



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



“PROPUESTAS DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL CENTRO DE ATENCIÓN INFANTIL “SAN MATEO”, PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL Y SU EFECTO EN LA ENSEÑANZA DEL INFANTE”.

TESIS

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

PRESENTA: L.A.T. ANYULLI MARBEL VEGA ZÚÑIGA

DIRECTORA DE TESIS:

M.C. CLAUDIA LUCERO GARCÍA AVILÉS

CO-DIRECTORES

DRA. NORMA ANGÉLICA SEVILLA MUÑOZ

MTRO. MANUEL HÉCTOR ÁLVAREZ MÉNDEZ

CO-DIRECTORA EXTERNA

DRA. NEYSI DEL CONSUELO PALMERO GÓMEZ

CHILPANCINGO DE LOS BRAVO, JULIO 2023.





AGRADECIMIENTOS

A Dios principalmente, por permitirme formarme en una familia de valores y perseverancia, por ser mi fortaleza y mi guía en todo momento.

Gracias a los profesores de la Maestría en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas de la Universidad Autónoma de Guerrero, de manera muy especial a:

La Mtra. Claudia Lucero García Avilés, por compartirme sus experiencias y conocimientos en el área académica y personal. Por su colaboración en el desarrollo de mi trabajo de investigación. Gracias por el acompañamiento en este proceso, pero sobre todo por ser esa maestra que transmite el amor a la docencia, por todos sus consejos y por ser un gran ser humano.

A la Dra. Neysi Palmero Gómez, por su apoyo y confianza para desarrollar este proyecto. Su experiencia y la pasión a la investigación fueron parte fundamental de este proceso. Gracias por tanto aprendizaje, por no soltarme, por impulsarme en cada asesoría y ser inspiración de conocimiento. Siempre agradecida con usted.

A la Dra. Norma Angélica Sevilla Muñoz por su compromiso y responsabilidad hacia sus alumnos, por no soltarnos y apoyarnos hasta el final. Gracias por sus enseñanzas, consejos y aportaciones que nos impulsan a ser mejor cada día.

Al Mtro. Manuel Héctor Álvarez Méndez, por su apoyo y colaboración en la realización de esta investigación.

Gracias a la Mtra. Monica Zagal por su gran apoyo brindado en este caminar por su confianza en mí, por ser esa persona responsable y carismática que siempre está dispuesta a apoyar.



DEDICATORIAS

A mis padres, Francisco y Cande, mi mayor ejemplo de amor, fuerza y perseverancia. Gracias por su infinito amor, por impulsarme a seguir adelante en mi vida profesional. Este logro es un testimonio de su inmenso amor y dedicación. Valoro mucho las lecciones de vida que me han impartido y por el cariño que siempre me han brindado. Mi gratitud hacia ustedes es imposible de expresar completamente. Esta tesis es un tributo a su legado y a la eterna admiración que siento por ustedes. Gracias por ser los mejores padres del mundo. Soy muy bendecida por tenerlos y disfrutarlos.

A mi hermana Candy Selene, por acompañarme en este proceso, por creer en mí, por brindarme tu apoyo y amor en todo momento. Tu eres mi ejemplo de tenacidad, de perseverancia y superación. Gracias por siempre estar conmigo y por el hermoso regalo que nos has brindado en la familia.

A mi esposo Gustavo, mi compañero de vida y mi apoyo incondicional: Gracias por acompañarme en esas noches de desvelo, por estar siempre a mi lado y por ser mi mayor motivación en cada paso de este camino. Tu amor y paciencia han sido esenciales para este logro.

A mi cuñado Izuan, por su apoyo y acompañamiento en este proceso.

Con gratitud profunda, dedico esta tesis a la memoria de mi amigo Antonio Sánchez que siempre creyó en mí y en mis sueños. Aunque no estés aquí para presenciar este logro, sé que desde donde te encuentres, estás orgulloso de mí. Gracias por ser mi impulsor principal para que yo estudiara esta maestría.



INDICE

TEMA	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1 ANTECEDENTES	10
1.1.1 HISTORIA DE LA EDUCACIÓN PREESCOLAR EN MÉXICO	10
1.1.2 ESTADÍSTICA EDUCATIVA NIVEL PREESCOLAR EN EL ESTADO DE GUERRERO	11
1.1.3 HISTORIA DEL CENTRO DE ATENCIÓN INFANTIL “SAN MATEO”	12
1.2 JUSTIFICACIÓN	14
1.3 ESTADO DEL ARTE	19
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	23
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	23
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
CAPÍTULO II.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	25
2.1 TEORÍAS GENERALES	25
2.1.2 TEORÍA DE SISTEMAS	25
2.1.3 TEORÍA X y TEORÍA Y DE MCGREGOR	28
2.2 TEORÍAS ESPECÍFICAS	30
2.2.1 COMUNICACIÓN	30
2.2.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	31
2.2.3 TIPOS DE COMUNICACIÓN	33
2.2.4 FLUJOS DE COMUNICACIÓN	34
2.2.5 MEDIOS DE COMUNICACIÓN	35
2.2.6 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	37
2.2.7 CLIMA ORGANIZACIONAL	41
2.2.8 PÚBLICOS	42
CAPÍTULO III.- METODOLÓGICO	45



3.1 ENFOQUE	45
3.2 PREMISAS	46
3.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES	46
3.3.1 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	46
3.3.2 CLIMA LABORAL	46
3.3.3 COMUNICACIÓN INTERNA	47
3.3.4 PÚBLICOS INTERNOS	47
3.5 MÉTODO	49
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	51
3.6.1 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	51
3.6.2 ENCUESTA	52
3.7 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA	53
3.8 PROCESAMIENTO DE DATOS	54
CAPITULO IV.- ANÁLISIS DE RESULTADOS	55
ENCUESTA	55
ENTREVISTAS	66
PROPUESTAS	75
CONCLUSIÓN	81
BIBLIOGRAFIA	84
ANEXOS	86



RESUMEN

El presente trabajo aborda los resultados de una investigación, el cual tiene como finalidad desarrollar unas Propuestas de Comunicación Estratégica en el Centro de Atención Infantil “San Mateo”, para la mejora del clima laboral y su efecto en la enseñanza del infante.

Es importante mencionar que esta investigación, se realizó en dos momentos, durante y después de la pandemia de Covid – 19 que se vivió en todo el mundo. Por lo que, para la aplicación de los instrumentos se tuvo la necesidad de hacer uso de las herramientas tecnológicas que apoyaron durante esta contingencia de salud, realizándose encuestas virtuales a una muestra del personal que integran la institución, así como entrevistas semiestructurada virtuales y presenciales. que se aplicó a directivos y maestros especialistas principalmente.

El enfoque teórico utilizado en esta investigación se adoptó al paradigma cualitativo como el enfoque idóneo para la realización de esta investigación, debido a las características del universo estudiado. Además, este método tiene una gran amplitud de ideas e interpretaciones que proporciona al investigador la oportunidad de proponer o interpretar los objetos de estudio en un estilo propio y que enriquecen el fin de la investigación.

Por lo que, en el presente trabajo, se plasman propuestas para la mejora en la comunicación, la formación de una identidad organizacional, así como estrategias para un equilibrio en el clima laboral y que a través de ello se logre una mejor enseñanza en los infantes del centro educativo.



INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional es un factor fundamental en cualquier institución, y el Centro de Atención Infantil "San Mateo" no es la excepción. Para asegurar un ambiente laboral armonioso y eficiente, es necesario desarrollar unas propuestas de Comunicación Estratégicas que promuevan y fomente un clima laboral óptimo, lo que, a su vez, tendrá un efecto positivo en la enseñanza que se imparte a los infantes que asisten a esta institución educativa.

Dentro de los objetivos primordiales en la comunicación organizacional es asegurar que todos los integrantes de la institución estén alineados con los valores, la misión y la visión de la misma, por lo que en esta investigación se dan propuestas para formar una identidad corporativa que permita lograr una identidad propia. Que en base a sus metas y objetivos se logre obtener una filosofía organizacional en beneficio de los educadores, el personal administrativo y los demás colaboradores para que tengan un claro entendimiento de la importancia de su labor y del impacto que tienen en el desarrollo de los niños.

El clima laboral es un factor determinante en la productividad y satisfacción de los trabajadores de cualquier área de trabajo, donde se permita promover la comunicación efectiva y afectiva, y se fomente el trabajo en equipo, para con ello asegurar el bienestar y desarrollo de los profesionales que trabajan en la institución.

En el caso particular del Centro de Atención Infantil "San Mateo", se ha identificado la necesidad de trabajar y mejorar el clima laboral, debido a un cambio de directora en el mes de enero del año 2023. Este cambio en la dirección ha generado incertidumbre y desconfianza entre el personal, lo que puede tener un impacto negativo en la enseñanza y atención de los niños.

Este centro educativo estuvo a cargo de la Maestra Candelaria Zúñiga Gutiérrez durante 38 años, hasta el mes de enero del 2023 había sido la única directora. Por



temas de años de servicio decide jubilarse y con ello el Centro educativo se ve en la necesidad de asignar quien tomara ese puesto. Después de varias reuniones se decide por mayoría del personal, así como del apoyo del sindicato de trabajadores que, la Maestra Rufina Sandoval Valle tome la batuta y dirección de este plantel. Es importante mencionar que la maestra Sandoval laboraba como educadora desde hace más de 20 años en esta institución por lo de que alguna manera “facilitaría” la organización y toma de decisiones en beneficio del centro educativo.

Sin embargo, el personal quedo muy “acostumbrado” a la dirección, enfoque y forma de trabajo de la anterior directora, y la inexperiencia de la actual autoridad han provocado muchas situaciones incómodas y negativas dentro de la Institución, así como la rebeldía y descontento de varios colaboradores. Lo cual se ha manifestado en inasistencias injustificadas, baja de personal y un clima laboral tenso y poco apropiado para las funciones educativas que se ofertan en este centro educativo.

La presente investigación se estructurará en 4 capítulos:

Capítulo I, “Planteamiento del Problema”, En el desarrollo de este capítulo se menciona brevemente los antecedentes de la educación inicial y preescolar en nuestro país y el estado de Guerrero, así como la estadística en el estado. También se narra la historia y antecedentes del Centro de Atención Infantil “San Mateo”. Posteriormente se trabaja la justificación de por qué es necesaria esta investigación de los procesos de comunicación, de su identidad corporativa y su clima laboral. Se hace mención de los trabajos relacionados y los objetivos al tema de estudio.

En el capítulo II, “Fundamentación Teórica”, se realiza la exploración de las corrientes teóricas según la visión de los distintos autores bajo las que se sustenta el rumbo metodológico. El cual se estructura desde la comunicación, comunicación organizacional, tipos, flujos y medios de comunicación, comunicación estratégica, plan de comunicación estratégica, clima organizacional, y públicos.



El diseño de la “Metodología” en el capítulo III, se sustenta el diseño metodológico que marco el rumbo de la investigación de campo, el enfoque, las premisas, técnicas, entre otros, que nos proporciona la guía para la obtención de datos reales para fines prácticos a la tesis, así como los actores participantes y las técnicas de recopilación para la obtención de información.

En el capítulo IV “Análisis de resultados”, aborda los procesamiento, estructuración e interpretación en la aplicación de los instrumentos de investigación. En este apartado se analizan los datos obtenidos a través de la aplicación de las encuestas y entrevistas, mismos que marcarán la pauta para el diseño de las propuestas de comunicación estratégicas. Llegando así a la determinación del estado actual de nuestro caso de estudio y sus principales rasgos determinantes, dando lugar a la propuesta de solución del problema identificado.

Por último, se hace mención de las conclusiones, así como las propuestas basadas en el diseño de las propuestas de comunicación estratégicas para esta investigación en el Centro de Atención Infantil “San Mateo”.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

1.1.1 Historia de la educación preescolar en México

En 1889-1890 en el Primer Congreso de Instrucción Pública, convocado por Joaquín Baranda secretario de Justicia e Instrucción Pública; y que lleva por nombre Congreso Constituyente de la Enseñanza, en el que se trató el tema de escuela para niños. Surgió por primera vez en el país la necesidad de que niños de 4 a 6 años tuvieran la opción de ir a la escuela. (Bazant, 2006) "Las escuelas de párvulos se destinaban entonces a favorecer el desenvolvimiento físico, intelectual y moral de los niños cuyas edades estarían comprendidas en las arriba mencionadas". Una característica de estas escuelas es que deberían ser dirigidas por mujeres, cultura que hasta la fecha a dos siglos de distancia sigue instalada en las escuelas de educación preescolar. En estas escuelas de párvulos se tomaron las ideas de Federico Froebel, eran juegos libres, trabajos manuales, jardinería y canto.

En materia de educación inicial en 1976, se estableció claramente por primera vez que la SEP sería la instancia encargada de manera institucional de este nivel, al crear la Dirección General de Centros de Bienestar Social para la Infancia. A partir de este momento se cambió la denominación de "guarderías" de los establecimientos de la SEP por la de Centros de Desarrollo Infantil (CENDI) y además se les dio un nuevo enfoque como instituciones encargadas de proporcionar educación integral a niños y niñas de 45 días de nacidos a 6 años, cubriendo los aspectos nutricional, asistencial y estimulación para su desarrollo físico, cognoscitivo y afectivo social. Asimismo, se empezó a contar con un equipo técnico y con capacitación del personal al interior de los CENDI's y se crearon los programas encaminados a normar las diversas áreas técnicas.



En el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, 1988-1994, con Manuel Bartlett Díaz como Secretario de Educación, se buscó avanzar en las propuestas de descentralización educativa del sexenio anterior, así como transformar el sistema educativo mediante el Programa para la Modernización Educativa 1989-1994 (PME). Este programa planteó resolver diversos retos del sistema educativo, como por ejemplo: la descentralización, el rezago educativo, la cobertura, el cambio estructural, la vinculación de los ámbitos escolares y la inversión educativa. Posteriormente, con Ernesto Zedillo Ponce de León como Secretario de Educación, 1992-1993, el 18 de mayo de 1992, la SEP suscribió el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, se modificó el Artículo 3° y en 1993 se promulgó la Ley General de Educación.

En 1975, en el estado de Guerrero, el gobernador en turno, ingeniero Rubén Figueroa Figueroa, logró que el Gobierno Federal autorizara la desconcentración administrativa de los servicios educativos, nombrando a la SEP, lográndose el fortalecimiento de la educación normal, así como la capacitación y superación profesional de los maestros; se fundaron la Escuela Normal Urbana Federal Rafael Ramírez y la de Preescolar Adolfo Viguri Viguri; se federalizaron más de mil profesores estatales; se inicia formalmente la descentralización educativa, etc.

1.1.2 Estadística educativa nivel preescolar en el estado de Guerrero

De acuerdo a la información proporcionada por la estadística educativa del ciclo escolar 2021-2022 en el estado de Guerrero, se cuenta con un total de 2,604 alumnos en el nivel inicial y 16,4471 alumnos en preescolar, de las cuales 1,943 son del sector público y 661 sector privado en el nivel inicial y 159,330 en escuelas públicas y 5,141 en privadas respectivamente. En la capital del estado son 103 los jardines públicos al servicio de la comunidad y atención educativa infantil

Dentro del perímetro escolar del Centro de Atención Infantil “San Mateo”, el cual está ubicado en la calle 16 de Septiembre s/n, en el barrio de San Mateo, en la zona centro de la Ciudad de Chilpancingo, Guerrero; abarca ocho colonias, entre las cuales solo se cuenta con seis Instituciones educativas de nivel preescolar del sector público que



a continuación se detallan: Club de Leones en la colonia Los Ángeles, Raúl Isidro Burgos en la colonia Los Sauces, jardín de niños en la colonia San Antonio, jardín de niños “Emiliano Zapata” en la colonia San Miguelito, jardín de niños Juan B. Salazar en la colonia Indeco, jardín de niños Leonor López Orellana en el Barrio de San Mateo.

La zona escolar 02 actualmente está a cargo de la Maestra María Elena Botello quien es la supervisora de la misma. A esta zona a la cual pertenece el CAI “San Mateo”, así como otros 5 centros educativos distribuidos en la Ciudad Capital, el Soledad Orozco ubicado en el centro de la ciudad, El Margarita Maza de Juárez, ubicado en la colonia Electricista, el Aida Herrera ubicado en la Colonia del PRI y la Comunidad Infantil en la Ciudad de los Servicios. Estos seis Centros de Atención Infantil pertenecen al Desarrollo Integral de la Familia (DIF) y trabajan en coordinación de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría de Educación Guerrero (SEG).

1.1.3 Historia del Centro de Atención Infantil “San Mateo”

El Centro de Atención Infantil “San Mateo” (CAI, San Mateo”), (antes llamado Cendi “San Mateo”), fue fundado con la finalidad de apoyar a las mamás que iban a lavar a los lavaderos públicos de San Mateo, a un costado de la Biblioteca Estatal, en Chilpancingo, Guerrero. Este centro estuvo dos años brindando el servicio en este lugar. La primera encargada fue la Sra. Concepción Valle Moyanine, quien era la que preparaba alimentos y cuidaba de los niños.

El Cendi fue inaugurado por la Sra. Graciela Rocha de Cervantes Delgado, en el mes julio del año 1983, sin embargo, se festeja el 28 de octubre, por instrucción de las autoridades estatales, para que se pudiera conmemorar el aniversario de la Institución, ya que la fecha inicial coincidía con el periodo de vacaciones.

En septiembre de 1984, comisionaron a la C. Candelaria Zúñiga Gutiérrez, como directora del Cendi, quien, al recibir, sólo contaba con un aula de 20 niños de lactantes y maternas, 8 trabajadores, los cuales fungían como personal de apoyo. La Profesora Zúñiga, gestionó otro salón ante las autoridades gubernamentales, el cual se autorizó



y construyó. En conjunto con el apoyo de los padres de familia se gestionó una tercera ampliación de espacio, pero con la nueva instalación ya no había lugar en el terreno para ampliar la Institución.

Tiempo después, en el periodo de la primera dama estatal la Sra. Fernanda Riveroll de Ruiz Massieu se les solicitó a las autoridades el terreno donde actualmente se encuentra el CAI.

En el mes de octubre de 1987, el Cendi empezó a brindar servicios en el domicilio actual, calle 16 de septiembre s/n esquina con Santos Cabañas, Barrio de San Mateo en esta ciudad capital. Anteriormente ese terreno era un Centro de Rehabilitación, y después Centro de Desarrollo de la comunidad (CDC), en donde se ofertaban diferentes oficios: cultora de belleza, corte y confección, tejido, entre otros.

En el año de 1990 se creó el Jardín de Niños, con el nombre de “Jaime Torres Bodet”, sólo se trabajaba con nivel inicial, lactante y maternal y los egresaban de la Institución con la edad de 4 años, por lo que se solicitó ante la autoridad de Educación Pública del Estado que autorizaran el registro de la clave de preescolar la cual fue concedida.

En el año 2003, durante el gobierno del C. René Juárez Cisneros, se gestionó la construcción de un nuevo edificio para servicio y atención de los infantes, inaugurándose el primer edificio el 31 de marzo del 2004. En dicho evento se solicitó la continuidad de la construcción, pero fue en el periodo del C. Zeferino Torreblanca Galindo en que se llevó a cabo.

En marzo del 2018 se cambió el nombre de “Centro de Desarrollo Infantil” (CENDI) por “Centro de Atención Infantil” (CAI), por indicaciones de la Secretaria de Educación Pública y el DIF Guerrero.

A la fecha han egresado dos generaciones de nivel inicial y 37 generaciones de nivel preescolar.



El CAI “San Mateo” ha ido creciendo en infraestructura, en personal y matrícula escolar. Actualmente la plantilla de personal está integrada por 63 colaboradores: directora, áreas pedagógicas, docentes, maestros especialistas, administrativos, personal de apoyo e intendencia.

1.2 Justificación

El Centro da Atención Infantil (CAI) “San Mateo” en Chilpancingo, Guerrero, es una Institución con más de 39 años al servicio de la comunidad infantil guerrerense, es por ello que se realiza este trabajo de investigación titulado **“Propuestas de Comunicación Estratégicas en el Centro de Atención Infantil “San Mateo”, para la mejora del clima laboral su efecto en la enseñanza del infante”**. Esto con la finalidad de analizar y estudiar los procesos que ha llevado a cabo para distribuir la información a cada uno de sus colaboradores, conocer por qué medios, cuales son los canales, y a la vez identificar la percepción del personal en cuanto a clima organizacional.

Tiene su domicilio en calle 16 de septiembre S/N, esquina con Santos Cabañas, barrio de San Mateo de esta ciudad Capital, con clave de centro de trabajo 12EDI0004K, perteneciente a la zona 02 de la Supervisión de Preescolar General de la región centro del Estado de Guerrero, forma parte del sector público.

Para este trabajo, y en tiempo de pandemia “Covid-19” se llevaron a cabo: entrevistas por video llamada a directivo y sus apoyos directos, conocidos como Apoyos Técnicos Pedagógicos, así como encuestas electrónicas a las docentes y maestros especialistas de la Institución (que es integrado por maestro de educación física, maestro de música, biblioteca e inglés).

La plantilla del personal pertenece al Gobierno del Estado, DIF Guerrero y la Secretaria de Educación Guerrero; y está integrada por: la directora, 2 áreas pedagógicas, 15



educadoras, 5 maestros especialistas (educación física, inglés, biblioteca, música), 4 administrativos, 3 pertenecientes al personal médico, 1 psicólogo, 1 trabajador social, 1 integración educativa, 17 asistentes educativos, 1 ecónoma de cocina, 2 cocineras, 4 auxiliares de cocina y 6 que fungen como personal de apoyo.

Actualmente en el ciclo escolar 2022-2023, la matrícula escolar, está integrada por 233 alumnos, distribuidos de la siguiente manera: nivel inicial (lactantes y maternas): 75 niños y en el nivel preescolar (I, II y III) 185 alumnos.

Este plantel educativo no cuenta con una identidad institucional como tal, ya que no tienen estipulado en algún escrito dentro de la documentación del CAI, ni plasmado en alguna pared del edificio que conforma las instalaciones del mismo, su misión, visión, valores, objetivos.

En cuanto al uniforme del diario y deportivo de los alumnos se tiene el de “marinerito” en tonos azul marino y blanco con un diseño específico, se cuenta con una bata de trabajo comúnmente llamada “de mil rallas”, con un conejo al frente y el logo del plantel en tonos azul marino del lado superior derecho.

Los trabajadores al igual que los alumnos requieren de bata de trabajo de “mil rallas” con su respectivo logo y nombre para ser identificadas.

Dentro de la matrícula escolar, hay alumnos focalizados con necesidades educativas especiales (NEE), algunos con mayor severidad en cuanto a desarrollo psicomotor, de aprendizaje y comunicación, otros alumnos tienen necesidad especial en aprendizaje en lo referido a conducta y comunicación, así como casos de espectro- autistas.

Se cuenta con servicio psicológico, integración educativa, médico, dentista y enfermera.





El área de consumo de alimentos, para los infantes funciona dos veces al día para ofrecerles: el desayuno y comida con producto balanceados y que son supervisados por un profesional.

Su entorno cuenta con calles pavimentadas, con servicio de drenaje, luz y agua potable. Existen varias rutas de transporte público, Los Ángeles – Mercado que es la más utilizada, San Mateo – Mercado, entre otras.

Se manifiesta escasez de agua, por lo que el CAI se ve en la necesidad de adquirir de una a dos pipas de este líquido vital una vez por semana, aproximadamente.

El entorno socioeconómico – geográfico es de medio a alto. Uno de los requisitos que se piden para el ingreso de los infantes es que los padres sean trabajadores y/o empleados, ya que este servicio es en beneficio y apoyo de este sector.

La mayor parte de los insumos de alimentación y papelería que se ocupan dentro del CAI se adquieren con proveedores específicos para su compra, mismas que se realizan una vez por semana.

Existen variaciones en el concepto que se tiene por la mayoría de los padres de familia: algunos son muy buenos a favor de las docentes a cargo de los grupos de sus niños, que les gustan los trabajos y avances que presentan sus hijos e hijas. La minoría, se refieren a que es muy notoria la discrepancia que se tiene entre los colaboradores. Algunos padres de familia están a favor de su inclusión en actividades y manualidades para sus hijos, pero otros se niegan justificando que es trabajo de las educadoras y a ellas les corresponde trabajar en ello.

La supervisión está a gusto con el trabajo desarrollado por parte del plantel, ya que en los requerimientos, capacitaciones y actividades a los cuales se les solicita se está en tiempo y forma.



Cabe hacer mención que, en el mes de marzo del 2020, fueron suspendidas las clases presenciales en el CAI San Mateo por el problema de la pandemia Covid 19, por lo que se llevaban a cabo de manera virtual por la plataforma Zoom. Las clases se reiniciaron en el mes de enero del año 2022 de manera presencial.

Fue muy difícil tanto para las educadoras como para el personal administrativo la modalidad virtual, ya que en su mayoría su formación ha sido presencial, tanto las actividades lúdicas y de enseñanza tuvieron un giro inesperado en la formación de los infantes y el personal que labora en este centro educativo.

El Centro de Atención Infantil "San Mateo" actualmente labora con roles definidos desde el inicio del ciclo escolar, están formadas las salas por su respectiva educadora y su personal de apoyo a la educación (asistentes o niñeras), el personal de intendencia, cocina, administrativos etc., todo esto con sus respectivos horarios de acuerdo al tipo de plaza que tengan (federal o estatal), así como interinos.

Actualmente, en el contexto de los colaboradores del CAI "San Mateo", se vive un clima laboral algo tenso, ya que en el mes de enero del año en curso se hizo cambio de la única directora que había tenido el centro educativo. Se han realizado muchas transformaciones entre las cuales y de mayor impacto está la rotación de personal en sus diferentes áreas, lo que ha creado descontento y rumores de inconformidad como las múltiples comparaciones entre "la directora anterior y la actual", lo que ha provocado descontento, indignación y molestia por parte de los colaboradores, ya que ellos justifican que han sido de manera arbitraria, arrogante y sin comunicación previa.

Existe resistencia y poca empatía por parte del personal con respecto a las modificaciones dirigidas por la autoridad del centro educativo, lo cual se ve manifestado en las actividades y la apatía de los colaboradores.

La pasada directora, Mtra. Candelaria Zúñiga Gutiérrez en su larga trayectoria de servicios estuvo compartiendo su experiencia y conocimientos a toda su comunidad

estudiantil. Para la elección de la nueva directora, se hicieron varias reuniones, y fue el mismo personal, quien decidió que la Mtra. Rufina Sandoval Valle (Educadora desde hace 20 años de servicio en el plantel) cubriera dicho cargo. A consecuencia de estas modificaciones y buscando desterrar malas prácticas habituales, se han manifestado diferentes inconformidades y acciones que en un pasado no se vieron. Al grado de querer quitar a la actual directora.

La mayoría de los colaboradores tienen más de diez años de servicio, es personal comprometido con sus labores, con la atención y la formación al alumnado, y en su mayoría llevan una buena relación y la comunicación interna entre ellas mismas es afectuosa.

Esta situación se ha manifestado en el desempeño laboral del personal del centro educativo, ya que han existido muchas inasistencias injustificadas, lo que ha provocado suspensiones de salas, apoyo de personal de un área a otra (las cuales dejan de cumplir sus funciones asignadas por apoyar en la prioridad del centro educativo, los infantes), y esto ha llevado a realizar actividades improvisadas por parte del personal.

Sin duda con este trabajo, se desea conocer parte de la comunicación organizacional que hasta el día de hoy han trabajado en el CAI, y lo que nos permite tener un punto de partida, desde un escenario real para realizar el trabajo de investigación que permita conocer la situación real y de esta manera contribuir mediante estrategias de comunicación a lograr un trabajo más efectivo que responda a las necesidades de todo el personal que integra esta comunidad educativa.

1.3 ESTADO DEL ARTE

Título y autor	Objeto de estudio	Teoría y metodología	Resultados	Niveles conclusivos
<p>Formación continua en el uso de estrategias metodológicas para el área de comunicación en la Institución Educativa Pública N° 70553 de Pucachupa</p> <p>Autor: Jhovana Urviola Molina</p>	<p>El Uso adecuado de las estrategias metodológicas en el área de Comunicación</p>	<p>Entrevistas</p>	<p>El desarrollo de sesiones de aprendizaje con estrategias metodológicas en el área de Comunicación, aporta mayor beneficio mediante los talleres pedagógicos, realización de sesiones de aprendizaje activas y significativas en la enseñanza.</p>	<p>Fortalecer la aplicación de estrategias desarrolladas en las clases de aprendizaje área de comunicación.</p>



<p>Análisis de la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la administración central de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa 2015.</p> <p>Autor: Gisella del Pilar Zúñiga Moreno</p>	<p>Este trabajo tiene como finalidad el análisis del clima y desempeño laboral de una Universidad</p>	<p>Cuestionarios</p>	<p>El clima organizacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores, a través de los factores de estructura organizacional, patrones de recompensa, reconocimiento y trato por parte de los directivos, etc.</p>	<p>Establecer recomendaciones y estrategias personales y organizacionales para la mejora en el funcionamiento organizacional.</p>
<p>Adaptación al cambio y desempeño laboral durante la pandemia en los</p>	<p>Determinar la relación entre la adaptación al cambio y el desempeño laboral</p>	<p>Encuesta y Cuestionario</p>	<p>Existe la relación entre adaptación al cambio y el desempeño</p>	<p>Proponer estrategias de comunicación para la mejora en el flujo de canales</p>



<p>docentes de los colegios de la provincia de Ascope 2020.</p> <p>Autores: Lesly Morelia, Misericordia Alvarez, Joffre Williams Rodríguez Calderón</p>	<p>durante la pandemia en los docentes.</p>		<p>laboral durante la pandemia en los docentes.</p>	<p>de información y por lo tanto en el desempeño laboral</p>
<p>Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa.</p> <p>Andrea Pérez, Ignacio</p>	<p>Identidad, imagen y reputación</p>	<p>Entrevista y cuestionario</p>	<p>Define cada uno de los elementos que son necesarios para estudiar la identidad visual corporativa. Como es la reputación, la Imagen, la</p>	<p>La perspectiva que se adopta en este trabajo es una visión secuencial de identidad, es importante buscar una visión integradora de los conceptos más comunes en el</p>



Rodriguez Del Bosque, 2013			Identidad Organizacional y la Identidad Corporativa	estudio de la identidad visual.
---------------------------------------	--	--	--	------------------------------------



1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general:

Proponer estrategias de comunicación para la mejora del clima laboral entre los colaboradores del Centro de Atención Infantil "San Mateo" que influyan de manera positiva en la enseñanza del infante.

1.4.2 Objetivos específicos:

- Conocer la situación que se manifiesta en cuanto a temas de comunicación que prevalece entre el personal que conforma el Centro de Atención Infantil "San Mateo"
- Determinar cómo se comporta los flujos de comunicación entre los públicos internos que integran el Centro de Atención Infantil San Mateo.
- Analizar la comunicación organizacional interna, entre directivos y el personal docente y administrativo en el desarrollo de las competencias laborales, del Centro de Atención Infantil "San Mateo"

1.5 Preguntas de investigación

1. ¿Qué estrategias de comunicación deben implementarse en el Centro de Atención Infantil "San Mateo" para mejorar el clima laboral prevaleciente entre sus públicos internos?
2. ¿Qué tipos de comunicación organizacional interna se aplican entre los directivos y los colaboradores del entorno escolar del Centro de Atención Infantil "San Mateo"?
3. ¿Cuáles son los procesos de comunicación organizacional interna que se aplican entre los directivos y los colaboradores del entorno escolar, dirigido



al cumplimiento de los objetivos en el Centro de Atención Infantil "San Mateo"?

4. ¿Cómo es el clima laboral actual en Centro de Atención Infantil "San Mateo", y como es que influye en la dinámica de enseñanza del infante?
5. ¿Qué tipo de flujos de comunicación prevalece entre los públicos internos del CAI?



CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En el presente capítulo se hace una breve mención de los principales sustentos teóricos que fundamentan esta investigación y las ideas que defienden sus autores que se consideraron para sustentar este trabajo de tesis. Se inicia hablando un poco de lo que es la comunicación, para tratar más a profundidad la comunicación organizacional que es el área donde se desenvuelven los procesos comunicativos del Centro de Atención Infantil "San Mateo", para después fundamentar la necesidad de proponer estrategias de comunicación.

2.1 Teorías generales

2.1.1 Teoría de sistemas

La teoría de sistemas complejos adaptativos postulada por el autor Kauffman (1995), se estudian los conjuntos de funciones y elementos necesarios para que el sistema de una organización funcione y se adapte a los cambios del entorno. La teoría de Los Sistemas Complejos Adaptativos (SCA) considera que toda buena organización es aquella que permite realizar ajustes constantes dependiendo del comportamiento del entorno. La complejidad en esta teoría se puede entender como dos cosas diferentes, en la primera como la unión de varias partes, las cuales hacen más fuerte y fácil de adaptar al sistema, y el segundo es comprender la complejidad como la fortaleza que tiene un sistema, la cual también permite adaptar los sistemas a los cambios que sucedan en el entorno socioeconómico que los rodea.

Kauffman (1995) vinculó la teoría de los sistemas adaptativos complejos a la imagen corporativa, señalando que las organizaciones son cada vez más dinámicas y que el flujo de información y comunicación plantea mayores desafíos; es por ello que la imagen corporativa es entendida como un amplio campo dentro de cualquier organización que, además de ser parte de la personalidad y del 'ser' de la



organización, representa un sistema complejo capaz de adaptarse a las condiciones y contingencias del mercado dentro y fuera de la organización.

Cualquier empresa u organización actualmente operando en un entorno global organizado, por lo que es sumamente importante que la organización sea capaz de adaptarse y reaccionar de manera eficaz, ya que de ello dependerá la supervivencia de la identidad corporativa de la organización.

Los autores Hernández y Rodríguez (2006) definen a un sistema como "el conjunto de elementos íntimamente relacionados por un fin determinado, o combinación de cosas o partes que forman un conjunto unitario y complejo". Desde este paradigma, podemos entender la identidad corporativa como un sistema, como un ente que unifica sus elementos gráficos, como sus atributos de y cultura, formando un conjunto único pero complejo que mantiene un propósito específico.

El autor Carrillo (2015) en su artículo "La Identidad Corporativa como Sistema Complejo Adaptativo" define que existen 5 principios en cómo se relacionan los Sistemas Complejos con el entorno organizacional y sus diversas dinámicas:

- 1. Principio de gradualidad. El cual se refiere a las estrategias a ejecutar de manera paulatina y planificada, considerando los factores externos que afectan a la empresa. Además de contar con la capacidad de establecer canales de comunicación efectivos en relación con una determinada jerarquía, buscando sinergia y competitividad.
- 2. Principio de Pluralismo. Es la libertad de asociarse y organizarse acerca de las conductas y modos de convivencia. Además de buscar la preservación y la conservación de atributos y su trascendencia.



- 3. Principio de Complementariedad. Se deben tomar en cuenta las distintas personalidades, ideales de pensamiento y otras diferencias que representan a la institución, esto brindará una oportunidad de complemento. Se trata de sumar cualidades, no de categorizar y desplazar. Del cruce de distintos criterios suelen surgir nuevos paradigmas porque se observan características que en un principio parecían inimaginables.
- 4. Principio de la Integralidad. En este principio se indica la importancia del contexto físico y la interacción con él. Invita a ampliar los puntos de vista, genera empatía, y en centrar la identidad corporativa con un desarrollo armónico de la personalidad.
- 5. Principio de Solidaridad. Es el respeto al conjunto de ideales que forman parte de la Identidad Corporativa, se encuentra regulado por una firme determinación y constante de mantener el bien común, por el bien de todos y cada uno de los miembros de la institución, como un principio regulador de compromiso.

El autor Alvarado, R. (2008), define que "el análisis de los sistemas complejos busca la generación de nuevas metodologías, la afirmación y la aprobación de los límites, pero sobre todo la capacidad de adaptarse desde el interior al exterior". Ante lo expuesto por la Teoría de los Sistemas Complejos Adaptativos, todo sistema que se encuentre vinculado a la identidad y a la comunicación de una institución representa un sistema activo y en constante cambio.

Un sistema de identidad corporativa para cualquier tipo de organización debe adaptarse a lo que pueda surgir y convertir las amenazas y debilidades en oportunidades. Debe comprender los elementos que componen la institución y la hacen lo que representa, y cómo están conectados e interactúan, es clave para el éxito.



2.1.2 Teoría X y Teoría Y de McGregor

La Teoría X y la Teoría Y se basan en representar dos actitudes, percepciones grupales, conceptos y prácticas relacionadas con la gestión del capital humano organizacional, y conceptos de personas y puestos que influirán en el comportamiento y estilo de gestión organizacional.

De acuerdo con Carlos Dávila (2001) McGregor confronta su posición respecto a temas tales como: motivación, control y autoridad, relaciones staff-línea, participación, salarios y promociones, incentivos, liderazgo, desarrollo gerencial y equipos administrativos.

McGregor (1960) observó que el comportamiento del líder frente a sus subordinados depende de lo que el líder piense de ellos y con base en eso se utilizará un estilo de liderazgo.

En relación a la teoría X y Y de McGregor, sobre el comportamiento del liderazgo, enfoca su atención en los líderes o administrativos de una organización como influencia directa sobre el bienestar de los subordinados, sin considerar la influencia del entorno (en sus dimensiones, económica, política, social, etc.) sobre la organización, hecho por el cual, el mismo autor tacha a la teoría con efecto de "etnocentrismo".

Dentro de la teoría X y Y de McGregor, se identifican dos posiciones extremas. Dentro de un lado se ubica la Teoría "X" o clásica. De acuerdo a Gustavo Velázquez (2006) los supuestos de la Teoría X son:

- A las personas no les gusta trabajar.
- La gente trabaja solo por dinero.
- La gente es irresponsable. Políticas:



- Hay que dar a la gente las tareas simples y repetitivas.
- Hay que vigilar de cerca a la gente y establecer controles estrechos.
- Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios de trabajo.

Expectativas: Controla estrechamente, la gente alcanzará los estándares que se le han fijado. Entonces la teoría X, muy semejante a la teoría clásica indica que los individuos o subordinados evitarán cualquier responsabilidad, tienen poca ambición y quieren seguridad por encima de todo. Por ello es necesario que lo dirijan. La teoría X, se centra en los administradores de dirección autoritaria con autoridad formal delimitada, donde se señalan de forma estrecha lo que debe de hacer y cómo hacerlo; marca los tiempos de realización de trabajo, dicta normas estrictas a seguir. En este tipo de orden no se motiva, no se delega responsabilidades y los empleados no son participativos.

Mientras que en la Teoría Y de McGregor, de acuerdo a Velázquez (2006) da por supuesto que:

- La gente tiene iniciativa y es responsable.
- Quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos.
- Es capaz de ejercitar autocontrol y dirección.
- Posee más habilidades de las que tiene actualmente en su trabajo.

Políticas:

- Crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.
- Los subalternos deben participar en decisiones.
- El jefe debe tratar constantemente de que su personal amplíe sus conocimientos en las áreas que ejerce autocontrol y autodirección.

Expectativas:

- La actuación y la calidad de las decisiones mejorará con la participación de los subordinados.



- Los subordinados ejercerán mejor su potencial en el logro de objetivos personales y organizacionales.
- La satisfacción del personal aumentará debido a su participación y contribución al logro de resultados.

En el sistema de participación o de recursos humanos, se toma en cuenta a un líder dirigente, el cual tiene la responsabilidad de interpretar, observar y “descubrir” en su personal la motivación directiva necesaria.

Por lo cual la teoría X se basa en un estilo de administración tradicional (estricto y rígido). El pensamiento dominante de este modelo es que las personas son un simple medio de producción. Los directivos o administrativos consideran que los trabajadores solo se motivan por consideraciones económicas, rehúyen las responsabilidades y necesitan ser dirigidos.

Mientras que la Teoría Y, obedece a un comportamiento más humano y actual. La creencia de este estilo de liderazgo (líder – dirigente) es que los trabajadores realizan sus labores motivados, este estilo permite al trabajador su lado competente y creativo, con un desarrollo personal y profesional

2.2 Teorías específicas

2.2.1 Comunicación

Se entiende que la comunicación es el proceso de interacción entre dos o más sujetos con la finalidad de entablar una relación y establecer un significado en común. Para Lamb, Hair y McDaniel, (2006) la comunicación es el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto en común de símbolos.



Dentro de este proceso el objetivo principal es la trasmisión y recepción de ideas, sentimientos e información a través de mensajes que se codifican y se transmiten por diferentes canales. Es la base que fundamenta a las sociedades y las culturas. Sin embargo, la comunicación ha sido estudiada, definida, delimitada y utilizada de diferentes maneras en diversos contextos a lo largo de la historia y llega a ser tal su uso que a veces pasa desapercibida su importancia para que la interacción de un organismo con su entorno pueda resultar de manera positiva en la actualidad.

Al paso del tiempo esto llevó a que la comunicación se dejara de contemplar únicamente como lenguaje y se convirtió en medios y estrategias de comunicación masiva y de mediación cultural. Hoy en día es estudiada su amplia gama de posibilidades como una ciencia que acompaña o se encuentra inmersa y puede utilizarse de distintas maneras dentro de múltiples disciplinas.

2.2.2 Comunicación Organizacional

En las organizaciones de la actualidad un factor imprescindible que se debe de gestionar con atención y cuidado es la comunicación, sin embargo, la comunicación debe de ser vista desde diferentes ángulos dentro de las organizaciones, por lo que la comunicación va de la mano con otras disciplinas como: la administración, la sociología, la psicología, las ciencias políticas, la informática etc. Disciplinas que sirven para mantener el control de las organizaciones y que acompañadas de la comunicación logran dar el soporte necesario para que la empresa funcione correctamente y pueda llegar al logro de las metas establecidas o que le dan la razón de ser. Como menciona Pérez (2000):

“La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional, esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño, es el conjunto total de



mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.” (Pérez, 2000).

Una organización es un ente que se encuentra inmerso en una serie de fenómenos que involucran a diferentes actores en distintos contextos, Guzmán (2012) propone:

“Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el entorno a través de una serie de dimensiones simultáneas, en la actualidad, y con la tendencia que se percibe, el entorno resulta cada vez más concurrido y complejo, por lo que la dependencia biunívoca entre organización y entorno es una constante” (Guzmán Pass, 2012).

Es bajo a esta premisa aparecen conceptos como: emisores, receptores, públicos o audiencias que son parte del reflejo del entorno de las empresas y que son los sujetos básicos de los procesos comunicativos que involucran a las organizaciones en el logro de sus objetivos.

Según Fernández Collado (2012) “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y los diferentes públicos que tienen en su entorno”, haciendo énfasis en el concepto de públicos como los representantes del entorno.

Entonces se entiende a la Comunicación Organizacional como la disciplina que se encarga de estudiar, investigar y regular los fenómenos comunicativos que envuelven a la empresa con sus elementos tanto internos como externos con el fin de realizar acciones concatenadas a logro de una meta u objetivo. Si bien en un principio los estudios de las organizaciones eran únicamente enfocados al de ciencias como la administración, a través de años de esfuerzos e investigación se ha delimitado un poco el eje de estudio de esta disciplina que excede en el que hacer de las Relaciones Públicas y la Dirección de Comunicación.



A través de todos esto la Comunicación Organizacional ha tomado varias ramas de estudio por lo que se la denominado de diversas maneras como menciona Capriotti (2009), puede ser Comunicación Organizacional, Comunicación Interna o Comunicación Institucional hablando estrictamente de las que tratan el estudio interno de las organizaciones o, también la Comunicación Externa, Comunicación Global y Comunicación Corporativa que se basan más en el exterior de la empresa y todas son parte circunstancial de la Comunicación Organizacional.

2.2.3 Tipos de Comunicación

Aquí se abordarán brevemente los dos tipos de comunicación organizacional que rigen a las organizaciones según el tipo de públicos o personas a los que va dirigida y son: la comunicación externa y la comunicación interna.

Comunicación Externa: “La comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos” (Fernández Collado, 1999).

En este sentido es importante subrayar que surge de la necesidad de mantener buenas relaciones con los grupos de interés externos que son indispensables para el funcionamiento de la organización como los proveedores, los clientes, la competencia, los accionistas, el medio ambiente e incluso el gobierno.

Comunicación Interna: Es la comunicación dirigida al público interno, es decir a los colaboradores o miembros de la organización (infantes, padres de familia). Es una respuesta a las necesidades de la empresa de comunicar y de esta manera motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es una constante. Como propone Álvarez (2007):



“Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

La comunicación interna se transforma en un intangible esencial para la empresa, es a través de esta que se podrá lograr que los miembros de la organización se identifiquen con la razón de ser del organismo, que logren el espíritu de pertinencia que los mantiene dentro de la organización.

2.2.4 Flujos de Comunicación

Dentro de los conceptos que se manejan en la teoría de la comunicación organizacional en la comunicación interna están los flujos de comunicación, que postulan la dirección que la comunicación toma basada en las jerarquías de autoridad que existen dentro de la organización. Dentro de los cuales se han clasificado en tres tipos: Comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal.

- **Comunicación descendente:** la comunicación descendente es la que emerge de los altos mando de la organización hacia las áreas o niveles subordinados. González Madrazo (2011), propone que estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución e información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.



No obstante, no se debe de ignorar el componente humano de la comunicación para que los directivos de la organización puedan transmitir estos mensajes y los mismos surtan efecto de manera eficaz.

- Comunicación ascendente: Guzmán Pass la define como “Los mensajes que fluyen de los empleados hacia los superiores, generalmente con la intención de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias.” Guzmán Pass (2012):

“Los empleados de la organización deben de ser informados, escuchados y atendidos ante las necesidades que estos demanden, dado que son ellos quienes mantienen en funcionamiento a la empresa y el generar mejores resultados dependerá en gran medida del grado satisfacción y motivación que los empleados reflejen con el trato y la información proporcionada por los jefes de la organización”.

- Comunicación horizontal: se da entre los miembros de una organización con el mismo nivel jerárquico.
- Comunicación transversal: se da entre miembros de una organización con diferente nivel jerárquico y pueden no tener relación o dependencia entre sí.

2.2.5 Medios de Comunicación

“Un canal de comunicación interna es el medio a través del cual puede efectuarse la comunicación y transmitir los mensajes hacia los miembros de una organización. Su principal función es la de permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formal de las tareas transmitiendo mensajes que informen y ayuden a los miembros de la organización a comprender su estado actual y sus roles en la misma.” (Morales Serrano, 2013).



Entonces el medio será el vehículo transmisor de lo que se planean comunicar y será menester seleccionar cual o cuantos canales serán más oportunos para la trasmisión y recepción del mensaje. Por lo general las organizaciones establecen sus propios “medios oficiales de comunicación” que son mediante los cuales media la interacción con sus públicos de interés.

Se puede hacer una interpretación de los medios de comunicación de las organizaciones con base a dos maneras en que se puede producir la comunicación interna: formal e informal.

- Comunicación formal: “es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por lo general son mensajes que fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.” (Martínez; Nosnik, 2002).

Para que la comunicación tome el carácter fundamental es esencial seguir los mecanismos establecidos por la organización como oficiales asimismo el mensaje transmitido es considerado como información oficial y está bien definida y delimitada por quien la produce.

- Comunicación Informal: “La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización.” (Goldhaber, 1986).

Este tipo de comunicación surge de lo no planificado y se le suele dar importancia dado que se ha detectado que puede ser una oportunidad de detectar diversos panoramas dentro de la organización que los medios formales no permiten identificar como el clima organizacional. Sin embargo, se debe de hacer un trabajo



de interpretación que permita separar lo real de lo que solamente se pueda catalogar como un rumor sin fundamentos.

Con una buena Comunicación Organizacional aplicada la forma de pensar y actuar a nivel interno en las organizaciones generará cambios importantes en ámbitos como el comportamiento humano, actitudes positivas, decisiones acertadas, soluciones de problemas y trabajo colaborativo.

Desde esta perspectiva la comunicación constituye en esencia una herramienta para los procesos de relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos, la definición de la identidad, la gestión de la imagen y el manejo adecuado de la reputación lo que coadyuvara en el logro de los objetivos establecidos por la organización.

2.2.6 Comunicación Estratégica

Como se ha mencionado la Comunicación Organizacional es una herramienta que permite mantener una adecuada relación entre la organización y su entorno, que conlleva al logro de objetivos, al avance y a la superación de metas de la empresa día con día, no obstante, se puede recalcar que no es estratégica por naturaleza. Por lo que es necesario aplicarla con este enfoque como se menciona a continuación.

Se concibe a las organizaciones como sistemas, donde cada una de sus partes deben de ser reguladas de la manera más adecuada, "Cualquier empresa constituye un sistema con vida propia dentro de un ecosistema (el conjunto de elementos que más o menos directamente interactúan y que, en un grado u otro se influyen entre sí" (Vázquez, 2008).



Lo interesante que propone Vázquez (2008) es concebir a la organización como un organismo viviente, así como una vez más se hace referencia a la importancia de la manera de interactuar de las empresas con sus partes interesadas.

“La esencia de un sistema se conforma por la interacción de sus partes, la concepción de una organización o cualquiera que sea el objeto de estudio a través del pensamiento sistémico, permitirá analizar las interacciones hacia el interior desde una perspectiva global e intenciones de implementar mecanismos de comunicación que logren una interdependencia dinámica entre las partes en función de los objetivos”. (Torres Rodríguez, 2016).

Estos sistemas han dejado de verse de manera mecánica donde todo debía tener un orden, un curso y el único propósito era obtener los resultados planeados. Los sistemas que se concibe en la actualidad han dado un giro apostando más a la parte humana que convierte a los sistemas mecánicos en sistemas flexibles y dinámicos como un modo de funcionamiento habitual, el que se requiere generar significados para que la parte humana de la organización encuentre una satisfacción o motivación por pertenecer al proceso de funcionamiento y logro de objetivos de la empresa.

Entonces las empresas son organismos sistemáticos que tienen vida y que pueden generar sus propios mecanismos de afrontar los fenómenos que las rodean, desde esta perspectiva Alberto Pérez (2019) concibe a la estrategia como un fenómeno biológico que existe en cada ser vivo por lo tanto el ser humano dentro de las organizaciones tiene la capacidad de “estrategar”.

En este sentido Pérez y Massoni entienden a la estrategia desde tres grandes paradigmas: el militar, el matemático-científico y económico-manigera (Pérez y Massoni, 2009).



Rafael Alberto Pérez (2019) fundamentó la necesidad de redefinir el concepto de estrategia, interés que lo llevó a investigar desde tiempos remotos en diferentes culturas el cómo habían utilizado la estrategia en diferentes rubros de la vida en sociedad, como en lo militar, la religión, la política y como con base al conocimiento adquirido cada cultura había adoptado su propia concepción de la estrategia.

Aunado a esto el Dr. Rafael recapituló la definición planteada por diferentes investigadores y autores donde identificó al menos 36 definiciones diferentes de lo que es estrategia. Por lo que es imposible dar una definición consensuada de lo que es la estrategia, pero si se perciben ciertas tendencias destinadas al trazo de diferentes rumbos de acción encaminados hacia la elección de las mejores decisiones para llegar a objetivos en común.

“Se puede considerar a la estrategia como un proceso planificado que es “intentado” y a la vez como un proceso naciente que se define como “emergente”, es decir, un proceso de permanente reconstrucción y adaptación”. (Garrido, 2008)

Con base a lo descrito se plantea la idea de aplicar la estrategia a la comunicación viéndola como parte de un organismo sistémico.

“La situación de teorías de comunicación de tendencia integral que toman como base los modelos sistémicos, colaboran a repensar el análisis de los actos y mensajes que componen la totalidad del fenómeno comunicativo en la empresa, que al prescindir de alguna de estas dimensiones pierde valor, pues de desnaturaliza.” (Garrido, 2008).

La comunicación estratégica para Pérez y Massoni (2009) surge como un nuevo paradigma, la Nueva Teoría de Comunicación Estratégica.

La Nueva Teoría Estratégica, según Torres (2010), preferencia también los factores relacionales e intangibles sobre los económicos, al permitir que el diseño de



estrategias de comunicación sea más acorde con una visión social (humana), poniendo en primer plano los procesos cognitivos o valorativos, es decir, los relacionados con el conocimiento, la moral, la categorización, con el fin de aplicar el saber de forma crítica, o lo que denomina la nueva teoría estratégica como la habilidad de “estrategar”, o de liderazgo en la toma de decisiones. (Hernández Cuevas, 2018).

La NTE propuesta por el Dr. Rafael Alberto Pérez define a la estrategia como como una capacidad humana que ayuda a gestionar acciones concatenadas que resuelven las contingencias del entorno. La comunicación estratégica es una meta perspectiva que se ocupa del cambio social conversacional desde los nuevos paradigmas de la ciencia. Rebas a las teorías y metodologías de la comunicación clásicas que se restringen al estudio de lo comunicativo y propone abordar la multidimensionalidad de lo comunicacional como encuentro de la diversidad.

Entiende a la comunicación como un fenómeno complejo, situacional y fluido; se ocupa de las transformaciones socioculturales en tanto ofrece herramientas y metodologías para propiciar reconfiguraciones en las modalidades del vínculo intersubjetivo situado. Incluye nuevas teorías y nuevas metodologías. Despliega nuevas competencias para el comunicador social y establece diferencias entre los comunicadores y otros científicos sociales, así como con otros profesionales. (Massoni, 2012)

Considerando estas posturas se pretende superar el proceso de comunicación tradicional en donde la comunicación es solo un proceso de transmisión de información. Si bien una estrategia corporativa requiere de un sistema en el que exista un flujo informativo eficiente, es necesario considerar un nivel más profundo de comunicación organizacional para que la estrategia corporativa sea sustentable.



2.2.7 Clima organizacional

Chiang, Núñez, Martín y Salazar (2010) definen el clima organizacional como las cualidades que diferencian a una organización de las demás; éstas mantienen sus particularidades esenciales a través del tiempo y tienen un impacto en el actuar de los miembros de las organizaciones. Por lo tanto, se puede deducir que es necesario la gestión de un buen ambiente laboral para fomentar un aumento en la productividad de los colaboradores (Chirinos, Meriño y Martínez, 2018).

Campbell, Serfaty-de Medeiros y Viceira (2010), sugieren que el Clima Organizacional son la suma de atributos característicos de una organización, el cual es posible que se vea modificado por la manera en que la organización se relaciona con sus integrantes y con su entorno.

Para un miembro específico de una organización, el clima organizacional se ve representado por actitudes e intereses que conceptualizan a la organización en cuanto a aspectos como la autonomía (Chirinos, et al. 2018: 48).

De acuerdo con Chirinos, Meriño y Martínez (2008) cuando las organizaciones tienen un buen clima organizacional es posible entender las distintas percepciones, actitudes e intereses los integrantes de una organización y cómo esto impacta en las relaciones entre colaboradores, lo que posibilita un diagnóstico del clima organizacional y a su vez trae consigo herramientas que ayudan de terminar con cansancio y bajos niveles de productividad en los colaboradores, esto se ve reflejado directamente en un ambiente laboral apto en los proyectos de las organizaciones.

El clima organizacional son interpretaciones del pensamiento de los individuos; de sucesos que han presenciado recientemente, que representan el sentido psicológico de dichos sucesos para ellos mismos. Es posible que tales percepciones



tienen funciones que representan vivencias para su desarrollo personal y profesional.

Por lo tanto, el ambiente laboral que prevalece en las organizaciones tiene un impacto determinante en el comportamiento de los colaboradores. Debido a esto que cada vez más, las organizaciones tienen el interés de gestionar un clima organizacional apropiado que pueda repercutir en el crecimiento integral de los colaboradores y así lograr que las organizaciones alcancen sus objetivos (Chiang, Núñez, Martín y Salazar, 2010).

De acuerdo con Bernal, Pedraza y Sánchez (2015), existe una alta cantidad de organizaciones que están atravesando una crisis por la dificultad de actuar súbitamente ante los cambios de su entorno. Por lo tanto, las organizaciones que tienen el interés de incrementar la productividad con un enfoque basado en la calidad tiene que prestar atención a estrategias, acciones y recomendaciones de clima organizacional para el cumplimiento de sus objetivos. Es necesario un trabajo en equipo eficiente para las exigencias de los públicos externos, conformando grupos que complementen las habilidades de los demás.

2.2.8 Públicos

En la actualidad existen diferentes tipologías para la clasificación de públicos de una organización, se considera mencionar las más representativas en esta investigación. Como plantea Gruning & Hunt (2003) en los años 40, el sociólogo Herbert Blumer y el filósofo John Dewey definieron a los públicos de manera que nos proporcionaron los conceptos más claros y útiles, perfectamente vigentes. Las definiciones de estos autores empiezan por manifestar que los miembros de un público detectan un problema o un tema. Luego, discuten el problema y se organizan para hacer algo al respecto.



En los términos de la molécula conductual, los miembros del público pasan por los segmentos construir, definir, seleccionar y confirmar cuando discuten el problema. Cuando se organizan para la acción, acceden al segmento comportarse/actuar. De acuerdo a esta definición algunos grupos cumplen la primera o la segunda de estas condiciones, pero no la segunda o la tercera, de acuerdo a esta definición podemos identificar los siguientes tipos de públicos:

- 1. El no-público, es aquel grupo que aplica para ninguna de estas condiciones, la organización no tendría consecuencias sobre el grupo o éste no tendría consecuencias para la organización.
- 2. Público latente, se construye cuando los miembros de un grupo se enfrentan a un problema similar creado por las consecuencias de la organización, pero no detectan el problema.
- 3. Público informado, se convierte en este tipo de público cuando el grupo reconoce el problema.
- 4. Público activo, este público se organiza para discutir y hacer algo respecto al problema.

Estas cuatro categorías de grupos y de públicos difieren en el grado en que participan en una conducta activa para hacer algo al respecto a las consecuencias de la organización. O sea, difieren en el grado en que han pasado del segmento detectar al segmento comportarse/actuar de la molécula conductual. Según Nosnik (1995) señala que existen tres tipos de públicos organizacionales: los internos, los externos y los especiales, están determinados por su localización con respecto a la organización como emisor, los públicos externos están fuera de ella; los internos dentro de ella y los especiales que se encuentran en una especie de limbo organizacional, pues no son externos ni internos.

Los públicos organizacionales externos están constituidos por diferentes grupos de receptores que buscan distintos tipos de información de la organización, como son: clientes, proveedores, asociados de negocios, bancos, agencias gubernamentales,



la comunidad y competencia. Con excepción de la competencia, la empresa debe cumplir con todos los demás públicos proporcionándoles información oportuna, suficiente, confiable y veraz, entre otras características. Entre mejor y más información les dé, mejor será la relación entre la organización y tales públicos.

Los públicos organizacionales internos son todos los empleados que pertenecen a la empresa, sin importar su estatus jerárquico, función o lo permanente o temporal de su contrato o relación, cada público interno tiene sus propias necesidades de información y responsabilidades de comunicar a otros niveles, dependiendo de la estructura de la organización, cada nivel se encarga de comunicar diferentes cosas, por ejemplo, la alta dirección tiene la responsabilidad de firmar la mayoría de los mensajes que se dirigen a los diferentes públicos, la dirección comunica las directrices de cada área, etc., en la mayoría de las organizaciones se rompe la comunicación entre los niveles, por varias razones como es la confidencialidad, secrecía, centralización en la toma de decisiones, actitudes autocráticas y vicios en la delegación de responsabilidades.

Los públicos especiales son grupos de receptores que sin estar contratados por la organización tienen un interés especial por su buen funcionamiento, como son los accionistas, sindicatos, jubilados y discapacitados y las familias de los trabajadores, Estos grupos están interesados en el bienestar de las organizaciones con las que están ligadas, pues repercute directamente en su situación como grupo de interés o particular. Todos los esfuerzos y estrategias de comunicación con los diversos públicos responden a un interés de integración a la dinámica organizacional, donde se puede lograr una mayor y permanente identificación de éstos con la organización a la que están vinculados.



CAPITULO III METODOLÓGICO

En la redacción de este capítulo se menciona brevemente el proceso que determinó el rumbo de esta investigación. Enfoque, método, técnicas e instrumentos que se abordaron para la realización de este estudio.

3.1 Enfoque

El presente trabajo de tesis, titulado “Propuestas de Comunicación Estratégicas en el Centro de Desarrollo Infantil “San Mateo” para la mejora del clima laboral su efecto en la enseñanza del infante”, se adopta al paradigma cualitativo como el enfoque idóneo para la realización de esta investigación.

El enfoque cualitativo es un proceso inductivo, un razonamiento que consiste en obtener conocimientos generalizables a partir de conocimientos específicos en un ambiente natural. En este enfoque las variables no se definen con la finalidad de manipularse experimentalmente, y esto nos indica que se analiza una realidad subjetiva sin fundamentos estadísticos. Con el enfoque cualitativo se tiene una gran amplitud de ideas e interpretaciones que enriquecen el fin de la investigación. El alcance final del estudio cualitativo consiste en comprender un fenómeno social complejo, más allá de medir las variables involucradas, se busca entenderlo. (Hernández, 2006).

La investigación cualitativa puede aportar un gran conocimiento sobre los temas que aborda una investigación, ya que tiene la característica de poder utilizar y combinar distintas técnicas de investigación siempre adaptadas a un contexto. Con este tipo de investigaciones se le da la oportunidad al investigador de proponer o interpretar los objetos de estudio en un estilo propio, por ello se dice que es de carácter interpretativo crítico.



3.2 Premisas

- ¿El Centro de Atención Infantil requiere estrategias de comunicación para mejorar las relaciones entre sus públicos internos y su clima laboral?

3.3 Definiciones conceptuales

3.3.1 Categorías:

Comunicación estratégica:

Como menciona Garrido (2008)

“Podemos definir a la estrategia de comunicación como un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la organización.” La práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses objetivos.

Clima laboral:

Méndez (2006), manifiesta que:

“El origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social”. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.



Comunicación interna:

Es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Andrade, 2005). La comunicación interna es un proceso complejo, multidimensional e imprescindible para el desarrollo de las organizaciones.

Públicos Internos:

La comunicación interna se ha convertido en un elemento de soporte de las estrategias de cualquier organización. Es el corazón de la coordinación de tareas y de la canalización de esfuerzos y recursos hacia los objetivos que se persiguen. Además, permite reafirmar la propia identidad y transmitir el conjunto de valores compartidos por los miembros de la organización. Es ahí donde el público interno tiene que mantener adherible la razón de ser de la organización, la misión, la visión, los objetivos y los valores de la misma. Para así mismo proyectar y dar a conocer la ideología de la empresa. Para que de una manera contribuya a aumentar el valor de la organización.

3.4 Subcategorías

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	DEFINICION
Comunicación	Medios de comunicación	Son canales e instrumentos para informar y comunicar a la sociedad actual acerca de hechos o acontecimientos que suceden.



	Tipo de comunicación	Son las diferentes formas que tenemos de transmitir un mensaje, definen el modo de comunicarnos, dependiendo del ámbitos o situaciones.
	Flujos de comunicación	Son los canales a través de los cuales se transmite la información y éstos pueden ser descendente, ascendente, horizontal y vertical.
Clima laboral	Satisfacción laboral	Fisher (2000), la satisfacción laboral representa una respuesta afectiva o emocional hacia el trabajo como un todo
	Trabajo en equipo	Es la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, con un fin común.
	Relaciones interpersonales	Se define como el modo de vincularse entre dos o más personas, basándose en emociones, sentimientos, intereses, etc.
	Motivación	Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente





		psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona.
	Liderazgo	Es el conjunto de habilidades que posee un individuo que está al mando de un grupo y tiene la capacidad de motivar a sus integrantes y llegar a resultados reales que reflejen los propósitos compartidos.
Públicos	Públicos internos	Son grupos sociales que integran el organigrama de la empresa o institución.
	Públicos externos	Son aquellos grupos sociales que tienen un determinado interés que vincula a sus miembros entre si y que no forman parte del organigrama de la organización de que se trata.

3.5 Método

El método elegido para la presente investigación fue el estudio de caso.

Martínez Carazo (2011) propone:

“El método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno





estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios”.

Además, en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos. Martínez Carazo (2011) enumera una serie de características esenciales en el estudio de caso:

- Es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren.
- Permite estudiar un tema determinado.
- Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas.
- Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.
- Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen,
- Juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado.

Esta investigación tomó el estudio de caso dado que en un principio con base a la problemática planteada y a los objetivos establecidos en este estudio se pretendía describir como eran los procesos de comunicación en el CAI “San Mateo” antes y después del cambio de directora, así como conocer los efectos que se manifestarían a raíz de esta mutación organizacional.



3.6 Técnica

Las técnicas que se aplicaron en esta investigación son de carácter cualitativa:

3.6.1 Entrevista semiestructurada

Cabe mencionar que en un principio se contempló y se diseñó una guía de preguntas con miras a aplicar Entrevista a Profundidad, sin embargo, las condiciones se vieron afectadas por la contingencia sanitaria de Covid-19 y se optó por aplicar entrevistas semiestructuradas.

Estas entrevistas son una técnica muy común aplicada al campo de la investigación cualitativa, por sus características permiten diseñar instrumentos que facilitan la obtención de datos de una manera cercana a los sujetos de estudio, además de que el investigador debe realizar un trabajo de interpretación desde las condiciones personales y profesionales del entrevistado distinguiendo los significados en las respuestas ofrecidas.

“Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información.” (Hernandez-Sampieri, 2014).

Algunos investigadores prefieren este tipo de entrevista ya que da la oportunidad de tener algunas preguntas preparadas con datos que las respalden, lo que acerca a una mayor comprensión del tema a investigar y profundizar de esta manera en el conocimiento de los entrevistados.

Estas entrevistas semiestructuradas fueron aplicadas a la directora anterior, directora actual, apoyos técnicos, maestros especialistas, educadoras.



3.6.2 Encuesta

Como encuesta se denomina a la técnica de recopilación de datos para la investigación social. La palabra proviene del francés enquête, que significa "investigación". Como tal, una encuesta está constituida por una serie de preguntas que están dirigidas a una porción representativa de una población, y tiene como finalidad averiguar estados de opinión, actitudes o comportamientos de las personas ante asuntos específicos.

La encuesta, en este sentido, es preparada para ser realizada a la mayor población posible dentro de la Institución educativa. Este instrumento será aplicado a docentes y personal de apoyo del nivel inicial y preescolar. La encuesta va seccionada en tres categorías, identidad corporativa, comunicación organizacional y clima laboral.

Clima laboral

- Satisfacción laboral
- trabajo en equipo
- Relaciones inter-personales
- Motivación
- Liderazgo

Comunicación jefe- empleado

- Tipos de comunicación
- Canales de comunicación
- Claridad de la información
- Relación de trabajo jefe- empleado

Primeramente, se analizará el clima laboral para determinar cómo es la manera en que se relacionan los integrantes de la organización, de qué forma trabajan para el cumplimiento de sus actividades, la manera en que atienden a los infantes y padres



de familia y si existe algún tipo de motivación para un mejor desempeño de sus actividades. Posteriormente se examinaron los canales de comunicación que son utilizados para la emisión de mensajes, el tipo de comunicación que existe, la claridad con la que se maneja la información, la comunicación y relación que se establece (directora, personal) y la forma que se trabaja en conjunto (trabajo en equipo).

3.7 Muestra

Una de las decisiones cruciales durante el trabajo de investigación cualitativa se da cuando se decide quiénes o cuáles van a ser las fuentes de información en las que se aplicarán las técnicas. Se debe de ser cuidadoso al elegir el muestro si queremos plasmar la realidad vista desde diferentes perspectivas según los actores participantes.

Las personas escogidas en las investigaciones cualitativas deben estar dispuesta a colaborar con el investigador, además tienen que conocer el tema a tratar, estar informados acerca del mismo y con la actitud de abrirse y compartir sus reflexiones acerca del fenómeno que se estudia.

Para la presente investigación se ocupó el Muestreo No Probabilístico por Conveniencia.

“Se suele utilizar sobre todo al principio una muestra por conveniencia que se denomina muestra de voluntarios, y se utiliza si el investigador necesita que los posibles participantes se presenten por sí mismos. Este muestreo es fácil y eficiente pero no es uno de los preferidos debido a que en estos estudios la clave es extraer la mayor cantidad posible de información de los pocos casos de la muestra, y el método por conveniencia puede no suministrar las fuentes más ricas en información. Es un proceso fácil y



económico que permite pasar a otros métodos a medida que se colectan los datos. (Crespo y Salamanca, 2007).

Parte de las características de este muestreo es que la selección de los sujetos se da porque están convenientemente disponibles, ante la pandemia de Covid-19 se determinó entrevistar a la directora anterior, apoyos técnicos, maestros especialistas, educadoras y que tuvieran los medios necesarios para llevar a cabo dicha entrevista, ya que fue por medio de la plataforma Zoom y por formulario google, (a la actual directora se le aplicó este instrumento de forma presencial en su centro de trabajo).

3.8 Procesamiento de datos

Por tener carácter cualitativo la fase del procesamiento de datos será con base a la codificación de datos.

“Después de una lectura en profundidad, empezaremos con el proceso de codificación, propiamente dicho, mediante la identificación de palabras, frases o párrafos que consideremos tienen una significación destacable en relación a nuestros objetivos de estudio” (González, C., 2010).

La codificación de datos fue abierta, lo que quiere decir que los códigos encontrados en los datos recogidos son generados una vez que se interpretan las respuestas obtenidas y no antes.

En este trabajo se triangularon los datos ofrecidos en el proceso de las encuestas aplicadas a directivos, personal de apoyo, maestros especialistas y apoyos técnicos.

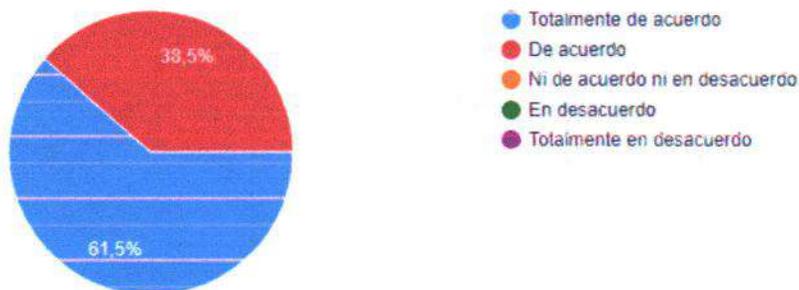


CAPITULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a través de las diferentes técnicas e instrumentos aplicados en la investigación, como lo fue la encuesta y entrevista semiestructurada, además de la interpretación de estos resultados entre las muestras seleccionadas, para concluir con la triangulación teórica de la información. Estos instrumentos se realizaron en dos momentos, durante la pandemia COVID-19 se realizó de manera virtual la encuesta y cuando se encontraba la Maestra Candelaria Zúñiga Gutiérrez aún de directora. La entrevista semiestructurada se realizó al cambio de autoridad y fue de manera presencial a la Mtra. Rufina Sandoval Valle.

Encuesta

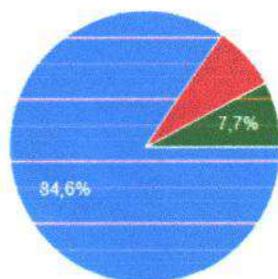
1. Existe congruencia entre la Misión, Visión y Valores del Centro de Atención Infantil con lo que transmiten en los servicios de la Institución.



El 61.5% de encuestados respondió que está totalmente de acuerdo, mientras que el 38.5% respondió que está de acuerdo, lo que nos arroja que existe una congruencia entre los valores filosóficos de la organización que es la misión, visión con los servicios que presta el Centro de Atención Infantil.



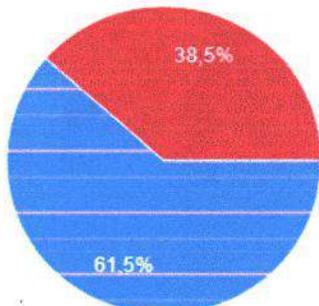
2. La Institución cuenta con algún logo y colores institucionales que le permita identificarlo de los demás centros educativos.



- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

El 84.6% respondió que está totalmente de acuerdo, el 7.7% que está de acuerdo, y otro 7.7% en desacuerdo, esto nos indica que la institución cuenta con logo y colores institucionales que le permite identificarse de otros centros educativos.

3. Su uniforme institucional va de acuerdo a la imagen que quiere representar el Centro Educativo.



- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

El 61.5% del encuestado contestó que están totalmente de acuerdo mientras que el 38.5% están de acuerdo, lo que nos indica que el personal encuestado está de acuerdo con que su uniforme institucional va de acuerdo a la imagen que representa la Institución.



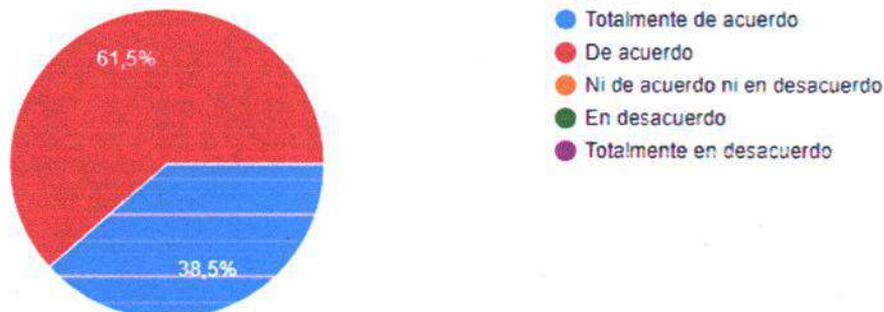


4. Le proporcionaron algún manual de funciones al inicio de sus actividades.



El 46.2% contestó que está totalmente de acuerdo, otro 46.2% que está de acuerdo, mientras que un 7.7% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Lo que nos arroja que al personal de la Institución se le proporciona manual de funciones.

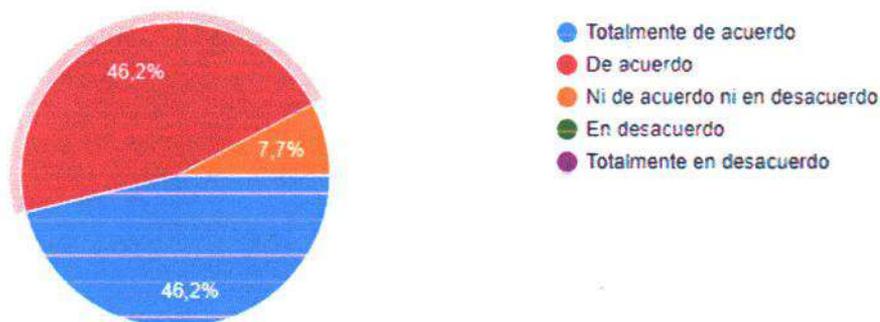
5. El ambiente que se respira en su trabajo es cordial.



El 61.5% contestó que está de acuerdo, otro 38.5% que está de totalmente acuerdo, Lo cual nos indica que el ambiente que se vive dentro de la Institución es cordial.



6. Las estrategias y/o programas de motivación hacia los empleados son adecuadas a los objetivos que el CAI quiere lograr.



Un 46,2% contestó que está totalmente de acuerdo, mientras que otro 46,2% que está de acuerdo y un 7,7% que ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que nos permite describir que el personal en su mayoría está a favor de las estrategias y/o programas de motivación hacia los empleados, lo que permiten lograr los objetivos del CAI,

7. Se generan oportunidades de capacitación en su área de trabajo.

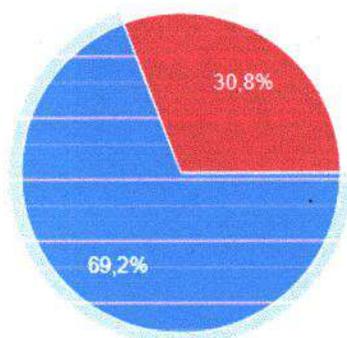


El 53,8% contestó que están de acuerdo, el 30,8% que totalmente de acuerdo, mientras que un 15,4% que ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que nos permite indicar que falta un poco de oportunidades de capacitación en áreas de trabajo.





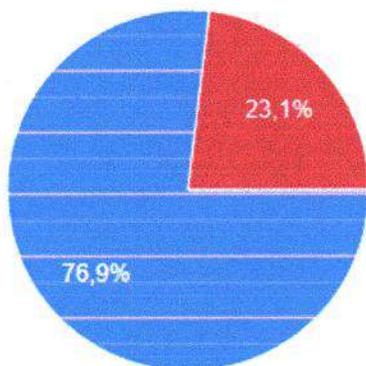
8. Se considera satisfecho con el trabajo que realiza en su área de trabajo.



- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

El 69.2% contestó que están totalmente de acuerdo, el 30.8% que, de acuerdo, lo que nos arroja que el personal se siente satisfecho con el trabajo que realiza en su área.

9. Considera que la comunicación grupal favorece el trabajo en equipo.

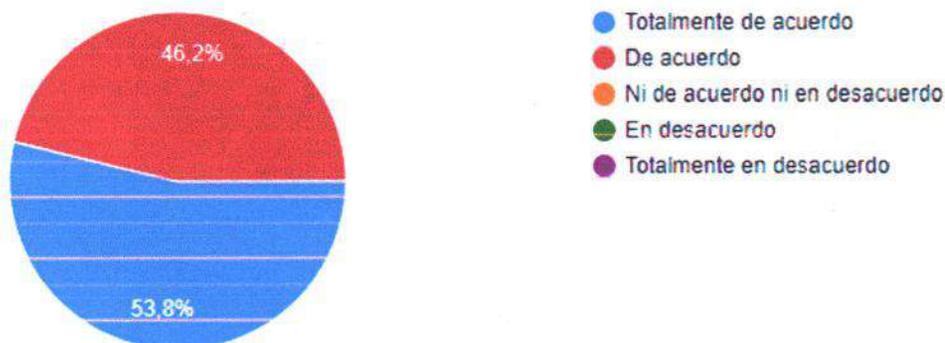


- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

El 76.9% contestó que están totalmente de acuerdo, mientras que el 23.1% que, de acuerdo, lo que nos indica que el personal considera que la comunicación grupal favorece el trabajo en equipo.

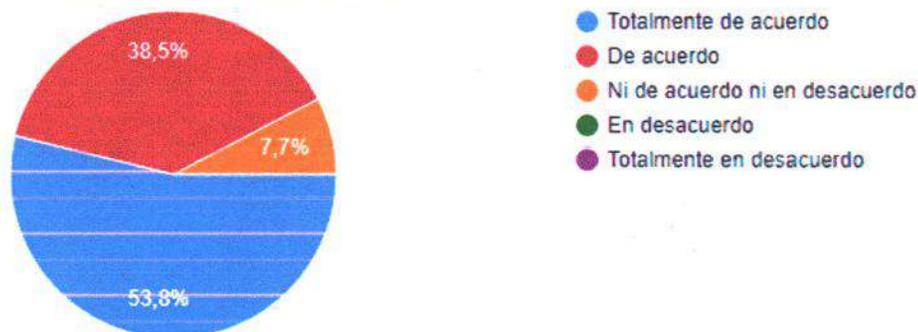


10. La dirección se preocupa por mantener informado al personal de las acciones y actividades del centro de trabajo.



El 53.8% contestó que están totalmente de acuerdo, el 46.2% que de acuerdo, lo que nos permite afirmar que la dirección se preocupa por mantener informado al personal de las acciones y actividades del centro de trabajo.

11. La información del Centro Educativo llega a través de oficios, circulares u otros documentos escritos.

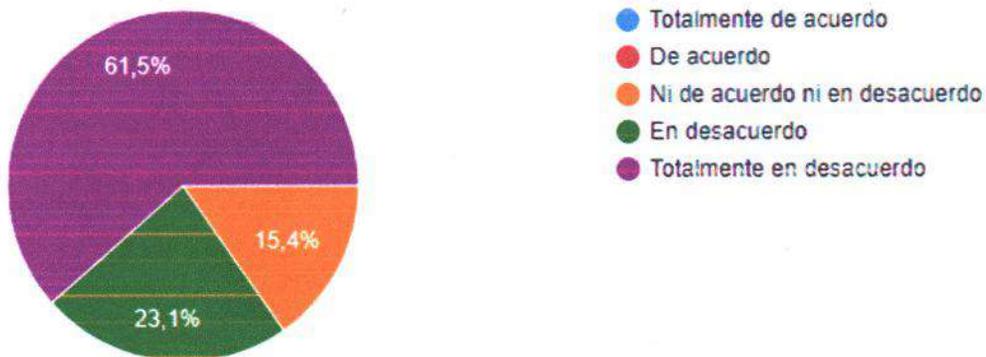


El 53.8% contestó que están totalmente de acuerdo, el 38.5% que de acuerdo, mientras que un 7.7% que ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que nos indica que la información del CAI en su mayoría llega al personal a través de documentos escritos.



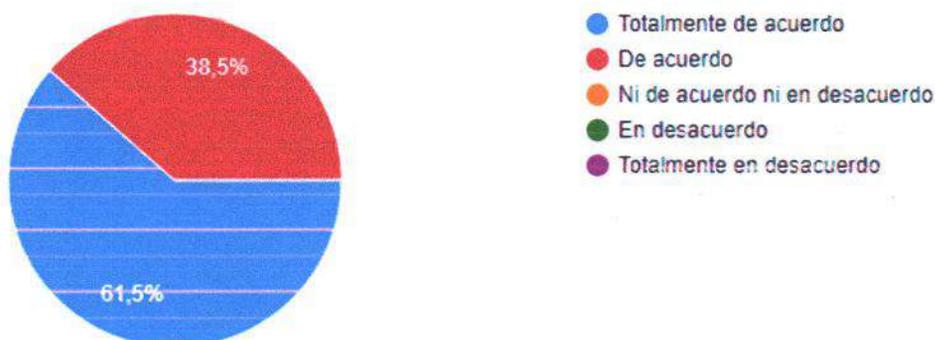


12. La información llega por rumores y/o "chismes de pasillos".



El 61.5% contestó que está totalmente en desacuerdo, el 23.1% que, en desacuerdo, y el 15.4% ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que nos permite decir que la información no llega por rumores y/o "chismes de pasillos".

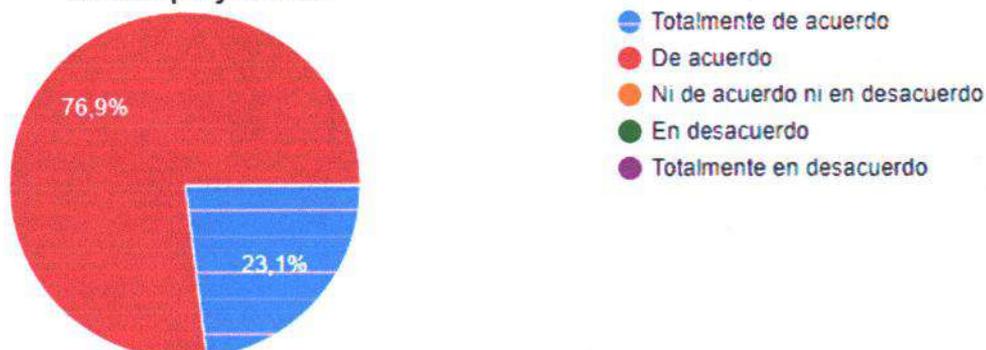
13. Las indicaciones e instrucciones en las reuniones, consejos técnicos así como en llamadas telefónicas son claras y adecuadas.



El 61.5 % contestó que están totalmente de acuerdo, el 38.5% que de acuerdo, lo que nos permite afirmar que la indicaciones e instrucciones en las reuniones, consejos técnicos así como en llamadas telefónicas son claras y adecuadas.

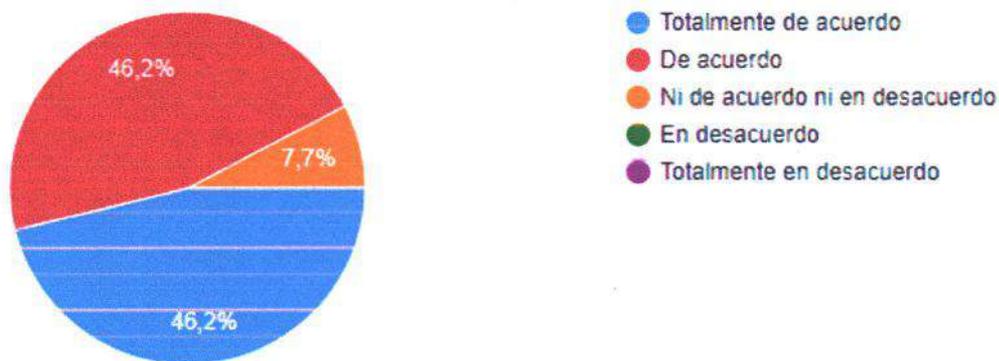


14. La información proporcionada por la dirección es clara, precisa y entregada en tiempo y forma.



El 76.9% contestó que están de acuerdo, mientras que el 23.1% totalmente de acuerdo, lo que nos permite decir que en su mayoría la información proporcionada por la dirección es clara, precisa y entregada en tiempo y forma.

15. Se establecen espacios y oportunidades de comunicación en la Institución donde los trabajadores expresen sus comentarios e inquietudes.

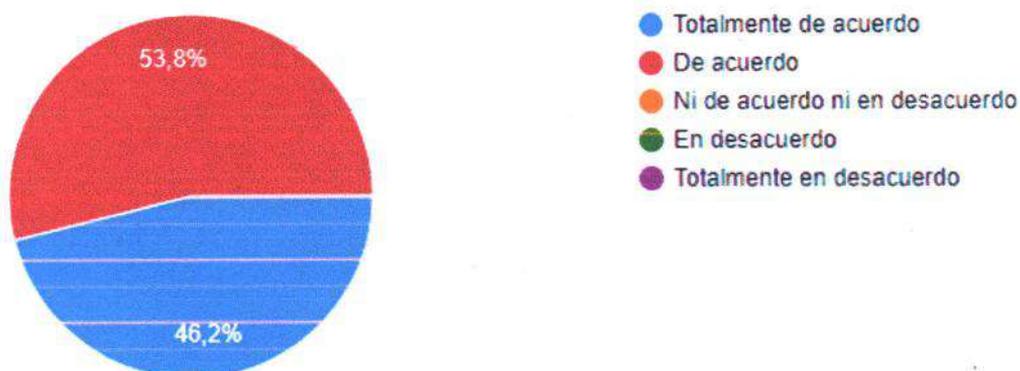


El 46.2% contestó que están totalmente de acuerdo, mientras que otro 46.2% de acuerdo, y un 7.7% que ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que nos revela que establecen espacios y oportunidades de comunicación en la Institución donde los trabajadores puedan expresar sus comentarios e inquietudes.



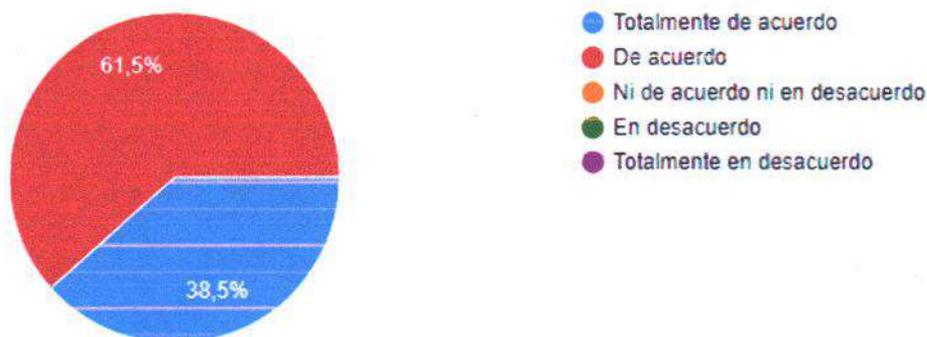


16. La información que se plasma a través de señalizaciones, periódicos murales, frizzos, videos dentro de la Institución, cumple con la función de comunicar.



El 53.8% contestó que están de acuerdo, mientras que el 46.2% totalmente de acuerdo, lo que nos permite decir que en su mayoría la información que se plasma a través de señalizaciones, periódicos murales, frizzos, videos dentro de la Institución, cumple con la función de comunicar a sus diferentes públicos.

17. La comunicación con sus compañeros es eficaz y eficiente.

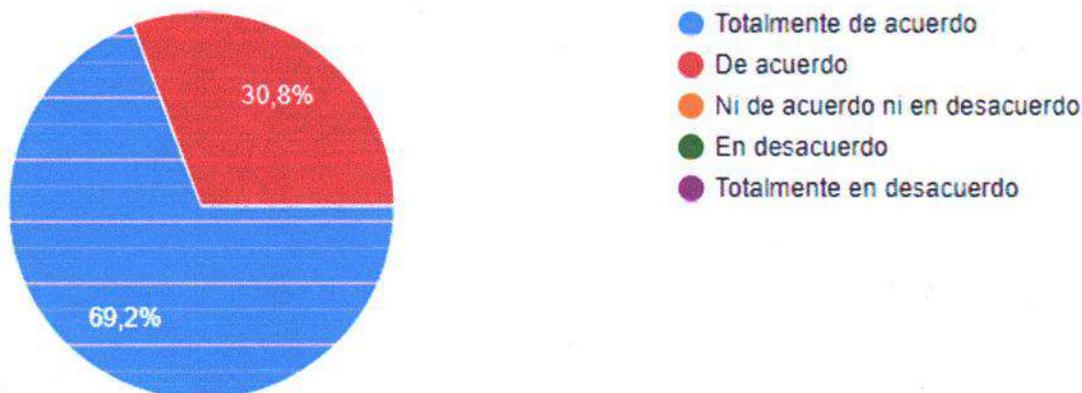


El 61.5% contestó que están de acuerdo, y el 38.5% totalmente de acuerdo, lo que nos permite decir que en su mayoría la comunicación entre compañeros es eficaz y eficiente.



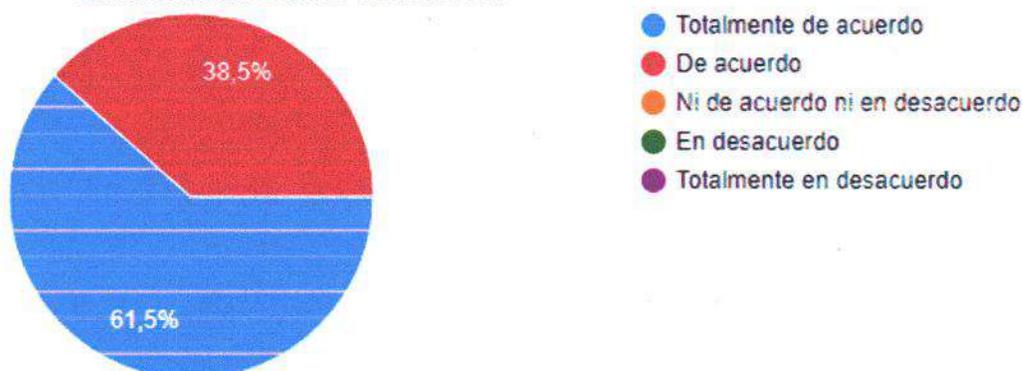


18.El envío de información por WhatsApp facilita la comunicación en su organización.



El 69.2 % contestó que están totalmente de acuerdo, el 30.8% que de acuerdo, lo que nos permite afirmar que el envío de información por WhatsApp facilita la comunicación en el Centro Educativo.

19.El programa Zoom le permite comunicarse de manera clara con los colaboradores de la Institución.



El 61.5 % contestó que están totalmente de acuerdo, el 38.5% que de acuerdo, lo que nos permite afirmar que el programa Zoom le permite a los colaboradores del CAI comunicarse de manera clara.



20. ¿Qué sugeriría para mejorar la comunicación interna en el CAI?

Los encuestados contestaron:

Capacitación tecnológica

Mayor disposición para algunas actividades extras o especiales

Evitar chismes de pasillo evitar el mal informar a los compañeros y a las compañeras

Seguir manteniendo la comunicación con los compañeros

Respetar acuerdos y ser respetuosos en la forma de ser y de pensar de los demás.

Enviar la información en tiempo y forma

Que el internet sea de mayor calidad, debido a que algunas ocasiones la plataforma Zoom ha fallado.

Seguir trabajando con respeto y empatía de manera colaborativa para el bien educativo de los niños y para que el trabajo interno del CAI sea compromiso de todos los integrantes.

Para esta pregunta me permití hacer una tabla, ya que las respuestas fueron variadas y las que tenían afinidad se englobaron para poder realizar un mejor análisis.



Entrevista semi estructurada

Como es una entrevista cualitativa decidimos triangular las entrevistas a profundidad realizadas a cuatro personas que forman parte importante de la Institución ya que son las que llevan mayor responsabilidad en la toma de decisiones. La primera entrevistada es la Mtra. Candelaria Zúñiga Gutiérrez ex Directora a quien nombraremos en este análisis como entrevistada 1. La maestra Rufina Sandoval Valle, directora actual Instituto a quien nombraremos como entrevistada 2. La maestra Lilian Villanueva, apoyo técnico pedagógico de nivel inicial a quien nombraremos como entrevistada 3, y la maestra Mayra Clemente, apoyo técnico pedagógico de nivel preescolar a quien nombraremos como entrevistada 4.

La primera parte de la entrevista se centra en estudiar la variable de identidad corporativa y su indicador filosofía corporativa.

¿Cuál es la función y/o los servicios que el Centro de Atención Infantil “San Mateo” ofrece en la Ciudad de Chilpancingo, Guerrero?

El personal entrevistado coincide en las funciones que presta esta Institución, por lo que tienen claro el servicio que oferta el CAI. Ya que se manifiesta que el servicio que otorga el CAI San Mateo es proporcionar atención educativa, asistencial e inclusiva a los niños de 6 meses de edad a 6 años, hijos de padres trabajadores. En donde se les brinda una formación pedagógica, asistencia médica, nutricional entre otros servicios a los niños y niñas inscritos en la Institución.



¿Existe congruencia entre la misión, visión y valores del Centro de Atención Infantil con lo que transmiten en los servicios de la Institución?

Las personas entrevistadas coinciden en que la misión y visión actualmente no la trabajan, ya que así lo marca su Programa de trabajo. Sin embargo, existe congruencia en las diferentes actividades que se realizan como integrantes del Centro Educativo, ya que se enfocan en su planeación, en sus valores principalmente como docentes, padres de familia y para con los infantes. Anteriormente se trabajaba con misión y visión, pero desde el 2005, con la nueva normalidad con respecto al Plan de Trabajo ya no se ha trabajado como prioridad. Actualmente trabajan con los objetivos que persigue el CENDI, que es brindar la atención niños de manera educativa y de manera existencial a favor de ellos mismos para obtener un mejor desarrollo en sus actividades y destrezas.

¿Tienen algún logo que los represente, que significa?

Las entrevistadas coinciden en que cuentan con un logo que los representa. El cual es un símbolo de un abrazo completo. El cual lleva como significado la atención y el servicio es para protección, ayuda y desarrollo opcional de los niños que ahí asisten. También es simultáneo de las madres que confían en esta Institución dejando su mayor tesoro que son sus hijos.

¿Cuentan con Uniforme Institucional?

Las entrevistadas coinciden en la descripción del uniforme tanto de los alumnos como del personal. Lo cual nos permite decir que tienen y conocen su uniforme Institucional. El uniforme es color blanco con azul, que es el oficial para el personal que ahí labora y para los niños. Para las niñas se les solicita un vestido; en la parte de arriba es color blanco con una corbatita azul marino y falda azul marino. En los niños es camisa blanca con vivos azul marino y pantalón azul



marino, y para ambos casos una bata mil rallas con el logo en el lado superior izquierdo y lleva un conejito de mascota, así como su nombre del lado derecho y la sala en la cual asiste. Las compañeras también hacen uso de su bata de trabajo, que es de "mil rallas" con bolsas al frente y su nombre del lado superior derecho, y el logo en el lado superior izquierdo.

¿Qué colores los representan y/o los distinguen de otros centros educativos infantiles?

El personal coincide en la descripción de los colores institucionales, lo que nos permite afirmar que si está bien posicionado en el Centro Educativo. Saben y ocupan los colores institucionales, sobre todo en eventos de gala. Ya que, en días laborables se organizan y llevan colores específicos por días y semanas.

La Institución, ¿Cuenta con papelería corporativa, como son hojas membretadas, tarjetas de presentación, entre otros?

La ex directora manifestó que "Únicamente contamos con las hojas membretadas, y folders en periodos de clausuras. Ya que los gastos que se tienen dentro del CAI, lo cubre la misma Institución, por ello no hacemos gastos excesivos en ello", mientras que la directora actual y Apoyos Técnicos comentaron que solo cuentan con hoja membretada sin fundamentar algún otro.

¿El personal se identifica o se siente parte de la Institución? ¿Por qué?

El personal se identifica o se siente parte de la Institución ya que trabajan y perciben su trabajo con responsabilidad y amor. Se les considera en cada una de las actividades que se llevan dentro y fuera del CAI. La comunicación en un 90% existe, la mayoría persigue lograr el objetivo principal del CAI, que es brindar atención de calidad a los menores niños. Eso les permite tener un objetivo en



común en todo el plantel educativo, ya sea personal docente, administrativo, de apoyo e intendencia, cada quien asume las funciones y roles que debe cumplir para que la Institución se mantenga en óptimas condiciones para el servicio del infante.

La segunda parte de la entrevista se centra en estudiar la variable de clima laboral, por lo que se realizaron las siguientes preguntas.

¿Cómo considera el clima laboral en el Centro Educativo?

Las respuestas nos indican que la Institución se trabaja con respeto, y cuando existen algunas diferencias la comunicación es su mejor herramienta. En la mayoría de las ocasiones el clima ha sido muy llevadero y cordial. La mayoría del personal lleva más de 15 años laborando en esta Institución, por lo que han sabido acoplarse a las diferentes personalidades de sus compañeros. Cada año se hace rotación de personal lo que ha permitido mayor interacción con los mismos. Sin embargo, en meses anteriores se realizó cambio de directora, quien había estado en el cargo 38 años y con ello el clima laboral se ha visto afectado por los cambios y decisiones de la actual directora.

¿Se capacita el personal para el desempeño de sus labores, en qué y con qué frecuencia lo hace?

Puede concluirse en esta pregunta que el personal es capacitado de acuerdo a las necesidades que se tengan en el Centro educativo. Al inicio del año escolar se les capacita con los Consejos Técnicos Escolares, en una semana intensiva. Posteriormente, se realiza mensualmente los intercambios de experiencias en los mismos Consejos Escolares y cuando hay alguna capacitación extra se solicita ante las autoridades correspondientes el asesoramiento para posteriormente impartirse al Consejo Técnico Consultivo que



lo conforman el área de Psicología, Integración Educativa, las ATP, área médica, dependiendo de la problemática y/o la necesidad.

¿Todo el personal participa y colaboran en las funciones específicas y generales de la Institución y cuáles son?

En su mayoría las compañeras comparten y colaboran en las diferentes áreas en servicio de los niños y atención con padres de familia. En cuanto al personal si colabora en otras actividades diferente a su área de adscripción en ese ciclo escolar, en su mayoría aceptan y van, en otras no poniendo obstáculos de quien va a hacer su trabajo entonces, pero finalmente se habla con ellos y se concientiza del porque se encuentran laborando ahí y acceden. En este punto se trabaja mucho la comunicación y de quien pide o no el apoyo.

Considera que, ¿existe empatía de su parte hacia los trabajadores en cuestiones personales y laborales?

Coinciden las entrevistadas en que hay empatía, y apoyo en situaciones laborales principalmente, pero si requieren apoyo en algo personal y está en sus posibilidades, también apoyan. Se brindan los espacios y tiempos necesarios para escucharlos. En cuanto hay situaciones laborales tratan de dar alternativas de solución y sobre todo el apoyo que ellos requieren en cuanto a alguna situación de permisos, emergencias personales.

¿Considera que la comunicación grupal favorece el trabajo en equipo?

Las entrevistadas coinciden en que la comunicación grupal si se da en el CAI, les ha funcionado dentro de las funciones y objetivos que se plantean. El trabajo en equipo es el éxito para obtener el logro de los objetivos, la comunicación si se ha



tenido, se tiene en el CAI, se contribuye y prueba de ello es que lleva más de 38 años de servicio para los infantes y la Institución sigue siendo muy solicitada.

Para la toma de decisiones de aspectos Institucionales, ¿Se toman en cuenta las opiniones de los miembros de la organización?

La directora anterior manifestó que para la toma de decisiones se apoyaba en sus Apoyos técnicos, no tomaba decisiones sin antes consultarlo ya que en su mayoría la participación de este equipo tenía los fundamentos para tomar la mejor decisión. Sin embargo, la directora actual y los ATP coinciden en que hay ocasiones que, si se toma en cuenta a los miembros de la organización para la toma de decisiones, pero quien tiene la última palabra es la directora del plantel.

La tercera y última parte de la entrevista se basa en conocer la variable del clima organizacional, por lo que se realizaron las siguientes preguntas.

¿La información Institucional del Centro Educativo la hacen llegar a través de oficios, circulares u otros documentos escritos?

Coinciden que la información Institucional se hace llegar de manera escrita al personal, ya sea por medio de oficios, circulares, o bitácora. En su mayoría es de manera escrita para que no exista confusión en la información y cuando no, se hace por medio de bitácora que manejan donde firman de enterado, dependiendo del área a la que vaya la información. Esta forma les ha ayuda para deslindarse también de responsabilidades a otras áreas.

¿Considera que las indicaciones e instrucciones verbales que Usted emite en las reuniones, Consejos Técnicos, así como llamadas telefónicas son claras y adecuadas? ¿Cómo se da cuenta de ello?



Las entrevistadas coinciden en que las indicaciones e instrucciones verbales que emiten son claras y adecuadas, ya que la respuesta que tienen y de quien recibe el mensaje va de acuerdo a lo solicitado. Las indicaciones que se llegan a dar, primeramente, por escrito o verbales son entendidas y acatadas. Se dan cuenta de ello porque hay una respuesta afirmativa o positiva de las compañeras... cuando llega a existir alguna duda de manera individual cada una de ellas se acerca, ya sea por llamada telefónica o por mensajes y aclaran sus dudas.

Considera que la información que plasma a través de señalizaciones, periódicos, murales, carteles, frizzos, etc. ¿Cumplen con la función de comunicar?

Están de acuerdo al decir que consideran que, si la información que se llega a poner en carteles, cartas murales ya sea para el interior de la Institución o al exterior para los padres de familia es clara, es precisa, entendible y sobre todo atractiva, no nada más para las personas adultas sino también para los niños, ya que se busca que también ellos lo entiendan y logren captar la idea que se les está manifestando. Se basan más a imágenes que a textos por el mismo nivel en el que se trabaja.

¿La información que proporciona al personal docente y administrativa es clara, precisa y entregada en tiempo y forma?

Las entrevistadas están de acuerdo en que la información se trata de proporcionar en tiempo y forma porque de lo contrario les llaman la atención las autoridades correspondientes. La dirección anterior realizaba las respectivas llamadas de atención de manera interna de forma verbal y escrita, dependiendo que figura está demorándose en la entrega de la documentación correspondiente por poner un ejemplo. Mientras que la Dirección actual manifiesta que mientras a ella le



llegue en tiempo la información así será transmitida a su personal a través de grupos de WhatsApp que es el medio que más utilizan para temas de información.

¿Se establecen espacios y oportunidades de comunicación en la Institución donde los trabajadores expresen sus comentarios e inquietudes?

Coinciden en que existe el espacio tanto para los padres de familia como el personal. Se realizan reuniones y ahí se comentan las inquietudes que se tengan, argumentando por qué y si hay alguna sugerencia y que vaya acorde con lo se va a superar o resolver de esa problemática. Se cuenta con un buzón de sugerencias en la entrada del CAI pero no hacen uso de ello, ni el personal ni padres de familia. Hay padres de familia y compañeros que no esperan las reuniones antes mencionadas y pasan directamente a la dirección ya que se les ha comentado que no esperen las reuniones para tratar asuntos del CAI y se da el seguimiento correspondiente. En la Administración actual, están proceso de adaptación en este tema, ya que han existido algunas represalias, por lo que no se proporciona aun la confianza para entablar una comunicación con el personal.

¿Actualmente de qué manera se comunican internamente en el CAI San Mateo?

Como parte de esta entrevista se realizó en tiempo de pandemia de COVID-19 se tuvieron estas respuestas: "actualmente y con la "nueva normalidad" de clases en línea, el personal se está comunicando a través del uso de la tecnología como lo es por, grupos de WhatsApp, llamadas telefónicas, mensajes y programa de Zoom." A través de los grupos de WhatsApp les hacen llegar la información que la directora hace llegar para ellos, o alguna información para enriquecer el trabajo que se lleva a cabo en línea con los niños, ya que es nueva esta modalidad de trabajo en línea también estamos aprendiendo nosotros. En otros



momentos ha sido por llamadas o por la plataforma de Zoom, donde se realizan reuniones oficiales y extraoficiales para tener una mejor comunicación con ellos.

Ahora con las clases ya de manera presencial, continúan manteniendo comunicación el personal a través de los medios digitales, de manera más dinámica y didáctica, usando tarjetas de mensajes, animación etc.

¿Qué sugeriría para mejorar la comunicación interna en el CAI?

Las respuestas coinciden en que debe mantenerse el respeto, responsabilidad, disposición, puntualidad, tolerancia en cada una de las funciones que les han sido otorgadas en su centro de trabajo, todo esto para que siga existiendo una buena comunicación en el Centro Educativo. Los ATP sugieren que exista sobre todo responsabilidad, cuando se les manda alguna información, que haya respeto cuando se requiera la comunicación verbal, ser constantes, estar más comunicativas en el buen sentido de la palabra.



Propuestas

La encuesta fue enviada a 20 personas de manera electrónica, lo que comprende a 15 docentes y 5 maestros especialistas, de las cuales fueron contestadas 19 encuestas, lo que nos permite determinar que el resultado obtenido es de acuerdo a las respuestas de la “mayoría”, teniendo con ello mayor credibilidad y realismo al contexto Institucional en cuanto a Identidad Corporativa, Clima Laboral y Comunicación organizacional, por lo que se realizan las siguientes propuestas:

Identidad Corporativa

Para la categoría de Identidad corporativa se propone:

1. Trabajar e implementar un manual de identidad corporativa que detalle todos y cada uno de los elementos gráficos, donde se explique cómo deben ser aplicados, tanto por escrito como de manera digital, y donde se logre integrar los elementos que conforman la filosofía corporativa de la institución (misión, visión, valores y objetivos) dándole formalidad en la implementación del mismo.

Misión:

Desarrollar una educación integral y armónica del infante a través de los campos formativos de desarrollo personal y social, lenguaje y comunicación, pensamiento matemático, exploración y conocimiento del mundo, expresión y apreciación artística, desarrollo físico y salud.

Visión:

Lograr ser un Institución de vanguardia, crecimiento, desarrollo, reflexión, convivencia y conocimiento que persiga y logre la integración social, afectiva y cognoscitiva; de acuerdo a las necesidades, características e intereses de cada



niño, para apropiarse de habilidades y cubra las necesidades educativas de nuestra sociedad, contando con la participación conjunta de padres de familia, maestros y alumnos.

Valores:

- Respeto
- Libertad
- Amor
- Honestidad
- Justicia
- Paciencia
- Actitud
- Inclusión

2. Se deben organizar acciones y eventos con el objetivo de fortalecer la filosofía corporativa en los públicos internos y externos.
3. Actualizar el organigrama institucional, con sus respectivas funciones.
4. Otra propuesta es la distribución general del manual de funciones (el CAI cuenta con ello), ya que en las respuestas fue un factor alto el que no se les proporciona o no lo conocen.
5. Sus colores institucionales, así como el logo lo tienen bien posicionado. Sin embargo se sugiere implementar de manera constante, el uso de uniforme al personal administrativo ya que eso brindará una mejor imagen y los padres de familia podrán identificarlos mejor.
6. Mantener en constante actualización la página de Facebook, ya que es uno de los principales medios de comunicación para brindar información a los públicos, haciendo al menos 1 post diario.



Comunicación organizacional

El cierre de las escuelas en tiempo de pandemia tuvo un alto impacto en la educación. Para lo cual muchas docentes no estaban preparadas en el uso de tecnologías y herramientas virtuales para dar sus clases en línea. Sin embargo, en el contexto interno de la Institución en su mayoría han sabido comunicarse y sobrellevado este ciclo escolar, y de acuerdo a lo manifestado por las encuestas se propone trabajar en:

1. La implementación de un área específica de comunicación estratégica. Con la finalidad de brindar a los públicos internos y externos una herramienta más para reforzar la comunicación, alcanzar los objetivos y cumplir con la misión y su visión; además de fortalecer la cultura organizacional, mejorar el clima laboral
2. Dar a conocer en tiempo y forma los objetivos a trabajar
3. Respetar acuerdos institucionales
4. Permitir el feedback entre los colaboradores
5. Buscar convenios con los superiores para la realización de capacitaciones virtuales constantes con los programas que tienen mayor utilidad en estos momentos, y la posibilidad de crear material para su impresión y puedan tenerlo como soporte por cualquier duda entre las docentes
6. Contratar una plataforma virtual en donde se permita hacer uso de las docentes para reuniones entre personal, padres de familia y clases con los infantes.
7. Manejar las redes sociales Institucionales de manera responsable y para el uso que fueron creadas, informativas y feedback.
8. Crear empatía entre los colaboradores, directivos y colaboradores en temas tecnológicos... todos están en proceso de aprendizaje.
9. Delegar funciones para un mejor proceso de comunicación
10. Ser responsables en tiempo y forma con lo solicitado por sus superiores



11. Evitar canales de comunicación a través de medios digitales informales ya que a pesar de ser rápidos pueden tergiversar la información, respaldar la información.
12. Procurar que las respuestas a través de las herramientas digitales sean de manera inmediata y buscando siempre darle confianza y solución a las personas que realizan contacto a través de las aplicaciones

Clima laboral

De acuerdo a las respuestas proporcionadas en las encuestas y los porcentajes manifestados, se tiene que trabajar en el clima laboral por lo que se propone:

- En lo posible tomar en cuenta al personal en general para toma de decisiones y actividades propias del plantel.

Es importante tener en cuenta que un equipo de trabajo está conformado por diversas personas con sus propias ideas, pensamientos y opiniones. No estar de acuerdo todo el tiempo no es algo que tenga que romper el entorno pacífico en el que laboran.

Las confrontaciones sanas entre colaboradores son buenas, siempre y cuando exista el respeto y la tolerancia, ya que pueden llevar a un buen intercambio de ideas que conduzcan a la innovación, a soluciones de problemas actuales.

- Convivencias con el personal dentro y fuera de la Institución

Establecer un día de convivencia para todos los colaboradores tanto personal docente como administrativo, por lo menos 1 vez por semestre donde se permita establecer la convivencia fuera de las actividades cotidianas dentro de la organización. Como propuesta: un día de picnic, donde organicen juegos deportivos o recreativos, puede ser en las mismas instalaciones de la institución, un parque público, etc. Esto con el fin de crear una relación más



armoniosa y dar un espacio de distracción y relajación por las jornadas laborales.

- Desarrollar un programa de incentivos, para reconocer el desempeño del personal

Un programa de incentivos permitirá conocer el rendimiento de los empleados y el cumplimiento de los objetivos. Se podrá identificar a los empleados más motivados y eficientes, así como la curva de desempeño. Los incentivos para trabajadores suelen ir asociados al cumplimiento de objetivos que reportan resultados o beneficios. Ante este escenario, un buen programa de incentivos y bien diseñado generará más beneficio que coste. El cual brindará grandes ventajas y mejoras para el centro educativo, ya que genera una motivación extra en los colaboradores. Por ejemplo:

- ✓ Implementar un plan de incentivos, quien realice determinadas metas u objetivos se les permitirá entrar en una tómbola con premios, ya sean materiales didácticos, un desayuno, un día de descanso, etc.

- Brindar elogios y felicitaciones al público interno.

Es mejor felicitar en público y llamar la atención en privado. A cual quiera le gusta escuchar cosas buenas de sí mismo y ser reconocidos cuando hacen las cosas bien. Las actividades diarias y las presiones laborales pueden hacer que no todos los días sean buenos, pero se debe mantener siempre una buena actitud.

- Instalar una estación de snacks y/o café.

Es una excelente estrategia para que el personal recargue energía, pueda relajarse un momento y también compartan ideas y pensamientos. El trabajo con niños suele ser muy cansado y estresante, y esta área podría de ser de ayuda



Conclusión

El presente trabajo de investigación surge del interés de conocer la comunicación, la identidad corporativa y el clima laboral que se ha implementado en el Centro de Atención Infantil "San Mateo", y que ha permitido consolidarse como uno de las instituciones públicas de mayor demanda y prestigio en el nivel inicial y preescolar en la ciudad de Chilpancingo, Guerrero desde hace más de 39 años.

En cuanto a imagen se puede apreciar que los alumnos desde el nivel inicial (9 meses) hasta nivel preescolar (6 años o más) portan completo y responsablemente su uniforme de acuerdo a las actividades asignadas durante la semana, brindando así mayor identidad y pertenencia a la institución. Mientras que el cuerpo docente, administrativos y personal en general cuentan con "acuerdos en colores" para uso de playeras o blusas con pantalón de mezclilla en el transcurso de la semana y su bata de trabajo azul marino con blanco. En eventos deportivos y de gala, la mayoría del personal opta por comprar o adquirir el uniforme acordado, sin embargo, no siempre se cumple al 100%. Por lo que se sugiere buscar las estrategias de motivación para que todo el personal logre tener el sentido de pertenencia de su centro de trabajo y pueda reflejarse en sus uniformes y su identidad corporativa.

Dentro de los objetivos principales en la comunicación organizacional es asegurar que todos los integrantes de la institución estén alineados con los valores, la misión y la visión de la misma, por lo que en esta investigación se dan propuestas para formar una identidad corporativa que permita lograr una identidad propia. Que en base a sus metas y objetivos se logre obtener una filosofía organizacional en beneficio de los educadores, el personal administrativo y los colaboradores para que tengan un claro entendimiento de la importancia de su labor y del impacto que tienen en el desarrollo de los niños.



En el CAI "San Mateo" los medios de comunicación interna son un tanto obsoletos para la difusión de información necesaria para el cumplimiento de las actividades laborales, ya que hacen uso de bitácoras, avisos en cuadernos, hojas con información escrita a mano y colocada en áreas de chequeo de horarios, o simplemente de manera verbal. Después de la pandemia COVID-19 se empezó a hacer uso de grupos de WhatsApp donde comparten información por áreas y generales. Cabe mencionar que no todo el personal está integrado en la "tecnología", ya sea por desinterés o falta de conocimiento. Lo cual retrasa el flujo de comunicación o no todos se enteran de la información en tiempo y forma.

En cuanto a públicos externos, los medios de comunicación son variados y se adaptan a las necesidades que puedan llegar a tener los padres, hay quienes prefieren hacerlo de manera digital con los maestros, otros eligen los medios impresos tradicionales como circulares oficios y avisos. Otro medio de comunicación, aunque informal pero muy práctico, eficaz y rápido son los grupos de mensajería instantánea a través de la aplicación de WhatsApp.

La dirección se comunica con su público externo a través de la página de Facebook del CAI "San Mateo", por este medio hace llegar la información necesaria de manera general, donde también se comparten las actividades académicas, culturales y deportivas de los infantes (por temas de privacidad al alumnado, los papás firman una hoja de autorización o no para la difusión de actividades de sus hijos). También se hace uso de carteles y folletos de manera externa en las áreas de la institución para hacer llegar algún mensaje a los padres de familia.

Se realizan tres reuniones generales con padres de familia de manera presencial en el transcurso del ciclo escolar, para tratar temas generales de la institución. Así como reuniones, mensuales o bimestrales de acuerdo a la necesidad de cada grupo. Se requiere la presencia a través de citatorios personales



El clima laboral es un factor determinante en la productividad y satisfacción de los trabajadores de cualquier institución, donde se promueva la comunicación efectiva y se fomente el trabajo en equipo, para con ello asegurar el bienestar y desarrollo de los profesionales que trabajan en el centro educativo, así como las actividades de los niños y niñas que cursan el nivel inicial y preescolar en este plantel.

En este aspecto hay mucho que trabajar, ya que como se ha expuesto en el trabajo de investigación, actualmente la tensión y el clima no ha sido del todo favorecedor para las actividades escolares y laborales, debido al cambio de autoridad a cargo de la institución, la toma de decisiones y la resistencia al cambio. Por lo que se brindan propuestas de actividades para trabajar y fortalecer el clima laboral

El Centro de atención infantil “San Mateo”, necesita trabajar y unificar los aspectos de su identidad, comunicación y clima laboral; y para ello requiere implementar un área en materia de Comunicación Estratégica para poder relacionar todos estos aspectos para beneficio del desarrollo y cumplimiento de los objetivos escolares.

Con los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas se cumple la premisa establecida, siendo correcta en su planteamiento. “El Centro de Atención Infantil requiere estrategias de comunicación para mejorar las relaciones entre sus públicos internos y su clima laboral”.

Dentro de las propuestas manifestadas en este trabajo están: la implementación de un Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas, el fortalecimiento de la comunicación interna, la medición del nivel de satisfacción de los padres de familia en cuanto a imagen, atención y desempeño académico y cultural de los infantes, para con ello fortalecer la imagen a través de la implementación de estrategias en estos aspectos.



Bibliografía

Alfonso Vázquez (2008) La imaginación estratégica. El caos como liberación. Ed. Norma de América Latina, España.

Alvarado, R. A. (2008). Sistemas Complejos Adaptables y Cooperación. UAM Xochimilco: Primer Seminario Nacional de Economía Institucional. Fronteras del Análisis Económico de las Instituciones.

Álvarez, M. J. (2007). Comunicación Interna, la estrategia del éxito. Razón y Palabra, 56. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/html/1995/199520729023/>

Capriotti, P. (2009) Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Chile. Editorial Andros Impresores.

Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Chile: Colección de libros de la Empresa

Carlos Fernández Collado (2012), La comunicación en las organizaciones. 3a Ed. Trillas, México.

Carrillo, E. (2015). La Identidad Corporativa como Sistema Complejo Adaptativo. Red Internacional de Investigadores en Competitividad Memoria del IX Congreso ISBN 978 607-96203-0-4, 18.

Garrido, F. J. (2008). Comunicación de la Estrategia. Barcelona.

Hernández & Rodríguez, S. (2006). Introducción a la Administración. México: McGrawHill.

Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio (2014), Metodología de la Investigación, Sexta Edición, México, Mc Graw Hill Education

Kauffman, S. A. (1995). At Home in the Universe: The Search for Laws of Self Organization and Complexity. New York: Oxford University Press.



Martínez, P. C. (2011). El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica. Revista científica Pensamiento y Gestión, (20).

Recuperado de:

[http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/ 3576/ 2301](http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3576/2301)

Massoni, S. (2009). Comunicación Estratégica: somos seres en-red-dándonos. FISECEstrategias, 5(12). Recuperado de: <https://bit.ly/2WfUbB>

Massoni, S. (2012). Entrevista a Sandra Massoni del Portal Web "Digitalismo.com". Obtenido de Digitalismo.com

Massoni, S; Pérez, R. A; (2009). Hacia una teoría general de la estrategia. Ariel Comunicación.

Morales Serrano, F. (2013). La Comunicación Interna, Herramienta estratégica de gestión para las empresas. Red DirCom Iberoamericana

Paz, V. G. (2012). Comunicación organizacional. Red tercer milenio. México

Pérez, J. (2000). La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones. En Rebeil, M. y RuizSandoval, México: Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana.

Perez, R. A. (2019) "La nueva Teoría Estratégica, agente de cambio efectivo en la dirección y Gestión de las organizaciones." [curso] Universidad Autónoma de Guerrero. México.

Pérez, R. Massoni. S. (2009) Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones. Ariel Ediciones. Madrid, España.



Anexos

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA AL ÁREA DIRECTIVA Y PEDAGÓGICA DEL CENTRO DE ATENCIÓN INFANTIL “SAN MATEO”

ENTREVISTADO: _____ CARGO: _____

ENTREVISTADORA: ANYULLI MARBEL VEGA ZUÑIGA

Objetivo general de la entrevista: Evaluar cómo se manifiesta la comunicación organizacional, la identidad corporativa y el clima laboral para la propuesta de comunicación en el Centro de Atención Infantil “San Mateo” en Chilpancingo, Guerrero. Para mejora del clima laboral en sus públicos internos y su efecto en la enseñanza del infante.

IDENTIDAD CORPORATIVA

1. ¿Cuál es la función y/o los servicios que el CAI “San Mateo” ofrece en la Ciudad de Chilpancingo, Guerrero? _____
2. ¿Existe congruencia entre su misión, visión y valores del CAI con lo que transmiten en los servicios de la Institución? _____
3. ¿Tienen algún logo que los represente, que significa? _____
4. ¿Cuentan con Uniforme Institucional? _____
5. ¿Qué colores los representan y/o los distinguen de otros centros educativos infantiles? _____
6. La Institución, ¿Cuenta con papelería corporativa, como son hojas membretadas, tarjetas de presentación, entre otros? _____
7. ¿El personal se identifica o se siente parte de la Institución? ¿Por qué? _____

CLIMA LABORAL

1. ¿Cómo considera el clima laboral en el Centro Educativo? _____
2. se preocupa por mantener un buen clima en el equipo _____
3. La dirección alienta a que se trabaje en equipo _____
4. La dirección se preocupa por conocer mis necesidades e intereses _____
5. Considera que los colaboradores confían en cualquier decisión tomada por la dirección

6. ¿Cuenta con el apoyo de las personas de otras áreas? _____
7. El nivel de exigencia por parte de mi jefe es adecuado _____
8. La dirección está abierta a las sugerencias y consejos de los empleados _____



9. La dirección está buscando hacer cambios para mantener y/o lograr mejores estrategias para la enseñanza del infante _____
10. ¿Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones? _____
11. ¿Se siente motivado o estimulado? _____
12. ¿Se capacita el personal para el desempeño de sus labores, en qué y con qué frecuencia lo hace? _____
13. ¿Todo el personal participa y colaboran en las funciones específicas y generales de la Institución y cuáles son? _____
14. Considera que, ¿existe empatía de su parte hacia los trabajadores en cuestiones personales y laborales? _____
15. ¿Considera que la comunicación grupal favorece el trabajo en equipo? _____
16. ¿Se toman en cuenta las opiniones de los miembros de la organización? _____
17. Las estrategias y/o programas de motivación hacia los empleados son adecuadas a los objetivos que el CAI quiere lograr. _____
18. Se generan oportunidades de capacitación en su área de trabajo. _____
19. Se considera satisfecho con el trabajo que realiza en su área de trabajo. _____

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1. ¿La información Institucional del Centro Educativo la hacen llegar a través de oficios, circulares u otros documentos escritos? _____
2. ¿Considera que las indicaciones e instrucciones verbales que Usted emite en las reuniones, Consejos Técnicos, así como llamadas telefónicas son claras y adecuadas? ¿Cómo se da cuenta de ello? _____
3. ¿Considera que la información que plasma a través de señalizaciones, periódicos, murales, carteles, frizzos, etc. Cumplen con la función de comunicar? ¿Por qué? _____
4. ¿La información que proporciona al personal docente y administrativa es clara, precisa y entregada en tiempo y forma? _____
5. ¿Se establecen espacios y oportunidades de comunicación en la Institución donde los trabajadores expresen sus comentarios e inquietudes? _____
6. ¿Actualmente de qué manera se comunican internamente en el CAI San Mateo? _____
7. ¿Qué sugeriría para mejorar la comunicación interna en el CAI? _____
8. Considera que la comunicación grupal favorece el trabajo en equipo. _____

Gracias por el tiempo y la dedicación brindada a la contestación de esta entrevista.



ENCUESTA

Objetivo general de la encuesta: Evaluar cómo se manifiesta la comunicación organizacional, la identidad corporativa y el clima laboral, para las propuestas de estrategias de comunicación en el Centro de Atención Infantil “San Matco” para la mejora del clima laboral en sus públicos internos y su efecto en la enseñanza del infante.

INDICACIONES: Lea cuidadosamente las siguientes afirmaciones, y seleccione la opción más adecuada según su percepción.

IDENTIDAD CORPORATIVA

1. **Existe congruencia entre la misión, visión y valores del Centro de Atención Infantil con lo que transmiten en los servicios de la Institución.**
A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
D) En desacuerdo E) Totalmente en desacuerdo
2. **La Institución cuenta con algún logo y colores institucionales que le permita identificarlo de los demás centros educativos.**
A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
D) En desacuerdo E) Totalmente en desacuerdo
3. **Su uniforme institucional va de acuerdo a la imagen que quiere representar el Centro Educativo.**
A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
D) En desacuerdo E) Totalmente en desacuerdo
4. **Le proporcionaron algún manual de funciones al inicio de sus actividades.**
A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
D) En desacuerdo E) Totalmente en desacuerdo



CLIMA LABORAL

5. **El ambiente que se respira en su trabajo es cordial.**
- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
D) En desacuerdo E) Totalmente en desacuerdo
6. **Las estrategias y/o programas de motivación hacia los empleados son adecuadas a los objetivos que el CAI quiere lograr.**
- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
D) En desacuerdo E) Totalmente en desacuerdo
7. **Se generan oportunidades de capacitación en su área de trabajo.**
- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
D) En desacuerdo E) Totalmente en desacuerdo
8. **Se considera satisfecho con el trabajo que realiza en su área de trabajo.**
- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
D) En desacuerdo E) Totalmente en desacuerdo
9. **Considera que la comunicación grupal favorece el trabajo en equipo.**
- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
D) En desacuerdo E) Totalmente en desacuerdo

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

10. **La dirección se preocupa por mantener informado al personal de las acciones y actividades del centro de trabajo.**
- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
D) En desacuerdo E) Totalmente en desacuerdo
11. **La información del Centro Educativo llega a través de oficios, circulares u otros documentos escritos.**
- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo



D)En desacuerdo E) Totalmente en desacuerdo

12. La información llega por rumores y/o "chismes de pasillos".

A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

D)En desacuerdo E) Totalmente en desacuerdo

Gracias por el tiempo y la dedicación que ha dedicado a contestar esta encuesta.