

## COMUNICACIÓN INTERNA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN CENTRO EDUCATIVO

Silvia Isabel Salazar Ceballos<sup>1</sup>  
Colegio Peninsular A.C.  
isalazar@rogers.edu.mx

Leonor Elena López Canto<sup>2</sup>  
Universidad Autónoma de Yucatán  
leonor.lopez@correo.uady.mx

### Resumen

Los planes para mejorar la comunicación interna de un centro educativo fueron repentinamente atropellados por un profundo cambio medioambiental, derivado del virus COVID-19, por lo que experimentó un cambio emergente y revolucionario, al introducir una transformación rápida y profunda en sus procesos de comunicación para coordinar a distancia sus actividades académicas y administrativas.

En esta ponencia se presentan los resultados del diagnóstico organizacional sobre sus procesos de comunicación interna, algunos avances derivados de la implementación de este cambio emergente en el que destaca el uso de las TICs, así como una propuesta de comunicación interna estructurada.

El método utilizado es cualitativo. Las técnicas de recopilación de información fueron la revisión documental y la entrevista semiestructurada. El análisis de la información se realizó mediante la identificación de los aspectos técnicos y sociales en el proceso de comunicación, al concebirse a la organización como sistema sociotécnico. Los resultados fueron: a) la identificación de tres modelos de comunicación presentes hasta marzo de 2020 en la organización -complementarios y en ocasiones traslapados- algunos de cuyos elementos fueron introducidos paulatinamente, lo cual explica su falta

---

<sup>1</sup> Contadora pública egresada de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán. Maestra en Administración de Negocios por la Universidad de las Américas Puebla. Estudiante del último semestre de la Maestría en Gestión y Cambio Organizacional en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán. Actualmente se desempeña como Coordinador administrativo en el Colegio Peninsular A.C.

<sup>2</sup> Profesora titular de carrera en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán. Doctora en Ciencias de Gestión por la Université de Pau et des Pays de l'Adour, Francia y en Dirección de Empresas por la Universidad de Mondragón, España. Autora de artículos científicos en revistas internacionales y de capítulos de libros sobre temas de gestión de hospitales, cultura organizacional, empresariedad y desarrollo regional, responsabilidad social corporativa, entre otros.

de articulación, b) los rápidos movimientos organizacionales, desde marzo del mismo año, para aminorar el impacto de las fuerzas medioambientales, y c) el papel central de las TICs en el proceso de comunicación interna de la organización y la capacidad de sus miembros para adaptarse al cambio. Se presenta una propuesta de comunicación interna estructurada para minimizar los impactos del trabajo a distancia, así como para ajustar los modelos detectados.

Palabras clave: Comunicación, Cambio organizacional, Centros educativos, Tecnologías de la información y Sistemas sociotécnicos.

#### Abstract

Plans to improve the internal communication of an educational center were suddenly overwhelmed by a profound environmental change, derived from the COVID-19 virus, for which it experienced an emergent and revolutionary change, introducing a rapid and profound transformation in its communication processes to coordinate their academic and administrative activities remotely.

This presentation exposes the results of the organizational diagnosis on its internal communication processes, some advances derived from the implementation of this emergent change in which the use of ICTs stands out, as well as a proposal for structured internal communication.

The method used is qualitative. The information gathering techniques were the documentary review and the semi-structured interview. The information analysis was carried out by identifying the technical and social aspects in the communication process, as the organization was conceived as a sociotechnical system. The results were: a) the identification of three communication models present until March 2020 in the organization -complementary and sometimes overlapping- some of whose elements were introduced gradually, which explains their lack of articulation, b) the rapid organizational movements , since March of the same year, to reduce the impact of environmental forces, and c) the central role of ICTs in the internal communication process of the organization and the ability of its members to adapt to change. A structured internal communication proposal is presented to minimize the impacts of remote work, as well as to adjust the detected models.

Key Words: Communication, Organizational change, Educational centers, Information technologies and Sociotechnical systems.

## **Introducción**

Las organizaciones deben ser entendidas como sistemas abiertos pues reciben la influencia del entorno en el cual residen Katz y Kahn, 1983, en (Acosta, 2002); (Burke, 2017) por lo que el cambio puede ser motivado por fuerzas de distintos orígenes Chiavenato, 1995, en (Diaz, 2005). El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de producir transformaciones en una o varias unidades de la organización Chiavenato, 2001, en (Gonzalez Campo, 2017).

La contingencia sanitaria ocasionada a nivel mundial por el COVID-19 ha impactado a las organizaciones, entre ellas a las pertenecientes al sector educativo, las cuales han intentado adaptarse para sobrevivir provocando una serie de cambios no planeados, que incluyen los métodos de impartir clases, la manera de coordinar los diferentes procesos administrativos y operativos, así como los mecanismos de comunicación.

La comunicación es esencial en cualquier organización, pues mediante este proceso es posible transmitir información fundamental para su supervivencia. En este sentido, el proceso comunicativo abarca tanto la comunicación externa, es decir la comunicación de la organización hacia sus públicos, así como la comunicación interna, la cual está orientada al intercambio de información, ideas y opiniones entre los miembros de la organización, con la finalidad de que éstos se encuentren alineados a los objetivos organizacionales y puedan ser partícipes en la consecución de los mismos, así como responder de manera adecuada al ambiente en la cual se desarrolla.

El centro educativo estudiado está por cumplir 70 años en el mercado y como parte de un proceso de mejora estratégica, en el mes de enero de 2020 se habían detectado una serie de distorsiones en la comunicación que se transmitía; así como traslapes y conflictos entre las diferentes secciones de la organización debido a la deficiencia en los procesos comunicativos. La inexistencia de un proceso de comunicación interna estructurado dificultaba la recopilación, concentración y divulgación de la información, de manera que ésta no llegaba de manera adecuada y oportuna a los diversos públicos (internos y externos) de la organización. La resistencia por parte del personal interno a la implementación y uso de las nuevas tecnologías de información (TICs) como un medio de comunicación, la falta de capacitación del personal para un adecuado uso de éstas, daba como resultado una serie de distorsiones en la información emitida, evidenciando la presencia de la comunicación informal, como uno de los mayores retos a resolver.

Ante esta situación, se había planeado implementar dicho proceso de comunicación interna estructurado, con el fin de solucionar este problema. Sin embargo, la contingencia sanitaria que se presentó en México a mediados de marzo de ese año atropelló esta intención de cambio, generando situaciones emergentes que el centro educativo tenía que enfrentar para responder de manera adecuada a sus partes interesadas, volviéndose aún más importante solucionar el problema de la comunicación. De esta manera, el centro educativo tuvo que transitar de un proceso de comunicación no estructurado a uno estructurado, pero de una manera no planeada debido a los efectos externos generados por el COVID-19.

El objetivo de esta ponencia es presentar los resultados del diagnóstico organizacional sobre sus procesos de comunicación interna, algunos avances derivados de la implementación de este cambio emergente en la organización en el que destaca el uso de las nuevas TICs, así como una propuesta de comunicación interna estructurada.

### **Marco teórico**

Para (Burke, 2017) el cambio de la organización se considera discontinuo (revolucionario o transformacional) o continuo (evolutivo o transaccional). (Barroso Rodríguez, 2007) señalan que el cambio también se refiere a la innovación. El término innovación se usa de manera diferente de acuerdo con el nivel de análisis empleado. Una distinción hecha establece los tipos de innovación como de productos, de procesos y organizacional.

En palabras de (Teixidó, 1999) el centro educativo puede ser identificado como un sistema sociotécnico, ya que éste posee dos grandes dimensiones: la técnica y la sociocultural, las cuales se encuentran estrechamente interconectadas. La noción de “sistema sociotécnico” —o *sociotechnical system*— fue desarrollada en el contexto de los estudios sobre la organización del trabajo llevados a cabo por el Tavistock Institute de Londres en los años 50 (Hevia Martínez, 2019). En especial, por dos investigadores: Fred Emery y Eric Trist. De acuerdo con (Hevia Martínez, 2019) la sociedad actual no puede considerarse de una manera separada de los sistemas técnicos que le dan soporte, si los sistemas técnicos fallaran el sistema social colapsaría.

En los centros educativos podemos concebir la dimensión técnica en el comportamiento de las diferentes personas que integran la organización de acuerdo a la función que realizan dentro de ella, los recursos necesarios para llevar a cabo dichas funciones así como los propósitos de éstos; la

posición de cada miembro en el organigrama; la división del trabajo y el reparto de las diversas tareas (perfiles profesionales); los métodos, procedimientos y técnicas de trabajo (lenguaje técnico); los sistemas de intercambio de información y las relaciones con otras instituciones.

La dimensión sociocultural radica en el conjunto de miembros de la organización, que poseen un potencial de energía que hace que la dimensión técnica avance de manera funcional, siendo éstas la cultura y las relaciones interpersonales.

La comunicación tal y como se cita a Gámez, 2007, p.12, en (Papic Domínguez, 2016) instauro uno de los factores fundamentales para el funcionamiento de la organización social, pues enlaza el elemento social con el sistema relacional y de estructura de toda la organización.

Lucas, Galera y Ruiz, 2003, p. 72 en (Marín, 2006) en una descripción del modelo lineal de la comunicación visualizan la comunicación con un mero transporte de información, cuyo centro es el propio mensaje y no en las personas, por su parte DeFleur, 1993 en (Marín, 2006) propone que el modelo circular de comunicación representa un nuevo modelo en donde hay un factor humano que permite una serie de actividades recíprocas en las cuales cada parte se compromete al mismo tiempo, y todo ello también depende del espacio físico en que se encuentran, de la naturaleza sociocultural de su actividad y del tipo de relación existente entre ellos.

Finalmente (Marín, 2006) propone que debemos de ir hacia un nuevo modelo de la comunicación, que tenga presente: 1. La sobreabundancia de información, que conlleva importancia del contenido y potencia ilimitada; 2. La frecuente existencia de muchos emisores diferentes, pero de uno a uno (Webs, Blogs, Wikis, etc.); 3. La mayor confusión entre emisor o receptor, con usuarios en entornos conectivos, no receptores; 4. Los intentos de vuelta a la conversación, con instantaneidad y sin costes, más allá de la lejanía, considerando que el futuro es el mensaje (SMS); 5. La realidad de la comunicación no es secuencial (hipertexto).

Desde una perspectiva clásica, los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son seis: el emisor, el receptor, el mensaje, el código, el canal y el contexto (Teixidó, 1999). El emisor es el elemento que pone en marcha el proceso, generando o enviando un mensaje, éste es lo que se transmite, el receptor es quien recibe lo recibe, el código está conformado por los elementos escritos, orales o gestuales que son comprensibles por las personas que participan en el proceso, el canal es el medio a través del cual se produce la comunicación y finalmente el contexto tiene en cuenta las

condiciones en las que se desarrolla la comunicación tales como el espacio físico, el tiempo, las circunstancias socioculturales.

En palabras de (Cordero Durán, 2018) el intercambio de significados que está en la base de la comunicación es solo posible en un medio social donde exista un sujeto otro que comparta los códigos que se intercambian, y que construyen, significaciones y simbolismo.

## **Método**

Para el estudio de los procesos de comunicación que emplea la organización se optó por utilizar la técnica de la entrevista, por lo que se aplicó una entrevista semiestructurada, que podría realizarse de manera personal o a un grupo de personas. La identificación de los procesos de comunicación interna se realizó a través de una división en la estructura organizacional, es decir dividiendo la organización en cada sección generadora de valor, tal división quedó integrada por 10 secciones: kínder, primaria, secundaria, preparatoria, deportes, academia de inglés y departamentos operativos los cuales incluyen al departamento de vigilancia, mantenimiento y aseo, compras e imagen. El total de personas entrevistadas fue de 17.

Se realizaron dos entrevistas individuales y cinco entrevistas grupales, las entrevistas se realizaron mediante la herramienta ZOOM con una duración de una hora a dos horas por sección entrevistada.

Las únicas entrevistas individuales fueron las realizadas en las secciones de Kínder y academia de inglés, pues no cuentan con más autoridades que integren el proceso de comunicación, por otra parte las secciones de Primaria, Secundaria, Preparatoria, Deportes y departamentos operativos fueron grupales ya que se pretendía crear una interacción, pero también potenciar las opiniones de los participantes, con la finalidad de generar diálogo y conversación, desarrollando consensos y puesta en común de puntos de vista, prevaleciendo lo grupal ante lo individual, ya que se considera que la estructura de la organización es sociotécnica y se requería identificar tanto aspectos técnicos como sociales en los procesos de comunicación en la organización.

La entrevista pretendía identificar los elementos técnicos y sociales del proceso de comunicación interna:

- a) Proceso de emisión, emisores, código y canal empleado.
- b) Proceso de recepción de mensajes, barreras en la comunicación.
- c) Herramientas empleadas para la comunicación.

#### d) Recomendaciones para una mayor eficiencia en la comunicación interna

La comunicación de la organización presenta diferentes públicos interesados, clasificando como internos a los empleados, de todas las secciones de la organización, y como externos a todos aquellos que pudieran tener un interés en la comunidad educativa, o con fines de mercadotecnia, tales como padres de familia, alumnos, sociedad de padres de familia, exalumnos o potenciales padres de familia y alumnos.

Las entrevistas se centraron en la búsqueda de información vinculada con el público interno, dando como prioridad de investigación, a la identificación del proceso de comunicación interna entre el personal (interpersonal) y secciones (de pequeño grupo e intergrupales).

Para la obtención de resultados en la aplicación de la herramienta de entrevista, se seleccionó al personal de niveles directivos o de jefaturas, con base a la antigüedad del personal y su nivel en el organigrama, para que con esto se pudiera tener un mayor grado de certeza en las entrevistas y resultados obtenidos.

Con respecto al COVID-19 y el trabajo a distancia, se pidieron una serie de recomendaciones a los directores o jefes de departamento para implementar en el proceso de comunicación, de modo tal que la información pudiera transmitirse de una manera más ágil y estructurada.

### **Entorno de la organización**

(Porter, 1989) destaca que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante, es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, por lo que el aspecto clave del entorno de una organización es el sector o sectores industriales dentro del cual compete.

El centro educativo posee entornos legales, políticos, económicos, sociales y tecnológicos que le afectan tanto en el desarrollo de actividades, como en su permanencia en el mercado, en el estado de Yucatán.

En México y en Yucatán suele realizarse la constitución de una escuela bajo la modalidad de persona moral sin fines lucrativos (Título III de la Ley del ISR), derivado de los beneficios fiscales en cuanto a la tributación del ISR, y ser tasa exenta sobre el IVA en los servicios de enseñanza, tal y como lo señala el artículo 15 IV de la Ley del IVA (LIVA, 1978), en el año 2017, la Ley del ISR modificó que para poder contar con los beneficios de una asociación civil sin fines de lucro se debería tener la autorización para

ser una donataria autorizada y tener la autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios en los términos de la Ley General de Educación, cuyo objeto sea la enseñanza (CMCP, 2017).

En cuanto a la asignación de autorización para impartir educación por parte de la Secretaría de Educación Pública de educación básica a intermedia y de educación superior por parte de la Universidad Autónoma de Yucatán, es necesario cubrir los requisitos que las mismas instituciones prevén en sus reglamentos, tales como planes de estudio, áreas e instalaciones acorde al programa del cual se solicita autorización, plantilla docente, etc.

El factor social ha ido definiendo la competencia dentro de las instituciones educativas, ya que ante la apertura de fronteras y la globalización, el número de alumnos que llegan o que se van en ocasiones tiene que ver con las migraciones laborales de los padres de familia, adicional a las tasas de fecundidad, que de acuerdo a la CONAPO (2019), en su estudio de proyección demográfica en México y en las entidades federativas, existe una tendencia a la baja de esta variable la cual se mantiene con una reducción de 0.37 hijos(as) durante el periodo comprendido entre 2015 y 2050 y continuará mostrando un patrón temprano, es decir, la cúspide se ubicará en el grupo de mujeres entre 20 y 24 años, aunque entre 2015 y 2030 se reducirá de 110.2 a 95.2 nacimientos por cada mil mujeres de este grupo de edad.

Con base al INEGI (2018), durante el 2018 el Producto Interno Bruto de Yucatán ascendió a 258,936 millones de pesos a precios constantes de 2013.

En lo referente al PIB de las actividades primarias integradas por la agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza, éstas alcanzaron el valor de 9,726 millones de pesos constantes (INEGI,2018).

Las actividades secundarias conformadas por la minería, industria manufacturera, construcción y la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica y suministro de gas por ductos al consumidor final, registraron en 2018 un monto de 64,435 millones de pesos constantes (INEGI,2018).

Las actividades terciarias (en las cuales se contempla el sector de servicios), en conjunto generó en 2018 un Producto Interno Bruto de 179,775 millones de pesos a precios constantes de 2013 (INEGI,2018)

La creciente importancia atribuida a las TICs en la prestación de servicios de administración pública, salud o educación y en el suministro de otros bienes y servicios crea demanda de aplicaciones adecuadas, es decir la sociedad depende del software para aprovechar la tecnología. Por consiguiente,

uno de los factores que detonan el desarrollo, es la capacidad para adoptar, adaptar y desarrollar software; capacidad que también es importante para facilitar la transferencia de tecnología (Flores, Ceballos y Bojorquez, 2016).

El uso de las TICs en México es reciente, los expertos consideran que fue en la década de los sesenta, cuando se inició la introducción de este sector a la economía. No obstante, diversos factores han creado condiciones favorables para el crecimiento del sector, tales como: el impulso a la formación de capital humano con orientación a TIC; la adopción de las pequeñas y medianas empresas de sistemas computacionales; el rápido crecimiento del uso de comunicaciones electrónicas; y la cercanía geográfica con Estados Unidos, principal consumidor de software del mundo (Flores et al., 2016).

### **Antecedentes y situación actual de la organización**

El Centro educativo que aquí se presenta, fue fundado en 1950 por religiosas americanas, quienes implementaron una escuela mixta y laica, totalmente vanguardista para su época; una de sus características fue la integración social del alumnado; el plantel se encontraba en el centro en Mérida, Yucatán, e incluía los niveles de preescolar, primaria, secundaria y academia comercial.

Para el año de 1960, las religiosas decidieron fusionar su escuela con una escuela fundada por profesionistas yucatecos interesados en brindar a sus hijos instrucción laica, bilingüe y mixta, haciendo hincapié en el desarrollo del individuo como un ser capaz de autodesenvolverse y de forjar su personalidad desarrollando al máximo sus capacidades de acuerdo a su edad y etapa del desarrollo.

En la actualidad la organización provee educación desde estimulación temprana, maternal, kínder, primaria, secundaria y preparatoria para lo cual cuenta con el reconocimiento de estudios por la Secretaría de Educación Pública desde los niveles de kínder a secundaria y de la Universidad Autónoma de Yucatán para el nivel de bachillerato. El número de empleados es de 255 entre docentes, administrativos, operativos, y personal directivo. Su matrícula es de 1,100 alumnos. El personal es capacitado para el desarrollo del sistema de enseñanza-aprendizaje que imparte.

La institución brinda apoyo psicológico en todos los niveles. Asesoran a maestros, padres de familia y alumnos en sus relaciones y en problemas educativos relacionados con el aprovechamiento y la conducta del alumno. Su apoyo al área pedagógica ha sido determinante para la buena marcha de la escuela. Su servicio está a disposición de todos los miembros de la comunidad escolar y se da especial atención a la orientación vocacional.

El sistema de impartición de inglés es bilingüe con clases diarias para infantil, primaria, secundaria y preparatoria con niveles regulares y avanzados.

La escuela ofrece internet en los salones de kínder, primaria, secundaria y preparatoria, para uso de los maestros en clase y en los pasillos, cafetería y biblioteca para uso de los alumnos, así como antenas inalámbricas instaladas para obtener señal de wi-fi.

Posee una biblioteca general con los volúmenes adecuados y suficientes para consulta, así como bibliotecas circulantes que funcionan de manera especial en el kínder y en la primaria.

También cuenta con aulas Interactivas con programas actualizados e internet para alumnos de primaria, secundaria y preparatoria, así como un laboratorio interactivo para alumnos de infantil y primaria y laboratorio de prácticas de química, física y biología debidamente equipado para el servicio de los alumnos de secundaria y preparatoria.

Entre el mercado al cual se encuentra dirigido el instituto podemos destacar que su mercado va dirigido a padres/madres de familia, con hijos de entre los 2 a los 18 años de edad en promedio, en búsqueda de educación de alta calidad, en modalidad bilingüe y que se encuentren dentro de los niveles socioeconómicos C, C+, A/B, por familia.

A lo largo de los años, y conforme el centro educativo fue aumentando su matrícula y extendiendo sus servicios, se fueron creando nuevas unidades funcionales (departamentos y puestos) para cumplir con nuevas regulaciones de organismos externos: derechos humanos, protección de datos personales, inclusión educativa, por citar algunos. Esto ha conllevado a nuevas necesidades de comunicación tanto hacia afuera de la organización como hacia adentro, y por lo tanto ha complicado la gestión de la escuela. Entre las necesidades de comunicación interna destacan la de coordinar la comunicación entre las diferentes secciones y departamentos y la incorporación de las nuevas TICs. Es por ello que la comunicación entre las diferentes personas y unidades ha cobrado relevancia para su integración en la dinámica institucional.

Antes del COVID-19, la organización presentaba dichos problemas de comunicación, que fueron detectados en un diagnóstico organizacional realizado en el mes de enero de 2020, por lo que la dirección general decidió entonces permitir un estudio acerca de los procesos de comunicación interna identificados y realizar una propuesta de cambio planeado, para dejarlos de una forma estructurada. Sin embargo, el efecto del COVID-19 aceleró este proceso, el cual se ha ido realizado de manera no planeada.

La comunicación dentro del centro educativo antes de la realización de las entrevistas se identificaba ,de manera descendente (oral y escrita), ascendente (oral), y horizontal (oral) entre secciones o departamentos, de la misma manera es importante recalcar que la comunicación informal es uno de los principales obstáculos que posee la institución, ya que ésta genera malestar, incertidumbre y en muchas ocasiones duplicidad de actividades; así mismo es importante recalcar que no hay un departamento de comunicación, ni la comunicación se concentra en una sola persona.

## Resultados

Con base en el trabajo de campo realizado, y fundamentándose en el análisis de las entrevistas, se presentan los siguientes resultados:

ASPECTOS TÉCNICOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA						
Sección	Tipo de comunicación	Modelo de comunicación dentro de la sección		Público afectado	Herramientas	Barreras
		Emisión	Recepción			
<b>Kínder</b>	Interpersonal y de pequeño grupo comunicación formal e informal, de manera ascendente y descendente, a través de medios orales y escritos.	Lineal	Lineal y Circular	Maestros del área, personal operativo, dirección general, secciones de primaria, secundaria y preparatoria, así como deportes e inglés.	Teléfono, WhatsApp, correo electrónico, y en la etapa de trabajo a distancia las videoconferencias.	Resistencia al uso de correos institucionales por parte de los trabajadores de la sección.
<b>Primaria</b>	Interpersonal y de pequeño grupo, con la existencia de comunicación formal e informal, de manera ascendente y descendente, a través de medios orales y escritos.	Lineal	Lineal y Circular	Maestros del área, personal operativo, dirección general, secciones de kínder, secundaria y preparatoria, así como deportes e inglés.	Teléfono, WhatsApp, correo electrónico, y en la etapa de trabajo a distancia las videoconferencias.	Resistencia al uso de correos institucionales por parte de los trabajadores de la sección.
<b>Secundaria</b>	Interpersonal y de pequeño grupo, con la existencia de comunicación formal e informal, de manera ascendente y descendente, a través de medios orales y escritos.	Lineal	Lineal y Circular	Maestros del área, personal operativo, dirección general, secciones de kínder, primaria y preparatoria, así como deportes e inglés.	Teléfono, WhatsApp, correo electrónico, y en la etapa de trabajo a distancia las videoconferencias.	Resistencia al uso de correos institucionales por parte de los trabajadores de la sección.
<b>Preparatoria</b>	Interpersonal y de pequeño grupo, con la existencia de comunicación formal e informal, de manera ascendente y descendente, a través de medios orales y escritos.	Lineal	Lineal y Circular	Maestros del área, personal operativo, dirección general, secciones de kínder, primaria y secundaria, así como deportes e inglés.	Teléfono, WhatsApp, correo electrónico, y en la etapa de trabajo a distancia las videoconferencias.	No identificadas

<b>Deportes</b>	La comunicación en la sección se presenta de manera interpersonal y de pequeño grupo, con la existencia de comunicación formal e informal, de manera ascendente y descendente, a través de medios orales y escritos.	Lineal	Lineal y Circular	Maestros del área, personal operativo, dirección general, secciones de kínder, primaria, secundaria y preparatoria. Sus actividades no tienen afectación en la sección de inglés ya que la academia de inglés no tiene vinculación física con las áreas deportivas.	Teléfono, WhatsApp, correo electrónico, y en la etapa de trabajo a distancia las videoconferencias.	Resistencia al uso de correos institucionales por parte de los trabajadores de la sección, adicional a que el horario de los trabajadores de esta sección suele ser por las tardes y en fines de semana.
<b>Inglés</b>	Interpersonal y de pequeño grupo, con la existencia de comunicación formal e informal, de manera ascendente y descendente, a través de medios orales y escritos.	Lineal	Lineal y Circular	Maestros del área, personal operativo, dirección general, secciones de kínder, primaria, secundaria y preparatoria. Sus actividades no tienen afectación en el departamento deportivo ya que los espacios físicos empleados por la academia de inglés, no intervienen en las áreas destinadas a la práctica de algún deporte.	Teléfono, WhatsApp, correo electrónico, y en la etapa de trabajo a distancia las videoconferencias.	Resistencia al uso de correos institucionales por parte de los trabajadores de la sección, adicional a que el horario de los trabajadores de esta sección suele ser por las tardes y en fines de semana.
<b>Departamentos Operativos</b>	Interpersonal y de pequeño grupo, con la existencia de comunicación formal e informal, de manera ascendente y descendente, a través de medios orales y es la única sección que presenta redes de comunicación múltiples y mixtas, es decir se recibe información por parte de muchas personas.	Lineal y Circular	Lineal y Circular	Secciones escolares (kínder, primaria, secundaria, preparatoria, deportes y academia de inglés) incluyendo al personal de cada sección (maestros, directivos y administrativos), personal operativo de otros departamentos, dirección general y administración.	Teléfono, WhatsApp y de manera personal, ya que es el personal que se encuentra físicamente en las instalaciones.	Resistencia al uso de correos institucionales por parte de los trabajadores de la sección, así como un el bajo nivel educativo en algunos de los trabajadores quienes no entienden de tecnologías o no saben leer y escribir.

Fuente: Elaboración Propia

Los modelos de comunicación identificados en la organización fueron: el modelo lineal cuando se trata de una transmisión institucional por parte de la dirección general, y circular dentro de las secciones (dentro de kínder, primaria, secundaria, preparatoria, deportes, inglés y departamentos operativos); sin embargo, no existe una comunicación entre las diferentes secciones de la escuela propiciando una interferencia de actividades.

La resistencia al empleo de herramientas digitales ha sido una de las principales barreras en los procesos de comunicación, ya que diversos empleados no desean o desconocen herramientas

digitales tales como grupos de WhatsApp y correos institucionales, y los cuales cobran relevancia no solo por la necesidad de difundir las actividades que la organización lleva a cabo y que son de interés de todos, sino producto de las diversas legislaciones que han obligado a la difusión de información así como encuestas diversas por los aspectos de seguridad e higiene y los protocolos del retorno seguro al trabajo.

Los departamentos operativos son la sección que más información recibe de todas las demás secciones, y cuyo tema de estudio merece un estudio a profundidad posterior.

<b>ASPECTOS SOCIALES EN LA COMUNICACIÓN INTERNA</b>			
<b>Sección</b>	<b>Percepciones y motivaciones del emisor</b>	<b>Percepciones y motivaciones del receptor</b>	<b>Relación interpersonal en la sección</b>
<b>Kínder</b>	Emisión en reuniones de trabajo posterior al envío de un correo o un mensaje, tratando de evitar una mala percepción por parte del receptor.	La retroalimentación con el director se da de una manera libre y directa, evitando con esto emociones o sentimientos en la recepción de información.	Las relaciones interpersonales en la sección son buenas, sin conflictos de acuerdo a los comentarios de la directora del área.
<b>Primaria</b>	La comunicación emitida por el director o subdirectora se realiza a través de sus coordinadores internos, la retroalimentación no es tan importante en el departamento y en ocasiones existen distorsiones de la información emitida.	La recepción de la información no suele provocar percepciones distintas a lo que ésta quiere comunicar; sin embargo, al ser un área con un alumnado superior a cualquier departamento, así como de personal, es difícil minimizar los efectos de percepción del receptor, con respecto a que la atención personalizada a cada trabajador no suele darse con frecuencia.	Las relaciones interpersonales en la sección son buenas, con grupos de personas con mayor fuerza en difusión en transmisión de información (comunicación informal, interpersonal e intergrupala), esta fuerza se debe a la antigüedad que estas personas tienen en la organización y su edad, las personas con esta fuerza no necesariamente se encuentran vinculadas a un nivel jerárquico dentro del organigrama.
<b>Secundaria</b>	La comunicación emitida por el director y subdirectora se realiza de manera directa en reuniones de trabajo conjunto, en donde se da lugar a espacios de retroalimentación abierta, y mitigación de dudas.	El tipo de dirección en esta sección hace que el personal se sienta parte de una gran familia en donde los malos entendidos y las cuestiones personales son tomadas en cuenta por las autoridades, para minimizar efectos de la información distorsionada.	Las relaciones interpersonales en la sección son buenas, sin conflictos latentes y una apertura de apoyo conjunto, lo cual permite que la información sea fluida, aunque ésta fuera de manera informal.
<b>Preparatoria</b>	La comunicación emitida por la directora o secretaria académica se realiza de manera directa en reuniones de trabajo, la retroalimentación es media, y a veces las aclaraciones de información se realizan de manera informal y personal.	El tipo de dirección en esta sección es muy directa, en transmisión casi literal, las dudas se resuelven de manera personal o a través de terceros, no hay tanta retroalimentación como en el área de secundaria.	Las relaciones interpersonales en la sección son buenas, pero existe personal que rota derivado de las materias por semestre, el personal con mayor antigüedad es el que sirve de vínculo con la dirección para transmisión de información, y apoyo de las relaciones entre el personal.

<b>Deportes</b>	La comunicación emitida por el coordinador general hacia los coordinadores de liga o responsables de disciplina es de transmisión formal y con la retroalimentación correspondiente, empleando el modelo circular, sin embargo, la transmisión de éstos a todo el personal del departamento suele darse de manera informal, a través del modelo lineal, sin retroalimentación y ante la diferencia entre disciplinas, edad del personal y diferencias de horario, se producen distorsiones provenientes del emisor.	Al tratarse de una sección con horarios y disciplinas tan diferentes, existen brechas para ubicar las percepciones y motivaciones del receptor, no hay una identificación clara de todos los motivadores del personal en la sección.	Las relaciones interpersonales en la sección son buenas en la disciplina individual pero, media entre las disciplinas, las relaciones se dan como parte la sección deportiva, pero no, así como parte de la institución, es decir el personal a veces no tiene interrelación con las demás secciones de la escuela (kínder, primaria, secundaria, preparatoria, inglés y operativos).
<b>Inglés</b>	La comunicación emitida por el coordinador suele transmitir información institucional de manera formal .	Las motivaciones y percepciones no se conocen siempre, la información solo fluye circular entre el coordinador y su personal a manera de transmisión de información.	Las relaciones interpersonales son buenas, sin conflictos observables, pero la relación con el demás personal de la organización es prácticamente inexistente.
<b>Departamentos Operativos</b>	El emisor transmite la información por la motivación de reconocimiento por parte de los superiores	Las características de los receptores varían de departamento a departamento, derivado del clima organizacional que hay en cada uno, en el área de vigilancia, todo se toma como una orden sin posibilidad de retroalimentación (modelo lineal), en el departamento de aseo y limpieza ocurre lo mismo sin aclaración de situaciones o dudas (modelo lineal), y en el departamento de compras e imagen, se procura dar la información lo más sencilla y clara posible, no existen procesos de retroalimentación identificados dentro de estos departamentos.	Las relaciones interpersonales son buenas en cada departamento , entre departamentos existen ciertas rivalidades, o grupos de interés de acuerdo a sus relaciones con el jefe inmediato.

Fuente: Elaboración Propia

Los aspectos sociales, fueron descritos por los directores o jefes de sección durante el proceso de la entrevista, dando una perspectiva del ambiente laboral, lo cual afecta en la manera de recibir y emitir información acorde a lo que cada entrevistado quiso revelar.

## Discusión

### *La armonía de la estructura sociotécnica en los centros educativos y su identificación*

Las dimensiones técnica y sociocultural de las organizaciones no permanecen inmutables para siempre; al contrario, las organizaciones son organismos vivos que experimentan procesos de

aprendizaje y mejora, que pueden ser gestionados y dirigidos, o pueden ser el fruto de circunstancias fortuitas (Teixidó, 1999).

La organización posee en el proceso de comunicación interna como aspectos técnicos a emisores identificados (director general o director de sección), receptores de información (público afectado tales como maestros de la sección o de otras secciones), mensajes definidos (institucionales), códigos (identificados como elementos dentro de la comunicación), canales (que si bien inicialmente eran verbales o escritos, ahora el uso de las TICs, lo ha potencializado) y el contexto de una organización con personal con cierto grado de antigüedad y que se identifica con la institución.

El aspecto social considerado desde la parte de la decodificación de mensajes, se identifica de acuerdo al clima de la sección descrita por los entrevistados, dejando entre ver las percepciones o motivadores del personal ante la emisión y recepción de la información institucional.

*La comunicación identificada se encuentra de acuerdo a los modelos propuestos*

La comunicación tal y como se cita a Gámez, 2007, p.12, en (Papic Domínguez, 2016) instauro uno de los factores fundamentales para el funcionamiento de la organización social, pues enlaza el elemento social con el sistema relacional y de estructura de toda la organización.

Tomando como base esta información el centro educativo presenta diversos modelos de comunicación entre los que se pudieron identificar lineales, circulares y el empleo de medios digitales como herramientas en los procesos de comunicación.

El modelo lineal corresponde a la emisión para difusión por medios digitales a todo el personal interno, y de manera interna en las secciones se emplea la comunicación circular dando lugar a una retroalimentación, pero esto dependerá del tipo de dirección empleada y el personal de cada sección ya que en el caso de los departamentos operativos existe una brecha muy pequeña para la retroalimentación.

Entre secciones se identifica la inexistencia de un proceso de comunicación fluido y organizado, y esto puede provocar un desconocimiento de actividades entre éstos, propiciando una serie de choque de actividades.

Para el adecuado funcionamiento de las partes de la organización entre su aspecto técnico y social es necesario que las partes se encuentren con una sincronización de actividades y éstas se deben de enlazar mediante el proceso de comunicación estructurado.

*Cambio planeado vs cambio no planeado*

Al inicio del estudio y ante el reconocimiento por parte de la organización como una debilidad organizacional, el no contar con un proceso de comunicación interna estructurado, ésta había autorizado la elaboración de un análisis de los procesos de comunicación interna de la organización para que se le pudiera proponer un proceso de comunicación interno pero estructurado; se contaba con el apoyo de la dirección general para realizar este estudio, se había asignado un presupuesto y personal para elaborar una propuesta de mayor alcance; sin embargo ante la presencia del COVID-19, el cierre del inmueble, así como la situación económica, el cambio de ser planeado y estructurado se tuvo que dar de manera no planeada y con implementaciones parciales del proyecto, las entrevistas realizadas fueron mucho más limitadas ya que se realizaron de manera remota y con menos personal del que se había planeado en un inicio.

### **Conclusiones**

Por lo expuesto en el apartado anterior podemos concluir que el Centro Educativo es una organización de tipo sociotécnico en donde las partes no se encuentran integradas de una manera armónica; por un lado el aspecto técnico en el proceso de comunicación con todos sus elementos y otra la parte social integrada por una codificación afectada por las relaciones creadas de manera formal e informal dentro de la organización, en donde la principal problemática identificada proviene de la falta del proceso de comunicación interna estructurado, pues los procesos identificados no se aplican de igual forma en toda la organización y esto provoca una falta de alineación organizacional.

Los modelos de comunicación identificados en la organización son de manera lineal cuando es emitida por la dirección general; sin embargo, en cada sección entrevistada se emplean, modelos lineales y circulares, los modelos emplean herramientas digitales para su transmisión de manera ágil y para una difusión masiva, el modelo de comunicación circular en la organización, considerando a ésta como un todo, es inexistente, por lo cual pese a que las partes socio técnicas se encuentran identificadas en cada sección y son funcionales, la falta de implementación de este modelo a nivel organizacional representa un segundo problema a resolver.

Las organizaciones son sistemas abiertos que permanentemente se encuentran expuestas a los cambios del medio ambiente; en este caso que se tenía una propuesta inicial de trabajo con todos los recursos y apoyo por parte de la dirección para realizarlo de una manera planeada en un mediano y largo plazo; sin embargo la organización tuvo que adaptarse a la situación del COVID-19 de una

manera no planeada y con implementaciones parciales en los procesos de comunicación derivado de las entrevistas con los directores o jefes de departamento, esto nos lleva a concluir que la capacidad de adaptación de una organización es indispensable para su permanencia y continuidad en su entorno.

### **Propuestas**

Las propuestas de implementación para este estudio consistieron en la implementación de celulares por sección y un celular central para difusión de información; de igual forma las configuraciones de correos institucionales para todo el personal, con posibilidad de recepción y apertura en sus dispositivos móviles, con la capacitación correspondiente para el uso de éstos.

Se propuso la elaboración de un calendario digital institucional y la empresa dedicada al desarrollo de software que colabora con la organización y de la cual se desprenden los programas académicos y administrativos, se encuentran desarrollando una APP que se introducirá como un plan piloto a principios del 2021, para poder realizar las programaciones de actividades de los diferentes departamentos evitando de esta manera el cruce o choque de actividades.

#### *Recomendaciones adicionales*

Es recomendable dar un seguimiento al uso y manejo de los celulares de las secciones, para evaluar su adecuado uso y transmisión de la información en el momento de la emisión, de igual manera verificar que los correos institucionales se sigan empleando para cualquier tipo de contacto entre los empleados de la organización.

Se deberá de llevar un proceso de prueba, corrección y lanzamiento de la APP desarrollada, con la finalidad de que el calendario digital de uso interno, pudiera posteriormente ampliarse para los demás públicos interesados en la organización.

Se considera oportuno realizar reuniones mensuales de planeación de actividades con los directores de sección o jefes de departamento, para poder tener la retroalimentación necesaria para el desarrollo de las diferentes actividades, es decir crear el calendario en conjunto para identificar posibles cruces de actividades y evitarlos.

Es recomendable realizar un estudio a mayor profundidad con los departamentos operativos, con la finalidad de crear un proceso de comunicación interna estructurado, que tenga un alcance en estos niveles permitiendo un adecuado conocimiento por parte de todos los trabajadores.

Finalmente se recomienda que cada director de sección o jefe de departamento tenga reuniones semanales para esclarecer la información difundida mediante correo electrónico o mensaje de texto, dando la oportunidad de una retroalimentación plena y continua, de las actividades que se desarrollarán dentro del departamento o en la organización.

### Referencias:

- Acosta, C (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 9-24. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80401101>. Consultado en 09/10/2020 a las 09:00.
- Barroso Rodríguez, G., Delgado Fernández, M. (2007). Gestión Del Cambio Organizacional A Través De Proyectos. *Ingeniería Industrial*, vol. XXVIII, núm. 1, pp. 42-47. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana, Cuba. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433562005.pdf>. Consultado en 09/10/2020 a las 10:25.
- Burke, W. (2017). *Organizations Change, theory and practice*. 5ª ed. USA: Sage.
- CONAPO. Secretaría General del Consejo Nacional de Población. *Proyecciones De La Población De México Y De Las Entidades Federativas 2016-2050 Yucatán*. Disponible en: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/487367/31\\_YUC.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/487367/31_YUC.pdf). Consultado en 12/10/2020 a las 12:42.
- Cordero Durán, Lisandra (2018). La comunicación como proceso cultural. *Pistas para el análisis. Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*. Vol. 6, No. 3, Septiembre-Diciembre, 2018. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322018000300013](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322018000300013). Consultado en 15/10/2020 a las 09:30.
- Díaz, J. (2005). Cambio organizacional: Una aproximación por valores. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(32), 605 – 627. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/31609203\\_Cambio\\_organizacional\\_Una\\_aproximacion\\_por\\_valores](https://www.researchgate.net/publication/31609203_Cambio_organizacional_Una_aproximacion_por_valores). Consultado en 15/10/2020 a las 9:55.
- Flores Novelo, A., Ceballos López, S., Bojórquez Carrillo, A. (2016) El sector de las tecnologías de información en Yucatán. Origen, evolución y perspectivas. 21° Encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional en México. Disponible en: <http://ru.iiec.unam.mx/3299/1/263-Flores-Ceballos-Bojorquez.pdf>. Consultado en 15/10/2020 a las 11:30.
- Gonzalez Campo, Carlos (2017). *Cambio Institucional Y Organizacional: Perspectivas Teóricas Para El Análisis* (Pp.41). Programa Editorial Universidad Del Valle. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/327562389\\_CAMBIO\\_ORGANIZACIONAL](https://www.researchgate.net/publication/327562389_CAMBIO_ORGANIZACIONAL). Consultado en 15/10/2020 a las 12:25.
- Hevia Martínez, G. (2019): "La sociedad como artefacto. Sistemas sociotécnicos, sociotecnologías y sociotécnicas", *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS*, vol. 14, n° 40, pp. 267-295. Disponible en: [http://www.revistacts.net/files/Volumen\\_14\\_Numero\\_40/10Hevia.pdf](http://www.revistacts.net/files/Volumen_14_Numero_40/10Hevia.pdf). Consultado en 15/10/2020 a las 11:45.

- IMCP. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Ley del impuesto sobre la renta 2017 Texto y comentarios. (2017). Disponible en: <https://imcp.org.mx/wp-content/uploads/2017/04/ISR-2017.pdf>. Consultado en 15/10/2020 a las 14:00.
- INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales. Producto Interno Bruto por Entidad (PIBE) 2018. Disponible en: <http://sefoet.yucatan.gob.mx/secciones/ver/sectores-productivos>. Consultado en 16/10/2020 a las 09:30.
- Marín, Lucas Antonio (2006) Las TICs: cambios en el modelo de Comunicación. Hologramática. Facultad de Ciencias Sociales. UNLZ. Año III, Número 4, V1, pp. 15-33. Disponible en: [http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/3/195/hologramatica4pp\\_15\\_33.pdf](http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/3/195/hologramatica4pp_15_33.pdf). Consultado en 09/10/2020 a las 11:55.
- Papic Domínguez, G.K. (2016). La Comunicación Organizacional en Entidades Educativas. Tesis Doctoral. Disponible en: [https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12060/TD\\_PAPIC\\_DOMINGUEZ\\_Gabriel\\_a\\_Katia.pdf?sequence=1](https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12060/TD_PAPIC_DOMINGUEZ_Gabriel_a_Katia.pdf?sequence=1). Consultado en 12/10/2020 a las 15:20.
- Porter, Michael E. (1989). Ventaja Competitiva. México: Editorial Continental.
- Teixidó, J. (1999). La comunicación en los centros educativos. Disponible en: [http://www.joanteixido.org/doc/comunicacio/comunicacion\\_centros.pdf](http://www.joanteixido.org/doc/comunicacio/comunicacion_centros.pdf). Consultado en 08/10/2020 a las 09:00.