



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO**

Facultad de Comunicación y Mercadotecnia

**Maestría en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas**

**“ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA LA  
MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN  
LA PREPARATORIA NÚMERO 9 COMANDANTE  
ERNESTO "CHÉ" GUEVARA DE LA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE GUERRERO, MÉXICO.**

**TESIS**

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

**PRESENTA: LAT. VLADIMIR ANDREI BASURTO  
BALANZAR**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**M. C. PAVEL ERNESTO ALARCÓN ÁVILA**

**CO-DIRECTORES**

**DRA. ALEIDA LETICIA TELLO DIVICINIO**

**DR. LUIS ROMÁN MIRANDA**

**DRA. ZENAIDA CUENCA FIGUEROA**

**CHILPANCINGO DE LOS BRAVO, ENERO 2022**



**CONACYT**  
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

**A** mi madre, quien incansablemente trabaja para apoyarme día con día y a mi esposa, que siempre me alentó a lograr este proyecto.

Gracias.

<b>Contenido</b>	
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Antecedentes .....</b>	<b>3</b>
1.1.1 Aproximación al término de cultura organizacional .....	3
1.1.2 Origen del concepto de cultura organizacional en el ámbito educativo.....	4
1.1.3 El caso de estudio: Antecedentes históricos de la Preparatoria Número 9 Comandante Ernesto “CHÉ” Guevara.....	5
<b>1.2 Justificación.....</b>	<b>6</b>
1.2.1 Perspectiva de la (UAGro) a una cultura organizacional fuerte.....	6
1.2.2 Impacto de una cultura organizacional débil .....	7
1.2.3 Estrategias de comunicación para promover el ejercicio de la profesión en la educación de la Preparatoria número 9 Comandante Ernesto “CHÉ” Guevara ...	7
<b>1.3 Estado del arte .....</b>	<b>8</b>
<b>1.4 Contextualización .....</b>	<b>12</b>
1.4.1 Estructura de la educación media superior en México .....	12
1.4.2 La educación media superior en el estado de Guerrero y sus elementos concernientes.....	13
1.4.3 El papel de la Universidad Autónoma de Guerrero y su relación con los ejes estratégicos de educación del estado. ....	13
<b>1.5 Objetivo General .....</b>	<b>14</b>
<b>1.6 Objetivos específicos .....</b>	<b>14</b>
<b>1.7 Preguntas de investigación .....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Nueva teoría estratégica .....</b>	<b>16</b>
2.1.1 pensamiento estratégico .....	16

2.1.2 Enfoque de la Nueva teoría estratégica .....	16
2.1.3 Acerca de los 7 cambios que propone la Nueva Teoría Estratégica .....	17
2.1.4 Estrategias de comunicación .....	18
2.1.5 Propuesta del verbo estrategar .....	19
<b>2.2 La perspectiva conceptual de los intangibles.....</b>	<b>19</b>
2.2.1 Acercamiento a la teoría de los recursos y capacidades (TRC).....	19
2.2.2 Definición del concepto activos intangibles .....	20
2.2.3 Clasificación de los intangibles .....	21
2.2.4 La notoriedad de los intangibles en las organizaciones .....	22
2.2.5 La identidad corporativa .....	22
<b>2.3 Cultura organizacional .....</b>	<b>23</b>
2.3.1 aproximaciones al concepto de cultura organizacional .....	23
2.3.2 Elementos de la cultura organizacional.....	24
2.3.3 Comportamientos organizacionales .....	25
2.3.4 Funciones de la cultura corporativa.....	26
2.3.5 Formación y consolidación de la cultura .....	27
<b>2.4 Las estrategias de comunicación .....</b>	<b>30</b>
2.4.1 Estrategias de comunicación desde el enfoque del Dr. Rafael Alberto Pérez .....	30
2.4.2 Estrategias de comunicación según varios autores .....	30
2.4.3 Componentes de las estrategias de comunicación .....	31
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....</b>	<b>34</b>
<b>3.1 Enfoque metodológico .....</b>	<b>34</b>
<b>3.2 Premisas.....</b>	<b>35</b>
<b>3.3 Categorías .....</b>	<b>35</b>

<b>3.4 Elementos de las categorías.....</b>	<b>37</b>
<b>3.5 Diseño de la investigación.....</b>	<b>38</b>
<b>3.6 Método de investigación.....</b>	<b>38</b>
<b>3.7 Técnicas de investigación.....</b>	<b>39</b>
<b>3.8 Tipo de Muestreo.....</b>	<b>40</b>
<b>3.9 Procesamiento de datos.....</b>	<b>42</b>
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>43</b>
<b>4.1 Resultados de la investigación.....</b>	<b>43</b>
4.1.1 Resultados de la categoría 1: Estrategias de comunicación.....	43
4.1.2 Conclusiones de la categoría 1. Estrategias de comunicación.....	48
4.1.3 Resultados de la Categoría 2. Cultura organizacional.....	49
4.1.4 Conclusiones de la categoría 2. Cultura organizacional.....	56
<b>4.2 Propuestas.....</b>	<b>57</b>
4.2.1 Propuesta de comunicación para la mejora de la cultura organizacional mediante la aplicación del esquema “ruedas de trébol”.....	58
4.2.2 Fundamentación.....	58
4.2.3 Objetivos del esquema “ruedas de trébol”.....	59
4.2.3 Públicos.....	60
4.2.4 Medios o tácticas.....	61
4.2.5 Comunicación del esquema.....	67
4.2.6 Expectativas del esquema.....	68
4.2.7 Dimensiones esperadas.....	69
<b>4.3 Conclusiones.....</b>	<b>70</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>82</b>



## **INTRODUCCIÓN**

Los estudios acerca de la gestión de la cultura organizacional en su mayoría se han enfocado en identificar la situación específica de las organizaciones y en el impacto que tiene el desarrollo de sus actividades en la estructura de trabajo y el desempeño de sus recursos humanos en organizaciones del sector productivo, en tal sentido y abarcando un entorno de igual importancia para el estado de Guerrero, el presente estudio se presenta con el objetivo de ofrecer estrategias de comunicación para la mejora de la cultura organizacional en la Preparatoria Número 9 Comandante Ernesto “CHÉ” Guevara perteneciente al sector educativo y a la máxima casa de estudios en el estado de Guerrero, la Universidad Autónoma de Guerrero.

El presente trabajo se compone de 4 capítulos, partiendo del análisis de la situación actual acerca de la existencia de estrategias de comunicación existentes en la organización mencionada, las exigencias del entorno actual y la gestión de las mismas enfocadas en la mejora de su cultura organizacional, en primer lugar, se examinan los planteamientos básicos que provee el problema de investigación donde convergen los antecedentes del mismo, el origen de los conceptos estudiados, el papel que representa el tema de la cultura organizacional en el sector educativo de nivel medio superior y los objetivos que pretende alcanzar este trabajo.

En segundo término, se analizó una fundamentación teórica reunida mediante el análisis de teorías contemporáneas enfocadas directamente en la cultura organizacional, profundizando en sus perspectivas, enfoques y funciones, así como teorías modernas encaminadas en la generación de un nuevo paradigma interpretativo sobre el papel en el que funge el factor humano en las mismas adaptando a la organización investigada a un entorno con exigencias actuales incluyendo en ambos casos teoría de la comunicación en sus respectivos temas principales.

Como tercer apartado se especifican los mecanismos metodológicos utilizados en el presente estudio, sus características propias pertinentes a utilizar como son: Sus premisas y categorías esenciales para su desarrollo investigativo, el método de estudio, sus técnicas de investigación y el tipo de muestreo apropiado conforme a los

conocimientos disponibles sobre el problema de estudio y el escenario actual de recolección de datos para su análisis.

En cuarto y último elemento de la investigación se muestran los resultados del estudio de campo, su procesamiento e interpretación basados en la fundamentación teórica, proporcionando así, elementos suficientes para la compleja interpretación de la situación actual de la cultura organizacional en la Preparatoria Número 9 Comandante Ernesto "CHÉ" Guevara y de la misma manera utilizando estos datos e interpretaciones en la generación de propuestas de comunicación para la mejora de su cultura organizacional, generando la propuesta de un esquema de comunicación adaptativo y de fácil aplicación en la organización investigada, finalizando con las conclusiones derivadas de esta investigación.



## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En este capítulo se presentan los elementos del problema de investigación situando a este, en un escenario moderno con mayores exigencias de trabajo y calidad operativa, mediante la relación del análisis histórico del caso de estudio, apegado a las referencias bibliográficas y los estudios ya hechos afines a las categorías de investigación, la contextualización y los objetivos de esta, se desarrolla el presente.

### **1.1 Antecedentes**

Para denotar la necesidad de entender el problema de investigación que representa a la cultura organizacional es necesario aproximarse a este concepto y posteriormente comprender la importancia de las manifestaciones de estas en el sector educativo y su importancia para la gestión sus estrategias de comunicación.

#### **1.1.1 Aproximación al término de cultura organizacional**

Malinowski (1984) dice que la cultura es “Un todo integral constituido por utensilios y bienes de los consumidores, por el cuerpo de normas que rigen los diversos grupos sociales por las ideas y artesanías, creencias y costumbres”.

Por otra parte, Robbins y Judge citados en Yopan, J. et al., (2020) consideran que la cultura organizacional es “Un sistema de significados compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras (p. 266) de otro modo Peiró citado en (Sánchez, Tejero, Yurrebaso, & Lanero , 2006) define a la misma como “el sistema de creencias y asunciones de una organización, las interpretaciones de lo que ocurre en ellas y de otros fenómenos relevantes” (p. 391).

Así como lo menciona Schein citado por (Pirela, 2010) en la cultura organizacional encontramos “patrones de conducta, hábitos, costumbres, valores adoptados y supuestos básicos” lo cuales apropia como lo correcto, para entender a fondo entonces cómo se configura la cultura organizacional ideal bajo una percepción exterior a la propia organización.

En tal sentido es conveniente tratar de identificar el origen del concepto de cultura organizacional en el ámbito educativo, como lo mencionan Sánchez & De la garza citados en Burbano (2020) donde se identifican a la cultura organizacional como los

valores morales y éticos, así como los procedimientos que regirán a la organización, los cuales deberán estar basados a la filosofía institucional promoviendo y liderando las acciones de cada colaborador, esto es porque los mismos autores mencionan que el servicio que prestan estas instituciones es la educación, un bien intangible con la necesidad de ser planificado, evaluado, retroalimentado e innovado.

### **1.1.2 Origen del concepto de cultura organizacional en el ámbito educativo**

Para describir el concepto de cultura organizacional en el ámbito educativo es conveniente reconocer a las instituciones educativas como un tipo en particular de organización y sus componentes característicos, es así que Gairín citado por Poso & Mejía (2014) menciona que “el interés por conocer y describir los componentes culturales tiene una doble finalidad. Por una parte, comprender las variables que inciden en el funcionamiento de las organizaciones; por otra, posibilita procesos de intervención que faciliten el desarrollo de las organizaciones” (p.27), Fernández citado por Andrade, (2015) refiriéndose a la gestión de estos componentes menciona que “en caso de que se ocasione la ausencia de criterios específicos para controlar y evaluar la eficacia de la gestión se debe reforzar la cultura y establecer parámetros acordes con la filosofía institucional...”.

También Andrade (2015) menciona que “los estudios sobre cultura organizacional en el contexto de organizaciones vinculadas a la educación tienen mayor auge a la hora de analizar aquellas organizaciones dedicadas a la educación superior”.

De la misma manera Cámero & Quinn citado por Andrade (2015) enfatizan la caracterización de la cultura en centros educativos de nivel superior como un concepto complejo “debido a que desarrolla los valores culturales como competencia de los líderes de la Institución y recomiendan utilizar varios estilos como la flexibilidad y reserva en su accionar” (p. 7)

Court citado por Ossa, et al. (2014) considera que “la cultura organizacional de las instituciones educativas, o cultura escolar, estaría integrada por las normas, rituales, tradiciones y mitos, comprendidos y compartidos por los miembros de la comunidad

educativa, y corresponden a los elementos medulares que se necesitan para enseñar e influir en los niños y jóvenes en formación” (p.12)

En resumen, es posible notar que los autores hacen referencia a que la cultura organizacional comprende un sistema de características de comportamiento y operación de las organizaciones y la manera que este puede ser interpretado por el espectador, de la misma manera este sistema es percibido como elemento medular del progreso y estabilidad en las organizaciones y se hace más complejo entre más crecimiento tengan.

### **1.1.3 El caso de estudio: Antecedentes históricos de la Preparatoria Número 9 Comandante Ernesto “CHÉ” Guevara.**

La escuela Preparatoria número 9 se fundó en el año 1972, iniciándose como Preparatoria Popular de carácter gratuito, comenzó labores con menos de 100 alumnos rechazados de la Preparatoria número 1, la cuál era el único plantel educativo de nivel medio superior que en ese entonces existía en Chilpancingo con los principios rectores de la “Universidad Crítica y Popular”.

Cuando se fundó la escuela, la máxima autoridad de la misma fue la asamblea general de estudiantes y maestros, la cual organizaba comisiones mixtas para el control administrativo y económico. Ante la falta de un edificio propio la naciente preparatoria popular tenía que buscar aulas desocupadas en el saturado edificio docente, ya que en el funcionaban las escuelas de Filosofía y letras, Derecho, Ingeniería, Enfermería; Ciencias Químicas y a la Preparatoria número uno.

Desde su creación, la Preparatoria número 9 se ha caracterizado por su espíritu de lucha y sus posiciones críticas hacia el interior y exterior, recordando que en esas épocas existía la guerrilla encabezada por el Profesor Lucio cabañas Barrientos, la cual despertaba simpatía. Tal posición no fue del agrado de la gente adinerada ni de algunos periodistas, quienes a través de sus escritos en la prensa la atacaban cada vez con mayor fuerza, tildándola de altamente conflictiva y vinculada al movimiento guerrillero en esa época.

En octubre de 1973, por unanimidad la asamblea general de la Preparatoria Popular determinó que el nombre de la Institución fuera Comandante Ernesto “CHÉ” Guevara en honor al guerrillero internacional de origen argentino, que por ese tiempo había sido sacrificado por las fuerzas armadas bolivianas, asesoradas y apoyadas por el gobierno de Estados Unidos. A finales del año de 1973 en el mes de diciembre, el H. Consejo Universitario, reconoció oficialmente a la escuela y le asignó el número 9.

Los últimos directores que ha tenido la escuela son los siguientes profesores:

1. Alfonso Guillermo Heredia Alarcón (primer periodo)
2. Misael Rodríguez Martínez
3. Alfonso Guillermo Heredia Alarcón (segundo periodo y actual)

Entonces bajo la necesidad imperante de conocer la forma en que las instituciones educativas de nivel preparatoria se han consolidado en el estado de Guerrero y su contribución al rezago educativo, se hace pertinente reconocer el esfuerzo del estado de Guerrero que inició con la ley 56 de Educación Primaria, Normal y Preparatoria del Estado para coordinar a las dependencias y el de la Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro), con el decreto no. 2 expedido por el Gobernador Raúl Caballero Aburto en 1960 para contribuir a las necesidades de educación preparatoria en el estado de Guerrero.

## **1.2 Justificación**

El presente estudio justifica su importancia en profundizar en el análisis y la generación de estrategias de comunicación, para la mejora de la cultura organizacional de la Preparatoria Número 9 Comandante Ernesto “CHE” Guevara, para ello a continuación se distinguen los elementos de una cultura organizacional fuerte, una débil, sus efectos y el identificar canales ideales para generar estrategias de comunicación para la mejora de su cultura.

### **1.2.1 Perspectiva de la (UAGro) a una cultura organizacional fuerte**

Parte primordial de la perspectiva de la UAGro en la educación es la generación de una cultura organizacional fuerte mediante el suministro de valores, normas y convicciones que propicien el desarrollo de la educación en sus unidades académicas,

como lo menciona Ilacchua (2015) en su tesis Cultura organizacional y bienestar laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas, “se comprobó que existe un vínculo directo entre los valores, normas y convicciones que comparten los administrativos con el conjunto de sentimientos y emociones... elementos de una cultura organizacional fuerte”, mismos elementos que la UAGro ha consolidado como referentes para la exigencia de servicios de educación media superior en el estado y de los cuales comparte con cada una de sus unidades académicas de este sector, con este desarrollo la preparatoria número 9 ha crecido exponencialmente hasta convertirse también en un referente en el manejo de las políticas educativas de la UAGro, como es la inclusión social que actualmente representa un eje central para el desarrollo de la educación, considerado así por el entorno educativo actual.

### **1.2.2 Impacto de una cultura organizacional débil**

Para tal efecto es oportuno señalar que una cultura organizacional en las preparatorias de la UAGro, es un intangible esencial que se promueve para el fortalecimiento de sus estructuras internas, es por esta razón que se hace necesario conocer la manera en como este intangible está siendo procesado en la Preparatoria número 9 Comandante Ernesto “CHÉ” Guevara de la UAGro, ya que ante los posibles episodios de una cultura organizacional endeble en esta preparatoria y que estos podrían propiciar un ambiente laboral tenso, carente de ética y valores entre los colaboradores, resulta de especial interés conocer cómo se configura la cultura organizacional en la Escuela Preparatoria Número 9 Comandante Ernesto “CHÉ” Guevara y de qué manera influye esta configuración en las actividades de los colaboradores, para de ahí, ofrecer estrategias de comunicación que permitan desarrollar un ambiente sano de convivencia y trabajo en equipo y desarrollo personal en la Escuela.

### **1.2.3 Estrategias de comunicación para promover el ejercicio de la profesión en la educación de la Preparatoria número 9 Comandante Ernesto “CHÉ” Guevara**

Así bien, la presente investigación surge de la necesidad de analizar la cultura organizacional en la Escuela Preparatoria Número 9 Comandante Ernesto “CHÉ” Guevara, con el propósito de identificar las condiciones ideales para el desarrollo de

estrategias de comunicación que propicien una cultura organizacional fuerte y que favorezca a un ambiente digno de trabajo, un desarrollo colaborativo confiable y efectivo para el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Debido a que la cultura organizacional es un estado de aplicación de costumbres y conocimientos en toda organización, es de suma importancia identificar cómo estas acciones de comunicación promueven el ejercicio de la profesión en las organizaciones educativas con el manejo de una cultura organizacional correcta, esta investigación contribuye a ampliar el conocimiento de cómo las estrategias de comunicación aportan valor a la cultura organizacional, coadyuvando a los colaboradores a realizar un trabajo efectivo promovente de un clima estable de trabajo y un trato digno dentro del mismo.

### **1.3 Estado del arte**

El presente estado del arte se construye con investigaciones realizadas sobre cultura organizacional en su mayoría, ampliando el estudio a la influencia que esta propicia en diferentes situaciones como lo es la estabilidad laboral, el liderazgo, el desempeño y el bienestar laboral, situaciones que se presentan durante las operaciones en las organizaciones y que están ampliamente presentes en la cultura organizacional. López Zepeda (2018) en su tesis “Cultura organizacional y productividad. estudio de caso en una microempresa productora de botanas en Metepec, estado de México” basa su objeto de estudio en desarrollar un plan estratégico para incrementar la productividad de la organización por medio de la cultura organizacional, mediante entrevistas estructuradas y semiestructuradas en este estudio de caso se realizan cuestionarios enfocados en la cultura organizacional al personal directivo y operativo, López (2018) orienta su trabajo en la importancia que tiene una microempresa para incrementar su producción a través de una cultura organizacional mejorada, en los resultados de su investigación encuentra una organización con carencia de identificación de valores, poco desarrollo de personal y una confusión en la identificación de la razón de ser la propia empresa, para ello dirige sus propuestas en la creación de manuales de operación necesarios para guiarse en sus actividades en caso de duda o desconocimiento.

De la misma manera Virginia Roca (2016) en su Tesis “la cultura organizacional en el instituto nacional de tecnología agropecuaria” analiza la cultura y su incidencia en la puesta en marcha del cambio organizacional en el marco del Plan de Internalización del Plan Estratégico Institucional. Mediante la investigación documental analiza el manejo de valores y sentido de pertenencia en sus colaboradores, es así que reconoce una lentitud en la adopción a los cambios generados durante el plan a falta de reforzar la cultura organizacional durante este procedimiento, Virginia (2016) mediante los resultados obtenidos a través de la visión de las personas de la organización sugiere que para que el nuevo modelo organizacional sea viable, deberían generarse tres grandes procesos dentro de la organización: la recuperación de valores, la consolidación de la identidad institucional y la reconstrucción del pensamiento a largo plazo como lo muestra el plan propuesto por la organización. Como propuesta diseña estrategias de intervención destinada a promover un cambio en la cultura y la estructura organizacional mediante acciones diversas.

En su tesis “La cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C. A.: una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial”, Vázquez (2009) analizó cómo la cultura organizacional orienta su accionar y modos de hacer distinguen a la organización, formula una estrategia para el fortalecimiento de la cultura existente a través del liderazgo presente en una organización de tecnología, reconoce valores presentes en la cultura de la organización, trabajo en equipo y compañerismo. Una cultura amistosa-colaboradora. Sin embargo, se hacen evidentes algunos rasgos de una cultura agresiva. mediante la construcción de un prediagnóstico y la aplicación de cuestionarios referidos a la cultura organizacional realizados a la plantilla laboral proporciona un parteaguas de la unión entre colaboradores, refiriéndose al liderazgo encontrado, al analizar sus resultados concluye que la cultura organizacional es fundamental para ejercer liderazgo en Daycohost, Sin embargo, las características de liderazgo son más evidentes y tienen mayor peso sobre ésta.

Por su parte Calderón (2013) en su tesis “La cultura organizacional en la estabilidad laboral” (Estudio realizado en lubricantes la calzada S.A.), pretende conocer si la

cultura organizacional influye a la estabilidad laboral, mediante la percepción que los empleados tienen de la organización y las posibles alternativas para la creación de un ambiente laboral agradable y motivante para el desempeño de los colaboradores, lo que contribuirá a la mejora de la calidad de vida ellos y consecuentemente a la estabilidad, mediante la realización de encuestas como instrumentos utilizados evaluados bajo la escala de Likert y conforme a sus resultados obtenidos reconoce que se deben reforzar los principios de cooperación, solidaridad, comunicación empatía y trabajo en equipo.

A su vez De la Torre & Theme-Afan (2017) en su Tesis “Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la biblioteca nacional del Perú 2016” se analiza de qué manera la Cultura organizacional (los valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía) se relacionan con el desempeño laboral, en ella se encuentra con que los elementos de la cultura organizacional están relacionados con el desempeño laboral de sus trabajadores, mediante la aplicación de encuestas como técnica de recolección de datos y conforme a los resultados obtenidos donde encuentra que existe relación directa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral concluyendo que se debe mejorar la cultura organizacional lo cual repercutirá directamente como lo mencionan en el cambio positivo del desempeño laboral.

Por su parte Robles, Alabart, & Rodríguez (2016) en su trabajo de tesis “La cultura organizacional y su influencia en el comportamiento innovador de la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos de la provincia del Guayas” evalúan la influencia de la cultura organizacional en el comportamiento innovador de la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos de la provincia del Guayas Ecuador. Mediante la aplicación de encuestas de la organización en cuestión su investigación se distinguió que la innovación se encuentra bien fundamentada dentro de la Institución y que la gran mayoría de gente acuerda que es el motor que impulsa sus actividades y su enfoque a lograr los objetivos, por lo que la cultura organizacional se debe fortalecer en la comunicación entre directivos y empleados en general. Por consiguiente, realizan una propuesta de mejora para mitigar en primera instancia, los



vacíos de comunicación existentes. Para empezar a recomendar determinadas medidas de acción, es menester entender para qué sirve la comunicación.

En el estudio de Llacchua Aquino (2015) por su parte, se indagó cómo la cultura organizacional se relaciona con el bienestar laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas en Andahuaylas, Perú. Se sustenta del uso de un cuestionario que diseñó para el objeto de estudio, cuyas respuestas analizó mediante el alfa de Crombach a fin de evaluar la fiabilidad del instrumento. Los resultados evidenciaron la existencia de un vínculo directo entre los valores, normas y convicciones que comparten los administrativos con el conjunto de sentimientos y emociones favorables en base al cual consideran su trabajo. Asimismo, que a medida que existe una buena cultura organizacional mejora correlativamente el bienestar laboral.

Ahora bien, Mandujano (2015) en su trabajo de tesis nombrado “La cultura organizacional en la frontera de la institucionalización: estudio de caso en escuelas rurales pequeñas de la Patagonia occidental” busca definir como las formas de supervivencia en los territorios rurales, propician estilos de vida que constituyen por sí mismos culturas diferentes de los estilos y formas de pensar de la vida en ciudades y que como verdaderas culturas exigen los esfuerzos de lectura y traducción, que pocas veces los maestros rurales – y los profesionales urbanos- pueden afrontar con verdadero éxito, en este trabajo se evidencian varias formas de desempeño de los maestros que generan una preocupante ausencia de conocimiento de la interculturalidad en las comunidades donde ejerce su función docente. Entre ellas que el maestro vive en la escuela o en la localidad, pero todo su contacto con la comunidad lo hace desde la escuela: allí atiende a los niños y apoderados, allí organiza eventos donde pueden colaborar los vecinos, también atienden en horario de oficina y en días hábiles.

Rodríguez (2015) en su tesis “Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el ministerio de coordinación de desarrollo social” Investiga el clima laboral en el ministerio de coordinación de desarrollo social y el impacto de las políticas públicas y la nueva normativa, a través de la investigación documental y de campo se

encontraron resultados positivos conforme que el entorno laboral, la actitud y las relaciones laborales, están orientados al logro de resultados, sustentado en todo ello Rodríguez (2015) propone iniciativas para mejorar el clima laboral en cuanto a integración, comunicación, liderazgo e infraestructura para fortalecer aún más el logro de objetivos.

La mayoría de estos estudios fueron realizados fuera de México, en su mayor medida buscan identificar la forma en que la cultura organizacional impacta en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores y por lo tanto en el cumplimiento de los objetivos de la organización y en cómo este intangible preponderante permite generar una estructura formal de trabajo en equipo, desempeño y estabilidad. Es significativo señalar que la oportunidad de investigar la forma en que la cultura organizacional se desarrolla en México en el sector educativo podría sentar el precedente para entender el desarrollo de la cultura en estas instituciones, en el caso específico de la cultura organizacional presente en las unidades académicas de educación a nivel medio superior de la UAGro.

Para comprender entonces la importancia de este estudio es conveniente contextualizar el estado actual de la educación media superior en México para unir estos términos de cultura organizacional y de educación media superior en un solo proyecto de investigación.

#### **1.4 Contextualización**

Para comprender el problema de la existencia de estrategias de comunicación y su impacto en la cultura organizacional, es oportuno indagar sobre el sistema educativo de nivel medio superior en México y en el estado de Guerrero, sus elementos concernientes y el papel de la Universidad Autónoma de Guerrero relacionada con los ejes educativos dirigidos a los jóvenes en el estado.

##### **1.4.1 Estructura de la educación media superior en México**

En México la educación media superior está compuesta de 3 años y dividida en dos tipos de bachillerato, uno enfocado en capacitar a los jóvenes para poder continuar sus estudios de nivel superior, el bachillerato general y otro que también los prepara

para la realización de actividades productivas en caso de ser requerido en lugar de continuar sus estudios y dirigirse directamente al mercado laboral terminando este nivel, ganando mayor aceptación la primera, el bachillerato general, en Guerrero a pesar de observarse un rezago educativo de décadas, cifras de la Secretaría de Educación Pública (SEP) indican que aunque del año 2000 a 2015 en Guerrero se mejoró un 16% la cobertura de la educación media superior.

#### **1.4.2 La educación media superior en el estado de Guerrero y sus elementos concernientes**

El estado de Guerrero se encuentra en los últimos sitios conforme a la media nacional en cobertura de educación, algo similar ocurre con el porcentaje de alumnos que se inscriben en este nivel que ha variado por periodos en mayores y menores porcentajes (figura 1) sumando a estos elementos otros como la marginación, la migración, la pobreza extrema y en ciertos casos la inseguridad, nos encontramos entonces con un panorama en condiciones complicadas para el acceso a este nivel de estudios.

Estas condiciones causan una dificultad en la dotación del servicio de educación en general y en particular, en el nivel medio superior, es común observar que entre más se presenten estos elementos en los estudiantes de bachillerato menor será su aprovechamiento escolar.

#### **1.4.3 El papel de la Universidad Autónoma de Guerrero y su relación con los ejes estratégicos de educación del estado.**

Con base a las reformas de la constitución en materia de educación en donde se menciona el rango de constitucional a la calidad educativa para garantizar el aprendizaje, el Gobierno del Estado de Guerrero (2016) creó el programa sectorial de educación, ciencia, tecnología, deporte y recreación 2016-2021 en donde propone 6 ejes transversales, los cuales abordan temas como la atención a los adolescentes respetando sus derechos, alentándolos a su participación en el desarrollo del estado, garantizando su igualdad entre los géneros, atendiendo a los jóvenes originarios, afroamericanos, migrantes y gestionando debidamente la ecología.

En tal sentido, la Universidad Autónoma de Guerrero trabaja para ofrecer sus funciones a estos ejes estratégicos en sus diferentes Unidades Académicas, siendo objeto de este estudio la Escuela Preparatoria Número 9 Comandante Ernesto “CHÉ” Guevara que al año 2021 cuenta con 75 personas operativas que atienden a más de 1700 alumnos actualmente en sus dos turnos, de estos, 56 de ellos son docentes que contribuyen de manera directa a la educación de los estudiantes, es por ello que la presente investigación busca proporcionar información, que será de utilidad para los colaboradores y las organizaciones educativas de nivel medio superior en la mejora de su cultura organizacional y la forma en que esta promueve mejores prácticas en el desarrollo de sus actividades, coadyuvando a la solución de las problemáticas que hoy en día enfrenta la educación media superior estatal.

### **1.5 Objetivo General**

Proponer estrategias de comunicación para la mejora de la cultura organizacional en la Preparatoria Número 9 Comandante Ernesto “CHE” Guevara.

### **1.6 Objetivos específicos**

Objetivo específico 1. Identificar las estrategias de comunicación que distinguen a la Preparatoria Número 9 Comandante Ernesto “CHE” Guevara.

Objetivo específico 2. Analizar la cultura organizacional en los públicos internos de la preparatoria número 9 Comandante Ernesto “CHÉ” Guevara.

### **1.7 Preguntas de investigación**

1.- ¿Cómo se configura la cultura organizacional en la Preparatoria Número 9 Comandante Ernesto “CHE” Guevara?

2.- ¿Qué acciones de comunicación favorecen a la mejora de la cultura organizacional en la Preparatoria Número 9 Comandante Ernesto “CHE” Guevara?

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo, se exponen las principales fuentes teóricas que fundamentarán el objeto de estudio de la presente investigación llamada Estrategias de comunicación, para el mejoramiento de la cultura organizacional de la Preparatoria número 9 Comandante Ernesto “CHÉ” Guevara, partiendo este capítulo de un enfoque sistémico el cual se adapta a los nuevos organizativos incluyendo en este enfoque bases conceptuales de los términos teóricos establecidos para suministrar un claro panorama al lector.

En primer lugar, se lleva a cabo una investigación teórica sobre las estrategias de comunicación, con visión a la Nueva teoría estratégica del Dr. Rafael Alberto Pérez (2014) planteando el desarrollo de un nuevo pensamiento sobre la estrategia refiriéndola a la comunicación, reflexionando nuevos panoramas de lo que a estos dos términos se refiere, esta teoría pretende sentar las bases a través del desarrollo analítico y reflexivo sobre los pasos para este nuevo panorama propuesto, examina el aporte de la comunicación estratégica a las organizaciones considerando las visiones conceptuales sobre la comunicación, sobre la estrategia y sobre la propuesta del término estrategar.

En segundo lugar, se hace una investigación teórica de los intangibles, exponiendo en primera parte una aproximación al término de recursos intangibles, su clasificación y su notoriedad en el desarrollo de las organizaciones, la gestión de estos elementos se plantea con el propósito de estandarizar las características de estos recursos estratégicos y su reconocimiento de generación de valor social y cultural permitiendo definir un perfil de identidad pertinente para la organización.

En tercer término, se abordan las aproximaciones al concepto de cultura organizacional incluyendo la perspectiva clásica de Edgar Schein citado por Pedraza et al., (2015) quien “reconoce la relación entre los comportamientos organizacionales y los procesos de formación y desarrollo de la cultura, los elementos que la componen y su interacción en los entornos internos y externos”, enfatizando en las acciones de los miembros de la organización como un patrón identificador de la cultura.

En cuarto término, se analizan las aproximaciones del concepto Estrategias de comunicación orientadas a la acción, como lo menciona el Pérez (2014) se refiere a un análisis crítico y con precisión práctica a la comunicación y sus estrategias, considerando de la misma manera las conceptualizaciones de las estrategias de comunicación referidas a las organizaciones por varios autores, proponiendo determinar sus componentes y sus pasos a seguir para su implementación.

## **2.1 Nueva teoría estratégica**

### **2.1.1 pensamiento estratégico**

El pensamiento estratégico provee múltiples alternativas para entender de una manera amplia las situaciones en sus amplios contextos, desde una visión dinámica y participativa, también llamado estrategia, reconociendo a esta que posibilita a que las cosas sucedan con comunicación y educación, En ese sentido, “la NTE se fundamenta como un nuevo paradigma comunicacional a partir del momento en que concibe la comunicación como origen del pensamiento estratégico mirado, sobre todo, bajo la perspectiva de la complejidad. Esta propuesta también se orienta en una visión sensible y atenta al individuo y su relación con las organizaciones”. (Almanza et al., 2019 p. 80)

Pérez et. al. (2014) refieren que el pensamiento estratégico obliga a desarrollar la capacidad para interrelacionar y construir factores e indicadores de relación y construir interacción con el contexto para validar el diseño y el cambio, en esta perspectiva se refieren a ampliar el rango de interacción con otros conocimientos para elegir la mejor opción para actuar sin cerrarse a una estructura establecida por la causalidad ya aceptada y reconocida.

Bajo estas novedosas interpretaciones del pensamiento estratégico es conveniente analizar el nuevo enfoque de la Nueva Teoría Estratégica (NTE) para ampliar el entendimiento de la situación.

### **2.1.2 Enfoque de la Nueva teoría estratégica**

Pérez (2014) con la NTE propone una refundación de la estrategia desde la comunicación, replanteando el concepto de estrategia con un conjunto de saberes

instituidos en intelectuales e investigadores, pretendiendo pasar del conflicto a la articulación, incorporando visiones transdisciplinarias, la razón de la aceptación de este nuevo enfoque es que la NTE no se limita a las características consideradas como comunes cuando se habla de estrategia sino que plantea que la estrategia desde la comunicación enfatizando en factores olvidados como son lo humano, lo cualitativo, lo emocional y lo articulador como se mencionó antes desde una visión multilateral, amplia y compleja. Pérez (2006) en su segunda línea de investigación se enfoca en “reincorporar al ser humano en la teoría y con él las cualidades originarias de su capacidad estratégica y relacional (semántica, hermenéutica, prospectiva, comunicación, diálogo, etc.). (p. 77) pretende considerar al ser humano en sus relaciones de convivencia como el eje de un nuevo concepto de estrategia, siendo estos más que un número estadístico en el desarrollo de estrategias de comunicación para las organizaciones, lo cual se aborda en los siete cambios que propone la NTE.

### **2.1.3 Acerca de los 7 cambios que propone la Nueva Teoría Estratégica**

Enfocados en la mirada y la visión del mundo, la NTE propone siete cambios aceptando la pluralidad y enriqueciéndose de esta, Pérez (2014) menciona que nuestros líderes se han formado con viejos paradigmas, incluso menciona que trabajan con mapas equivocados al aspirar a enfrentar los retos actuales con visiones del siglo XVII, mientras que las diferentes disciplinas se van ajustando a los nuevos entornos, la estrategia no lo hace. El mismo (Pérez R. , La estrategia como campo de estudio. ¿Tenemos un nuevo paradigma?, 2014) sostiene que “el ser humano es la pieza clave necesaria para que las explicaciones y modelos estratégicos aterricen, se encarnen y cobren otra forma más útil” (p.21), “frente a una estrategia que ha excluido al ser humano remplazándolo por constructos reduccionistas”, la NTE propugna su reintegración en una disciplina de la que nunca debió estar ausente.

Se puede señalar entonces el valor que cobran los individuos en este nuevo enfoque, convierte a estos individuos en la clave de recuperación de lo humano en las estrategias, también lo hace con la misma organización ya que estas están formadas por los actores mismos antes mencionados facilitando el logro de sus metas y objetivos.

También la NTE propone dejar de considerar la relación de la estrategia con el conflicto y en lugar de ello relacionarlo con el de dialogo, mediante la pronunciación de los individuos involucrados. Pérez (2014) también considera que:

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

La NTE menciona requerir una reformulación de la estrategia como campo de conocimiento, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno proponiendo a la comunicación como la matriz unitaria desde la cual repensar y reformular una teoría general de la estrategia, Vargas (2015):

Las nuevas herramientas que se derivan de la NTE han sido concebidas para trabajar en un mundo fluido, complejo, a veces caótico, multidimensional y en red. Proceden de la dinámica de sistemas, las matemáticas de los sistemas no lineales, la teoría de redes, la comunicación, la hermenéutica y las neurociencias, incluida la neurolingüística. (p. 31)

Conforme a ello entonces se entiende que un entorno complejo requiere de estrategias de comunicación capaces de comprender esa complejidad, generar nuevos flujos de información acorde a sistemas existentes actualmente, tal es el caso de estas estrategias de comunicación.

#### **2.1.4 Estrategias de comunicación**

La estrategia de comunicación es una serie de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención sobre una situación establecida. López Viera citado en Jara, Moz, & Neciosup (2015). Esta definición nos orienta a contar con estrategias de comunicación lógicas, claras y precisas en el entorno supuesto para



hacerle frente con el menor impacto negativo para la consecución del objetivo buscado por la entidad en cuestión, haciendo referencia a las organizaciones García Falcón (1987) las reconoce como el patrón de decisiones en una organización que determinará la clase de organización que pretende ser.

### **2.1.5 Propuesta del verbo estrategar**

La nueva teoría estratégica propone el verbo estrategar para referirse a que la comunicación estratégica es una actividad de convivencia y de relación participativa propuesta como una acción de este verbo, Herrera y Pérez citados en Almanza et al., (2019) se refieren a que “la comunicación es el proceso de vivir estratégicamente, de crear estrategias coordinadas con relación al entorno vivencial cuya base está en la naturaleza humano relacional de la interacción entre los participantes de una acción” (p.95) , entonces bien se trata de un concepto que describe las relaciones de cooperación y co-construcción de sentido social a partir de la comunicación.

Encontramos así la concordancia del término estrategar con el enfoque de la NTE en cada aspecto de la misma, una acción correlacional al pensamiento estratégico, a los 7 cambios que propone la NTE, las estrategias de comunicación y al valor que cobran los individuos en este nuevo enfoque.

## **2.2 La perspectiva conceptual de los intangibles**

### **2.2.1 Acercamiento a la teoría de los recursos y capacidades (TRC)**

Porte (1991) refiriéndose a las empresas industriales consideraba dos tipos básicos de ventaja competitiva: liderazgo de costo y diferenciación, refiriéndose tanto al entorno externo como las capacidades de la organización, de la misma manera Huerta, Navas, & Almodóvar (2004) mencionan que “el beneficio de una empresa es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno (factores externos), como de la combinación de los recursos de que dispone (factores internos).” (p. 89) en este contexto surge la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC), como lo menciona García (2006) en esta teoría se plantea la principal fuente de ventaja competitiva la cual se deriva del potencial de los recursos y capacidades internos de las organizaciones. García (2009) tiene en cuenta que:

La TRC considera que cada organización se constituye por un amplio y diferente conjunto de recursos y capacidades tanto físicos como intangibles, no existiendo por consiguiente dos compañías idénticas, por no ser posible que a lo largo de su historia dos empresas hayan acumulado las mismas experiencias, adquirido recursos semejantes, desarrollado iguales habilidades y construido la misma cultura organizacional. (p. 92)

Con base en este enfoque, consideraremos a las capacidades y a los recursos como activos y recursos ya que estos dos términos frecuentemente se emplean indistintamente en la literatura sobre el tema.

### **2.2.2 Definición del concepto activos intangibles**

En la última década del siglo XX se incrementó el valor estratégico de los intangibles, considerando a la gestión empresarial como influenciada por valores sociales y culturales, precisando a estos como fabricantes de significados y símbolos, Itami et al., citados por Ochoa, Prieto, & Santidrián, (2012) mencionan que “hay que tener en cuenta que no todos los recursos que una compañía posee o controla tienen el mismo valor estratégico. Algunos recursos pueden ser más valorados que otros y éste es el caso de los intangibles” (p. 36).

Para Stewart & King citados por Pérez & Tangarife (2013) los activos intangibles “son aquellos que poseen valor sin tener dimensiones físicas y están localizados en las personas (empleados, clientes, proveedores), o bien se obtienen a partir de procesos, sistemas y la cultura organizacional” (p. 145), siguiendo el enfoque de Upton citado en Pérez & Tangarife (2013) los define como “recursos no físicos, generadores de probables beneficios económicos futuros para la entidad” El autor también afirma que “los activos intangibles pueden ser todos los elementos de una empresa que esciten más allá de los activos monetarios y tangibles” (p. 145).

Villafañe (2005) menciona que los intangibles son poseedores de enormes potencialidades en las organizaciones, por una parte tienen la capacidad de la diferenciación entre entidades similares en productos y servicios y no pueden ser copiados por estas entidades y por otra parte son generadores de confianza de los públicos objetivos e incluso de los públicos internos y stakeholders de las organizaciones ya que generan empatía y atracción emocional considerando el autor que la fidelización resulta determinante en las decisiones electivas de estos stakeholders.

### **2.2.3 Clasificación de los intangibles**

Varios autores intentan clasificar a los intangibles categorizándolos al describir su naturaleza sin antes definirlos, Justo Villafañe citado por Núñez & Rodríguez (2014) expone que “los recursos intangibles empresariales son, en definitiva: La marca, la gestión del conocimiento, la responsabilidad social empresarial y la reputación corporativa”. (p. 68). Hablando en el contexto empresarial global de hoy en día y haciendo énfasis en la imagen y la comunicación global, además agrega que la práctica de la gestión de los intangibles organizacionales, está dada en concreto en estos cuatro recursos intangibles.

Asimismo, Según Grant citado por Núñez & Rodríguez (2014) “los recursos intangibles están referidos a la marca, la reputación, la confianza de los clientes, la información, patentes y como él lo llama el Know-how o el saber hacer” (p. 67) convergiendo estas definiciones señalando los distintos elementos que poseen las organizaciones y están enmarcados en las características básicas de intangibilidad, se puede decir entonces que existe cierta concertación de opiniones en la naturaleza económica de los intangibles, resaltando Villafañe citado por Núñez & Rodríguez (2014) “que estos recursos solo tienen relevancia con la comunicación, orientada a fortalecer la imagen, la marca, responsabilidad social y reputación de las propias compañías” (p. 69)

#### **2.2.4 La notoriedad de los intangibles en las organizaciones**

El entorno en el que se desenvuelven las organizaciones cada vez es más cambiante y competitivo, en donde la sociedad demanda de servicios y productos superiores a los que encuentra en el mercado, detonado por las crisis financieras mundiales, Krugman citado por Núñez & Rodríguez (2014) considera que estas crisis son continuas y que la economía se está enfrentado a nuevos retos. En consecuencia, se hace necesario que las “naciones ricas en estos recursos, talento y conocimientos” fortalezcan estos elementos para así lograr la pronta recuperación. (p. 66).

Acorde a esto, varios autores refieren que:

Las organizaciones se ven obligadas a fomentar sus capacidades de crear recursos intangibles requiriendo a su vez de estos mismos recursos para poder llevar a cabo con éxito su función (...), fortaleciendo de esta manera las ventajas estratégicas que le proporcionan los recursos y las capacidades intrínsecas. Viedma, et al., citados por Núñez & Rodríguez (2014)

La notoriedad de los intangibles entonces se hace presente en todas las organizaciones cada vez en mayor medida, la existencia de los mismos comprende un nuevo escenario que abordar por las organizaciones, los elementos intangibles se incorporan a las estructuran de las organizaciones de forma transversal en sus procedimientos, estructuras y sistemas.

#### **2.2.5 La identidad corporativa**

Joan costa citado por Trelles, Josefina, & Knezevich (2017) se refiere a la identidad corporativa como la esencia, el ser de la empresa, la cual define de la siguiente manera: “Hablamos de identidad e imagen de una empresa cuando nos referimos a la cualidad de esta como Institución, al conjunto de sus actividades de gestión y de servicio...”. (p. 2314), El mismo Costa citado por Trelles, Josefina, & Knezevich (2017) en un esfuerzo por ubicar esa cualidad para estudiar a la misma identidad la define como:

El “ADN” de la empresa, su esencia. Semilla de su personalidad propia, exclusiva e inimitable. Lo fundamental de su VISIÓN Y MISIÓN en el mundo. Visión prospectiva propia, Misión que se autoimpone y asume y Valores que son su guía y filosofía. (p. 2315).

La cualidad que menciona el autor es la misma que la hace única e irrepetible, diferente a las empresas del mismo giro y sector, su personalidad propia, exclusiva e inimitable como lo menciona.

Villafañe citado por Mayol (2010) coincide en esto en cuanto considera que la identidad corporativa es “Igual que la identidad personal, es decir, el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no” (p. 514). De la misma manera para Villafañe citado por Mayol (2010) la identidad “funciona como el estímulo que provocará una experiencia – la propia Imagen – en el receptor, medida por éste”. (p. 508).

Continuando con el mismo enfoque Villafañe citado por Mayol (2010) hace referencia a la identidad que “ésta es equivalente al comportamiento corporativo, la cultura corporativa u la personalidad corporativa (p. 508), en resumen, los “modos de hacer” de la empresa. De la misma manera Villafañe (1999) propone entender a la identidad en una empresa de una forma dinámica surgiendo de la intersección de 3 ejes que representan sus rasgos estructurales (figura 2) que son la historia de la organización, el proyecto empresarial y la cultura corporativa. (p. 18)

## **2.3 Cultura organizacional**

### **2.3.1 aproximaciones al concepto de cultura organizacional**

Edgar Schein (1988), a partir de la teoría etnográfica define a la cultura como:

Un modelo de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser

enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (p. 25)

Tal como lo menciona el autor, estas conjeturas que aprenden los grupos de personas, las aceptan como correctas consecuentemente por sus actos e influencias, por tal motivo es pertinente señalar que ello crea un sistema de adaptación en la ejecución diaria de actividades de esos miembros.

Este nivel de presunciones y creencias que estos grupos comparten en las organizaciones, el autor menciona que corresponden a la esencia misma de la cultura, como el mismo Schein (1988) sugiere que la cultura organizacional, “es un producto aprendido de la experiencia, y por tanto algo localizable justo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa”. (p. 24).

### **2.3.2 Elementos de la cultura organizacional**

Para Mayo (2005) la cultura es la manera que tiene cada organización de hacer las cosas, para el autor:

Es el resultado de la interrelación de 6 factores de naturaleza muy diversa, entre los que se mezclan aquellos de naturaleza intangible y difícil observación con otros que se expresan de manera explícita en documentos internos de la organización y en comportamientos observables, estos componentes son:

- Los valores y las creencias
- Las normas de comportamiento
- Las políticas escritas en la organización
- La motivación vertical
- Los sistemas y procesos formales e informales
- Las redes internas existentes en la organización. (p. 34)

A la vez Schein citado por Pedraza, Obispo, Vázquez, & Gómez (2015) conceptualiza como niveles de cultura:

3 conceptos los cuales se interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura:

- Nivel 1: producciones: en este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros.
- Nivel 2: valores, que reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad.
- Nivel 3: presunciones subyacentes básicas, permiten la solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente y queda a la larga asentada...”. (p. 19)

La perspectiva de Schein citado por Pedraza, Obispo, Vázquez, & Gómez (2015) se abrevia indicando que la cultura de una organización permite ser estudiada en estos tres niveles,

“Pero, si no se descifra el patrón de supuestos básicos que giran en torno a la organización, no se sabrá cómo interpretar los demás aspectos correctamente; una vez que se comprenden los supuestos básicos, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales”. (p. 19).

El mismo autor considera que así se propicia la integración interna en el afianzamiento de sus procedimientos de adaptación, para permitir a la organización como un sistema social.

### **2.3.3 Comportamientos organizacionales**

Villafañe (1999) menciona que:

La cultura tiene tres niveles, en uno de ellos, que es el de los comportamientos explícitos, los cuales son visibles y fácilmente cambiables porque se puede acceder a ellos fácilmente, aquí se correspondería con la conciencia, y que de entre estos comportamientos explícitos se encuentran:

- El entorno físico
- La tecnología
- Los resultados empresariales
- Las normas escritas
- La conducta verbal y la no verbal. (p.130)

Así como Chiavenato (2009) considera a estos comportamientos organizacionales como:

“El campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias”. (p. 6)

De la misma manera se puede observar la concordancia que estos comportamientos organizacionales distinguen a cada organización una de otra y que el objetivo de estos comportamientos es aplicarlos para la mejoría de la organización.

Amorós (2007) en su libro titulado Comportamiento organizacional, busca del desarrollo de ventajas competitivas Indicando que las metas y los objetivos del comportamiento organizacional son:

- Describir: Sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas.
- Comprender: Por qué las personas se comportan como lo hacen.
- Predecir: El comportamiento futuro de los empleados
- Controlar: Al menos parcialmente las actividades humanas en el trabajo. (p. 6)

### **2.3.4 Funciones de la cultura corporativa**

Desde el punto de vista de Villafañe (1999) se considera que:



La cultura corporativa cumple 4 funciones básicas en las organizaciones a través de manifestaciones específicas, estas funciones y manifestaciones son, en síntesis, las siguientes:

- Construir la identidad corporativa: la cual la diferenciará de otras organizaciones y favorece el consenso sobre la misión de las mismas
- Cohesionar internamente a la organización: Esto es que identificará a sus miembros, creará el sentido de pertenencia, legitimando las formas de influencia y poder y determinando las formas idóneas de aprendizaje
- Favorecer la implicación del personal con el proyecto empresarial: convergiendo en los intereses individuales y corporativos y promoviendo la intersección de los valores personales con los de la empresa.
- Determinar el clima interno: mejorando las condiciones para el desempeño, convirtiéndose en un mecanismo de autorregulación y contribuyendo a resolver los problemas internos. (p. 131)

Ejerciendo estas funciones en las organizaciones es como el autor aprecia que se marca la diferencia entre las organizaciones, reflejando la identidad mediante sus rasgos culturales compartidos en ellas.

García (1997) similarmente menciona que la cultura organizacional logra propiciar nexos entre los miembros de las organizaciones mediante el compromiso y la lealtad, pues, aunque cada individuo es diferente, la adquisición de costumbres, normas, actitudes y valores es como la cultura organizacional imprime su sello característico. (p. 4)

### **2.3.5 Formación y consolidación de la cultura**

Jones y George (2006) expresan que la cultura organizacional refleja las peculiaridades en que los miembros de una organización desempeñan su trabajo y se relacionan con los demás, refiriéndose a las peculiaridades como a los elementos de la cultura organizacional antes mencionados, en resumen, los autores expresan que

esta consecución de elementos consolida a la cultura organizacional, lo cual ayudará a las organizaciones a alcanzar sus objetivos propuestos. (p. 35)

Ahora bien, Serna (2008) considera que:

Algunas de las fuerzas que influyen en la creación y consolidación de una cultura, las cuales menciona son:

- Fundadores: estos incorporan a la empresa sus iniciativas, principios, prioridades y la comprensión de la organización.
- El estilo de dirección: la alta gerencia fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización
- La claridad de los principios organizacionales: las organizaciones deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos.
- Autonomía: el grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de la organización también crea cultura. Los niveles de centralización o descentralización en la administración generan contextos culturales diferentes.
- Estructura: existen estructuras altas que requieren abundantes normas y procedimientos, las cuales necesitan supervisión directa y permanente; pero hay estructuras planas, en los que los procesos son más ágiles y flexibles, facilitan las comunicaciones entre los diferentes niveles de la organización.
- Sistema de apoyo: el manejo y la distribución de la información crea una cultura; además la infraestructura de producción, la tecnología, las telecomunicaciones que se utilizan, los sistemas de apoyo entre los diferentes niveles de la Institución también crean cultura.

- Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones: la manera como la organización incentiva, evalúa, reconoce o sanciona a sus miembros crea cultura. El grado de realización y desafío que genera el cargo y la importancia de cada persona dentro de la compañía, también son factores que motivación que complementan la creación de la cultura empresarial.
- Estímulo al riesgo: hay organizaciones que limitan y generan en sus ejecutivos el temor frente al riesgo. Otras estimulan la agresividad empresarial, la innovación y el riesgo calculado. Una y otra crean contextos culturales bien diferentes.
- Direccionamiento estratégico: hay organizaciones con objetivos cortos, otras con objetivos de mediano plazo y otras los tiene a largo plazo. Esta visión corporativa también influye como elemento de configuración de la cultura organizacional.
- El talento humano: su nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertinencia a la organización, la satisfacción personal de cada individuo, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa son componentes no solo del clima organizacional sino de la cultura empresarial. (p .134)

En relación con estas características de consolidación de cultura Loudon y Della (1995) atribuye tras características para conseguir esta consolidación, de entre los cuales destaca que:

- La cultura se inventa cuando el individuo crea un sistema tecnológico, pero también un sistema organizacional y un sistema ideológico. Este último constituido por ideas, creencias, valores y las formas de razonar y discriminar entre lo correcto y lo incorrecto.
- La cultura se aprende ya que es todo lo que aprenden y se comparten los miembros de una comunidad.

- La cultura se comparte socialmente por un grupo social... (p. 93)

## **2.4 Las estrategias de comunicación**

### **2.4.1 Estrategias de comunicación desde el enfoque del Dr. Rafael Alberto Pérez**

Pérez citado en Pérez & Massoni (2009) considera que:

El papel en el que están llamadas a jugar las estrategias de comunicación en el siglo XXI en este nuevo contexto de estandarización es el de hacer de elemento articulador, de pegamento de las fracturas sociales y tender puentes entre las partes implicadas en los conflictos/oportunidades. (p. 13)

Para el desarrollo del concepto de estrategia, El mismo Pérez citado en Pérez & Massoni (2009) desglosa dos tipos de estrategia, por necesidad, que comprende el mejoramiento de competencias, clima y cultura; y estrategias por problema que por lo general están asociadas a momentos de crisis. (p. 61)

Así mismo el mismo autor menciona la importancia de la estrategia siempre y cuando se piense como algo que aporta y que puede “dar camino”, “dinamizar la gestión” hasta llegar a un “momento dado” que sería el elemento fundamental a la hora de planear la estrategia, el cual responde a un marco de tiempo determinado. (p. 61)

Pérez & Massoni (2009) En la idea general de la comunicación estratégica hacen una invitación al cambio. “Globalización, interdependencias, pluralismo, interculturalidad, vulnerabilidad, desequilibrios, descontrol político y económico son algunos de los problemas que exigen una teoría más abarcadora: Una teoría menos exacta, geométrica y racional, y en cambio más hermenéutica relacional, una teoría que no debe aspirar a sustituir la actual sino a complementarla” (p. 22)

### **2.4.2 Estrategias de comunicación según varios autores**

De acuerdo con lo mencionado, Arcilla (2012) menciona que:

La comunicación estratégica dentro de una organización será visible cuando los procesos que se lleven a cabo estén estructurados y planificados para alcanzar un solo objetivo, que haya una interacción e integración comunicacional entre

los colaboradores de la organización para que sea viable la inmersión de estrategias y de procesos que guíen esas estrategias de comunicación que se desean implementar. (p. 10)

De la misma manera Arcilla (2012) menciona que:

Dentro de todo este proceso de investigación y planeación, existe un interés particular que quizá no ha sido percibido por muchos pero que es importante a la hora de hablar de comunicación estratégica, y es el valor que representa para la organización, ya que a pesar de que no es fundamental si logra que los procesos de comunicación tengan mayor relevancia, que se den de una forma correcta y que si hay crisis sea posible presentar una solución (p. 17).

Según Martínez citado por Aguiar & Dávila (2016) una estrategia de comunicación:

Es la vía por la que se pretende posicionar determinado concepto comunicativo (mensaje principal) entre los distintos públicos. Se expresa en acciones específicas que definen una alternativa principal para conseguir el fin y otras alternativas (p.59)

La estrategia de comunicación es una serie de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención sobre una situación establecida. (López Viera citado en Jara, Moz, & Neciosup (2015)

Bajo la perspectiva de Massoni (2002) entendemos a las estrategias de comunicación cómo “un dispositivo de conversación que establece e indica los ejes y tonos de las conversaciones con los distintos actores que se pretende convocar para aportar a las transformaciones que se desean generar” (p.12)

### **2.4.3 Componentes de las estrategias de comunicación**

Berracoli citado por Arellano (2008) señala que una estrategia de comunicación se basa en una serie de principios estratégicos que ayudan a mejorar el servicio interno y externo que brinda la organización a su personal, a sus proveedores y a su público

consumidor. Por lo mismo, se pone el interés en la selección de los discursos integradores y homogéneos, para que los trabajadores realicen sus actividades con la misma lógica de calidad, innovación, respeto, participación, desarrollo y productividad. (p. 4).

Cardona y Macías citados por Arellano (2008) mencionan que “Cuando hablamos de cómo lograr algo, cómo alcanzar un objetivo, estamos en el terreno de la estrategia y la táctica; entre ellas la diferencia es sólo el nivel de acción y jerarquía” (p. 3)

Una estrategia de comunicación, fomenta cuantitativa como cualitativamente, intercambios de información, con el objetivo de que la comunidad conozca qué es lo que sucede en su entorno, pero también este proceso debe servir para estimular una actitud positiva sobre las condiciones socioculturales en que se encuentra la organización, para determinar qué tan viable es que se promuevan modificaciones de los valores, las creencias, los ritos y los mitos, hacia los trabajadores dentro su actividad laboral y sobre su pertenencia a la organización. (Arellano 2008, p. 4)

El mismo autor refiere que toda estrategia de comunicación tiene como objetivo:

- Informar las posturas institucionales rectoras que conlleva a la implementar una nueva cultura organizacional.
- Señalar las ideas rectoras de la organización, para unificar los esfuerzos individuales y grupales hacia la dirección fijada.
- Trabajar sobre la identidad de la organización, no solo por su giro comercial, sino por su actitud hacia el trabajo y el servicio, que se refleje en una imagen creativa y original.
- Crear un sentido de pertenencia en torno a una serie de valores que se debe ejercer en la actividad laboral y personal de las personas de la organización.
- Disminuir o en todo caso eliminar, las resistencias culturales provenientes de experiencias pasadas negativas, acentuando la idea de sobre la renovación de los procesos laboral.

- Desarrollar una visión comunitaria con disposición al cambio, que logre construir objetivos comunes, que se apliquen y se reflejen, en las actividades cotidianas de las personas dentro y fuera de la organización.
- Operar todos los instrumentos y técnicas disponibles, para lograr el encuentro de opiniones que enriquezcan y retroalimentación la participación de las personas, con el interés de crear una organización más comunicativa, solidaria, reflexiva y autogestiva.
- Operar bajo lógicas de organización planificadas, para que cada elemento conozca su actividad y su posición en la organización, no sólo como empleado sino como parte de una comunidad que lleva un mismo objetivo.
- Determinar los niveles de eficacia y calidad con las cuales las personas se van a desempeñar en su actividad cotidiana dentro de la organización. (Arellano, 2008, p. 5)

Mediante la exploración de estas diversas teorías, se han mostrado los obstáculos con los que se encuentra la presente investigación en cuanto a la mejora de la cultura organizacional a través de la generación de estrategias de comunicación, como se menciona en párrafos anteriores, las situaciones que se presentan en la gestión de la cultura organizacional son diversas y exhiben un escenario complejo a través de su aplicación, es así que se hace necesaria una nueva visión en la gestión de la comunicación retomando el sentido de las teorías abordadas, desde el desarrollo de una nueva ideología del pensamiento sobre la estrategia, la gestión de intangibles, la relación entre los comportamientos organizacionales y la formación y desarrollo de la cultura organizacional mediante la realización de un análisis crítico a la práctica de la comunicación referida a las organizaciones.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

En el presente capítulo se describe la metodología respectiva a esta investigación para dar sustento al enfoque metodológico, el método utilizado y sus técnicas de recolección de datos, de la misma manera se describen las categorías y subcategorías de la presente investigación, también se hace una breve descripción del procesamiento de datos para detonar las características de ello.

### **3.1 Enfoque metodológico**

Conforme a las características propias de la investigación, es pertinente utilizar el enfoque cualitativo para su desarrollo ya que como lo considera Creswell (1998) “la investigación cualitativa es un proceso interpretativo de indagación basado en distintas tradiciones metodológicas” refiriéndose a estas metodologías como a la biografía, la teoría fundamentada en los datos, la etnografía y es estudio de casos los cuales examinan un problema humano o social. (p. 15) El mismo autor menciona que el investigador es capaz de guiarse de una manera natural construyendo una imagen compleja con detalladas perspectivas mediante el análisis de las palabras de los informantes (p. 255)

Para Denzyn y Lincoln (1994) La investigación cualitativa es multimetódica, naturalista e interpretativa. Los autores se refieren a que:

Las investigadoras e investigadores cualitativos indagan en situaciones naturales, intentando dar sentido o interpretar los fenómenos en los términos del significado que las personas les otorgan, (...) abarca el estudio, uso y recolección de una variedad de materiales empíricos -estudio de caso, experiencia personal, introspectiva, historia de vida, entrevista, textos observacionales, históricos, interaccionales y visuales- que describen los momentos habituales y problemáticos y los significados en la vida de los individuos (p. 2)

De esta manera, la investigación cualitativa provee una comprensión más profunda de los fenómenos sociales, centrándose en la práctica real de las situaciones, observando



las interacciones rutinarias, siendo este enfoque el más oportuno para la realización de esta investigación mediante un paradigma interpretativo.

### **3.2 Premisas**

1.- La cultura organizacional en la Preparatoria número 9 Comandante Ernesto "CHÉ" Guevara se ha configurado de manera intuitiva y espontánea sin gestionar apropiadamente sus elementos. por lo que su configuración no contempla el núcleo básico recomendado de la cultura organizacional.

2.- Las Estrategias de Comunicación con las que cuenta la Preparatoria número 9 Comandante Ernesto "CHÉ" Guevara no corresponden al concepto estratégico de la comunicación, ésta comunicación y la cultura presentan alteraciones en su aplicación y están desprovistas de sustentos metodológicos lo que minimiza la comprensión de las mismas y su mejora.

### **3.3 Categorías**

#### **1.- Estrategias de comunicación**

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

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

También menciona Arcilla (2012) que:

Dentro de todo este proceso de investigación y planeación, existe un interés particular que quizá no ha sido percibido por muchos pero que es importante a la hora de hablar de comunicación estratégica, y es el valor que representa para la organización, ya que a pesar de que no es fundamental si logra que los procesos de comunicación tengan mayor relevancia, que se den de una forma correcta y que si hay crisis sea posible presentar una solución. (p. 17).

Específicamente Arellano (2003) menciona que la estrategia de comunicación “es una serie de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, (...). Lleva un principio de orden, de selección, de intervención sobre una situación establecida”. (citado por López Viera, 2003, p. 214)

Como es mencionado por los autores, las estrategias de comunicación tienen en particular interés el de posicionar un concepto con valor representativo para la organización mediante acciones determinadas ordenadas y planificadas para la solución o atención a una necesidad imperante en la misma.

## **2.- Cultura organizacional**

Para Schein (1988) La cultura es un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas, por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (p.25)

Tal como lo menciona el autor, estas conjeturas que aprenden los grupos de personas, las aceptan como correctas consecuentemente por sus actos e influencias, por tal motivo es pertinente señalar que ello crea un sistema de adaptación en la ejecución diaria de actividades de esos miembros.

Este nivel de presunciones y creencias que estos grupos comparten en las organizaciones menciona el autor corresponden a la esencia misma de la cultura, como el mismo Shein (1988) sugiere “en un concepto formal para la cultura organizacional, en tal sentido es un producto aprendido de la experiencia, y por tanto algo localizable justo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa...”. (p. 24).

Peiró citado por Sánchez, Tejero, Yurrebaso, & Lanero (2006) define a la cultura como “el sistema de creencias y asunciones de una organización, las interpretaciones de lo que ocurre en ellas y de otros fenómenos relevantes” (p. 385)

Según Alonso citado por Sánchez, Tejero, Yurrebaso, & Lanero (2006) “La cultura se puede entender tanto como una variable externa del contexto ambiental, como una variable interna de la propia organización” (p. 386)

En ambos casos se comparte la idea de que las organizaciones son organismos que existen dentro de un entorno, y que estas organizaciones y la cultura se deben conocer por la relación de sus variables entre sí y con el ambiente.

Con base a lo anterior, se puede concluir que las cualidades de las que se estructura la cultura organizacional, permiten su adaptación al entorno creando su sistema compartido de ejecución de actividades, experiencias, costumbres, lenguaje, valores e historias de la organización.

### 3.4 Elementos de las categorías

<b>Categoría</b>	<b>Subcategorías</b>
<b>Estrategias de comunicación</b>	Diagnóstico de las formas de comunicación
	Público Interno
	Mensajes clave
	Enfoque
	Canales de comunicación
	Medios en los que transmiten
<b>Cultura Organizacional</b>	Valores institucionales
	Normas
	Historias
	Rituales
	Lenguaje
	Personajes Relevantes
	Comportamientos organizacionales

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia

### **3.5 Diseño de la investigación**

El enfoque utilizado para este trabajo de investigación es el enfoque cualitativo, el cual se interesa por un estudio en profundidad de los datos al estudiar su estructura interior del problema de investigación, tal como el autor Flick (2015) identifica algunos rasgos comunes de este cuando considera que:

La investigación cualitativa pretende acercarse al mundo de “ahí afuera” (no en entornos de investigación especializada como los laboratorios) y entender, describir y algunas veces explicar fenómenos sociales "desde el interior" de varias maneras diferentes, analizando las experiencias de los individuos o de los grupos, las interacciones y comunicaciones mientras se producen y los documentos (textos, imágenes, películas o música) o huellas similares de las experiencias o interacciones. (p. 12)

De la misma manera Flick (2006) menciona que la investigación cualitativa “se interesa en las perspectivas de los participantes, en las prácticas cotidianas y el conocimiento cotidiano que hace referencia a la cuestión estudiada” (p. 20) el mismo autor menciona que esta investigación utiliza el texto como un material empírico (en lugar de los números).

Para Denzin y Lincoln & Gurdían citados por Durán (2012) “la investigación cualitativa es una actividad que localiza al observador en el mundo; consta de una serie de prácticas interpretativas, materiales que hacen al mundo visible y lo transforman, convirtiéndolo en una serie de representaciones, incluyendo anotaciones de campo, entrevistas, conversaciones, fotos, grabaciones, entre otros” (p. 2)

### **3.6 Método de investigación**

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

directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos” (p. 167), de la misma manera Simons citado por Sanahuja (2020) que “(...) la mayoría de los que se llega a saber y comprender del estudio de caso se consigue mediante el análisis y la interpretación de cómo piensan, sienten y actúan las personas” (p. 410)

En ese mismo contexto Yin citado en Jiménez & Commet (2016) “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (p. 2) El mismo autor Yin citado por (Martínez, 2006) propone adicionalmente “el protocolo de estudio de caso” como principal instrumento para asegurar la objetividad del mismo, tanto en función de su fiabilidad como de su validez. Por lo tanto, éste constituye la guía de los procedimientos que deben realizarse durante la fase de obtención de la evidencia y contiene los siguientes elementos:

- Semblanza del estudio de caso
- Preguntas del estudio de caso
- Procedimientos a ser realizados
- Guía del reporte del estudio de caso (p. 17)

Conforme a las características específicas de la presente investigación como son: las categorías estrategias de comunicación y cultura organizacional; los individuos pertenecientes al objeto de estudio, su forma de actuación y forma de pensar en la organización, es decir, su conducta, el caso seleccionado fue la Preparatoria número 9 Comandante Ernesto “CHÉ” Guevara de la perteneciente a la Universidad autónoma de Guerrero.

### **3.7 Técnicas de investigación**

1. Encuesta. Arias (2012) La encuesta por muestreo o simplemente encuesta es una estrategia (oral o escrita) cuyo propósito es obtener información:

a) Acerca de un grupo o muestra de individuos. Ejemplo: consulta que se hace a un grupo de sujetos sobre sus datos personales, socioeconómicos, costumbres, gustos, preferencias, expectativas, etc.

b) En relación con la opinión de éstos sobre un tema específico. Ejemplo: Sondeo de opinión en el que se consulta directamente a los consumidores acerca de la calidad de un producto. (p. 32)

Para Arias, Behar-Rivero citado por Gallardo (2017) la encuesta pretende obtener información de un grupo o una porción de la población de interés, la información es recogida usando procedimientos estandarizados para que a cada sujeto se le hagan las mismas preguntas. (p. 73)

2. Entrevista. González Pulido (2015) hace referencia a la entrevista como el proceso de interacción donde la información fluye de forma asimétrica entre dos roles bien diferenciados, de los que uno pregunta y el otro responde (...), permite tener acceso a información específica y concreta que no se encuentra contenida, o es inaccesible, en las fuentes de datos secundarios o la observación, triangulando el análisis del cuerpo de estudio (p. 1150). Esta técnica se seleccionó conforme a la característica de la forma en que fluye la información, esta interacción beneficiará a la profundización de la recolección de los datos.

3.- Observación. González citado por Pulido (2015) considera que la observación “permite la recolección de información que consiste en contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida de un objeto social. Alude, por tanto, al conjunto de ítems establecidos para la observación directa de sucesos que ocurren de un modo natural. (p. 1149) ya que la presente investigación se realiza en un entorno social, esta técnica es pertinente para recolectar información de un sistema de control con detenimiento y precisión.

### **3.8 Tipo de Muestreo**

Pick y López citado por Izcarra (2007) mencionan que el muestreo propositivo se emplea cuando el objetivo de la investigación es analizar las actitudes, valores, ideas

u opiniones de un universo poblacional muy reducido, respecto a algún aspecto específico.

A su vez Hernández & Carpio (2019) mencionan el muestreo intencional o de conveniencia el cual cumple con las características de este trabajo de investigación ya que este método se caracteriza por buscar con mucha dedicación el conseguir muestras representativas cualitativamente, mediante la inclusión de grupos aparentemente típicos. Es decir, cumplen con características de interés del investigador, además de seleccionar intencionalmente a los individuos de la población a los que generalmente se tiene fácil acceso o a través de convocatorias abiertas, en el que las personas acuden voluntariamente para participar en el estudio, hasta alcanzar el número necesario para la muestra (p. 4)

Tal es el caso de esta investigación, ya que dentro de la muestra 1 se encuentran los colaboradores de la Preparatoria Número 9 en sus diferentes departamentos y áreas de trabajo, quienes se consideran importantes como lo mencionan los autores por contar con conocimientos ya disponibles sobre el problema de investigación, estos colaboradores perteneciendo a las diversas áreas de la Institución, dentro de sus mejores características que contribuirán a profundizar sobre el estudio se encuentran por mencionar algunas: tanto colaboradores con una larga carrera de más de 25 años laborando en la Institución como colaboradores nuevos, estos elementos representan una visión informada y lúcida en cada caso, reflexivas y dispuestas a hablar ampliamente contribuyendo a la investigación de forma clara, es decir buenos informantes.

Para esta muestra, se aplicaron 7 cuestionarios a colaboradores clave en el proceso directivo y operativo incluyendo personal directivo, docentes, control escolar e intendencia, estas encuestas contenían indicadores concernientes a ambas categorías utilizadas en esta investigación las cuales son: Estrategias de comunicación y Cultura organizacional

En la muestra 2 de la misma manera se encuentran colaboradores claves referentes a la categoría de: cultura organizacional de áreas específicas como son: intendencia, control escolar, docencia y administración de la Institución lo cual permitirá recabar

datos enfocados a esta categoría en sus diferentes segmentos de operación, como lo mencionan Teddlie & Yu citados por Martínez (2012) se trata de las muestras integradas por informantes cautivos o por voluntarios. La selección es aquí la menos rigurosa; no se fundamenta en ninguna consideración estratégica ni se rige por alguna intención teórica derivada del conocimiento preliminar sobre el fenómeno, sino que depende básicamente de la accesibilidad de las unidades, la facilidad, rapidez y bajo costo para acceder a ellas.

Para esta muestra se aplicaron 4 entrevistas a profundidad las cuales cuentan con 12 preguntas concernientes la categoría: Cultura organizacional a colaboradores de áreas específicas como se mencionó anteriormente.

### **3.9 Procesamiento de datos**

Se propone para el procesamiento de datos un método de análisis de datos cualitativos que abarca tres etapas técnicas: 1. La simplificación de la información, que como lo menciona Báez citado por Izcara (2014) “reduce la tarea de la simplificación de la información a la selección de aquellos datos que son congruentes con los objetivos de la investigación, como se puede apreciar en esta investigación siendo también congruentes con las categorías e indicadores manejados en esta investigación” (p.59), 2. La categorización de la información, que se refiere a poner orden a toda la diversidad temática que refleja la información, mediante una categorización y ordenamiento de los diferentes temas, es decir, reagrupándola en categorías afines como lo menciona Tojar citado por Izcara (2014) y 3. la redacción del informe de resultados a lo cual Durand citado por Izcara (2014) que se refiere a presentar un informe coherente y ordenado, este seguimiento como lo menciona Izcara (2014) posibilita a los investigadores que aplican el método cualitativo colocar en orden los materiales discursivos y posteriormente realizar un análisis sistemático de la información.



## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En el presente capítulo, se muestran los resultados obtenidos mediante el uso de las técnicas antes mencionadas como son: la encuesta, con una estructura inicial de tipo Likert abarcando una escala de satisfacción que va desde no estar de acuerdo con lo planteado hasta estar totalmente de acuerdo con ello, continuando con preguntas abiertas, la entrevista a profundidad y la observación aplicadas a los tres segmentos operativos clave para este estudio, los cuales son: intendencia, Control Escolar y Docencia, se seleccionaron los datos encontrados conforme a las categorías e indicadores empleados en la misma, contrastando así con la información teórica para la elaboración de las propuestas de comunicación enfocadas en la mejora de la cultura organizacional del caso seleccionado.

### **4.1 Resultados de la investigación.**

#### **4.1.1 Resultados de la categoría 1: Estrategias de comunicación**

**Subcategorías: Diagnóstico de las formas de comunicación, Público, Mensajes clave, Enfoque, Canales de comunicación y Medios en los que transmiten.**

**Subcategoría: Diagnóstico de las formas de comunicación**

Para la presente subcategoría, se seleccionaron los siguientes elementos: comunicación justa y respetuosa, tiempo de la comunicación, la claridad y oportunidad de realizar esta.

Los colaboradores reconocieron que en su Institución, el área directiva se comunica de forma justa y respetuosa con los diferentes departamentos y subdirecciones, en el caso del área de intendencia se hizo mención a que se les instruye de manera cordial, e área administrativa coincidió con lo anterior, en el caso de la Docencia solo un colaborador contestó “de acuerdo” en la escala propuesta, identificando una opinión favorable, refiriéndose a que la Dirección se comunica de manera justa con sus colaboradores y con respeto.

En el caso de comunicar a tiempo los requerimientos de su trabajo, cinco encuestados contestaron que estaban “totalmente de acuerdo” haciendo referencia a que, bajo las necesidades apremiantes de las tareas de los colaboradores, la Dirección comunica a tiempo estos requerimientos, sin embargo, en este caso dos colaboradores del área académica respondieron “de acuerdo” a esta consideración, observándose una reducción de la respuesta favorable conforme a la afirmación anterior.

En cuanto a los elementos de claridad y oportunidad de realizar la comunicación, dos colaboradores de las áreas de docencia y control escolar respectivamente contestaron de manera neutral , un docente seleccionó “de acuerdo” y el resto totalmente de acuerdo, de la misma manera se observa la reducción de la elección “totalmente de acuerdo” ahora considerando 2 repuestas en neutral, lo cual aunque no se encuentra en forma negativa en este indicador, si somete a consideración en los elementos claridad y oportunidad de comunicación, con las áreas administrativa y docente.

**Códigos emergentes:** Comunicación cordial, Comunicación efectiva.

**Subcategoría: Público Interno.**

Para esta subcategoría, los elementos a considerar son: *comunicación abierta, claridad de la información y comunicación adecuada.*

En el caso de la afirmación de que la Dirección se comunica de forma abierta con todas las subdirecciones y/o departamentos, cuatro colaboradores pertenecientes a las tres áreas encuestadas que son, intendencia, control escolar y docencia respondieron estar totalmente de acuerdo, mientras que dos colaboradores del área docente y uno del área administrativa respondieron estar de acuerdo con la afirmación planteada, esta afirmación referida al elemento comunicación abierta considera entonces que, en ocasiones es posible determinar que existen áreas de la Institución que no son conscientes de la información, a menos que les corresponda.

Sobre el elemento claridad de la información, se obtuvieron 5 respuestas “totalmente de acuerdo” incluyendo a las 3 áreas encuestadas, mientras que 2 docentes y un colaborador administrativo contestaron “de acuerdo” a esta afirmación, referente a la necesidad de claridad de a quién pertenece cierta información, este elemento es

significativo para el indicador público interno, ya que proporciona la información adecuada a cada público interno indicado.

En cuanto al elemento comunicación adecuada, encontramos que tres colaboradores docentes y un administrativo, están de acuerdo con que la comunicación es adecuada entre los diferentes departamentos y subdirecciones con la Dirección, mientras que el resto considera estar totalmente de acuerdo, siendo esta afirmación, un posible esquema proporcionado por los elementos del indicador anterior, como son la comunicación justa y cordial, referente al diagnóstico de las formas de comunicación infiriendo de una forma general entre los departamentos y la Dirección de la Institución.

**Códigos emergentes: *Apertura en la comunicación, Adecuación de la comunicación.***

**Subcategoría: Mensajes clave.**

Esta subcategoría, considera los elementos: *precisión en los mensajes, propuestas de soluciones y mensajes con respeto.*

Acercas de la *precisión en los mensajes* cinco colaboradores pertenecientes a las tres áreas encuestadas, contestaron estar totalmente de acuerdo en que la Dirección se comunica con ellos con mensajes precisos y claros, y dos docentes seleccionaron “De acuerdo” y “neutral en cada caso, cabe mencionar que es el segundo elemento que presenta en el área docente, una respuesta como neutral, esto puede indicar un patrón de abstencionismo en opinión acerca de los indicadores presentados hasta ahora o un elemento a atender en el área docente.

Sobre el elemento *propuestas de soluciones*, solo un colaborador del área administrativa respondió estar totalmente de acuerdo y dos colaboradores docentes respondieron ser neutrales, lo cual muestra un llamado de atención a la propuesta de soluciones dentro de la comunicación en la Institución, a pesar de contar con cuatro respuestas en “de acuerdo”, es la única afirmación con una sola respuesta en “totalmente de acuerdo” hasta este elemento estudiado.

Acerca de los *mensajes con respeto*, la mayoría respondió estar totalmente de acuerdo a que la Dirección proyecta sus mensajes con el debido respeto, apreciándose el uso de este valor en las respuestas de la mayoría de los datos obtenidos.

**Códigos emergentes: *Mensajes con precisión, mensajes para solucionar.***

**Subcategoría: Enfoque.**

Sobre esta subcategoría, se manejan los elementos *retroalimentación efectiva, información pertinente y materiales informativos.*

Para el elemento *retroalimentación efectiva* es notable observar que un colaborador del área administrativa respondió como “neutral”, tres colaboradores contestaron como “de acuerdo” y tres más como “totalmente de acuerdo”, elemento se refiere a un enfoque comunicativo de doble sentido, que en el área administrativa pudiera mostrar su ausencia afectando directamente al proceso de mejora por parte de la administración escolar.

El elemento *información pertinente* hace referencia a ubicar la información requerida por cada área de la Institución en su respectivo orden y departamento, a esto, cinco colaboradores pertenecientes a las tres áreas encuestadas, respondieron estar totalmente de acuerdo a que la Dirección les hace llegar la información concerniente a su área y dos docentes respondieron estar de acuerdo con ello, es oportuno mencionar una relevancia en el sector docente de diferencia de opinión en comparación con las otras áreas.

Para el elemento *materiales informativos*, dos colaboradores docentes y uno administrativo respondieron neutral a la afirmación de que, la Dirección de la Institución utiliza materiales para informar a sus colaboradores, tres más de docencia e intendencia contestaron estar de acuerdo y un elemento docente respondió estar totalmente de acuerdo con la afirmación, presentando así una ausencia de materiales de diferentes tipos para informar en la Institución.

**Códigos emergentes: *Retroalimentación inconclusa, materiales pertinentes.***

### **Subcategoría: Canales de comunicación.**

Para esta subcategoría, se utilizarán los elementos: Canales de comunicación efectivos y canales de contacto.

Acerca de los canales de comunicación efectivos, la mayoría de colaboradores seleccionaron como los canales de comunicación que utiliza la Institución con sus colaboradores a los canales tecnológicos recordando la contingencia por la que atraviesa el país en estos momentos, situación que complica comunicarse por otros canales, obligando a todas las áreas a adaptarse al uso de estos medios, haciendo referencia a ello el área docente en la encuesta 3 Pregunta 12 (ENC3P12) donde respondió: **“el canal de comunicación oral es el más efectivo, pero por la pandemia se tiene que hacer digital”**

Sobre los canales de contacto, continúan presentándose en mayor medida las respuestas que indican a los canales de comunicación digitales como los preferidos por la para interactuar con los trabajadores, mencionando también en menor medida, pero haciendo presente, la necesidad de ser contactados en persona, causando el contacto formal directo, esto quizás por la costumbre de haberlo hecho así la mayor parte del tiempo, como se mencionó en el elemento anterior.

**Códigos emergentes: *Comunicación digital preferente, efectividad en la tecnología de comunicación.***

### **Subcategoría: Medios en los que transmiten.**

Para esta subcategoría, se utilizarán los elementos: *medios de comunicación alternativos y medios de comunicación preferidos.*

Los resultados obtenidos en las encuestas mencionan como medios alternativos de comunicación electrónicos, tal es el caso de la plataforma digital “Facebook” como uno de ellos, la cual transmite masivamente el mensaje a comunicar, también se seleccionaron aplicaciones digitales como WhatsApp y Twitter, Zoom o Meet para hacer llegar los mensajes a varias personas al mismo tiempo. Es así que se observó la adaptación de la organización a la utilización de las nuevas plataformas como

medios de elección preferidos debido a la situación de riesgo de salud proveniente del contacto físico por la que atraviesa actualmente el país.

**Códigos emergentes: *instrumentos de comunicación.***

#### **4.1.2 Conclusiones de la categoría 1. Estrategias de comunicación.**

Como conclusión de la primera categoría, se distingue la habilidad con la que cuenta la organización en la disposición al uso de estrategias de comunicación para mejorar sus procesos y su cultura organizacional manejando su comunicación con los diferentes Departamentos de una forma favorable en general, Ahora bien, los encuestados reconocen que existe una comunicación cordial entre la Dirección de la Institución y ellos, permitiendo replicarla de la misma manera con sus colegas, así pues, los trabajadores en su mayoría primero reconocen a la comunicación como una herramienta y posteriormente la utilizan en un impulso para fabricar una comunicación efectiva.

Por otra parte, se puede concluir que existe una apertura a la utilización de nuevas propuestas de comunicación parte de la Dirección hacia los colaboradores y viceversa, conforme a los resultados obtenidos en la primera categoría en donde se observó la mayoría de las respuestas como positivas en general sobre la categoría y en comentarios obtenidos.

Los datos obtenidos muestran que la mayoría de las ocasiones las operaciones no se ejecutan en concordancia con los objetivos de la Institución y sus valores por la falta de la planificación de estrategias de comunicación, su enfoque y su continua evaluación para mantener una mejora operativa y en todo caso seguir elevándola por lo tanto se concluye que se deben crear, aplicar y evaluar continuamente nuevas estrategias de comunicación.

También se concluye que, en términos generales, los colaboradores de la organización reconocen las características de las estrategias de comunicación, su necesidad de ser gestionadas adecuadamente y las necesidades a atender de las cuales se pueden mencionar: La retroalimentación y la utilización de materiales la organización debe ser

capaz de adecuar al escenario actual de trabajo por el que transcurre la Institución, es decir, la pandemia que afecta al país.

Como conclusión general, se puede deducir que en la Dirección de la Institución se cuenta con los conocimientos básicos acerca de las estrategias de comunicación pertinentes, para el desarrollo de sus actividades en sus diferentes áreas, sin embargo, existen departamentos que registran inconsistencias al manejar estas estrategias, en ocasiones por la falta de entendimiento o coordinación, es por ello que es necesario ofrecer nuevas propuestas de estrategias de comunicación a la organización que permitan elevar el nivel de calidad de operación de sus actividades y por lo tanto de su cultura organizacional.

#### **4.1.3 Resultados de la Categoría 2. Cultura organizacional.**

**Subcategorías: Valores institucionales, Normas, Historias, Rituales, Lenguaje, Personajes relevantes y comportamientos organizacionales.**

**Subcategoría: Valores institucionales.**

Para esta subcategoría se seleccionaron los elementos: *valores institucionales, uso de valores y valores convenientes.*

Los colaboradores encuestados señalaron como uno de los valores que distinguen a su organización y como más mencionados el respeto, palabra que ya se había visto presente en indicadores anteriores, el segundo concepto con más menciones es el de la responsabilidad la cual en ENC7P19 se respondió **“Con visión, misión... basados en la ética, moral y responsabilidad”**, cabe mencionar que es la única vez que en las muestras se menciona la palabra lealtad que en este caso podría presentar una nueva visión de identificar a un valor institucional que normalmente se encuentra en una empresa de productos y muy rara vez en una empresa de servicios educativos.

Del mismo modo todos los colaboradores contestaron que sí se promueve el uso de los valores en su Institución, coincidiendo que se nota en el trato que se les da a todos los compañeros e incluyendo a los colaboradores de intendencia, que **“permiten obtener una mejor organización y democracia mencionado”** en ENC2P19.

En cuanto los valores convenientes para aplicar en su Institución, los colaboradores hicieron referencia de nueva cuenta al respeto como uno de los más convenientes a aplicar, además se observó que el término tolerancia apareció de nueva cuenta, en específico en el área docente y e intendencia, es importante señalar que también aunque este indicador se establece en la categoría de cultura organizacional encontramos en ENC4P20 la respuesta **“Respeto, comunicación para estar más conectados y llegar a metas en equipo”** haciendo referencia al trabajo en equipo por segunda ocasión y en primera ocasión a las estrategias de comunicación impactando en la mejora de la cultura organizacional para el cumplimiento de objetivos.

**Códigos emergentes:** *responsabilidad en los valores, respeto a los valores institucionales.*

#### **Subcategoría: Normas**

Para esta subcategoría se utilizarán los elementos: *noción de reglamentos, normas y respeto a reglamentos.*

La mayoría de los colaboradores mencionaron tener conocimiento del reglamento interno escolar, en su caso en el área administrativa e intendencias se hizo mención al contrato colectivo de trabajo (CCT) como era de esperarse, ya que dentro de la Institución como se hará mención más adelante en el indicador Rituales, se hace mención a este para proteger al colaborador, el área docente en una ocasión mencionó regirse con todos los reglamentos como los estatutos, el CCT, el plan de estudios e incluso la reforma educativa del nivel medio superior.

Sobre la pregunta si los colaboradores consideraban que si se respetaban los reglamentos y normas institucionales referida a este indicador, nos encontramos con solo cuatro respuestas afirmativas de un total de siete, representando esto casi la mitad de la muestra con una percepción positiva hacia el apego y respeto a las normas y reglamentos, en cuanto a las respuestas negativas se encuentran algunas como **“No, me parece que sí y algunas veces”** siendo este un indicador al cual poner atención en las posteriores conclusiones y propuestas del presente trabajo de



investigación al simbolizar un elemento significativo para la mejora de la cultura organizacional mediante el uso de estrategias de comunicación.

De la misma manera se les preguntó cuál sería la manera en que se podrían promover el respeto a estos reglamentos y normas, en ENC4P24 respondió **“En la constante invitación en el actuar de cada persona siempre invitando al respeto y honestidad”** y es pertinente mencionar que en ENC6P24 se hace mención a la **“Comunicación”** e **“Información oportuna”**, reflejada esta respuesta en E7P24 como medio de promoción de este respeto hacia los reglamentos por parte de la Dirección.

**Códigos emergentes: *Adecuada interpretación de reglamentos y normas, comunicación oportuna hacia la reglamentación.***

#### **Subcategoría: Historia**

Para esta subcategoría los elementos asociados son: ideales históricos y difusión de la historia de la Institución.

Acerca de los ideales históricos, se encuentra como más mencionada la palabra **“lucha”** en menor medida **“Autonomía”** y **“lucha social”** referidos a los elementos distinguidos por los colaboradores como más importantes tomando en cuenta que la autonomía es como sucede con el Contrato Colectivo de Trabajo, uno de los temas tocados la mayoría de las veces cuando se presentan situaciones que afecten a las actividades de los colaboradores, cabe mencionar que en el área académica la palabra autonomía se asocia con la **“Libertad de cátedra”** como se menciona en ENC1P26.

En lo que se refiere al elemento Difusión de la historia de la Institución algunos colaboradores mencionaron en que se difunden estos mediante eventos culturales, conferencias, eventos académicos, en fechas importantes, en palabras de ENC7P27 **“Por medio del curso de inducción para jóvenes de nuevo ingreso y posteriormente difusión de la historia por medio de cursos, conferencias, trípticos, carteles etc.”** Es conveniente señalar que una respuesta fue **“Con el ejemplo”** situación que, podría representar un trabajo continuo en la difusión de la historia de la Institución sin representar gastos o carga de trabajo a la organización.

**Códigos emergentes:** difusión de los ideales con el ejemplo y lucha por la autonomía.

### **Subcategoría: Rituales**

Para esta subcategoría se seleccionaron los elementos: *frecuencia de reuniones, motivación en la Institución y reconocimiento.*

En esta subcategoría se cuestionó a los entrevistados si consideraban convenientes las reuniones frecuentes con su departamento u organización, los cuatro entrevistados pertenecientes a las 3 áreas estudiadas contestaron que sí, las razones que destacaron fueron **“para estar al tanto y en comunicación de todo lo que pasa al interior de la escuela”** para intercambiar información, en palabras de Entrevista 3 pregunta 1 (ENT3P1) **“Para buscar la estrategia o la forma de cómo comunicarme”** en ENT2P1 se menciona que por la actual pandemia por la que atraviesa el país, no se tienen reuniones pero que si se hacen entre las diferentes áreas, destaca también la importancia de estas, como por ejemplo se menciona **“es bien importante vincular este proceso porque si el administrativo no captura no se refleja finalmente la evaluación y si el docente no evalúa entonces tampoco el administrativo no tiene o no tenemos elementos para la calificación”** explicando el retraso que genera la falta de información a causa de la poca comunicación en reuniones y entre los departamentos de la Institución.

Referido a la motivación en la Institución, los colaboradores respondieron recibir comentarios positivos por parte de la Dirección escolar en sus actividades, recibir capacitaciones para motivarlos a mejorar en sus actividades laborales y de integración, sin embargo, llama la atención en ENT4P2 la respuesta que menciona que, si hace falta trabajar en ello, el entrevistado menciona como ejemplo **“no sé si sea motivadores el trabajo bajo presión”** haciendo referencia a todos los retrasos en la entrega de actividades que han presentado, a casusa de la contingencia actual y el poco personal con el que cuentan por la misma razón.

Conforme al reconocimiento se menciona de la misma manera en tres de cuatro entrevistas que el reconocimiento que perciben es de manera verbal, comentarios

positivos de su trabajo por parte de la Dirección y se menciona al igual en una ocasión que hace falta esa parte de reconocimiento.

**Códigos emergentes: *noción de comunicación estratégica, reconocimiento personal.***

**Subcategoría: Lenguaje**

Para esta subcategoría se consideran los elementos: *tipo de comunicación e influencia de las expresiones.*

Para esta subcategoría se les preguntó a los entrevistados que tipo de comunicación consideraban que predominaba en su Institución, formal o informal, todos coincidieron en que se presentan los dos tipos, inclusive destacaron que la formal han notado es la más efectiva, también determinan que dependiendo del escenario a tratar es como la comunicación se presenta, es pertinente señalar que los colaboradores operativos señalaron, no tener inconvenientes con la comunicación informal, sin embargo, el área directiva mencionó que sería bueno que todos los colaboradores respetaran este tipo de comunicación ya que se presentaban casos en donde se hacía caso omiso a los requerimientos formales que se les hacían.

Conforme a ello en ENT4P4 se relató **“nos entregan por ejemplo las listas oficiales, pasa también que nos entregan sin nombre de la unidad de aprendizaje, sin firma, incluso sin nombre del maestro y ahí se pierde la comunicación”** relacionando a que, aunque la información se les hace llegar a todos los colaboradores vía oficio, algunos no realizan sus actividades conforme a la comunicación formal generando un descontrol en las actividades de los demás departamentos, podría decirse en escalera donde un departamento provoca una ruptura en el proceso afectando al siguiente departamento y así sucesivamente.

De la misma manera, los colaboradores comentaron que la forma en que se expresaban en su Institución influía directamente en sus actividades, todas las áreas entrevistadas contestaron que si influye de manera directa.

**Códigos emergentes: *falta de apego a la formalidad y expresiones influenciadoras.***

### **Subcategoría: Personajes relevantes.**

Para esta subcategoría se proponen los elementos: *personajes relevantes y corrientes políticas*.

Referido a esta subcategoría la mayoría de los colaboradores respondieron reconocer en algún momento a profesores como personajes relevantes por su trabajo bien hecho el cual servía de ejemplo para los demás, quienes ahora se encuentran en puestos más altos de la UAGro, en particular se mencionó como personajes relevantes el área de docencia en mayor medida y administrativa en menor, siendo que para el área docente se cuenta con evaluaciones semestrales por parte de los alumnos como público objetivo proviniendo de ahí este reconocimiento en ciertos casos, inspirando a sus compañeros de trabajo como se menciona en la entrevista del área administrativa

Sobre el elemento corrientes políticas todos los colaboradores entrevistados coincidieron en la existencia de corrientes políticas, del igual modo se les preguntó si estas corrientes influían en las decisiones de la Dirección y la mayoría de los colaboradores respondieron que sí y que estas corrientes políticas de alguna manera contribuían en casos específicos a la desviación de los objetivos de la Institución, sin embargo en la mayoría de los entrevistados se tiene la idea de trabajar sin importar la corriente política como lo señalan en ENT4P9 **“hemos trabajado con todos sin importar las corrientes políticas que lleguen a existir”**

**Códigos emergentes:** *inspiración laboral y trabajo por encima de corrientes políticas*.

### **Subcategoría: Comportamientos organizacionales.**

Para explicar esta subcategoría se recurrió al reporte de observación realizado de agosto 2019 a enero 2020, para ello se seleccionaron los indicadores que a continuación se presentarán y se presentará el reporte de observación segmentado en tres semestres para su descripción.

Elementos a considerar: *liderazgo y proceso de cambio, comportamiento vigente y trabajo en equipo*.

En el caso del comportamiento vigente, se analizaron las primeras impresiones por parte de los diferentes niveles y departamentos de la Institución en cuestión y se abordaron reuniones frecuentes con el departamento de Dirección y Subdirección para primero, conocer su comportamiento durante sus actividades diarias, su reacción a las situaciones presentadas y el impacto de estas reacciones en las actividades de sus colegas.

Cabe destacar el encontrarse con una estructura directiva orientada a objetivos, en donde cada departamento o colaborador se enfocaba a cumplir sus objetivos en el tiempo que le fueran asignados, sin importar en ocasiones la manera de cumplirlos, ahora bien, a pesar de cumplir con su tarea, los colaboradores no compartían su forma de hacerlo, esto provocaba que se presentaran de nuevo situaciones similares que, cuando no se encontraba el colaborador que sabía resolverlo, las actividades de la Institución se retrasaban por bastante tiempo y por lo tanto la atención al público objetivo también.

En general, no se observó un comportamiento dañino en la interacción de los diferentes departamentos, sin embargo, ya habiendo descrito el comportamiento organizacional es comprensible observar rezagos en los tiempos de actuación de los colaboradores posiblemente por la falta de organización a la hora de compartir información relevante para cada departamento, observándose en ciertos casos que se conservaba en lugar de compartirse y difundirse la información eficiente de cómo resolver y agilizar la atención al público objetivo.

En cuanto al elemento trabajo en equipo se observó la completa disposición de la mayoría de los colaboradores observados durante sus actividades laborales de trabajar en equipo, esto es mayormente reflejado en los departamentos de la Institución que cuentan con el menor personal, tal es el caso del área de intendencia que se pudo observar que entre menor sea el personal designado a trabajar en equipo, mayor es la organización que se tiene entre ellos. En otras palabras, el área más complicada observada para orientar al trabajo en equipo se observó que por sus diferentes características incluyendo el número de profesores, su situación de riesgo

ante la pandemia y su acercamiento a las indicaciones directivas y el tamaño de sus actividades es el área docente.

Como se muestra en la gráfica de Phillips (ver figura 3) se observa que, entre mayor es el número de colaboradores, mayores son problemas en la organización para trabajar en equipo.

**Códigos emergentes: *liderazgo abierto y oportunidad de mejora en el comportamiento***

#### **4.1.4 Conclusiones de la categoría 2. Cultura organizacional.**

Como conclusión de esta categoría, es posible comenzar con la aceptación del término respeto en los resultados de esta investigación, un valor institucional primordial para el desarrollo de sus actividades, como lo menciona Mayo (2016) la cultura es la manera que tiene cada organización de hacer las cosas, de aquí que los valores sean uno de los factores de los comportamientos observables, del mismo modo como se mencionó en el indicador valores institucionales, se menciona a la lealtad como un valor, sin duda alguna acoplándose a la definición del autor aquí mencionado.

También es posible concluir, que cada elemento estudiado de la categoría cultura organizacional es primordial y se encuentra en el conocimiento básico de los colaboradores a grandes rasgos ya que se tiene en su mayoría pleno conocimiento a las normas y reglamentos vigentes en la Institución los cuales en ciertos casos por malas interpretaciones se convierten en enemigos del desarrollo colaborativo en la Institución, como lo menciona Schein (1998) cuando conceptualiza como niveles de la cultura, tres conceptos los cuales se interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura.

El mismo autor considera que así se propicia la integración interna en el afianzamiento de sus procedimientos de adaptación, para permitir a la organización como un sistema social, es así como se concluye de la misma manera que para la adaptación de los colaboradores a la cultura organizacional pertinente en la Institución es conveniente tener claridad del manejo y la gestión de estas elementos de cultura organizacional en la Institución, de ello se desprende que se haya mencionado la expresión encontrada

en ENT3P1 que dice **“para buscar la estrategia o la forma de cómo comunicarme”** haciendo presente el concepto de estrategias de comunicación en la cultura organizacional para la integración de los colaboradores.

De igual manera se encontraron nociones del apego a la formalidad y las expresiones influenciadoras para ir aprendiendo a enfrentarlos retos de su trabajo como lo menciona Schein (1988) que al definir a la cultura la menciona como “un modelo de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (p. 24) por ello se concluye que el impacto que tiene la influencia positiva en los colaboradores es un elemento apremiante a tratar dentro de las estrategias de comunicación para la mejora de la cultura organizacional ya que mientras más sean las influencias positivas será mayor su aceptación.

Como conclusión final, se puede decir que las bases de una cultura organizacional estable están sentadas ya en los colaboradores de la Institución, aunque, en una etapa temprana de complejidad, por el momento catalogada como una cultura organizacional débil, sin embargo, teniendo en cuenta los códigos emergentes aquí encontrados junto con las estrategias de comunicación correctas será posible elevar el nivel de cultura organizacional a un nivel fuerte.

## **4.2 Propuestas**

Derivado de este trabajo de investigación se presentan las siguientes propuestas, provenientes de los tres apartados anteriores que son: la información introductoria, el marco teórico y el análisis de los resultados de investigación, permitiendo con toda esta información la generación de estrategias de comunicación, para la mejora de la cultura organizacional en la Escuela Preparatoria Número 9 Comandante Ernesto “CHÉ” Guevara.

#### **4.2.1 Propuesta de comunicación para la mejora de la cultura organizacional mediante la aplicación del esquema “ruedas de trébol”.**

#### **4.2.2 Fundamentación**

La gestión de la cultura organizacional provee beneficios a corto, mediano y largo plazo en las organizaciones ya que constituye su comportamiento y su forma de reaccionar ante las necesidades de su entorno, es de utilidad en todos los procesos de las organizaciones ya que caracteriza las reacciones y aplicaciones en sus operaciones en comparación con las otras organizaciones, la primera consideración para gestionar la mejora de la cultura organizacional es **reconocer la importancia que tiene el giro de la organización investigada que es la Preparatoria número 9 en el desarrollo del estado a nivel educativo**, ya que al ofrecer el servicio de educación media superior a diferencia de las organizaciones productoras, en esta Institución se prepara a un gran número de jóvenes que se encuentran en una etapa crucial de su desarrollo personal, siendo así que, al conseguir con una cultura organizacional fuerte esta Institución podrá ofrecer un mejor rendimiento en sus operaciones impactando en el cumplimiento de las necesidades de estos públicos objetivos, llevando de la mano la realización de los públicos internos en sus actividades laborales diarias.

A la vez, **gestionar el pensamiento estratégico, proveerá múltiples alternativas para comprender una manera global las situaciones que se presenten en la organización y sus contextos desde una visión dinámica y participativa**, de esta manera se tendrán los conocimientos básicos para alcanzar una cultura organizacional fuerte, ya que como se mencionó en la encuesta 4 pregunta 20 referido a los valores convenientes para su Institución, se respondió **“respeto, comunicación para estar más conectados y llegar a metas en equipo”**, notándose que existen ya conocimientos básicos sobre las ventajas de gestionar la comunicación entre los trabajadores de la Institución, tal como lo mencionan Pérez et. Al. (2014) refieren que el pensamiento estratégico obliga a desarrollar la capacidad para interrelacionar y construir factores e indicadores de relación y construir interacción con el contexto para validar el diseño y el cambio.



Tanto los datos obtenidos como los autores coincidieron en que se debe **generar una estructura formal de trabajo en equipo, desempeño colaborativo y estabilidad laboral**, lo cual impacta directamente en las capacidades de resolución a las necesidades en general de la Institución y en particular de cada colaborador con un mismo objetivo ya mencionado en líneas anteriores, que es satisfacer las necesidades de educación media superior a los jóvenes inscritos.

De la misma manera, gestionar el pensamiento estratégico pretende proveer las herramientas para identificar soluciones a problemáticas, reconocerlas y compartirlas, ubicar los niveles de interrelación de la cultura organizacional, equilibrándolos conforme a sus necesidades globales y particulares; verificando el cumplimiento de las funciones características de la Preparatoria número 9 Comandante Ernesto “CHÉ” Guevara de la Universidad Autónoma de Guerrero.

Para ello, es oportuno ofrecer un esquema de comunicación manejable, accesible y entendible a cada departamento y colaborador en la organización. Dentro de los datos recabados en la presente investigación, se observó el código emergente **“materiales pertinentes”**, refiriéndose a las ventajas que proporciona el contar con un elemento físico que sirva de guía en caso de tener dudas en los procedimientos a seguir, es por ello que se considera realizar un esquema moderno y adaptativo a cada circunstancia operativa de la organización en cada nivel organizativo, yendo desde las esferas directivas hasta las operativas de forma transversal en el entendimiento y aplicación de un nuevo esquema de operación, un esquema fácil de recordar y aplicar, en resumen el esquema propuesto pretende generar la fuerza suficiente para alcanzar una cultura organizacional fuerte.

#### **4.2.3 Objetivos del esquema “ruedas de trébol”**

##### **Objetivo General:**

- Proporcionar una herramienta de comunicación factible conforme a las condiciones requeridas en la organización mediante un esquema que servirá de guía visual y material para cada colaborador de la organización en el actuar y

desarrollo de sus actividades basadas en una guía clara y adaptable a cada proceso de la misma.

#### **Objetivos específicos:**

- Consolidar el pensamiento estratégico en cada departamento y colaborador de la unidad académica basándose en los 3 ejes del esquema “ruedas de trébol” incentivando a su aplicación diaria.
- Homologar el entendimiento en los mensajes enviados y recibidos en los diferentes departamentos de la organización, así como las resoluciones a conflictos en los diferentes niveles de interpretación de la información manejada, sus expresiones y efectividad en cada caso.
- Fortalecer la cultura organizacional mediante una guía práctica aplicable en cualquier situación operacional.

#### **4.2.3 Públicos**

Proveniente de la estructura funcional de la presente investigación se considera como público objetivo a todo colaborador de la escuela Preparatoria Comandante Ernesto “CHÉ” Guevara, ya que todo colaborador es referente de cultura organizacional y le compete directamente la utilización del esquema propuesto, en sus actividades diarias.

Estos colaboradores serán segmentados en 3 categorías por prioridad a aplicar el esquema, cabe mencionar que la designación de prioridad se asigna mediante las características propias del esquema, no mediante la importancia del colaborador en la organización ya que se reconoce que todos son iguales de importantes a impactar.

Los segmentos son:

- Área Directiva
- Área Docente
- Área Administrativa

#### 4.2.4 Medios o tácticas

##### 1.- Propuesta de gestión de la mejora de la cultura organizacional mediante la difusión y aplicación del esquema “Ruedas de trébol”

Ejemplificando la mejora de la cultura organizacional como una escalera cuesta arriba porque, para subir a ella se requiere de una coordinación general, esfuerzo grupal y de una constancia en su aplicación por parte de la Institución investigada y a esta como un sistema de carga pesada el cual solo cuenta con un eje de apoyo

para completar esta tarea como se muestra en las figuras 5 y 6, nos encontramos entonces con un escenario como el siguiente:



Figura 4. diablito de carga. Fuente: Ferdinand (2013)



Figura 5. Escaleras. Fuente Piñero (2015)

Como se muestra en la figura 5, ilustraremos a la organización en general como una carga voluminosa que debemos subir, a la cual la sostiene el único eje de carga que es la rueda, en este eje se encuentra la forma actual de gestionar su cultura organizacional la cual debe sostener y ser capaz de ascender por la escalera hacia una cultura organizacional fuerte, el mismo eje contempla la manera de hacer las cosas de la Preparatoria número 9, como lo menciona Mayo (2005) su cultura incluye componentes como: Los valores y las creencias, las normas de comportamiento, las políticas escritas en la organización, la motivación vertical, los sistemas y procesos formales e informales (...). (p. 34), entonces, para poder subir a la organización a un nivel de cultura fuerte se propone gestionar el pensamiento estratégico a través de un nuevo esquema de aplicación de actividades diarias en la misma.

De esta manera como se muestra en las figuras 5 y 6 que ejemplifica el subir una escalera con solo eje de carga el cual dificulta el ascenso al requerir mucho mayor esfuerzo para lograrlo, es por ello que se propone una nueva estructura en las ruedas a lo cual llamaremos: gestión del pensamiento estratégico, la propuesta se centra en comunicar con tres ejes estratégicos (Ruedas de trébol, figura 6) de esta manera al subir el siguiente escalón se contará con otro eje que dará soporte al logro del objetivo de la organización, el sistema se explicará a continuación en las figuras 8 a 10.



Figura 6. Ruedas de trébol en escalera. Fuente: Comansa (2019)

**Eje 1. Mejora de la cultura organizacional con el ejemplo.**

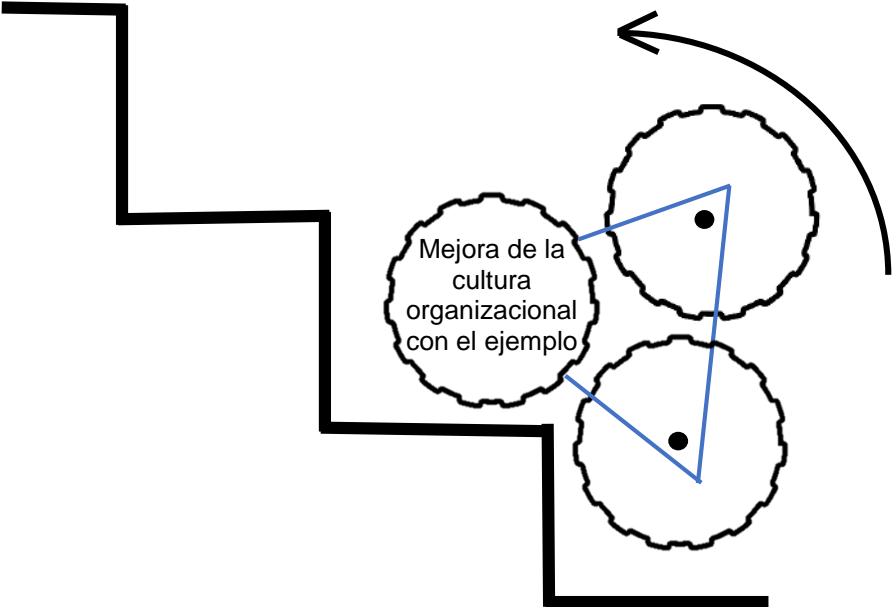


Figura 7. Eje 1 del esquema "ruedas de trébol". Fuente: Elaboración propia

En este eje, encontraremos que es predominante que los colaboradores de la organización, comprendan la importancia de que los cambios deben empezar con el ejemplo y que se debe seguir haciendo presente el apoyo total al cambio positivo continuo, esto incrementará la credibilidad y el compromiso de ellos con la organización, con las metas y los objetivos planteados.

Esta rueda se refiere a que, al actuar con un estilo de promoción de buenas prácticas, apego al código de ética, a los reglamentos y a la forma de reaccionar ante los problemas, los colaboradores comunican, a la vez que se fortalece la cultura organizacional y se provee a la Institución de una pieza fundamental que es el inicio un impulso para subir hacia ella.

Para ello, se debe compartir la misma visión que tienen los directivos, la cual debe ser comunicada a cada miembro de la organización y viceversa, adaptándose en cada caso, a su forma de entendimiento y beneficios de ella, el hecho clave de comunicar la visión con la que cuentan los directivos y los colaboradores operativos por partes iguales es que los colaboradores, sea cual sea, adopten el mismo interés que sus colegas.

La interacción que esta estrategia de comunicación pretende provocar, impactará directamente en las creencias y costumbres realizadas con el tiempo, en las que, los colaboradores se han establecido, como lo menciona Abadia (2012) “La comunicación estratégica dentro de una organización será visible, cuando los procesos que se lleven a cabo estén estructurados y planificados para alcanzar un solo objetivo, que haya una interacción e integración comunicacional entre los colaboradores de la organización (...) (p.10)

Para este mismo propósito Martínez (2009) se refiere, a que una estrategia de comunicación es “la vía por la que se pretende posicionar determinado concepto comunicativo (mensaje principal) entre los distintos públicos. Se expresa en acciones específicas que definen una alternativa principal para conseguir el fin y otras alternativas secundarias o contingenciales en aras de lograr el mismo propósito. (p.160) Siendo el propósito de esta rueda en el esquema, el de **establecer interacción e integración colaborativa en la Institución a través de comunicar con el ejemplo**

**expresando la capacidad cumplir el propósito de esta estrategia de comunicación**, es decir, para demostrar que es posible realizar sus actividades con apego a los valores, reglamentos y compromisos adquiridos al ser partícipes de esta Institución.

## **Eje 2. Adecuación de la información a comunicar.**

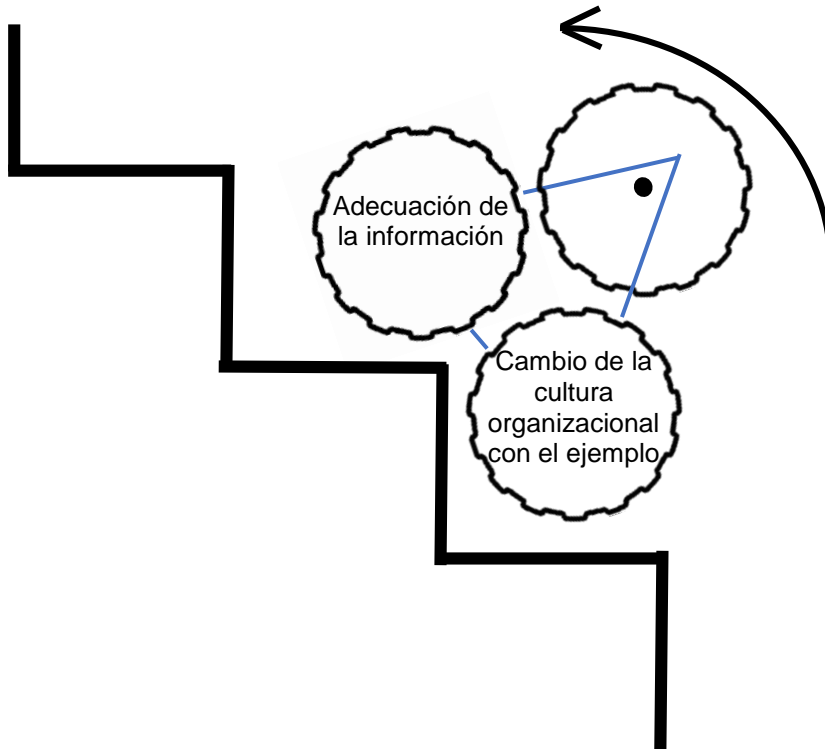


Figura 8. Eje 2 del esquema "ruedas de trébol". Fuente: Elaboración propia

Una vez que la organización se apega la primer eje, el eje número 2 promueve la comunicación convenciendo con ejemplos y hechos reales de la necesidad de priorizar el cambio, es valioso utilizar cifras, testimonios y estadísticas del entorno actual para hacer llegar la esencia y el sentido de urgencia conforme a la gravedad de la situación actual de la organización como Berracoli (1998) señala que una estrategia de comunicación, se basa en una serie de principios estratégicos que ayudan a mejorar el servicio interno y externo que brinda la organización a su personal, a sus proveedores y a su público consumidor. Por lo mismo, se pone el interés en la selección de los discursos integradores y homogéneos, para que los trabajadores

realicen sus actividades con la misma lógica de calidad, innovación, respeto, participación, desarrollo y productividad. (p. 4)

De esta manera se pretende atender a las necesidades básicas de comunicación como lo comenta el autor se trata de comunicar con las palabras pertinentes para cada departamento de la Institución, con integridad y homogeneidad, para impactar con frases entendibles a cada colaborador de cada departamento, desplegando la información y promoviendo su difusión mediante cifras que comprendan, testimonios que provean de herramientas para dar soluciones a su trabajo y estadísticas que muestren el estado real y comprensible de la situación organizacional.

### Eje 3. Formar equipos de mejora

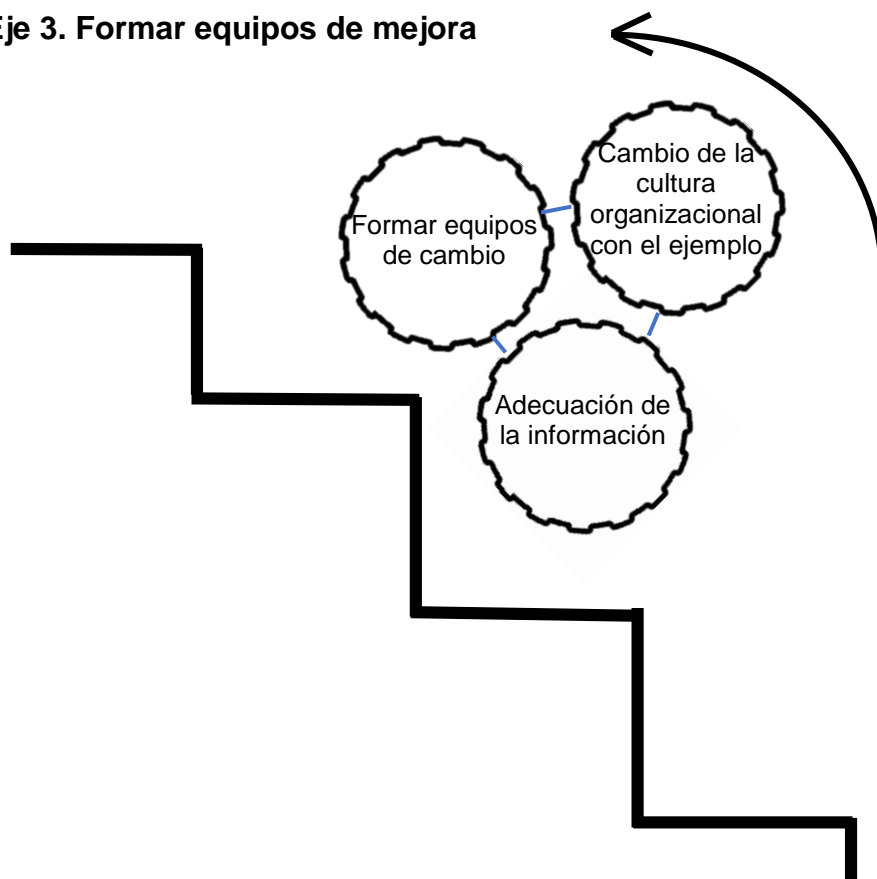


Figura 9. Eje 3 del esquema "ruedas de trébol". Fuente: Elaboración propia

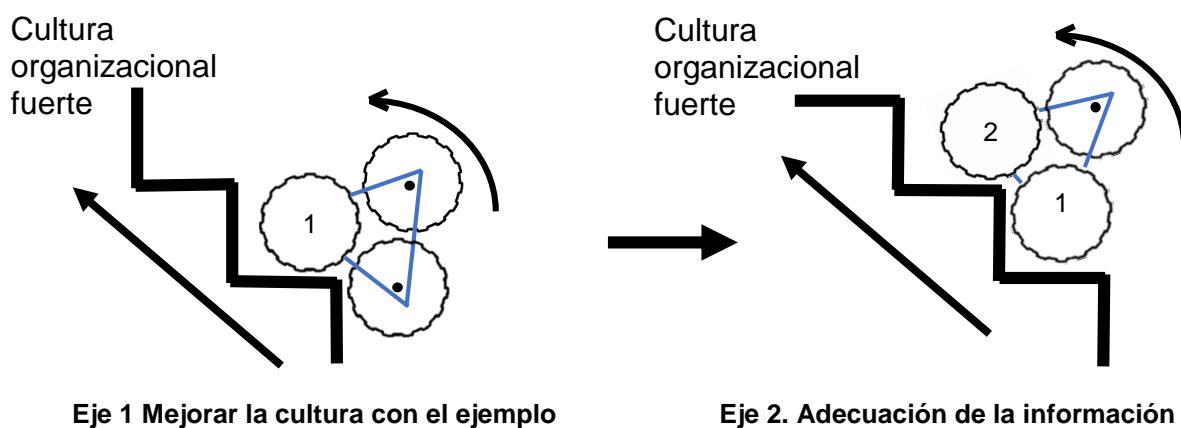
La NTE de Pérez (2014), considera que la estrategia de comunicación debe centrarse en aspectos poco considerados como son lo humano, lo cualitativo, lo emocional etc.

como lo menciona López citado por Pérez (2014) cuando mencional que “la NTE es la verdadera conexión emocional para gestar el desarrollo humano y agregar valor a las organizaciones” (p. 23) a lo cual este eje se refiere, a formar equipos de cambio considerando lo humano y lo emocional en sus actividades diarias creando esa conexión que propiciaría el desarrollo humano y agregaría valor a la organización.

El esquema “ruedas de trébol” propone, componer estos equipos considerando primero, las actividades afines que realicen, posteriormente considerar que en el equipo exista colaboración con alguien de otra área de la organización para contar con una opinión más amplia de los procesos llevados a cabo y poder mejorarlos, siguiendo la recomendación, el esquema no limita un número mínimo o máximo de participantes dentro de los equipos de mejora, sin embargo, recomienda que entre menor sea el número de participantes en un equipo de cambio este podrá analizar, evaluar, proponer y complementar dichos procesos.

De la misma manera al encontrarse la interacción de todos los niveles de la organización en el esquema, se generará un ambiente laboral comprensivo, participativo y cooperativo gracias a esta interacción y al acompañamiento cercano entre los colaboradores dentro de los grupos de mejora.

Así pues, el esquema “ruedas de trébol” visualmente tendría la siguiente expresión dentro de la consideración de que la organización debe ascender a una cultura organizacional fuerte:





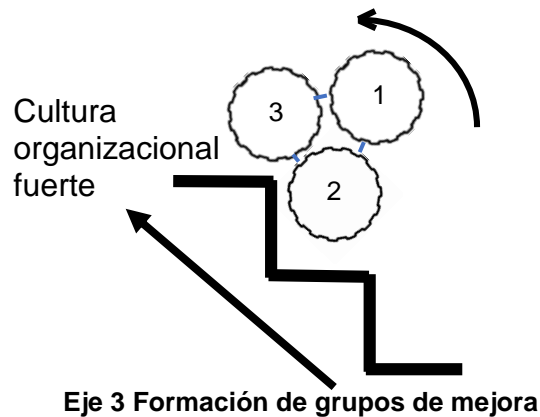


Figura 10. Organización de los ejes del esquema Ruedas de trébol. Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que estos ejes deben repetir su ciclo para mantener los avances obtenidos en la organización con respeto a la cultura organizacional y en su caso seguir impactando de forma positiva en la gestión de la mejora de la cultura organizacional.

#### **4.2.5 Comunicación del esquema**

Se recomienda ofrecer una estructura gráfica del esquema “ruedas de trébol” destacando las ideas principales, ordenando los conceptos con ideas claras y colores institucionales, este esquema gráfico reducirá el tiempo de comprensión del mismo concentrando al colaborador impactado en lo fundamental y en una sola imagen general se podrá observar la idea completa del mismo y sus beneficios a la organización, como se muestra en figura 10, en una sola imagen se muestra en general la idea de subir a la organización a una cultura organizacional fuerte con mayor rapidez y menor esfuerzo gracias a su explicación visual.

Se propone también que el esquema se haga llegar en tres etapas semanales iniciando como se mencionó en el apartado de: públicos a impactar, la colocación visual y material del esquema se propone iniciarla en espacios directivos con el fin influenciar primero a las esferas directivas a un cambio organizacional con los ejes especificados en el esquema que, con su primera aplicación en las esferas directivas demostrará que el esquema no solo es factible de aplicar, sino que para poder generar un cambio en la cultura organizacional se debe iniciar por las mismas, posteriormente siguiendo el mismo enfoque de impacto se hará llegar a los espacios y colaboradores

docentes para su ejecución finalizando con el área administrativa quienes seguidos del área docente conforme a los datos recabados en la presente investigación presentaron expresiones favorables a las oportunidades de mejora, apertura en la comunicación y estrategias de comunicación.

De igual importancia es concentrar la información específica completa del esquema en una manual adjunto al curso de inducción a la vida universitaria con el que ya cuenta la organización, este manual contendrá la información detallada de los beneficios de la gestión del pensamiento estratégico mediante la aplicación del esquema “Ruedas de Trébol” en la Preparatoria número 9, de igual forma contendrá sus objetivos, expectativas y dimensiones esperadas.

Finalmente, para su promoción se recomienda que el esquema “Ruedas de Trébol” se encuentre disponible visualmente para su consulta en cada espacio de la organización en donde los colaboradores realicen sus actividades, desde oficinas directivas hasta las aulas docentes, así bien, colocarlo en todas las plataformas con las que cuente la organización para su difusión virtual, incluyendo grupos de Facebook, Twitter y Whatsapp, en general en toda comunicación 2.0.

#### **4.2.6 Expectativas del esquema**

Las expectativas de la aplicación del esquema son amplias conforme a cada situación en particular, primeramente, se espera incrementar la apertura a la necesidad de mejorar la cultura organizacional mediante el incremento de la credibilidad que eleve la propia organización, además de incrementar el compromiso de los colaboradores con la organización generando un sentido de pertenencia en los tres segmentos de la organización, las esferas directivas, docentes y administrativas.

También se espera que los colaboradores sean capaces de establecer y mantener interacción e integración colaborativa mediante grupos pequeños grupos comunicativos en los cuales se practique la gestión del pensamiento estratégico mediante la convivencia continua de situaciones laborales y sus posibles resoluciones explicado en los tres ejes del esquema promoviendo el cambio en las creencias y

costumbres positivamente primero en grupos pequeños y posteriormente en la organización en general.

De la misma manera se espera homologar las necesidades básicas de comunicación en cada segmento de la organización siguiendo las recomendaciones de la adecuación de la información ya que cada departamento primero debería ajustar sus procesos comunicativos para posteriormente poder comprender los de las otras áreas de la organización, pues se cree que el entendimiento de la información podría variar dependiendo de varios factores como podría ser el tono de voz utilizado en cada situación.

En este sentido, se busca que mediante el esfuerzo de las pequeñas esferas de trabajo colaborativo se reduzca el alcance de una cultura organizacional fuerte en un 50 por ciento de tiempo, esto significa que dependiendo de la colaboración de cada elemento de la organización y a su vez de sus grupos de trabajo reducir el tiempo de la mejora de su cultura en la mitad del tiempo conforme a la estimación del esquema en ahorro de esfuerzo que provoca el uso de 3 ejes de carga como se muestra en el esquema.

#### **4.2.7 Dimensiones esperadas**

Con aplicación del esquema “Ruedas de trébol” se espera propiciar estabilidad e inspiración en la vida laboral de los colaboradores de la preparatoria número 9 Comandante Ernesto “CHÉ” Guevara, pero también, se busca propiciar un cambio positivo personal en cada colaborador para la utilización del pensamiento estratégico para comprender de una manera global, compleja y clara las situaciones que se le presenten tanto en su trabajo como en su vida personal ya que gestionar el pensamiento estratégico también se aplica para comprender su escenario personal y las relaciones con su entorno particular.

El hecho de propiciar un cambio positivo en cada colaborador proporcionalmente permitirá un cambio en su grupo de mejora, consecuentemente en su departamento y por ende en la organización, del mismo modo, mientras este colaborador aplique este

esquema se espera que pueda comprender de manera global su entorno personal y laboral.

Es así que el esquema contempla a la organización investigada, sin embargo, se pueden adaptar, modificar e incluso incrementar los ejes a necesidad del crecimiento de la organización, sus actividades y personal. esto significa que a consideración del personal que lo practique y de la dirección de la organización, pueden añadirse ejes al sistema ya propuesto para motivar un mayor impulso considerando sus características únicas.

### **4.3 Conclusiones**

La presente investigación proviene del interés de conocer si existen actualmente estrategias de comunicación en la Preparatoria Número 9 Comandante Ernesto "CHE" Guevara que apoyen a la mejora de la cultura organizacional y en su caso si estas están siendo gestionadas adecuadamente para el mismo fin, de la misma manera se consideró de primera importancia para la investigación identificar canales ideales para proponer las estrategias de comunicación pertinentes que permitan mejorar su cultura organizacional.

En tal sentido, es de suma importancia identificar cómo estas acciones de comunicación promueven el ejercicio de la profesión en las organizaciones educativas, en específico en esta investigación en la Preparatoria número 9 la cual atiende a más de 1700 alumnos en sus dos turnos, matutino y vespertino, contado también en sus operaciones con más de 75 colaboradores los cuales presentaban expresiones operacionales anormales a las recomendadas en organizaciones educativas, observándose así en una cultura organizacional débil, este escenario permitió considerar el mejoramiento de su cultura organizacional mediante las estrategias de comunicación pertinentes coadyuvando a los colaboradores a realizar un trabajo efectivo promovente de un clima estable de trabajo y un trato digno dentro del mismo.

Consistente con las teorías planteadas en el marco teórico de la presente investigación se identificó la perspectiva de la organización de sus intangibles, su enfoque operativo

y sus estrategias actuales de comunicación, elementos básicos de sus comportamientos, en general de su cultura organizacional y la necesidad de gestionarlos con una nueva perspectiva como lo mencionan Pérez et. al. (2014) desarrollando la capacidad para interrelacionar y construir factores e indicadores de relación y construir interacción con el contexto para validar el diseño y el cambio, utilizando para ello las categorías de: estrategias de comunicación y cultura organizacional por ser los principales enfoques de aplicación en este trabajo investigativo relacionadas la primera, a las vías por las que la organización pretende posicionar sus conceptos comunicativos entre sus públicos para conseguir cierto fin, en este caso para el mejoramiento de la segunda como se muestra en el capítulo 3.

Abarcando de la misma manera las premisas mencionadas en el apartado 3.2 de esta investigación se corroboraron las premisas establecidas con los resultados obtenidos referidos a la configuración intuitiva de la misma organización para gestionar apropiadamente su cultura, considerando al igual que en las premisas y los resultados obtenidos la noción de la importancia de gestionar la comunicación adecuadamente, entonces se seleccionó el método cualitativo como enfoque adecuado para la propia investigación ya que nos permitió interpretar expresiones, creencias y opiniones con una nueva perspectiva basada en el análisis teórico, como lo menciona Creswell (1998) en cuanto a que el investigador es capaz de guiarse de una manera natural construyendo una imagen compleja con detalladas perspectivas mediante el análisis de las palabras de los informantes. (p. 255)

De eso se desprende que se hayan seleccionado a los públicos internos de la organización, en este caso los colaboradores, encontrados en tres áreas operativas aclarando que solo se consideraron de esa manera conforme a la propuesta de comunicación aplicada en este estudio, reconociendo la misma importancia y valor operativo de estas que son: el área directiva, el área docente y el área administrativa quienes coincidieron en sus observaciones que las estrategias de comunicación son necesarias para interrelacionar a estas áreas y promover un mejor ambiente de trabajo con mejores resultados, por ese motivo y por los resultados obtenidos en la investigación y su posterior análisis es que se identificó la necesidad de cambiar el

enfoque cultural tradicional en el que se cumplían solo los objetivos de la organización a uno con un nuevo rumbo operativo basado en la gestión de la comunicación.

De este modo se alcanzaron los objetivos planteados en esta investigación, desde identificar las estrategias de comunicación que distinguen a la organización investigada hasta analizar su cultura y proponer las estrategias de comunicación pertinente para la mejora de ella, concluyendo que la Preparatoria Número 9 Comandante Ernesto "CHE" Guevara cuenta con la oportunidad de consolidar y mejorar su cultura ya que los resultados indicaron que los colaboradores quienes serán los responsables de hacerlo, están en disposición de intentarlo si se llegan a contar con las herramientas comunicativas resultantes de este proyecto de investigación afirmando por parte del investigador que la gestión del pensamiento estratégico es de gran utilidad en la mejora de la cultura organizacional de la Preparatoria Número 9 Comandante Ernesto "CHE" Guevara si se cuentan con las correctas estrategias de comunicación que favorezcan tanto a la mejora de la organización como a las condiciones de los colaboradores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiar, L., & Dávila, M. (2016). La gestión de la comunicación vista a través de sus acciones concretas. Apuntes Teóricos. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 54-62. Recuperado el 15 de febrero de 2021, de <https://rccd.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/110/155>
- Almanza, A., Amado, A., Arribas, A., Benzedú, R., Bernal, D., Castellero, E., . . . Valle, D. (2019). *Comunicación estratégica: Interfáz relacional entre organizaciones y stakeholders* (22 ed.). Bogotá, Colombia: Universidad Sergio Arboleda. Recuperado el 22 de diciembre de 2020, de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/1274>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional En Busca del desarrollo de Ventajas Competitivas*. Lambayeque: Escuela de Economía USAT.
- Andrade, J. (2015). *Revisión de la literatura acerca de la Cultura Organizacional en el ámbito educativo*. Recuperado el 22 de noviembre de 2020, de <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2296/1/Maestrante%20Ing.%20Jazm%C3%ADn%20Andrade%20Guti%C3%A9rrez%20-%20Trabajo%20de%20titulaci%C3%B3n%20%20Revisi%C3%B3n%20de%20la%20literatura%20acerca%20de%20la%20Cultura%20Organiza~1.pdf>
- Arcilla, M. (2012). *Repositorio Institucional de la Universidad Católica de Pereira*. Recuperado el 15 de febrero de 2021, de Comunicación Estratégica, Y estrategias de comunicación para el desarrollo de las organizaciones: <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/2367/1/ARTICULO%208.%20MARELLY%20ARCILA%20CANO.pdf>
- Arellano, E. (1998). *Razón y Palabra*. Recuperado el 17 de febrero de 2021, de La Estrategia de Comunicación Como un Principio de Integración/Interacción Dentro de las Organizaciones: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/supesp/estrategia.htm>

- Arellano, E. (2008). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura. *Razón y Palabra*, 13(2). Recuperado el 18 de febrero de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520741037.pdf>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Caracas: Epísteme. Recuperado el 1 de marzo de 2021, de [http://www.formaciondocente.com.mx/06\\_RinconInvestigacion/01\\_Documentos/EI%20Proyecto%20de%20Investigacion.pdf](http://www.formaciondocente.com.mx/06_RinconInvestigacion/01_Documentos/EI%20Proyecto%20de%20Investigacion.pdf)
- Burbano , E. (2020). Importancia de la cultura organizacional en las instituciones educativas. *Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas*, 22(1), 54-57. Recuperado el 15 de Octubre de 2020, de <https://revistas.up.ac.pa/index.php/societas/article/view/1902/1468>
- Calderón, Z. (2013). *Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades*. Recuperado el 06 de abril de 2020, de “LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ESTABILIDAD LABORAL” (ESTUDIO REALIZADO EN LUBRICANTES LA CALZADA S.A.): <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Calderon-Zulma.pdf>
- Comansa. (2019). <http://www.interempresas.net/>. Recuperado el 1 de mayo de 2021, de <http://www.interempresas.net/Logistica/FeriaVirtual/Producto-Carretillas-plegables-203004.html>
- De la Torre, L., & Theme-Afan, K. (2017). *UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA. FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES*. Recuperado el 5 de ABRIL de 2020, de CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA OFICINA DE DESARROLLO TÉCNICO DE LA BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERU 2016.: [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2878/1/2017\\_De-la-Torre\\_Cultura-organizacional.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2878/1/2017_De-la-Torre_Cultura-organizacional.pdf)
- Durán, M. (2012). El estudio de caso de la investigación cualitativa. *Revista Nacional de Administración*, 121-134. Recuperado el 21 de febrero de 2021, de <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/477/372>



- Enciclopediaeconómica.com. (2017). *Enciclopedia Económica*. Recuperado el 5 de mayo de 2021, de <https://enciclopediaeconomica.com/curva-de-phillips/>
- Ferdinand, G. (2013). *Deviant Art*. Recuperado el 30 de abril de 2021, de <https://www.deviantart.com/gianferdinand/art/Changuito-Diablito-de-carga-PSD-400688494>
- Flick, U. (2015). *El diseño de investigación cualitativa*. Madrid: Morata S. L. Recuperado el 20 de febrero de 2021, de <https://dpp2017blog.files.wordpress.com/2017/08/disec3b1o-de-la-investigac3b3n-cualitativa.pdf>
- Gairin , J., & Goikoetxea, J. (2008). La investigación en la organización escolar. *Revista de Psicodidáctica*, 13(2), 73-95. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/175/17513206.pdf>
- Gallardo, E. (2017). *Metodología de la investigación: manual autoinformativo interactivo*. Huayanco: Universidad Continental. Recuperado el 03 de marzo de 2021, de [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO\\_UC\\_EG\\_MAI\\_UC0584\\_2018.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf)
- García , S. (2009). Reputación corporativa y creación de valor: un enfoque desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades. *Administración y organizaciones*, 88-108. Recuperado el 20 de enero de 2021, de <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/download/247/231>
- García, S. (2006). Importancia estratégica de los activos intangibles. Un análisis desde la perspectiva de la Teoría de recursos y capacidades. *Administración y Organizaciones*. Recuperado el 24 de enero de 2021, de <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/download/247/231>
- Gobierno del Estado de Guerrero. (2016). *Programa sectorial Educación, Ciencia, tecnología, Deporte y Recreación*. Gobierno del Estado de Guerrero. Recuperado el 3 de abril de 2020, de <http://proteccioncivil.guerrero.gob.mx/files/2017/08/19.-PROGRAMA-SECTORIAL-EDUCACION-CIENCIAEDUCACION-2016-2021.pdf>

- Hernández, C., & Carpio, N. (2019). Introducción al tipo de muestreo. *Revista científica del Instituto Nacional de Salud, Revista Alerta*, 2(1). Recuperado el 04 de marzo de 2021, de <https://lamjol.info/index.php/alerta/article/view/7535/7746>
- Huerta , P., Navas, J., & Almodóvar , P. (2004). La diversificación desde al Teoría de Recursos y Capacidades. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 87-104. Recuperado el 13 de enero de 2021, de <http://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/view/CESE0404110087A>
- Izcará, S. (2007). *Introducción al muestreo*. México: Porrúa. Recuperado el 4 de marzo de 2021, de file:///D:/Andrei/Descargas/1553.pdf
- Izcará, S. (2014). *Manual de investigación cualitativa*. México: Fontamara. Recuperado el 6 de marzo de 2021, de [https://www.grupocieg.org/archivos/Izcará%20\(2014\)%20Manual%20de%20Investigación%20Cualitativa.pdf](https://www.grupocieg.org/archivos/Izcará%20(2014)%20Manual%20de%20Investigación%20Cualitativa.pdf)
- Jara, L., Moz, S., & Neciosup, J. (2015). *Universidad Científica del Perú Estrategia comunicacional para el cuidado de mascotas en niños del 5° grado de primaria de la institución Educativa N° 60060 Cesar Calvo de Araujo-Iquitos 2015*. Recuperado el 20 de diciembre de 2020, de <http://repositorio.ucp.edu.pe/bitstream/handle/UCP/230/JARA-MOZ-NECIOSUP-1-Trabajo-Estrategia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jiménez, V., & Commet, C. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico. *Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*. Recuperado el 26 de febrero de 2021, de file:///D:/Andrei/Descargas/Dialnet-LosEstudiosDeCasosComoEnfoqueMetodologico-5757749%20(2).pdf
- Llacchua, F. (2015). *UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA*. Recuperado el 5 de abril de 2020, de *CULTURA ORGANIZACIONAL Y BIENESTAR LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS ANDAHUAYLAS, 2015.:* <https://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/229/19-2015->

EPAE-Llacchua%20Quino-

Cultura%20organizacional%20y%20bienestar%20laboral%20e%20los%20trat  
ajadores%20administrativos%20de%20la%20UNAJMA.pdf?sequence=1&isAll  
owed=y

López, O. (2018). *Repositorio Institucional UAEM*. Recuperado el 4 de abril de 2020, de Cultura organizacional y productividad. Estudio de caso en una microempresa productora de botanas en Metepec, Estado de México, 2018.: <https://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/95193/TESIS%20Omar%20L%c3%b3pez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mandujano, F. (2015). *Universidad de Burgos. Repositorio Institucional*. Recuperado el 6 de abril de 2020, de La cultura organizacional en la frontera en la Institucionalización: estudio de caso en escuelas rurales pequeñas en la Patagonia Occidental: <https://riubu.ubu.es/handle/10259/4483>

Martínez, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa: principios básicos y algunas controversias. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3). Recuperado el 05 de marzo de 2021, de <https://www.scielo.br/j/csc/a/VgFnXGmqhGHNMBsv4h76tyg/>

Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, 165-193. Recuperado el 25 de febrero de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>

Mayol , D. (2010). Identidad e imagen en Justo Villafañe. *Signo y Pensamiento*, XXIX(57), 506-519. Recuperado el 5 de febrero de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/860/86020052035.pdf>

Núñez, Y., & Rodríguez, C. (2014). Gestión de Recursos intangibles en instituciones de educación superior. *Fundación Getulio Vargas*, 65-77. Recuperado el 26 de enero de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/1551/155133820006.pdf>

Ochoa, M., Prieto, M., & Santidrián, A. (2012). Una Revisión de las principales teorías aplicables al capital intelectual. *Revista Nacional de Administración*, 35-48.

Recuperado el 21 de enero de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/118/11846179005.pdf>

Ossa, C., Castro, F., Castañeda, M., & Castro, J. (2014). Cultura y Liderazgo Escolar: Factores claves para el desarrollo de la inclusión educativa. *Actualidades Investigativas en Educación*, 14(3), 1-23. Recuperado el 29 de Noviembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/447/44732048022.pdf>

Pedraza, L., Obispo, K., Vázquez, L., & Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Un estudio Fenomenológico. *Revista CLío América*, 9(17), 17-25. Recuperado el 19 de diciembre de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5139907.pdf>

Pérez, G., & Tangarife, P. (2013). Los activos intangibles y el capital intelectual: una aproximación a los retos de su contabilización. *Saber Ciencia y Libertad*, 143-166. Recuperado el 23 de enero de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420388004.pdf>

Pérez, R. (2006). ¿Una nueva teoría estratégica? Razones y sinrazones. *HOLOGRAMÁTICA - Facultad de Ciencias Sociales - UNLZ*, 4, 67-79. Recuperado el 4 de enero de 2021, de [https://www.cienciared.com.ar/ra/usr/3/190/hologramatica4\\_v2pp67\\_79.pdf](https://www.cienciared.com.ar/ra/usr/3/190/hologramatica4_v2pp67_79.pdf)

Pérez, R. (2014). La estrategia como campo de estudio. ¿Tenemos un nuevo paradigma? *Revista Mediterránea de Comunicación*, 5(2), 9-31. Recuperado el 16 de Diciembre de 2020, de [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/43161/5/ReMedCom\\_05\\_02\\_03.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/43161/5/ReMedCom_05_02_03.pdf)

Pérez, R., & Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia: Cambio del paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Madrid: Ariel. Recuperado el 13 de febrero de 2021, de <https://octavioislas.files.wordpress.com/2011/08/2008-11-18-rafael-alberto-pc3a9rez-y-sandra-massoni-hacia-una-teor3ada-general-de-la-estrategia.pdf>

- Piñero, P. (2015). *divulgacion astrologica*. Recuperado el 30 de abril de 2021, de <http://divulgacionastrologica.blogspot.com/2015/07/progresiones-del-sol-astrologia.html>
- Pirela, L. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista venezolana de Gerencia*, 15(51), 486-503. Recuperado el 9 de octubre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29016318008.pdf>
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva*. Buenos Aires: Editorial Rei Argentina S. A. Recuperado el 06 de enero de 2021, de [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para\\_descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)
- Poso, G., & Mejía, L. (2014). *Repositorio Universidad Nacional "Santiago Antúnez de Mayolo"*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2020, de Repositorio Universidad Nacional "Santiago Antúnez de Mayolo": <http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/872/GENESIS%20CLAUDIA%20POSO%20GALLARDO%20LILIAN%20ELIZABETH%20MEJIA%20RAMIREZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pulido, M. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. *Opción*, 31(1), 1137-1156. Recuperado el 2 de marzo de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/310/31043005061.pdf>
- Robles, P., Alabart, Y., & Rodríguez, T. (2016). La cultura organizacional y su influencia en el comportamiento innovador de la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos de la provincia del Guayas. *Revista ComHumanitas*, 76-91. Recuperado el 6 de abril de 2020, de [https://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=es&user=jN1MxboAAAAJ&citation\\_for\\_view=jN1MxboAAAAJ:ULOm3\\_A8WrAC](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=jN1MxboAAAAJ&citation_for_view=jN1MxboAAAAJ:ULOm3_A8WrAC)
- Rodríguez, H. (2015). *Universidad de las Fuerzas Armadas. Unidad de gestión de Posgrados*. Recuperado el 7 de ABRIL de 2020, de PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL:

<http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/12376/T-ESPE-049607.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sanahuja, A. (2020). Estudio de caso sobre prácticas inclusivas y democráticas en educación secundaria obligatoria: implicaciones para la orientación educativa. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 11(2), 403-429. Recuperado el 26 de febrero de 2021, de <https://www.redalyc.org/journal/4978/497864670001/html/>

Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A., & Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando Vericuetos. *Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(2), 380-403. Recuperado el 7 de Octubre de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2147316>

Schein, E. (1988). *Cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: PLaza & Janes Editores S. A.

Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R. Recuperado el 19 de enero de 2021, de <https://dokumen.tips/documents/gerencia-estrategica-humberto-serna-gomezpdf.html>

Trelles, I., Josefina, M., & Knezevich, T. (2017). *Propuestas teóricas y metodológicas sobre estudio de intangibles: apropiaciones desde América Latina*. Recuperado el 2 de febrero de 2021, de Del verbo al bit. Universidad de la Laguna. Libro colectivo en línea: [http://www.revistalatinacs.org/16slcs/2017\\_libro/113\\_Trelles.pdf](http://www.revistalatinacs.org/16slcs/2017_libro/113_Trelles.pdf)

Vargas, A. (2015). *Una nueva teoría de la estrategia para el siglo XXI*. Huelva, España: Servicio de Publicaciones Universidad de Huelva. Recuperado el 19 de diciembre de 2020, de <https://books.google.com.mx/books?id=LHH-DAAAQBAJ&pg=PA31&lpq=PA31&dq=han+sido+concebidas+para+trabajar+en+un+mundo+fluido,+complejo,+a+veces+ca%C3%B3tico,+multidimensional+y+en+red&source=bl&ots=1noBX49NIW&sig=ACfU3U14wzhDs9Jj9JVZkhkC2U5kSzePeg&hl=es-419>

Vásquez, M. (2009). *Universidad Católica Andrés Bello. Área de Ciencias Administrativas y de Gestión. Posgrado en Gerencia de Recursos Humanos y*

*Relaciones Industriales*. Recuperado el 4 de abril de 2020, de LA CULTURA ORGANIZACIONAL PRESENTE EN DAYCO TELECOM, C.A.: UNA ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL ESTILO DAYCOHOST A TRAVÉS DE SU LIDERAZGO GERENCIAL: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7656.pdf>

Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide.

Villafañe, J. (2005). La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicação E Sociedade*, 8, 101-103. Recuperado el 26 de enero de 2021, de <https://revistacomsoc.pt/index.php/revistacomsoc/article/view/1322>

Virginia, R. (2016). *Universidad de Belgrano. Buenos Aires*. Recuperado el 4 de abril de 2020, de La Cultura Organizacional en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA): [http://www.revistacts.net/wp-content/uploads/2018/01/Tesis\\_Roca.pdf](http://www.revistacts.net/wp-content/uploads/2018/01/Tesis_Roca.pdf)

Yopan, J., Palmero, N., & Santos, J. (21 de Febrero de 2020). Cultura organizacional. (A. L. Sociología, Ed.) *Alas Conurrencias & Controversias Latinoamericanas*, 11(20), 263-281. Recuperado el 27 de 09 de 2020, de [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org): <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5886/588663787016/588663787016.pdf>

## ANEXOS

Figura 1

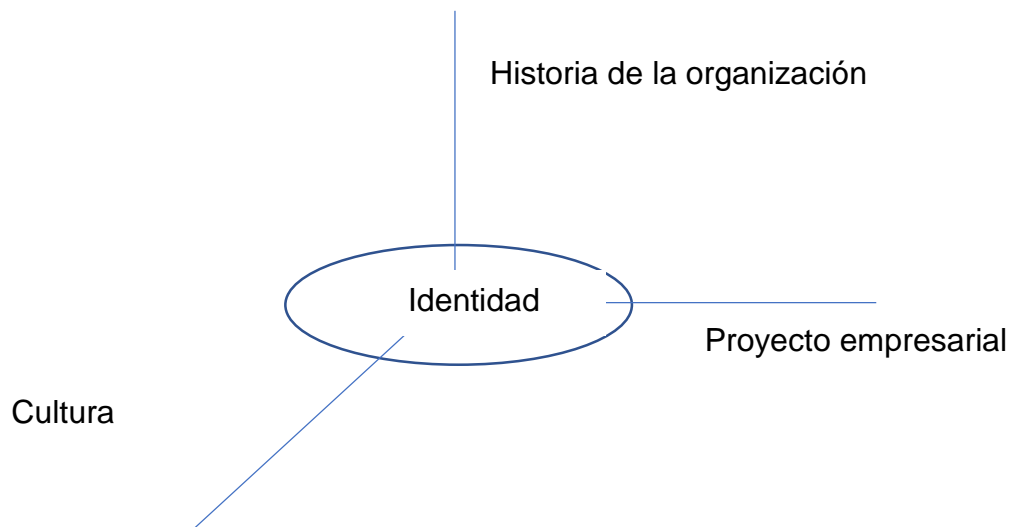
Absorción del porcentaje de alumnos que se inscriben en un nivel educativo determinado

ABSORCIÓN	GUERRERO				NACIONAL							
	2000	2005	2010	2015	2000		2005		2010		2015	
Nivel educativo	2000	2005	2010	2015	MN	Pos	MN	Pos	MN	Pos	MN	Pos
Educación secundaria	86.4	89.0	89.9	94.1	91.0	28	95.0	32	95.7	31	97.4	31
Educación media superior	89.7	98.5	84.4	92.0	93.0	20	96.0	15	96.4	31	100.7	30
Educación superior	64.3	55.6	57.9	51.9	87.1	27	79.2	31	82.5	30	76.4	31

NM= media nacional; Pos=posición de Guerrero con relación al resto de los estados del país.

Fuente: Programa Sectorial Educación, Ciencia, Tecnología, Deporte y Recreación 2016-2021, Gobierno del Estado de Guerrero 2015-2021 p. 13

Figura 2



Perspectiva dinámica de Villafañe (1999)



Figura 3

Gráfica: Curva Phillips



Fuente: Enciclopediaeconómica.com (2017)