Santa, provincia de Tungurahua* [Universidad Técnica de Ambato]. <https://n9.cl/tba9h>
- Hernández, R. (2021, noviembre 19). *Experimento Hawthorne: el origen de la motivación laboral*. Infoempleo. <https://n9.cl/mz5tm>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. Mc Graw Hill educación. <https://n9.cl/br1sy>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *Ecuador creció En 2.5 millones de personas entre 2010 y 2022*. <https://n9.cl/s3i2p>
- Landi, C. (2016). *Diagnóstico de la gestión en comunicación interna y externa del Colegio Alemán Stiehle de Cuenca, en el periodo mayo – noviembre de 2016* [UNIVERSIDAD DE CUENCA]. <https://n9.cl/y0hdwr>
- Martínez, A., Ortega, L., & Alba, J. (2021). Lenguaje: instrumento del desarrollo humano. *Revista digital universitaria*, 22(5). <https://doi.org/10.22201/cuaieed.16076079e.2021.22.5.3>
- Masaya, L. (2017). *Comunicación verbal y no verbal un enfoque neuronal* [Universidad de San Carlos de Guatemala]. <https://n9.cl/198p5>

- Mero, R. (2023). La motivación docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 5(6), 357–368. <https://n9.cl/hkqiv5>
- Moyón, K. (2019). *Gestión de la Comunicación Interna en la Unidad Educativa Estero Salado “Fe y Alegría” y su incidencia en el clima laboral de la institución* [Universidad de Guayaquil]. <https://n9.cl/2a10zh>  
Nacional de Cuyo]. <https://bdigital.uncu.edu.ar/5806>
- Neill, D., & Cortez, I. (2018). *Procesos y fundamentos de la investigación científica*. UTMACH. <https://anyflip.com/kgwsu/zyde/basic>
- Oyarvide., Reyes, E., Montaña. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dialnet*, 14.
- Padilla L & Porras D. (2015). *Evolución del Director de Comunicaciones*. <https://n9.cl/y0nn1>
- Pardo, G. (2017). *Relación entre la Comunicación Interna y la satisfacción laboral en los Trabajadores del establecimiento de salud de Yapatera – Chulucanas Piura 2016* [Universidad Nacional de Piura]. <https://core.ac.uk/download/250077545.pdf>
- Pérez, M. (2022, marzo 23). *6 errores a evitar para gestionar la comunicación interna*. IL3 - UB. <https://n9.cl/nz2jr>
- Prieto, E. (2022, abril 7). *¿Cuál es la importancia del plan de comunicación corporativa?* SNHU. <https://n9.cl/nfcvo>
- Ramos, A. (2016). *La comunicación interna y los conflictos laborales internos de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad - ARCONEL* [Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://n9.cl/i9we9>
- Ramos, W., Paredes, M., & Teran, P. & Lema, L. (2017). *Comunicación Organizacional*. Grupo Compás. <https://n9.cl/dupl0h>
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102–122. <https://n9.cl/zg2l3>
- Sierra, R. (1994). *Técnicas de Investigación social*. Editorial Paraninfo. <https://n9.cl/l6p63>
- Soto, J., Hernández, M., & Hernández, M. (2023). *Clima laboral en las organizaciones*. <https://n9.cl/e9xdb7>
- Tuñez, M. (2015). *Comunicación corporativa claves y escenarios*. Editorial UOC.
- Unidad Educativa Corazón de María. (2019). *Manual de Comunicación*. <https://n9.cl/haw1c>

Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.  
<https://n9.cl/xy57t>

Weber, M. (1991). *¿Qué es la burocracia?* Leviatan. <https://n9.cl/je32o>

## ANEXOS

### 1. Modelo de Encuesta

#### **ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE LAS UNIDADES EDUCATIVAS PÚBLICAS Y PRIVADAS DE LA ZONA URBANA DE LA CIUDAD DE IBARRA”**

La presente encuesta es anónima y tiene la finalidad de conocer el manejo de la comunicación interna dentro de las instituciones educativas de la ciudad de Ibarra. Esta encuesta servirá netamente para fines investigativos y académicos. Agradecemos su aportación transparente y veraz a las diferentes preguntas de la encuesta.

**1. Edad**

15-19

20-24

25-29

30-34

40-en adelante

**2. Como se identifica según su genero**

Femenino

Masculino

Otro

**3. ¿Como se autoidentifica?**

Mestizo

Indígena

Afrodescendiente

Montubio

Blanco

**4. ¿Cómo considera que es la comunicación entre todos los miembros de la institución?**

Excelente

Muy Buena

Buena

Mala

Regular

**5. Usted está satisfecho con los canales de comunicación que utiliza la institución para emitir información pertinente.**

Totalmente satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho

Totalmente insatisfecho

**Califique de 1 al 5, donde 5 es la calificación más alta ¿Que tan satisfecho se encuentra con los canales de comunicación que utiliza la institución?**

1      2      3      4      5

**6. ¿Cuáles de las siguientes herramientas utiliza la institución para emitir la información pertinente?**

Página Web

Redes Sociales (Facebook)

Correo Electrónico

Reuniones

Conversaciones

WhatsApp

Microfonía(parlante)

Cartelera

**7. ¿Considera que la información que usted recibe es?**

Muy importante

Importante

Poco Importante

Innecesaria

**8. ¿Considera que existe comunicación informal en la institución y esto genera rumores**

Si

No

**9. ¿Considera que la información que emite la institución llega a usted a tiempo?**

Si

No

**10. ¿Qué medio considera más efectivo para recibir información de la institución?**

**Seleccione 2**

Redes Sociales

Reuniones

Correo Electrónico

Cartelera

Microfonia(parlante)

WhatsApp

**11. ¿Considera que la institución le da apertura al diálogo**

Si

No

**12. ¿Qué función desempeña dentro de la institución?**

Estudiante

Docente

Personal Directivo

**CLIMA LABORAL**

**¿Existe una buena relación entre los docentes de la institución?**

Si

No

**¿Cómo considera que es el clima laboral dentro de la institución educativa?**

Excelente

Bueno

No muy Bueno

Regular

Malo

**¿La institución promueve espacios de integración y motivación para los docentes?**

Si

No

**¿Usted se siente motivado y orgulloso del lugar en el que desempeña sus funciones?**

Si

No

## **2. Entrevistas Transcritas**

### **2.1 Entrevista Magister Mauricio Godoy Rector de la Unidad Educativa Mariano Suárez Veintimilla**



#### **1. ¿La Unidad Educativa Mariano Suarez Veintimilla cuenta con un plan de comunicación interna que le ayude a la planificación de las actividades de todo el año lectivo?**

Si se encuentra dentro de nuestros planes operativos que están establecidos dentro del proyecto educativo institucional en el mismo que se detallan actividades de tipo comunicacional.

#### **2. ¿Quién se encarga de la comunicación de la institución?**

Como primera persona Rectorado con el apoyo obviamente del equipo directivo tanto vicerrectorado de las dos jornadas tanto matutino como vespertino y el departamento de inspección que son las entidades institucionales que son las encargadas de la comunicación dependiendo de cuales sean nuestras responsabilidades.

No al 100% pero creemos que hemos mejorado mucho en el tema de comunicación a través de la utilización de los canales principalmente la comunicación a través de aplicativos informáticos.

#### **3. ¿Cuáles son los problemas comunicacionales más frecuentes?**

La falta de respuesta inmediata

#### **4.¿Cuáles son los canales de comunicación que utilizan para la difusión de mensajes?**

Para tratar de que la comunicación fluya y llegue oportunamente se lo hace mediante de comunicados escritos, se utiliza el aplicativo del telegram institucional en el que se encuentran registrados todos los compañeros docentes, administrativos y de servicios, también se publica a través de las páginas de redes sociales y normalmente oficios de manera personal a cada uno de ellos compañeros o comisiones cuando se necesita organizar actividades o se necesita una respuesta más directa.

#### **4.¿Quien se encarga de la difusión de los mensajes y comunicados oficiales?**

Cada uno de los responsables dentro de cada uno de los departamentos institucionales lo que es institucional se hace cargo desde el departamento electorado lo que es académico los departamentos de vicerrectorado lo que es el control de talento humano y disposiciones generales a través del departamento de inspección y lo que tiene que ver con el trabajo de El DC y las compañeras de psicopedagogía lo hacen a través de esos departamentos

#### **5.¿Cuál es la dirección en la que circula la información?**

La comunicación es horizontal, normalmente los canales están abiertos si en caso existen comentarios, observaciones, sugerencias poderlas tomar en cuenta, entonces los canales de comunicación principalmente digitales están abiertos para que puedan participar activamente

#### **6. ¿Existen actividades de integración entre docentes y estudiantes?**

Lastimosamente por tema de curriculum son muy pocas, pero tratamos de hacerlo por lo menos una vez durante el trimestre

#### **7. ¿Considera que todos los miembros de la institución conocen los objetivos y la visión de la institución ;**

Como equipo directivo nosotros socializamos de manera permanente nuestros objetivos que es lo que estamos realizando que es lo que se tiene que realizar, pero todavía nos cuesta dentro del trabajo operativo, que los compañeros dominen esta información, pero se comparte de manera permanente.

#### **8. ¿Como considera que es encuentra la comunicación en la institución?**

Yo creo que en un 75% tenemos una buena comunicación obviamente como en cualquier lugar tenemos compañeros o compañeras que nos están de acuerdo o que simplemente les cuesta colaborar

#### **9. ¿Cuáles considera que son sus fortalezas comunicacionales?**

Yo creo que una de nuestras fortalezas es que comunicamos de manera permanente lo que estamos haciendo dentro de la institución educativa y también el hecho de que hemos involucrado a la mayoría de la comunidad educativa dentro de ese tipo de información nosotros compartimos una agenda semanal desde el día viernes ya estamos enviando una agenda para la

próxima semana igualmente a los compañeros docentes se les informa con bastante tiempo se anticipación las actividades que están planificadas para la siguiente semana y durante la semana de trabajo se está informando las actividades que se realizan de manera permanente a través de diferentes medios principalmente digitales.

**10. ¿Cuáles considera que son sus debilidades en el área de comunicación?**

La falta de respuesta de algunos compañeros y también la falta de colaboración que existe por parte de ciertos sectores de la comunidad educativa

**11. ¿Considera que la comunicación se fuga y esto genera rumores?**

Si se dan esos casos, pero normalmente no salen desde la información que nosotros enviamos, es información que sale de los comentarios que se distorsionan al momento de enviar la información, pero tratamos que la información que se emite desde los diferentes departamentos institucionales sean lo más claro posibles y con las indicaciones y recomendaciones

**12. ¿Cuáles son los canales de comunicación que se utiliza en la institución?**

Los oficios personalizados, enviamos oficios personalizados a cada uno de los compañeros docentes y comisiones de ser el caso, también a través de los correos electrónicos tanto para docentes como estudiantes con el manejo del correo institucional a través del ministerio de educación que están registrados en el sistema cas

**2.2 Entrevista al Padre Rolando Carrión rector de la Unidad Educativa San Juan Diego**



**1. La institución educativa cuenta con un plan de comunicación interna que le ayude a la planificación de actividades. En el caso de si tener con qué frecuencia actualizan este plan.**

Actualmente la Unidad Educativa, no cuenta con un Plan de Comunicación Interna, ya que se han establecido políticas de comunicación institucional, tanto en nuestra Propuesta Pedagógica, PEI y Código de Convivencia. Actualmente se utiliza los siguientes medios de comunicación:

1. Directivos y Docentes: Correo institucional, GSuite con el dominio @uesjd.edu.ec, y WhatsApp.
2. Comunicación con estudiantes y padres de familia: Plataforma Académica "Idukay", correo institucional del estudiante, y WhatsApp principalmente entre tutores y padres de familia.
3. La Fanpage en Facebook: Plataforma donde se comparte con toda la comunidad educativa y demás usuarios digitales, todo lo referente a las actividades académicas, sociales, deportivas, etc., que como Unidad Educativa realizamos en el día a día.
4. La comunicación física documental: Se realiza para la comunicación interna entre dependencias de la Unidad Educativa.

## **2. ¿Quién se encarga de la gestión de la comunicación en la institución?**

Existe los siguientes administradores en cada uno de los canales de comunicación, gestionados principalmente por nuestro Rector, Padre Rolando Carrión.

La plataforma Académica "Idukay" y Correo Institucional y GSuite, los administra el Licenciado, Jorge Suárez, quién este momento se desempeña como Inspector General.

Las redes sociales son gestionadas directamente por el Padre Rolando Carrión, Rector.

## **3. ¿Considera que la comunicación fluye de manera correcta en la institución?**

La comunicación en general es aceptable, se trata de que la información llegue de manera correcta mediante las políticas establecidas. Se ha tratado de moderar cada canal, pero en redes sociales, es frágil poder contener, ya que es unidireccional en algunas ocasiones.

## **4. ¿Cuál es el flujo de comunicación en la fluye en la información en la institución? Ascendente, Descendente, Horizontal**

En la institución educativa, se puede decir, que manejamos los tres tipos. La comunicación ascendente y descendente entre Directivos, Administrativos y Docentes; trámites oficiales entre padres de familia y la institución, dependiendo el tipo, que sería de una forma más formal. La segunda manera es la informal, de forma horizontal que se utiliza regularmente con las redes sociales y entre docentes.

## **5. ¿Cuáles son los problemas comunicacionales más frecuentes?**

Los problemas más frecuentes que tenemos en la institución, son los referentes a las redes sociales, ya que es el común denominador en estos sitios, donde se tiene muchas veces la desinformación por parte de personas de la comunidad educativa, pero en la institución, se ha podido minimizar en los últimos periodos académicos estas situaciones, podemos decir, que tan solo tenemos un 5% de desinformación, muchas veces por desconocimiento de procesos y comunicados previos.

## **6. ¿Cuáles son los canales de comunicación formales que utilizan para la difusión de comunicados oficiales?**

Los canales oficiales para la comunicación en la Unidad Educativa son: La Plataforma Idukay, GSuite y el Correo Institucional del personal directivo, administrativo y de estudiantes. Podemos añadir a comunicados internos, mediante documentación física.

**7. ¿Existen actividades de integración entre estudiantes docentes y autoridades que promuevan la motivación?**

Dentro de las diferentes planificaciones y cronogramas escolares durante el año lectivo, se presentan actividades, que permiten la socialización y motivación, tanto académica, social y deportiva. Esto se fortalece, en las actividades extracurriculares, como juegos internos, ferias de proyectos científicos y artísticos. En las festividades de la Unidad Educativa; actividades planificadas por el área de pastoral, como las convivencias; en lo académico las giras de observación, donde los estudiantes aprende mirando la realidad.

**8. ¿Considera que todos los miembros de la institución conocen los objetivos y la visión de la institución?**

Dentro de nuestra Propuesta Pedagógica y PEI, está la estructura organizacional, y es conocida principalmente por directivos, administrativos, docentes y estudiantes. Lo que podemos considerar si, es que no se ha reforzado permanentemente en la mente de la comunidad educativa. Actualmente estamos en el desarrollo de la nueva imagen institucional, con las actualizaciones del slogan, y nuevas misión y visión, de acuerdo a la nueva propuesta pedagógica de la RED, y con el fin de que sea más fácil retener en la mente de todos quienes hacemos la Unidad Educativa "San Juan Diego".

**9. ¿En cuanto al clima laboral, ¿cómo considera que es la comunicación interna?**

Como Institución Educativa Diocesana, nos enmarcamos en la convivencia armónica cristiana, es decir, tener un ambiente laboral en la fe. La comunicación laboral, es de forma horizontal, en la mayoría de las ocasiones, ya que desde la autoridad máxima que es nuestro Rector, Padre Rolando Carrión, se ha dado la confianza, para poder tomar decisiones, que ayuden a que los procesos sean más viables, pero con el debido compromiso y respeto a la gestión educativa. Al ser una planta docente y administrativa no tan amplia, podemos estar más alineados en los objetivos y la comunicación fluye rápidamente.

**10. ¿Considera que es importante generar un entorno saludable entre docentes y colaboradores? Explique cómo gestionan este aspecto dentro de la institución**

Es importante actualmente un entorno saludable de comunicación y relación entre los diferentes integrantes de la comunidad educativa. Un ambiente positivo y colaborativo no solo beneficia el bienestar y la satisfacción personal de todos como comunidad, sino que también contribuye al éxito general de la institución en términos de rendimiento académico, retención de estudiantes y reputación de nuestra imagen educativa en la ciudad.

**11. ¿Cuáles son sus fortalezas comunicacionales?**

Como Unidad Educativa, tenemos fortalezas y debilidades, pero podemos comentar nuestras fortalezas más importantes:

- a) Comunicación clara y efectiva: A través de comunicados, correos electrónicos, boletines informativos, reuniones presenciales o plataformas en línea.
- b) Apertura al diálogo: Estamos siempre dispuestos a escuchar las opiniones, preocupaciones y sugerencias de los estudiantes, padres, docentes y personal administrativo, y responder de manera amable y constructiva.
- c) Comunicación con los padres y/o la comunidad: Una comunicación clara y frecuente con los padres de familia, que contribuye al éxito educativo de nuestros estudiantes.
- d) Resolución de conflictos: La capacidad para abordar y resolver conflictos de manera efectiva.

## **12. ¿Cuáles son sus debilidades comunicacionales?**

- a) Falta de claridad en la comunicación: La falta de claridad en la comunicación puede dificultar la comprensión de instrucciones importantes, tanto para los estudiantes y padres de familia como para el personal docente. Esto puede llevar a malentendidos, confusión y falta de apoyo en objetivos y procesos.
- b) Comunicación unidireccional: Cuando nos limitamos a dar un comunicado unidireccional, es decir, solo desde la dirección o el personal docente hacia los estudiantes o la comunidad, se pierde la oportunidad de recibir retroalimentación valiosa. Esto puede generar una sensación de desconexión y falta de participación por parte de los destinatarios.
- c) Falta de habilidades de escucha activa: La falta de habilidades de escucha activa, o la desatención hacia alguien, puede dificultar la comprensión de las necesidades, preocupaciones y opiniones de los demás miembros de la comunidad educativa.

## **13. ¿Defina la importancia de gestionar de manera correcta la comunicación interna?**

La gestión de la comunicación interna, se debe llevar de una manera adecuada, es importante fortalecer la estructura organizacional, el clima laboral, y la motivación permanente con toda la comunidad educativa. Una comunicación interna sólida y efectiva ayuda al éxito de una institución tan querida como es la Unidad Educativa "San Juan Diego".

### **2.3Entrevista Margarita López Comunicadora Organizacional y Relacionista Pública**



### **1.¿Qué tan importante es gestionar la comunicación interna en las unidades educativas?**

La comunicación como tal, yo creo que más que una herramienta es un proceso que se debe aplicar tanto en el tema social en el tema educativo incluso en el tema de entretenimiento, actualmente la educación cuenta con plataformas digitales que se utilizan para manejar la comunicación, si hablamos en el tema de comunicación interna me imagino que, dentro de unidades educativas de universidades, de colegios, escuelas etc. Creo que es importante diferenciar el sistema público con el privado. El sistema público tiene un sistema que les rige, no se puede ser tan abierto porque tenemos que seguir reglas de gobierno sin embargo en el sector privada es un poco más fácil porque se toman decisiones a la interna entonces la comunicación interna en el sector privado va ser mucho más fácil manejarla va ser más fácil manejar personal, adquirir herramientas de comunicación, actualmente el tema de comunicación digital no puede faltar en una empresa especialmente ahora en la educación , a partir de la pandemia nosotros tuvimos una evidente evolución Enel sistema digital especialmente en el Ecuador sabiendo que no somos un país tan adelantado como otros sin embargo hemos aprendido a utilizar nuevas herramientas creo que este tema de la utilización y el aprendizaje de nuevas herramientas permite también que haya una mejor gestión en el tema de comunicación interna es importante mencionarte que principalmente debe haber un líder que maneje estratégicamente la comunicación dentro de cualquier institución, porque el líder va tener que ser un vocero y un influenciar en este caso para poder guiar

### **2. ¿Qué tan importante es tener el manual de comunicación interna?**

El manual de comunicación interna no debe faltar en ninguna organización, es importante manejar un manual manejar procesos que permita definir estrategias con las que se va a manejar los temas de comunicación interna que se deben comunicar y lo que no se debe comunicar y si ya sabemos cómo comunicar porque herramientas los vamos hacer.

### **3. ¿Considera que la función de un comunicador es importante?**

Actualmente si, te comento que cuando yo me gradué de la universidad había mucha confusión, mi profesión es relaciones públicas y comunicación organizacional pero nos confundían mucho con los comunicadores sociales y con los periodistas, nosotros trabajamos de la mano de un comunicador social definitivamente los necesitamos, La función de un comunicador siempre va ser una inversión porque la comunicación siempre va generar visibilidad, el objetivo principal de la comunicación es hacer visible de manera positiva como el tratamiento de la comunicación en crisis como reaccionar a situaciones negativas, como reaccionar a los temas negativos en medios de comunicación , en redes sociales y las fake news imagínate en la actualidad las Fake news nos afectan muchísimo a las marcas nos solo en el ámbito educativo. En la actualidad está en auge un tema por ejemplo la violación de los chicos del colegio SEK, eso es una comunicación en crisis para el colegio yo estuve investigando y el colegio aún no se ha pronunciado, lo que ellos hicieron fueron indicar que ellos no se hacían responsables del caso, pero nada más, tenemos medios de comunicación nacionales que están sacando el nombre del colegio. Nosotros como usuarios nunca vamos a saber cuál es la verdad quien tiene la razón

quien fue el culpable pero estos temas de comunicación se van regando por distintos canales como el Tiktok el Facebook etc Entonces ahí es muy importante y fundamental el papel del comunicador saber cómo contrarrestar todas estas afectaciones que tiene la marca porque puede pasar que mucha gente ya no va matricular a sus hijos en ese colegio porque la comunicación afectada esa manera , entonces es importante el papel del comunicador siempre y cuando tenga sus objetivos bien planteados y tenga las estrategias específicas con las que vaya a cumplir esos objetivos.

#### **4. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos de la gestión de la comunicación interna en las instituciones educativas?**

Primero empezando por un presupuesto porque las instituciones educativas por lo general no tienen un encargado de comunicación, tal vez tiene por ahí un freelance de diseño gráfico alguien que les maneje sus redes sociales. Aquí en el Ecuador es muy pocas instituciones que tienen un manejo super delicado de la comunicación, hablamos netamente de colegio y escuelas, porque en las universidades pues obviamente se forjan estos profesionales. Pero si hablamos de colegios y escuelas lo principal es un tema de presupuesto y es esencial saber la función de un comunicador en la institución educativa. La institución educativa aparte de educar quiere tener estudiantes, es como si tu tienes un negocio tu siempre vas a querer vender. En el ámbito educativo si es en el sector privado vas a querer vender y si es en el sector público no hay un interés de lleno por que el gobierno maneja la comunicación de las instituciones públicas. Actualmente alguien inscribe un niño a una institución pública y te dan la institución más cercana a tu vivienda. El tema de comunicación en el sector público es mucho más complicado porque lo manejan desde arriba es un tema netamente gubernamental, pero si hablamos del sector privado hay las oportunidades sin embargo no se las utiliza.

#### **5.¿Cuáles son las herramientas que considera más útiles para facilitar la comunicación?**

WhatsApp actualmente tiene muchas funciones, tiene el tema de las comunidades, puedes formar varios grupos abiertos, cerrados o unidireccionales etc. millón cosas creo que investigando saldrán más. Entonces yo creo que, si funciona como un canal de comunicación la aplicación de WhatsApp haciéndole unidireccional, simplemente mi persona lo maneja el grupo. Los comunicados son esenciales son muy específicos, realizando un cronograma mensual de lo que voy a comunicar y si son temas emergentes se los considera. Pero siempre y cuando haya una buena planificación se puede hacer un buen uso de la herramienta haciendo un grupo unidireccional y se vuelve un poco más formal al ser unidireccional, porque ya no tengo esa retroalimentación de que envían memes, imágenes cualquier mensaje etc. Pero hay la seguridad de que comunico. Ahora lo importante es medir que impacto estoy teniendo con mi público, yo lo he venido realizando con un tema de encuestas además otro método de medición no tan formal es cuando en la base de datos de WhatsApp las personas comparten en sus estados los comunicados hay cosas que influyen también como el diseño de una imagen o un post pueda que alguno no les guste, pero esto sirve para ir mejorando las estrategias.

#### **6 ¿El desempeño tanto de docentes y estudiantes se ve afectado cuando la comunicación no fluye adecuadamente?**

Yo considero que si como tú lo mencionas la comunicación interna va de la mano con el clima laboral el manejo de estos temas viene desde diferentes áreas hay que tener muy claro el clima laboral lo maneja una área que maneja el talento humano independientemente de cómo se llamen las áreas de las empresas las personas que manejan talento humano se encargan del clima laboral sin embargo la comunicación interna sin embargo la comunicación interna viene desde un departamento de marketing de comunicación etcétera pero trabajan de la mano

El clima. Laboral no lo puedes medir con la sonrisa de un colaborador medir con una sonrisa de un colaborador el clima laboral se mide con temas salarial, con tema incluso con uso de uniformes, con temas de puntualidad en el trabajo, con el compromiso muchas veces hay organizaciones que trabajan de lunes a viernes pero hubo una capacitación un sábado y hay gente que va obligada todos esos puntos ayudan a medir el clima laboral tu para hacer todas esas actividades de comunican si yo quiero presentar a un nuevo colaborador de qué manera lo voy a comunicar para que el resto se entere. Ya entonces el tema de la comunicación va primero le anclamos como comunico para llegar a hasta el clima laboral

## **7. ¿Qué consejos nos daría para manejar la comunicación clara y efectiva?**

Considero que es un consejo serio actualizarnos, utilizar nuevas herramientas y entender que la comunicación es muy esencial, Las personas nacen para comunicarse y de hecho si no fuéramos seres humanos comunicativos no habría un progreso. Yo creo que parte de la esencialidad de saber la importancia de la comunicación, no solo en tema educativo, social o en organizaciones si no en la sociedad como tal. Yo lo que recomendaría es utilizar herramientas de comunicación en base a capacitación en la actualidad tenemos muchas posibilidades para seguir cursos en línea de otros países, pueda talvez que no tengan un comunicador, pero si alguien se capacita puede lograr. Si el encargado de comunicación de la institución no es un profesional en el área de comunicación se capacita puede manejar la comunicación del colegio. Además, es importante hacer planificaciones estratégicas tengo entendido que la mayoría de las organizaciones hacen las planificaciones estratégicas anuales entonces ahí se propone un presupuesto. Sin comunicación interna no voy a tener comunicación externa, si no tengo una buena comunicación por dentro no voy a poder comunicar que es lo que estoy haciendo en mi institución. La comunicación interna es lo principal