



**UNIVERSIDAD TECVIRTUAL
ESCUELA DE GRADUADOS EN EDUCACION**

Título de la tesis

**Análisis de la comunicación como instrumento de acción en el
departamento de vinculación, dentro del Colegio Fray Pedro de Gante.**

Tesis que para obtener el grado de:

**Maestría en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en educación
superior**

presenta:

Patricia Maria Grajeda Ibarra

Asesor tutor:

Mtra. Amaya Martínez Sandra Elena

Asesor titular:

Dr. Gregorutti Gustavo

Nogales, Sonora México

Marzo, 2013.

Dedicatorias

Doy gracias a Dios antes que nada por haberme permitido llegar a esta etapa de mi vida, la etapa soñada: El “Ser maestra.”

A mi esposo Hugo Humberto Figueroa Balderrama por su apoyo incondicional en las buenas y en las malas, gracias porque de no ser por ti hubiera sido casi imposible para mí el llegar a esta hermosa etapa.

A mis hijas Ashlee Vianney y Ximmena Natasha Figueroa Grajeda porque a pesar de su edad supieron entender que mamá tenía tarea, que mamá estaba ocupada, que no debían hacer ruidos fuertes, que hoy no se podía salir al parque. Gracias hermosas por esos tiempos que han sacrificado, el salir a pasear porque mamá tenía algo que hacer.

A mis padres Maria Olivia Ibarra Aragón y Emiliano Grajeda Gastelum por su comprensión siempre, por acompañarme en los momentos de angustia y desesperación, así como en los maravillosos momentos. Y si estamos lejos, gracias por ponerme siempre en sus oraciones.

A mi hermana Karla Brizeida Grajeda Ibarra por su apoyo incondicional en las buenas y en las malas y por su asesoría en mis actividades de maestría.

Agradezco a mi amiga incondicional Milagros Berenice Leal Leyva por esos momentos de asesoría, desvelos juntas trabajando para superarnos, porque siempre estás tan cerca como una llamada o un correo electrónico, porque siempre estas al pendiente de lo que me suceda.

Agradecimientos

Agradezco a mi maestra tutora Sandra Elena Amaya Martínez por su asesoría en mi proyecto de tesis, por la solución inmediata a mis dudas y el talento para tratar situaciones de orientación.

Gracias también al Dr. Titular Gustavo Gregorutti, por su asesoría en el trayecto de la elaboración de mi proyecto.

Resumen

Toda institución educativa debe contar con un plan estratégico en función de la buena comunicación y el manejo de los recursos financieros que hacen posible una adecuada administración ofreciendo con ello una educación adecuada. Ruiz (2007) menciona que se debe contar con un programa de planeación normativa, estratégica y operativa, que permitan la calidad institucional. Esta investigación se basa en el análisis de la percepción de los administrativos y docentes a cargo de la gestión del colegio y conocer el nivel comunicativo interno y externo, así como las funciones del departamento de vinculación. El motivo es descubrir las razones de necesidad de la comunicación del colegio y validar si el fin de la indagación ha logrado los resultados internos y deseados por el colegio. Se permite conocer el estado de comunicación existente en el personal, misma que es fundamental para el éxito organizacional. Este trabajo de indagación consiste en la elaboración de cuestionarios aplicados a administrativos y docentes del colegio, así mismo se realizaron entrevistas personales en apoyo a las respuestas seleccionadas en el primer instrumento. Los principales hallazgos están basados en la generación y el uso de recursos; se muestran niveles de comunicación interpersonal que surgen de la necesidad de mejorar la adquisición de recursos financieros y establecer técnicas de comunicación. Es de preeminencia para el Colegio, conocer el estado actual de las actividades que realiza el departamento de vinculación, los aspectos que se relacionan con los recursos financieros y el cómo se desarrolla la comunicación, ya que en cualquier momento se puede dar alguna rotación interna del personal donde se requiera que empleados distintos realicen las funciones administrativas. De esta investigación se pretende lograr pautas de mejoramiento en los procesos y lograr el éxito en las funciones propias al colegio.

Índice

Dedicatorias	ii
Agradecimientos	iii
Resumen	iv
Introducción.....	1
Capítulo 1. Planteamiento del problema	3
1.1 Antecedentes	4
1.2 Definición del problema	4
1.3 Objetivos.....	5
1.3.1. Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	6
1.4 Justificación	6
1.5 Limitaciones.....	7
1.6 Delimitaciones.....	8
Capítulo 2. Marco teórico.....	9
2.1 Comunicación	9
2.2 Comunicación congruente y efectiva	12
2.3 La comunicación organizacional.....	14
2.3.1 Comunicación interna.....	16
2.3.1.1 Cohesión y trabajo de grupo.....	18
2.3.2 Comunicación externa.....	23
2.3.2.1 Recepción de la información.....	23
2.3.2.2 Integración institucional. S.....	25
2.3.2.3 Estrategias institucionales.....	26
2.4 Vinculación	28
2.5 Vinculación institucional	31
2.6 Importancia de la comunicación dentro de la vinculación institucional	34
2.7 Manejo y administración de recursos económicos.....	37
Capítulo 3. Método	40
3.1 Diseño de la investigación	40
3.2 Población y muestra.....	42
3.2.1 Selección de la muestra	43
3.3 “Comunicación efectiva del Colegio hacia otras instancias, manejo de recursos y mejoramiento del proceso evaluativo”. Categorías e indicadores de estudio	44
3.4 Fuentes de información.....	44
3.5 Técnicas de recolección de datos	44
3.5.1 Cuestionarios	45
3.5.1.1 Cuestionario – Administrativos.....	46
3.5.1.2 Cuestionario – docentes.	46
3.5.2 Entrevistas personales..	46
3.6 Validación del instrumento	48
3.7 Aplicación de instrumentos.....	49
3.8 Análisis de datos.....	51
Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados	53

4.1 Medidas de Tendencia Central.....	67
4.1.1 Administrativos.....	69
4.1.2 Docentes.....	70
Administrativos – Vinculación	70
Administrativos – Comunicación.....	71
Docentes - Vinculación	72
Docentes - Comunicación.....	73
Capítulo 5. Conclusiones.....	76
5.1 Conclusiones	76
5.1.1 Discusión de los Resultados.	79
5.1.2 Hallazgos Respondiendo la Pregunta de Investigación.....	80
5.1.3 Hallazgos Alineados a los Objetivos Específicos.	80
5.1.4 Validez interna.	81
5.1.5 Alcances y limitaciones.....	82
5.2 Recomendaciones	83
5.2.1 Vinculación.....	83
5.2.2 Recursos.....	83
5.2.3 Comunicación	84
Referencias	87
Apéndices	90
Apéndice A. Transcripción de entrevistas realizadas al personal Administrativo del Colegio Fray Pedro de Gante.....	90
Apéndice B. Transcripción de entrevistas realizadas al personal Docente del Colegio Fray Pedro de Gante	99
Apéndice C. Carta Consentimiento para la realización de la investigación	104
Apéndice D. Currículum VITAE	105
Resumen	105

Análisis de la comunicación como instrumento de acción en el departamento de vinculación, dentro del Colegio Fray Pedro de Gante.

Introducción

La presente investigación tiene el objetivo de analizar la comunicación dentro del Colegio Fray Pedro de Gante, de manera específica, las ventajas o desventajas que ello implica en el departamento de vinculación; por eso se hacen partícipes a todos los involucrados en el proceso educativo, haciendo énfasis en la evaluación del trabajo organizacional por la vinculación y la fluidez de la comunicación entre departamentos y empleados en general.

En referencia a los recursos económicos del colegio, el departamento de vinculación se encarga de elaborar la planeación para llevar la distribución de los mismos y cubrir las necesidades del plantel además de buscar el mejoramiento general de la institución. Para ello es importante entablar vínculos de comunicación estables tanto de manera interna como externa para crear conciencia de la importancia de los recursos internos, la buena comunicación y el manejo eficiente de las actividades que corresponden a la vinculación del colegio.

En el primer capítulo se presentan los antecedentes del Colegio Fray Pedro de Gante, se definen el planteamiento del problema y los objetivos generales y específicos de la investigación. Además de esto, se detalla la justificación de esta investigación y las limitantes que se presentaron al realizarla.

En el segundo capítulo se presenta la literatura que ayudó en la realización de esta investigación, se abordan temas respecto a la vinculación y la comunicación interna y externa del colegio.

En el tercer capítulo se describe el método de caso que se ha utilizado durante la investigación, la población y la muestra utilizada para la recolección de la información, los instrumentos: cuestionario y entrevistas personales aplicados a administrativos y docentes del colegio, se presenta la metodología utilizada así como la captura y análisis de datos.

En el capítulo cuatro se muestran los resultados en donde se observa que a través de fórmulas se obtienen de una manera más puntual los comentarios de los participantes y las respuestas dadas en los cuestionarios, así como también aspectos básicos recabados de las entrevistas realizadas al personal.

Por último, en el capítulo cinco se ofrecen por parte del investigador las recomendaciones que parten de las conclusiones, mismas que ofrecen mejoras funcionales en las operaciones de la institución.

Capítulo 1. Planteamiento del problema

Sonora, se encuentra ubicado al noroeste del país y debido a su localización geográfica, así como la de otros estados, este ha influido para que su dinamismo se vea afín a la economía que existe en los Estados Unidos.

Por otro lado, en esta ciudad como en otras, existen diversos factores que dificultan el estudio, tales como: cupos limitados, lejanía de escuelas cuando las familias residen en los lugares apartados a la ciudad, falta de medios de transporte; por mencionar algunos. Un gran número de alumnos dejan sus estudios ya que a los padres de familia les es difícil apoyar a sus hijos de esta manera, independientemente del nivel de estudios de que se trate (Goleman, 1995); razón por la cual han surgido algunas escuelas particulares, un ejemplo de ello, es el colegio católico y particular Fray Pedro de Gante, el cual fue fundado en 1946 por el Presbítero Ignacio de la Torre, es importante destacar que éste ha significado un medio privilegiado para la formación integral de los niños y jóvenes, se caracteriza por ser centro que además de organizar y orientar esfuerzos para lograr las metas que la institución se plantea, transforma la concepción cristiana del mundo, del hombre y de la historia (Gante, 2012).

La aceptación de la diversidad se ha convertido en uno de los valores fundamentales del colegio, por tanto se necesitan comportamientos éticos guiados a los valores mismos. Dobkin & Pace (2007) mencionan que la ética se refiere a los principios que orientan nuestras decisiones sobre lo que es bueno o malo, lo que es correcto o incorrecto; sin embargo, para las instituciones religiosas, la ética toma la forma de reglas que guían el comportamiento de acuerdo con las sagradas enseñanzas.

La visión del Colegio Fray Pedro de Gante es la siguiente: “En congruencia con nuestra Misión y bajo los preceptos que la Fe católica nos dicta, pretendemos innovarnos

para ofrecer a los niños y jóvenes una Educación integral, que los prepare no solo como individuos de Fe, sino también competitivamente en el ámbito académico a nivel nacional e internacional”.

La misión es: “Formar estudiantes íntegros, con valores cristianos, morales, culturales y, en colaboración con la familia; contribuyendo así, en el desarrollo de una sociedad sana, con niños y jóvenes capaces de enfrentarse a los retos presentes y futuros de una sociedad globalizada”.

1.1 Antecedentes

La evaluación institucional, es una tarea y responsabilidad que deben realizar todas las instituciones educativas, pues a partir de ello pueden detectarse elementos en los cuales se requiera enfatizar el trabajo colegiado para la mejora general del plantel.

Hay otras instituciones educativas que han conseguido una mejora significativa en beneficio de los servicios académicos que ofertan a los alumnos y como un elemento crucial para ello, han resaltado la comunicación tanto transversal como horizontal, entre los involucrados en el plantel. A consecuencia de ello, el colegio ha dado autorización para la elaboración de esta investigación, con el fin de lograr de una manera más rápida y eficiente el conocer cómo se proyecta la institución para todas las personas envueltas en el proceso educativo del colegio.

1.2 Definición del problema

El Colegio Fray Pedro de Gante, desde hace ya algunos años se encuentra dirigido por miembros de un patronato, los cuales, al conseguir un prestigio suficiente para ser una escuela de demanda, han estancado el estado general de la institución creando un ambiente de trabajo monótono y con falta de colaboración, no existe buena comunicación y además,

la mayoría de las tareas están guiadas y administradas por trabajadores que en ocasiones no tienen el conocimiento requerido para administrar una institución de manera efectiva.

Ante esta problemática, se asume que por ser un plantel particular debería salir adelante de forma autónoma; sin embargo, es una institución que por su naturaleza, no es sustentable y requiere ingresos económicos para continuar con las tareas que hacen posible su existencia.

Es aquí donde surge la inquietud de analizar la forma de comunicación existente y como instrumento de acción en el departamento de vinculación, lo cual ayudaría en gran manera al logro de los objetivos con el fin de cubrir las necesidades demandadas por la institución para una cobertura educativa con mayor calidad.

Odiorne (1981) afirma que la actividad mal orientada consume recursos de todo tipo: dinero, espacios, materiales de trabajo y energía humana, e incluso, la mala orientación de la actividad puede tener efectos en la gente: los limita personal y profesionalmente.

Por lo anterior es indispensable comenzar una revolución institucional, la cual sólo puede iniciarse con el planteamiento de una introspección a través de una investigación en donde sea posible conocer:

¿Cómo se valoran las acciones del departamento de vinculación y la comunicación dentro del colegio Fray Pedro de Gante?

1.3 Objetivos

1.3.1. Objetivo general. Analizar la percepción que tienen los diferentes actores educativos sobre el desarrollo de las actividades realizadas por el departamento de vinculación y la importancia de la comunicación en el Colegio Fray Pedro de Gante para

detectar las áreas de oportunidad que se tienen y con ello brindar instrumentos que favorezcan una mayor calidad educativa.

1.3.2 Objetivos específicos

- Saber la manera en que trabaja el departamento de vinculación y que favorece la organización del colegio y el aprovechamiento de recursos.
- Identificar cómo es la comunicación tanto interna como externa del plantel.
- Cómo el departamento de vinculación y la buena comunicación participan en alcanzar la misión y la visión del colegio.

Con la respuesta a cada uno de los objetivos específicos, se busca conocer la realidad de la comunicación organizacional en este plantel.

Además, las estrategias y pautas que de esta investigación surjan, servirán de base para los administradores del colegio para mejorar también la comunicación con el recurso humano y con ello lograr altos niveles de compromiso.

1.4 Justificación

Conforme ha pasado el tiempo, los cambios sociales, culturales y económicos han tenido impacto en el propósito de los estudios de comunidad organizacional. Se busca describir la comunicación que se utiliza para coordinar y controlar las actividades internas de la empresa y su relación con el medio ambiente (Carretón s/f).

Dentro del organigrama del plantel se presentan los departamentos que conforman la institución; el colegio, al igual que otras instituciones educativas, se encuentra dirigido por un patronato, como mencionan Rogers & Agarwala (1980) el cual se encarga de administrar las funciones y de contratar al personal para los puestos superiores, que es quien maneja la economía de la institución e indirectamente se ven afectadas ciertas actividades propias al colegio, ya que patronato se priva de solicitar el apoyo a otras

instancias que realmente pueden ser de gran ayuda para la realización de diligencias que en la mayoría de las ocasiones, éstas permearían el apoyo y los logros.

Surge la necesidad de buscar estrategias que logren la comunicación del personal de patronato y el departamento de vinculación del colegio con el fin de mejorar la gestión interna.

Esta investigación nace de la gran necesidad de identificar las características de la comunicación que se ha dado en los últimos años debido a la desorganización en algunas funciones departamentales; además, el surgimiento de contratiempos importantes que difícilmente se solucionan, porque en la manera que se distribuyen los recursos, no se contemplan situaciones imprevistas.

La investigación planteada, es con el fin de identificar elementos que permitan promover estrategias de apoyo para la mejora institucional.

Por último, se destaca que se esperan obtener resultados que ayuden a dar seguimiento a la investigación y ante todo a obtener de estos aquellas necesidades de la institución con la finalidad de establecer estrategias que ayuden al mejoramiento en las labores en general. Estas estrategias, como implementación de métodos que establezcan una comunicación directa entre compañeros de la institución; otras que permitan llevar un control de los recursos que se manejan y requerimientos para continuar con el uso de estos; estrategias que permitan evaluar eficientemente a los miembros organizacionales con el fin de establecer debilidades y áreas de oportunidad en cada individuo.

1.5 Limitaciones

De este capítulo se observan los antecedentes, los objetivos generales y específicos con los que se estará trabajando. La justificación y las limitaciones muestran los motivos de la investigación.

Es importante destacar que para este proyecto existe vulnerabilidad a restricciones como el riesgo a que el colegio no apoye con información necesaria para la realización de la investigación por falta de disposición de sus empleados y recurso económico.

1.6 Delimitaciones

Para este estudio, se delimitó un colegio privado que cuenta con niveles de preescolar, primaria, secundaria y preparatoria, llamado Colegio Fray Pedro de Gante, donde se llevará a cabo el estudio a través de las técnicas de recolección de la información: cuestionarios y entrevistas personales a docentes y administrativos.

El tiempo estimado para la aplicación de instrumentos es el siguiente: cuestionarios 1 hora, 15 minutos divididos en 2 grupos de enfoque de 10 administrativos cada uno y 3 grupos de 10 docentes cada uno; las entrevistas se llevaran a cabo en 2 horas con el fin de que los seleccionados a participar se extiendan el tiempo que sea necesario. El lugar destinado a la aplicación es un aula común ya que se busca que exista la luz adecuada con el fin de notar gestos en los participantes.

Se pretende lograr la participación de todos los empleados en las diferentes actividades propias al colegio durante el ciclo escolar 2013/2014-1-2, con el propósito de mantener una comunicación íntegra y que se fomente hacia los trabajadores de nuevo ingreso, considerando que ésta es fundamental. Posterior a este ciclo escolar, se deberán hacer reuniones periódicas para comentar situaciones favorables y de cuidado; del tema que se trate en la educación; con algún empleado, alumno, padre de familia, administrativo y según la situación que se presenta.

Capítulo 2. Marco teórico

En este capítulo, se abordarán los distintos componentes de la comunicación y de la vinculación, elementos principales dentro de la investigación, que brindarán un respaldo teórico con el cual se realizará un cotejo para verificar la asertividad presentada por el colegio en los resultados que se obtengan de la investigación.

2.1 Comunicación

La comunicación se reconoce como un arte que se desarrolla mediante la expresión y el intercambio de ideas, pensamientos y sentimientos, ya sea de forma verbal o no verbal, es por eso que se determina un concepto muy importante y fundamental en las labores de la educación. Para Escamilla (2010) la comunicación se refiere al conjunto de procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se relacionan varias personas y el fin de ello es alcanzar los objetivos determinados.

Fundamentalmente en la comunicación el individuo comienza a ser persona, desde el punto de vista social, en el momento que es capaz de relacionarse con los demás, cuando puede romper con el egocentrismo de la infancia y por lo tanto, establecer una relación interpersonal con los demás. Esta relación, se entiende como el conjunto de procesos según los cuales se transmiten, de persona a persona:

- En el nivel intelectual, pensamientos, ideas, datos y opiniones.
- En el nivel afectivo, sentimientos, emociones, vivencias y deseos.
- En el nivel físico, el contacto visual, táctil y todo lo que el cuerpo humano puede realizar, todos los cuales constituyen la base del entendimiento.

La comunicación interpersonal es básica en la vida del hombre a lo largo de todas sus etapas. Esta comunicación, trata los vínculos directos que relacionan una personalidad con otras. Zaldivar (2003) plantea que la comunicación interpersonal necesaria en las

instituciones puede ser considerada como el proceso de intercambios de mensajes entre dos o más personas, con el fin de alcanzar determinados objetivos.

Los elementos importantes del proceso de comunicación, son básicos para que exista una buena comunicación, se debe contar primero con un transmisor que quiera comunicarse con un mensaje por enviar y con un receptor que desee recibir la comunicación (Zaldivar, 2003). Éste autor dice que dentro de toda comunicación a nivel personal existe un riesgo denominado compromiso, por lo tanto la profundidad de la comunicación dependerá del riesgo y del compromiso adquirido.

A través de la comunicación se genera un ambiente de confianza y respeto, esta crece y el ambiente es propicio. Por eso se dice que para lograr una óptima comunicación no se deben atropellar los derechos de los demás; cuando existe respeto, ésta se hacer muy fácil (Zaldivar, 2003).

Además, ésta es la clave necesaria para lograr un buen desempeño de las funciones departamentales para alcanzar el éxito determinado ya que la función que cumple es la de apoyar la estrategia de las escuelas para que de una manera coherente se produzca la integración entre los planes, los objetivos y las diferentes acciones formativas y en todos los niveles de la institución (Zaldivar, 2003).

Para cualquier administración, la comunicación es una herramienta útil para enriquecer los procesos en equipo, ya que esta se encuentra inherente a la relación existente en los seres humanos cuando se encuentran en un grupo de trabajo. A través de la comunicación, se obtiene la información necesaria y útil para compartir con el resto del personal en el entorno laboral que los rodea.

La comunicación es una herramienta que se debe enfocar en la búsqueda de objetos productivos para la organización, esta debe buscar directrices de funcionamiento más

directas y claras. La buena comunicación se transforma en la manera de controlar el interior de la organización, ya que a través de esta se logra el buen entendimiento de los empleados y el personal en general. Es importante que se practique siempre la comunicación ya que de esta manera se logra el deseo positivo del personal en la realización de las actividades que son demandadas por las organizaciones. Schein (1987) señala que el dirigente debe ser una persona líder y motivada con una visión de lograr cambios significativos en lo que se realiza, para crear una señal significativa en la comunicación y la organización de la institución.

Regularmente el trabajador se resiste al cambio por la comodidad que siente, por sus rutinas o lo más común el miedo a lo que no trabaja, a lo que desconoce. Cabe aclarar que en muchas ocasiones la resistencia se da de parte de los miembros directivos, y esto es sin lugar a dudas por temor a equivocarse, a no poder dar lo mejor de sí, a lograr menores resultados que sus subordinados e incluso menos eficientes y por consiguiente a la falta de seguridad y esfuerzo en incrementar la creatividad y la adaptación personal (Ramírez, 2004).

En documentos regulatorios cubanos se expresa que la comunicación institucional es el proceso que integra un conjunto de acciones orgánicamente estructuradas en cualquier organización que permita brindar información de manera planificada.

2.2 Comunicación congruente y efectiva

Kreps (1983) alude a que la comunicación humana se da cuando alguna persona manifiesta un mensaje, además de que indica a lo que se refiere, esto es, una imagen mental que auxilia tomando en cuenta algo y entendiendo su significado e incluso en algunas ocasiones exhibiéndolo.

La congruencia es lo que debe existir en todo lo que se habla tanto dentro como fuera de la institución, con las personas que laboran en ésta y con otras instancias que están fuera de la misma, ya que cuando lo que se dice o lo que se hace, no tiene coherencia con la realidad, definitivamente se pierde la credibilidad, se presentan confusiones y es así como se pierden también patrocinios y cualquier tipo de apoyo de otras instancias o departamentos.

Castro (2007) menciona que las escuelas comunican lo que son para sí mismas y cómo se diferencian de su entorno. Por ello, es necesario que todo el personal que labora en alguna institución educativa, conozca desde la misión y la visión, hasta los acuerdos del directivo con sus empleados, debe estar en la misma sintonía para que se dé una comunicación interna y externa con congruencia, ante las personas que pertenecen y las que no pertenecen a la institución, así como cuidar la comunicación que exista entre miembros de apoyo pertenecientes a otras instancias.

La comunicación es sumamente importante, ya que a través de esta, se descubren algunos mitos e incluso realidades de las cuales no se está enterado y lamentablemente es cuando suceden las acciones más fuertes o de mayor compromiso, por todo esto, los miembros de la institución, deben estar siempre relacionados tanto con los mismos colaboradores como con el personal externo al colegio, sobre todo con aquellas personas que laboran en la empresa u organización externa y que ofrecen algún tipo de apoyo.

Por consiguiente, es esencial que la comunicación se dé entre miembros tanto dentro de la institución, como fuera de la misma, ya que a través de ella se logra la eficiencia en la educación.

Martínez y Nosnik, (1988) recomiendan algunos aspectos para una comunicación efectiva, tales como: se deben clasificar y sobre entender las ideas antes de comunicarlas; es importante conocer y estudiar cuál es la intención de los mensajes y preguntar algunos aspectos a otras personas con el fin de que este sea más apropiado; se recomienda buscar las necesidades a realizar; se debe poner atención y seguimiento a las peticiones y comunicados; por último hay que entender los mensajes de otras personas.

(Arrieta s/f, citado en Martín 1997) expresa claramente, que la difusión de la información en cualquier organización, debe fomentar algunas estrategias que ayudan a que se logre la comunicación deseada, la motivación y la realización con mayor entusiasmo de las tareas que se deben laborar, dichas estrategias son las siguientes:

- Integración de la organización.
- Unión entre los trabajadores.
- Activación de la interacción entre las personas.
- Promoción de actividades educativas, culturales, sociales, deportivas y recreativas para el personal.
- Conocimiento del ambiente externo.
- Buen clima social o cultura corporativa.
- Facilitar la presencia de innovaciones y técnicas para mejorar la presencia de la comunicación, ya sea esta interna o externa.

Lo anterior significa que a través del apoyo de todos los departamentos institucionales, el apoyo de los miembros de patronato, el departamento de vinculación del

Colegio, de las reuniones que se promueven, las motivaciones de los superiores a sus empleados, cursos que se ofrezcan en función de las capacidades laborales y superación personal, y un sinnúmero de situaciones que ayuden a lograr una buena y eficiente comunicación organizacional, hacen el trabajo más ameno y sobre todo los trabajadores se enfocan en lograr los objetivos en un corto tiempo.

La comunicación es un proceso de integración entre las personas en el cual se expresan sus cualidades psicológicas y en el que se forman y desarrollan sus ideas, representaciones y sentimientos, por eso es importante que la comunicación en las escuelas se haga efectiva y de importancia.

Un programa de éxito en las comunicaciones con los trabajadores, se basa en el liderazgo del director que es quien debe estar comprometido filosóficamente y conductualmente con la idea de que la comunicación con los empleados es esencial para el logro de las metas institucionales (Manes, 2004).

2.3 La comunicación organizacional

La comunicación organizacional debe ser aplicada tanto dentro como fuera de la institución, considerando las necesidades y los apoyos que se pueden obtener fuera de esta (Collado, 2002). Este tipo de comunicación se entiende como un conjunto de técnicas y actividades orientadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los colaboradores de la institución educativa. Las mencionadas técnicas y actividades, deben iniciar con la investigación, ya que a partir de esta, se conocen los problemas, las necesidades, y las áreas de oportunidad en relación a la comunicación, ya sea interna o externa.

Cada persona debe ser responsable de sus propias actividades y del mismo modo debe tener una amplia comunicación con su equipo de trabajo. Considerando que la

comunicación es una responsabilidad compartida, y para que esta sea óptima todos tienen que participar. Aquí es donde el comunicador se encarga de que lo que se tenga que hacer, se conciba eficientemente, sin embargo; en ningún momento se convierte en la instancia encargada de la comunicación en la institución, puesto que está ya se debe llevar a cabo.

La comunicación en sí, se considera como el proceso de crear o compartir el sentido y el significado en una conversación informal, una interacción de un grupo de personas o bien algún discurso en público; en el proceso comunicativo deben existir los siguientes elementos:

- Los participantes (quiénes).
- Los mensajes (qué).
- El contexto (dónde).
- Los canales (cómo).
- La presencia o ausencia de ruido (distracciones).
- La retroalimentación (reacción).

Todos estos elementos llevan a la organización y al personal encargado de las instituciones; ya sea el directivo, patronato como es el caso del Colegio Fray Pedro de Gante, a entender cómo es que funciona el proceso comunicativo en sus colaboradores, ya que este proceso se considera como una base en el logro de los objetivos que se plantea la institución educativa.

Las instituciones operan eficazmente cuando existen valores compartidos entre los empleados. Los valores son los deseos o necesidades afectivas y conscientes de las personas que guían el comportamiento en el trabajo y fuera de él. De aquí surge el concepto de cultura organizacional como perspectiva para entender el comportamiento de los individuos y grupos dentro de las organizaciones. Esta cultura es lo que los empleados

perciben, y cómo esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas. (Schein, s/f, citado por Ivancevich; Konopaske; Matteson, 2006) define la cultura organizacional como un patrón de premisas básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo conforme aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna que ha funcionado bastante bien para considerarlo válido, y por lo tanto para transmitirlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir algunas dificultades.

La comunicación organizacional utiliza un conjunto de mensajes que se intercambian entre los mismos integrantes de la institución y su medio.

2.3.1 Comunicación interna. La comunicación interna, se refiere al conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización con el fin de crear y mantener buenas relaciones, a través del uso de diferentes medios de comunicación (Collado, 2002). Este tipo de comunicación es importante entre el personal que labora en la institución educativa, así como entre departamentos y en su caso con los miembros de patronato, ya que va dirigida al trabajador y surge a través de las necesidades que surgen en cualquier institución educativa con el fin de motivar al equipo de trabajo así como para dar solución a ciertos conflictos que en ocasiones se hagan presentes (Collado, 2002). Además, este autor señala que la comunicación interna surge dentro de los distintos niveles de una organización, enlazando la comunicación entre estos, pudiendo dar una comunicación vertical, ésta pasa a otros miembros departamentales y se convierte en comunicación.

Para este tipo de comunicación, los medios electrónicos son de gran ventaja ya que es un tipo de noticia inmediata, llega inmediatamente a su destino y permite estar en una mejor sintonía de las funciones y quehaceres institucionales.

La comunicación interna es un factor clave que debe tener en cuenta toda institución educativa, ya que debidamente gestionada permite mejorar el clima laboral y el rendimiento de los trabajadores. Esta, no solo sirve para alinear la misión y la visión, sino que ayuda a mejorar los estilos comunicativos de los líderes, ya sean directivos, gerentes o supervisores. En esta comunicación se efectúan actividades por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros.

La comunicación y la relación entre los miembros de una compañía siempre existe y es a priori a la gestión, por eso es muy importante antes de comenzar a actuar sobre ella, conocer cómo se desarrolla dentro de la organización.

Dentro de toda labor, la comunicación interna nace como respuesta a las nuevas necesidades con el afán de motivar al equipo humano y retener a los mejores en un entorno organizacional donde el cambio es cada vez más rápido. Considerando esta función, se afirma que la comunicación interna permite: construir una identidad de la institución en un ambiente de confianza y motivación; profundizar en el conocimiento de la institución; romper departamentos estancados respecto a las actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí; informar de manera individual de las situaciones internas a cada trabajador; hacer públicos los logros obtenidos por los esfuerzos de los que laboran internamente; permitir a cada colaborador expresarse ante la dirección general, independientemente de la posición que ocupe el empleado; promover una comunicación a todas las escalas.

Existen algunos tipos de comunicación interna, como la ascendente: es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba de la jerarquía y la descendente: es la que se realiza desde arriba hacia debajo de la jerarquía. Para estas es posible dar a conocer las herramientas que son necesarias para que se lleven a cabo. Para la ascendente se

encuentran: las entrevistas, programas de sugerencias, sección en el periódico interno, correo electrónico, buzón de sugerencias, e intranet; y para la comunicación descendente existe: el periódico interno, carta al personal, jornadas de puertas abiertas, reuniones de información, tableros de anuncios y las entrevistas individuales.

Lo anterior indica que las instituciones cuentan con una amplia gama de herramientas que hacen posible que la comunicación sea efectiva, sin embargo, de nada sirve implantar herramientas de comunicación interna si no se toma seriedad e importancia de la existencia de dar a conocer al resto la información necesaria y por consiguiente las herramientas importantes no servirán y lo único que se logrará es la pérdida de tiempo y dinero.

2.3.1.1 Cohesión y trabajo de grupo. Definitivamente, cuando la institución se encuentra apoyada por alguna o algunas entidades externas, debe existir un lazo o relación entre los encargados de la gestión escolar con las personas de apoyo dependientes de la entidad externa que brinda de manera incondicional su apoyo económico, moral y de amistad a la institución.

Urbano (s/f) dice que la cohesión grupal consigna a la unión existente entre sus miembros, la cual hace que las personas permanezcan integradas y el grupo no se disuelva. Esta propiedad de los grupos, es producto de dos fuerzas: lo atractivo que resultan para los individuos los objetivos y metas grupales, y la atracción que sienten hacia las formas de actuar y comportarse de los otros miembros del grupo. Para Ibarra (2009) la cohesión de grupo es el grado de afinidad de los miembros entre sí, considerando la meta, en este caso los objetivos y la misión de la institución para enfocarse en el logro, por ello se dice que los grupos de trabajo que se consideran eficaces, poseen cohesión.

“En un grupo muy cohesionado, los miembros muestran afinidad y respeto genuinos, trabajan de manera conjunta para alcanzar las metas de grupo, y por lo general, se desempeñan mejor que los grupos sin cohesión” (Evans y Dion, 1991).

Naturalmente y tratándose de cualquier actividad u organización laboral, en cualquier parte donde se lleven a cabo ciertas tareas, existen grupos considerados trabajadores y otros que no les gusta trabajar. Los grupos que se sienten satisfechos con lo que realizan, con sus avances de trabajo; se sienten meramente unidos y cuando las submetas han sido logradas, el grupo por la satisfacción tiende a celebrar estos logros, lo cual hace que aún más se logren identificar los miembros entre el propio grupo de trabajo y con esto ellos mismo continúan viendo al equipo y sus labores como los ganadores (Renz y Greg, 2000).

La principal característica de un grupo es la interacción que éste lleve con los miembros tanto de la misma institución como con aquellos que brindan el apoyo a las actividades de la escuela. Para Bonner (1959) este concepto se refiere a un conjunto de personas que interactúan con otras. Por otro lado, Bales (1950) llama grupo a cualquier número de personas reunidas y que interactúan, recibiendo unos con otros percepciones entre ellos mismos, y a través de estas percepciones, los mismos miembros toman acciones a seguir. Para Bass (1960) un grupo es un conjunto de individuos que entre ellos mismos se proporcionan beneficios como tal.

En extracto, el concepto de grupo se considera muy necesario en las instituciones, ya que cuando existen grupos de personas que destinan sus actividades a un determinado fin, es más fácil su alcance por el hecho de que varias personas alcanzan con mayor seguridad un objetivo, debido a que son: tal cantidad de mentes para pensar, tal cantidad de

manos para hacer, tal cantidad de bocas para opinar y tal cantidad de personas para trasladarse de un lugar a otro si así se requiere (Knight, 2006).

Un grupo alcanza lo que se propone cuando está cohesionado, de ahí que la unidad de esfuerzos y objetivos comunes lo fortifica, le facilita sus logros y lo lleva a altos niveles de desarrollo, de manera que la cohesión es imprescindible. Es fundamental para la optimización del clima social del colectivo, el perfeccionamiento de las relaciones que se establecen durante el proceso laboral (Iovchyka e Ivanko, 1985).

La cohesión de un grupo, no es la cualidad constante, sino una variable en la que el grupo puede alcanzar distintos valores en el transcurso del tiempo, en función de otras variables de las cuales es dependiente:

- Tipo de liderazgo: cuando este fomenta los aspectos de cordialidad y es percibido como un punto de referencia para la proyección personal de los integrantes de grupo, la cohesión aumenta.
- Grado de efectividad del grupo: favorece la disposición a participar en tareas comunes, protege a los individuos de padecer patologías de su conducta laboral, facilita la aceptación de las normas del grupo por todos sus integrantes.

Por otro lado, es importante mencionar los factores que influyen en la eficacia de los equipos:

- Liderazgo: un líder adecuado tiene siempre una visión de hacia dónde se desea llegar en una organización determinada.
- Metas específicas cuantificables: Sin metas no existen equipos de trabajo. Un equipo tendrá más posibilidad de alcanzar el éxito en la medida en que todos sus componentes conozcan y comprendan su propósito y metas.

- Respeto, compromiso y lealtad: Estos tres elementos deben existir en los miembros de un equipo, existe también la disposición de hacer un trabajo extra si se encuentra presente la lealtad y el compromiso con las metas.
- Comunicación eficaz: el líder y los miembros del equipo deben intercambiar información y retroalimentación.
- Aprender durante el camino: es bueno hacerse una serie de preguntas que sean el indicador de la manera en que se están realizando las tareas.
- Pensamiento positivo: se debe permitir que las ideas fluyan de manera libre, no debe haber críticas, las nuevas ideas son bienvenidas y el asumir riesgos debe ser valorado y estimulado, los errores deben ser vistos como oportunidades de crecimiento y aprendizaje.
- Reconocimiento: es la clave para la motivación.

A continuación se observa en la figura 1, que en la cohesión y cooperación debe existir espíritu de equipo a través de metas comunes en una organización, lo cual se origina de algo a través de un fundamento.

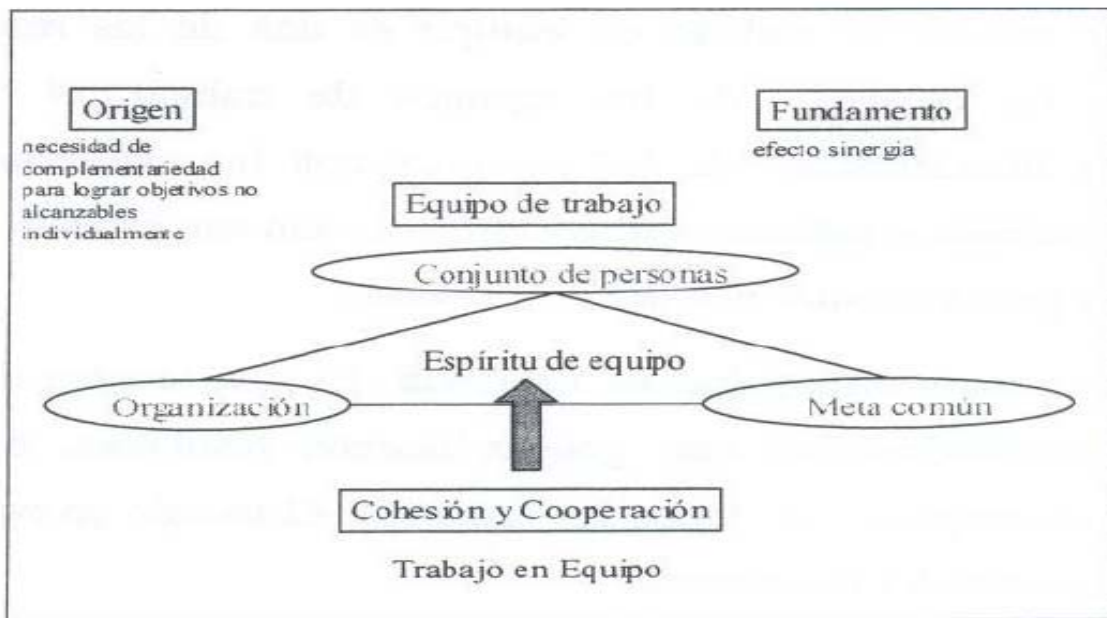


Figura 1. Trabajo en equipo como acciones en fin de objetivos laboral (Iovchyka e Ivanko, 1985). (Datos reunidos por el investigador).

El trabajo en equipo es una acción individual dirigida que al tratar de conseguir objetivos compartidos o pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a este todos sus recursos personales en ayuda del logro de los objetivos comunes.

La cohesión grupal es uno de los valores necesarios para la formación de equipos de trabajo. Un planteamiento basado en valores de colaboración de las actividades físicas curriculares puede favorecerla y desarrollarla.

Este concepto ha sido considerado como un proceso clave en la formación y desarrollo de los equipos de trabajo (Barrasa y Gil, 2004). El concepto de cohesión grupal ha cambiado pasando de un concepto simple a uno multidimensional, dinámico y que ha de ser estudiado en cada contexto social (Beal, Cohen Burke y McLendon, 2003; Chang y Bordia, 2001).

Siguiendo toda la literatura revisada podemos observar unos factores que colaboran a crear la cohesión de los grupos (Valverde, 2001).

1. Frecuencia de las interacciones.
2. Naturaleza del entorno exterior.
3. Exclusividad de pertenecer al grupo.
4. Homogeneidad del grupo.
5. Madurez del grupo.
6. Claridad de los objetivos del grupo.
7. Éxito.

2.3.2 Comunicación externa. Collado (2002) refiere a la comunicación interna como un conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización, hacia los distintos públicos externos, con la finalidad de mejorar la gestión. En relación a esta investigación, significa llevar una continua comunicación con las diferentes instancias y como se ha mencionado anteriormente, dar solución a aspectos que se manejan en la institución, e incluso se debe estar enfocado en los cambios educativos y mejoras continuas.

Por otro lado, es importante destacar el alcance del proceso de comunicación en las instituciones educativas y reconocer que esta es una responsabilidad compartida; algunas personas, desempeñan un papel más importante por la posición que ocupan o por la información que manejan, sin embargo, esto no deja de ser trabajo en equipo y se debe dar a conocer al resto, para que los resultados que se adquieran sean positivos.

La comunicación institucional, debe prevalecer a diario para cumplir con sus objetivos, la manera de hacerlo tiene que ver con lo siguiente:

2.3.2.1 Recepción de la información. Martínez y Nosnik (1988), mencionan que el rol de todo el personal administrativo, es transmitir al resto de los colaboradores incluyendo a los docentes y a los alumnos aquella información completa, confiable y oportuna, que se

considera importante; lo cual provoca que las personas se sientan parte de la institución y con entusiasmo en sus responsabilidades.

Los departamentos de la institución, deben estar enterados de actividades que tengan que ver con sus funciones, e incluso de todas aquellas que son propias al colegio. Por tanto, en su debido tiempo se deben entregar circulares en los departamentos para dar noción de los pendientes por realizar, ya que la participación del personal es indispensable.

El apoyo externo que se recibe de otras instancias, es básico ante la realización de actividades. Por ello, se debe informar a las personas encargadas de las diferentes instancias de las funciones donativas y de apoyo, de lo que suceda de manera institucional y lo que está por suceder, ya que por el perfil de la institución, mientras exista más apoyo, habrá mayor calidad. Novoa (1979) dice que la comunicación es un asunto complementario e integrador del manejo e intercambio de información entre los diversos componentes de la institución. Es decir, se muestra la información a los distintos miembros, con el fin de que se encuentren en la misma sintonía, ya que pertenecen a un mismo ambiente laboral, además del uso de los canales y medios necesarios para que la información fluya de manera adecuada y eficientemente entre los departamentos y miembros de la institución, esto se hace para reunir información y lograr la participación de todos, ya que la colaboración se considera en la evaluación personal.

Comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Para ello, primeramente resulta importante implementar diagnósticos así como planificaciones participativas. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay feedback y se pierde el sentido.

Es recomendable para toda institución, gestionar la comunicación, lo cual implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una

variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones. A través de la comunicación interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado a todo el personal, con el objeto de: promover la comunicación entre los miembros, facilitar la integración entre las realizaciones personales e institucionales, reducción de los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión entre los miembros, contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

2.3.2.2 Integración institucional. Según Bartolí (1992) este factor implica una serie de aspectos, tales como: implementar el trabajo colaborativo, propiciar el rompimiento de las barreras existentes entre las distintas áreas y labores. Los individuos que laboran dentro de la institución, deben sentirse motivados para cumplir con las tareas correspondientes, lo cual hace posible el cumplir con los objetivos planteados.

Por otro lado, se considera sumamente necesario que aquellas personas que se encuentran como responsables de algún departamento institucional o alguna función específica de la misma, tenga relación con el resto de la institución, e incluso conocer lo más destacado de estos para determinar entre ellos, la llamada integración.

Básicamente, la integración institucional es un ejercicio de organización y reordenamiento de la oferta educativa de las entidades territoriales.

2.3.2.3 Estrategias institucionales. Para Manes (2004) los miembros institucionales, deben partir de la comunicación y se deben apoyar en las estrategias de la misma institución, así mismo, deben establecer claramente los objetivos que se persiguen, la manera de cómo los van a alcanzar y la forma de medirlos. Del mismo modo, es importante saber para qué se persiguen, lo cual constituye aquello que da sentido y dirección al esfuerzo de los colaboradores, a través de la motivación de parte de los directivos y superiores en general.

Ante cualquier situación o actividad, se deben planear con anticipación las estrategias de la institución, con la finalidad de llevarlas a la práctica a través de una visión más profunda. A continuación, se muestra en la imagen 1 las rupturas de la planificación, por carencia de la misma.

Imagen 1. Rupturas de la planificación estratégica en las instituciones educativas,



Como se ha mencionado, una de las estrategias institucionales, es la planificación de estrategias, según Kotler (1991), la planeación de las estrategias se refiere a realizar un proyecto a través del establecimiento de las metas que se desean alcanzar y sus objetivos,

contrastando estas metas con las oportunidades externas e internas a la institución y evitando con ello rupturas en la planificación estratégica.

La planeación estratégica tiene como principal objetivo dar cumplimiento a la visión y a la misión de la organización a través de la estrategia definida. Uno de los elementos necesarios para el logro de estos objetivos es convertir las estrategias en acción y por consiguiente todo el proceso debe ser dado a conocer en todos los niveles de la institución para actuar en consecuencia.

La estrategia es un planteamiento o conjunto de planteamientos de corto y largo plazo que definen la forma de como una institución ha de lograr la consecución de sus objetivos. De manera tradicional, la planeación en sus procesos de ejecución en analogía de la estrategia organizacional, por lo tanto debe incluir conceptos como la táctica y la logística.

Garrido (2001) menciona que los japoneses han aportado su idea de estrategia desde una óptica de vínculos, entre personas, colectivos y sociedades en donde podemos servirnos mutuamente. De aquí surge un concepto de la comunicación estratégica como aquella cuyo objetivo es vincular la parte conceptual de la organización, constituida por la misión, visión, valores, objetivos, con la parte operativa para lograr una visión compartida. Para lograr esa visión efectiva, se requiere de una adecuada gestión de los procesos que intervienen en la comunicación como aspecto principal en el logro adecuado de los objetivos planteados.

Arellano (2008) sostiene que la comunicación de la filosofía de la organización contribuye al desarrollo de una cultura laboral que integra tanto a los directivos como a los empleados y además difunde un código de actitudes más homogéneo, más uniforme pero con principios muy firmes de libertad y decisión.

2.4 Vinculación

La vinculación es un proceso integral y de gran importancia para cualquier institución educativa, ya que se dedica a la articulación de las funciones sustantivas de la docencia, la investigación, la extensión de la cultura y los servicios institucionales, con el fin de lograr la eficacia en las interacciones y la eficiencia con el entorno socio-económico, a través de acciones y proyectos de beneficio mutuo.

La vinculación en las instituciones, se encarga de promover las actividades internas entre los empleados para lograr la participación de estos, ya que esta es un fenómeno social y humano. Debe tener una visión transformadora e integradora para lograr cambios en los procesos educativos, tecnológicos, sociales, humanos e institucionales.

Es también el conjunto de planes, normas, políticas, reglamentos, recursos, actividades administrativas, así como acciones y proyectos de enlace, a través de los cuales una institución educativa, lleva a cabo de manera coordinada y sistematizada, pero no burocratizada, sus relaciones con los sectores social, público y productivo. Los recursos son los insumos del sistema, las actividades administrativo-operativas, transforman los insumos en resultados; es decir, acciones y proyectos de vinculación cumplidos a tiempo, conforme a su plan, presupuesto y criterios de calidad. Esto implica que no se opera la vinculación sobre marcha, es más bien un elemento intrínseco de los sistemas en las escuelas, en la investigación y en la extensión, puesto que va mucho más allá del extensionismo tradicional. Implica además que se desarrolla la vinculación bajo una visión y un concepto integral y estratégico, contando con objetivos de corto, mediano y largo plazo (ANUIES, s/f).

Se concibe a la vinculación como un sistema en el cual cada elemento debe funcionar correctamente en sí mismo y debe ser ligado a los otros elementos del sistema

institucional. Por lo tanto, ésta es una actividad de muchas facetas: estrategia educativa para el mejoramiento académico, instrumento y fuente de desarrollo, es un mecanismo para promover la innovación tecnológica, así como herramienta de enseñanza-aprendizaje

Los procesos y las prácticas de la vinculación deben ser planeadas, sistematizadas y continuamente evaluadas, además de actualizadas a las necesidades de la institución educativa (ANUIES, s/f).

La vinculación es un sistema y una relación estratégica de la comunicación, intercambio y cooperación y además busca beneficios por parte de los involucrados dentro y fuera de cualquier institución educativa. De este término se deben considerar las necesidades que generan impulsos internos y externos a la vinculación como se muestran en la figura 2.

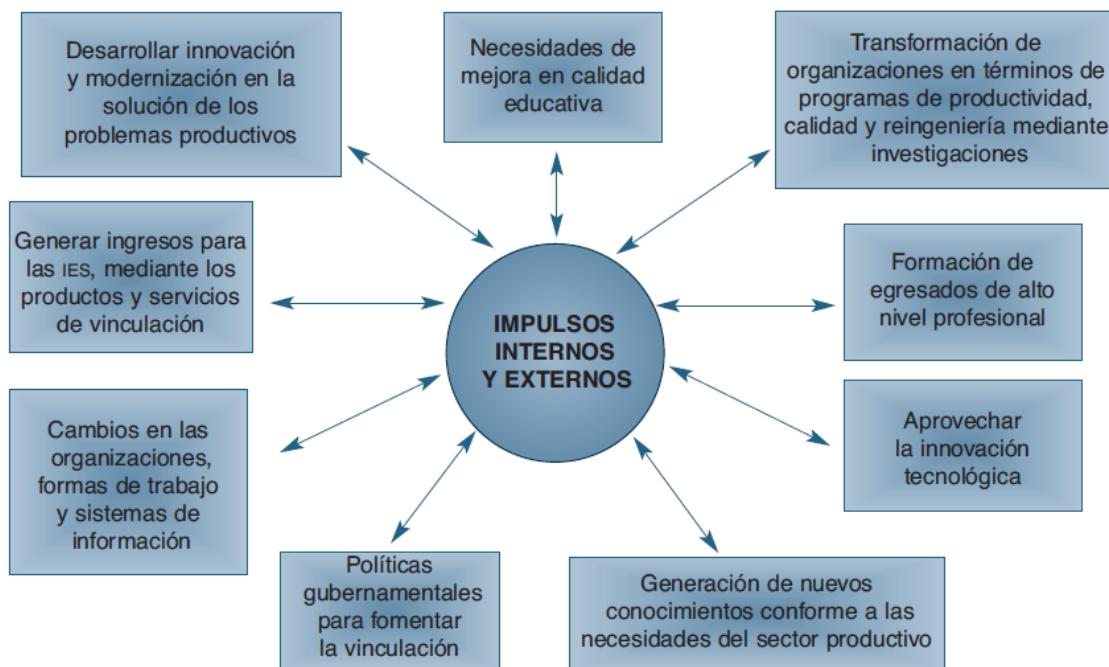


Figura 2. Necesidades que generan impulsos internos y externos a la vinculación

En los procesos de vinculación, es necesario que las escuelas indiquen sus lineamientos pertenecientes a la educación con relación a los estándares de calidad que requieren, así como las necesidades científicas y tecnológicas actuales y futuras, de tal

manera que las instituciones educativas organicen sus cuadros de trabajo y delimiten las acciones necesarias para llevar a cabo dichas necesidades.

Haaz (s/f) dice que la comunicación entre las instituciones y los organismos, constituyen un primer paso para lograr una buena vinculación, en este sentido, la computación y las telecomunicaciones deben emplearse generando redes que permitan:

- Identificar los resultados de investigación y desarrollo transferibles.
- Difundir la oferta tecnológica.

Las tareas sustantivas de toda institución educativa, están referidas a la docencia, la investigación y la vinculación. Hoy en día al término “vinculación”, se le ha conferido como un papel fundamental, que tiene una doble connotación: por un lado brinda asistencia a la comunidad, además de una retroalimentación constante con la realidad productiva.

Este término, es un sistema que cuenta con: insumos de trabajo, financieros, materiales y de otra índole, y el proceso administrativo que convierte los insumos en resultados. Como cualquier otro sistema, la vinculación tiene enlaces internos y externos y se entiende como el proceso integral que articula las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión de la cultura y los servicios de las instituciones para su interacción eficaz y eficiente con el entorno socio-económico, mediante el desarrollo de proyectos y acciones de beneficio mutuo y que contribuyen a su posicionamiento y reconocimiento social.

La vinculación es, además de un fenómeno educativo y científico-tecnológico, un fenómeno social y humano, pues es una actividad transformadora e integradora y que forma parte del proceso de cambio del siglo XXI.

De acuerdo a Robbins (2004) el establecimiento de las metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia las mismas y el reforzamiento de una conducta

deseada estimulan la motivación y requieren de una buena comunicación. Por ello se considera un concepto muy importante a la motivación, ya que a través de esta se logra un mejor logro de las metas planteadas y los deseos organizacionales.

La vinculación es una actividad innovadora, creciente y dinámica, razón por la cual se desarrollan nuevos mecanismos de colaboración cada día. Las funciones que realiza el departamento de vinculación están basadas en gestionar y formalizar las actividades de coordinación, organización y promoción de las actividades internas al colegio con el fin de lograr la participación de todos los trabajadores y cumplir así de una manera más efectiva con el logro de los objetivos que se planean. Se encarga de establecer y ejecutar las actividades necesarias para la promoción de eventos, conferencias, exposiciones, diplomados, cursos y en general, todas las actividades que contribuyan a la formación de los estudiantes y que sean solicitadas por la Subdirección Académica.

Otra función principal del departamento de vinculación, es mantener la comunicación con todos los departamentos del colegio. El fin de este es dar a conocer las necesidades, así como las que se presentan en el resto de los trabajadores para solicitar apoyo. Realizar todas aquellas actividades que coadyuven al correcto desempeño de sus funciones, implementar y desarrollar políticas de comunicación para aumentar la difusión de las acciones. Monitorear el nivel de cumplimiento de las actividades departamentales, realizar las evaluaciones del desempeño laboral de los trabajadores y brindar una retroalimentación. Monitorear la repartición de recursos de la institución y en general ayuda a la solución de problemas que se presenten internamente y de cualquier índole.

2.5 Vinculación institucional

Para el investigador, en toda institución educativa debe existir un departamento de vinculación que se encargue de llevar un control en la evaluación de las actividades que se

realizan en un determinado periodo de tiempo, en ocasiones sirve para incentivar a los empleados a través de sus aumentos salariales, otra función de este departamento es gestionar las actividades con instancias externas, administrar y supervisar otras áreas laborales.

Para Gould (1997) la vinculación se refiere al conjunto de relaciones entre una institución educativa y la sociedad, a través del cual la administración presta sus servicios profesionales por convenios a otras organizaciones. Por otro lado, la vinculación incluye el elemento didáctico mediante sus propias acciones, participación docente y por consecuencia el aumento del conocimiento en el alumnado. Por ello se considera importante la fuerza colaboradora de este departamento, como se muestra en la figura 3.

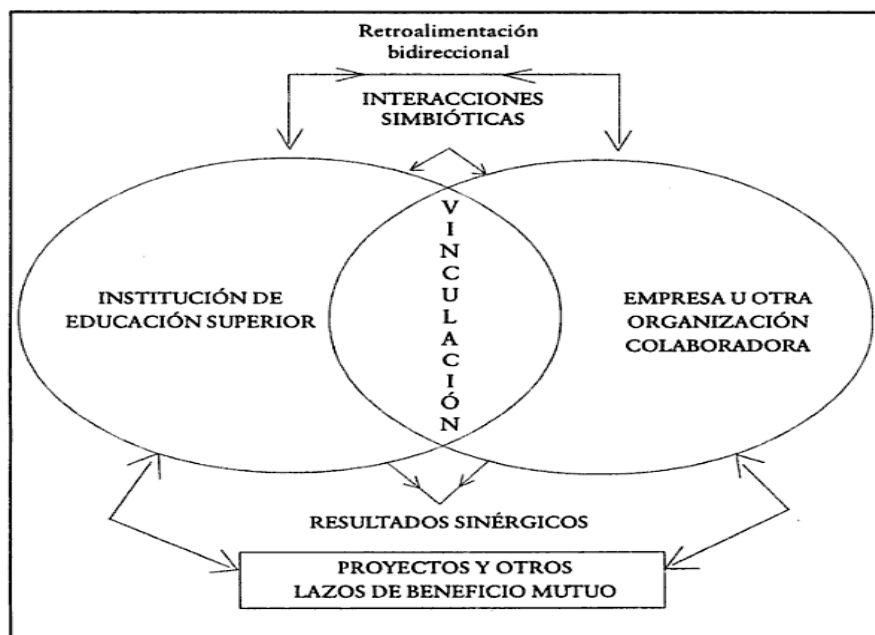


Figura 3. La fuerza colaboradora a través de la vinculación institucional.

Este departamento hace presencia a través de diversos proyectos de mejora continua, tanto en las labores administrativas, docentes, considerando a los alumnos en las tomas de decisiones ya que ellos son la parte fundamental en cualquier institución educativa, de ahí se desprenden otras decisiones como el recurso y la cantidad de personas

en las distintas labores. Según Gould (1997) la vinculación trae también beneficios tangibles, como los ingresos adicionales, el mejoramiento de la imagen pública, el prestigio en amplios rangos, así como apoyos de negocios externos en el aumento de recursos para la institución.

Entre las ventajas que existen de contar con personal de vinculación es que promueve la comunicación entre el personal, lo cual vuelve más ágil y ante todo eficiente al proceso que debe existir en cuanto a la comunicación organizacional, abriendo nuevos canales importantes.

En base a lo anterior, se concluye que la vinculación se refiere a las relaciones que existen o deberían existir entre la propia institución y las relaciones más cercanas y externas a la misma. Por ello la vinculación institucional se considera como el aspecto positivo y de mejora, ya que detecta las áreas de oportunidad y debilidades con las evaluaciones que realiza, por tanto es un término que debe ser siempre deseable por las instituciones educativas.

Moreno (1998) establece la reflexión de que la actividad académica de la educación no debe permanecer ajena a las necesidades sociales; a partir de ello se creó la necesidad de que las instituciones educativas tengan comunicación con otras instancias y no se cierren únicamente en que en que como institución, es exclusiva de sus actividades.

Toda institución educativa debe contar con un modelo de vinculación, mismo que se base en una administración moderna sobre los resultados que se desean, la integración de la comunidad académica como medio y fin, los recursos con que cuenta, así como la forma en que se vincula con la sociedad.

La gestión de la vinculación institucional se concibe como un trabajo en equipo

con la finalidad de mantener una forma de comunicación expedita, las escuelas deben contar con el Consejo de vinculación institucional, se cuenta con el comité de vinculación integrado por el director de la facultad, coordinador de vinculación de la facultad, presidente del colegio de profesionistas, presidente de la cámara correspondiente o representantes del sector social, presidente de la sociedad de alumnos, representante sindical de los profesores, director del centro de investigación según sea el caso, entre otros.

2.6 Importancia de la comunicación dentro de la vinculación institucional

La comunicación debe ser indispensable en cualquier proceso, trabajo en equipo o bien institución educativa, ya que esta es un proceso que se da a diario sin importar la actividad que se desempeñe. Dentro de una organización, los procesos de interacción e integración, solo pueden ser posibles a través de la comunicación.

En la actualidad, debe manifestarse la comunicación en los distintos departamentos institucionales, además de las estrategias. La intención de ello es que los integrantes de la institución conozcan los cambios, los integren a sus objetivos personales e interactúen creando una sinergia para el logro de la visión institucional.

Además, la comunicación permite llevar una organización institucional. Según Bartolí (1992) la organización es muy importante desde negocios individuales, generales, empresariales, institucionales, en un hábito que se debe tener en todo lugar, ya que cuando existe lo contrario, se tiende a perder los objetivos que se desean por alcanzar, a perder de vista la visión, y en este caso de la institución.

Cuando una institución es organizada con sus funciones, obtiene suficientes ventajas y sobre todo ahorro en el tiempo, mismo que se puede utilizar para afinar otras acciones, o bien, continuar la planeación que comúnmente debe existir entre el colegio con las

diferentes instancias comprometidas en el apoyo económico para cumplir con todas las metas de la propia institución educativa.

En este sentido, es importante administrar el tiempo; según Ferner (1980) el tiempo controla y pone límites en el manejo de los recursos generales que hacen posible el manejo de la institución.

Cualquier organización o institución educativa debe practicar una visión compartida, para Senge (1992) esta es considerada como una disciplina que debe observar una institución exitosa, por lo cual, el proceso de comunicación para compartir visión resulta del mismo modo, importante. Sólo a través de la comunicación efectiva es posible crear una visión compartida que vincule los intereses personales y organizacionales. En este sentido, la comunicación se convierte en un elemento fundamental de la planeación estratégica para lograr la integración y la interacción del capital humano.

Las estrategias de la comunicación que debe considerar cualquier institución se llevan a cabo a través de los principios de integración e interacción con el resto del personal interno, como se muestra en la figura 4.

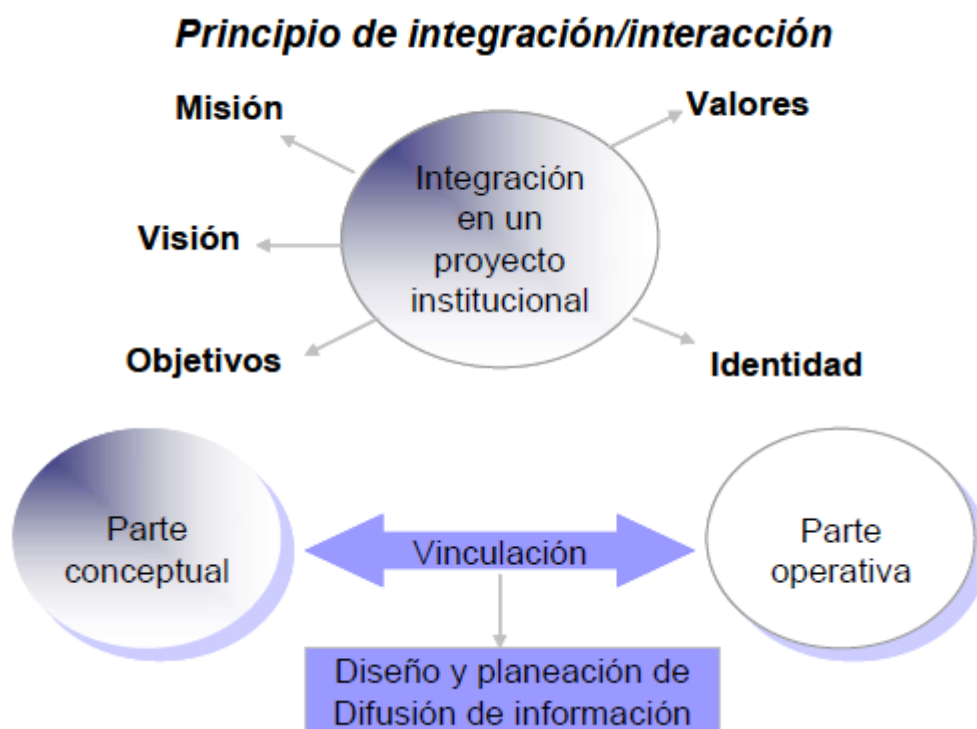


Figura 4. Comunicación – Visión institucional

No es posible concebir una organización sin la comunicación, los procesos de interacción y de integración en cualquier institución educativa, son posibles solamente a través de la comunicación.

La comunicación interna incluye a directivos, empleados, accionistas, distribuidores. En sí, a todo el elemento humano involucrado en el desarrollo de la ejecución del marco conceptual y operativo de la organización. La comunicación interna organizacional es aquella que forma parte de la cultura organizacional, sus normas, políticas, que se desarrollan en la institución a partir de su visión conceptual.

Para Senge (1992) la comunicación es un elemento fundamental para la transmisión de la visión institucional. El mismo autor considera la visión compartida como una disciplina que debe observar una institución exitosa, por lo tanto, el proceso de

comunicación para compartir la visión resulta también importante en lo que refiere a la vinculación.

Como todo sistema social, una organización se constituye mediante las comunicaciones (Rodríguez, 2005). En efecto, toda institución, requiere de un adecuado sistema de comunicación, sin embargo, de una forma tradicional en las organizaciones, la comunicación es confundida con la información, por tanto, en la mayoría de las veces, los sistemas de comunicación, solo representan canales por los cuales fluye la información de manera vertical sin posibilidades de que otras personas participen.

La comunicación efectiva representa un elemento fundamental que es indispensable para la integración y la interacción del recurso humano en torno al marco conceptual de las organizaciones permitiendo una necesaria vinculación con la operación de las estrategias. Por eso es importante que en la comunicación efectiva dentro de las instituciones educativas, se promueva la vinculación y se orienten los esfuerzos al logro de una visión compartida (Moreno s/f).

Un proceso de comunicación eficiente puede lograr que el objetivo institucional sea adoptado como un objetivo particular logrando esa necesaria vinculación entre el interés organizacional y el interés personal.

2.7 Manejo y administración de recursos económicos

Las instituciones educativas deben diagramar su planificación estratégica con el fin de lograr un desarrollo sostenible en el tiempo. Estas deben plantear las actividades que requieren la utilización de los distintos recursos, instrumentos, técnicas y procedimientos en los que se involucran a todos los actores de la educación, esto se realiza a base de la misión y los objetivos que se desean alcanzar.

La responsabilidad del administrador financiero consiste en adquirir y usar fondos con miras de maximizar el valor de la empresa. Según (Malpica et. al, 2010) algunas actividades específicas que intervienen en la responsabilidad de la administración de los recursos económicos en cualquier institución educativa, son: la preparación de pronósticos y la planeación, las decisiones financieras y las necesidades de importancia mayor, la coordinación y el control y la forma de tratar con los mercados financieros.

Es importante diseñar un sistema de información pertinente que permita aplicar modelos de costos adecuados a las características de los proyectos que se emprenden en una determinada institución educativa, además esto resulta necesario al momento de efectuar la toma de decisiones a nivel operativo y estratégico.

Se debe implementar un plan de desarrollo Institucional como es una proyección hacia el futuro. Para esto se deben planificar las actividades necesarias para lograr los objetivos propuestos, haciendo una definición de los recursos y cumpliéndolos eficientemente. A la par se deben elaborar indicadores que sean capaces de medir los logros alcanzados en tiempos reales.

El capital humano capacitado para llevar el control de la administración de recursos, se considera indispensable en las instituciones, ya que a través de este se brinda una confiabilidad a la planeación indispensable para llevar a cabo las actividades escolares que generan recursos económicos. El personal capacitado para ello mide el recurso con el que se cuenta, estima los gastos, planea presupuestos y se dedica a controlar el flujo de efectivo institucional, ya que a través de éste se logran las metas, mejoras y aumenta la capacidad en los trabajadores brindándoles capacitaciones para ofrecer un mejor servicio al recurso principal que hace la permanencia escolar “los alumnos”.

La planificación es el proceso de plasmar los programas de actividades que son deseables para mantener y satisfacer los objetivos. Incluye las normas de gestión que proporcionan el fundamento con que opera la función de control. El sistema de información debe ser capaz de expresar los costos en función a los objetivos planteados.

Los costos comprenden a todos los recursos económicos generados por las actividades a realizar, con el fin de crear valor en la sociedad. El costo que incurre en la generación de los productos educacionales se refiere al valor de los bienes y servicios utilizados (Boschin y Metz, s/f).

Las técnicas de la administración financiera están relacionadas con la recopilación de datos significativos, el análisis y la planificación financiera, el control financiero, la toma de decisiones acertadas.

Capítulo 3. Método

3.1 Diseño de la investigación

Durante el desarrollo del presente capítulo, se presenta la descripción puntualizada de los elementos necesarios para la realización de esta investigación.

Pensando en las necesidades de información requeridas para la realización del presente proyecto, se considera el enfoque mixto como el más adecuado para implementar, puesto que con este es posible realizar una valoración más integral de los elementos a indagar.

La investigación exige una exhaustiva labor de documentación, reflexión, recopilación y análisis de datos (Giroux & Tremblay, 2004), del mismo modo, requiere medir y recolectar datos para conseguir una adecuada toma de decisiones, ya que así se consiguen las metas que se desean alcanzar dentro de la institución educativa y de una manera favorable.

Para el enfoque de investigación se maneja una combinación de instrumentos que se manejan en forma cualitativa y cuantitativa. En el primero de estos, la reflexión es el puente entre el investigador y los participantes, pues aporta profundidad de ideas, amplitud, riqueza interpretativa y contextualiza el fenómeno de estudio, la muestra se compone de casos individuales y la recolección de los datos se basa en experiencias personales (Hernández, Fernández & Baptista, 2006). Durante el proceso cualitativo, las preguntas surgen como resultado de la interacción con el contexto; la atención del investigador se centra en las vivencias de los participantes. Se utilizará este enfoque ya que permite la entrada de información a través del instrumento seleccionado “la entrevista personal”, se obtienen de estas, opiniones de los participantes y experiencias.

Se utilizó un método cualitativo ya que la intención de este trabajo de investigación es conocer el estado de la comunicación dentro de la institución educativa, para esto es necesario utilizar elementos cualitativos como son las entrevistas personales.

Por medio de la metodología cuantitativa se aplicará un instrumento para la recolección de datos conocido como cuestionario, el cual usa la recolección de datos con la finalidad de obtener una idea descriptiva de la realidad. Este instrumento ha sido apoyado en la literatura de Hernández, Fernández & Baptista (2006), mismo que ayudará a conocer la percepción de los administrativos y docentes a cargo de la gestión del colegio y el nivel comunicativo interno y externo, así como las funciones del departamento de vinculación.

Se han utilizado preguntas basadas en las respuestas que establecen las escalas de Likert de las cuales se espera que los participantes ofrezcan respuestas asentadas en la forma en que fluye la comunicación interna y externa del colegio, así como determinar la eficiencia del departamento de vinculación a través de las funciones principales y la comunicación con los trabajadores. Se destaca que la comunicación es un elemento esencial para lograr las metas de la institución, con esta se busca la confianza entre los empleados para comunicar las situaciones del colegio, lo cual permita alcanzar los objetivos, la misión y la visión. Se observó interés de parte de los directivos para efectuar la investigación, así como entusiasmo en los participantes para apoyar con sus respuestas los instrumentos seleccionados.

La validez de la información se emplea a través de la triangulación de datos con el fin de reunir múltiples perspectivas de la situación que se está investigando. Si en ésta se obtienen resultados iguales o muy parecidos en los dos instrumentos seleccionados, se obtendrán datos válidos con mayor certeza. En esta investigación se estudia información

obtenida de cuestionarios y entrevistas personales en grupos de enfoque aplicados a administrativos y docentes, todo con la finalidad de estudiar la validez de los datos.

El proceso de comunicación debe ser considerado por los empleados con seriedad, ya que es la base para el buen funcionamiento. A través de esta, entra en juego el servicio educativo, el placer del docente por su trabajo y la participación activa de los empleados en las actividades del colegio. Por todo lo anterior, se debe considerar a la comunicación como elemento fundamental para la realización exitosa de los quehaceres institucionales, ya que esta permite encaminar las acciones al éxito (Manes, 2004).

En términos generales, ambos enfoques son paradigmas de la investigación científica, pues emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimiento (Grinnell, 1997).

La metodología mixta utiliza los enfoques cualitativos y cuantitativos. Ésta metodología recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio con el fin de responder a un planteamiento del problema (Mertens, 2005). A través de éste enfoque se logra una perspectiva más precisa del fenómeno, ayuda además a clarificar y a formular el planteamiento del problema; se pretende a través de éste, brindar un mayor entendimiento y más rápido (Morse et. al, 2002).

3.2 Población y muestra

Hablar de población para Giroux & Tremblay (2004) es hacer referencia al conjunto de todos los elementos a los que el investigador se plantea aplicar. Para la presente investigación se manejará una población total del colegio de 110 docentes y 22 administrativos, ya que de aquí se desprenderá la información necesaria para establecer las estrategias de utilidad al evaluar a la organización, así como propuestas de mejora

institucional. De esta población se seleccionó una muestra de 20 administrativos y 30 docentes.

A través de la muestra determinada de la población, se establecerán los resultados esperados para el desarrollo de la investigación y concluir con la misma. Se trata de una muestra representativa de la población, misma que Hernández, Fernández & Baptista (2006) la especifican como un subgrupo de población del que se recolectan los datos.

3.2.1 Selección de la muestra. Se presentará el muestreo no probabilístico por conveniencia a través de investigaciones experimentales, definiendo una muestra pequeña para aplicar los cuestionarios y las entrevistas personales, ya que la finalidad es seleccionar aquellos elementos más adaptados a los intereses de la investigación.

La muestra seleccionada se ha considerado en base a los criterios propuestos por el directivo general del colegio: tomar un 27% de cada sección (preescolar, primaria, secundaria y preparatoria) de los 110 docentes que son en el colegio y de los 22 administrativos, participaran 20 (sin considerar al directivo general y al presidente de patronato a reserva de que se les necesite). Se han determinado estas cantidades ya que el resto de los docentes no tienen disponibilidad o se encuentran ocupados en actividades del colegio y los dos administrativos restantes serán solo para brindar apoyo al investigador.

La muestra considerada para apoyar a la investigación es la siguiente:

- 20 administrativos del colegio.
- 30 docentes en los distintos niveles de estudio del colegio.

Dicha selección se llevó a cabo a través del muestreo al azar por marcado telefónico estudiado en Hernández, Fernández & Baptista (2006) identificando el área geográfica y el resto de los números seleccionados al azar, esto se realizó por repetidas ocasiones hasta llegar al número de participantes sugeridos por el directivo, ya que por motivos ajenos al

investigador, no fue posible que participara todo el personal a pesar de ser pocos los faltantes.

3.3 “Comunicación efectiva del Colegio hacia otras instancias, manejo de recursos y mejoramiento del proceso evaluativo”. Categorías e indicadores de estudio

A través de los cuestionarios y entrevistas personales, se evalúan algunas categorías con el fin de estudiar el tema en esta sección mencionado, las cuales se enlistan a continuación:

<i>Departamentos a evaluar</i>	<i>Indicadores a considerar</i>
Vinculación y dirección general	Comunicación interna y externa
Coordinadores de sección	Comunicación con el personal y proporción de recursos

3.4 Fuentes de información

Para la realización de la presente investigación se considerarán a las personas incluidas en la muestra antes mencionada del Colegio Fray Pedro de Gante de la Cd. de Nogales, Sonora, con el fin de recabar la información de la cual se obtenga una noción en cuanto al aprovechamiento de los recursos tanto materiales como financieros del colegio, así como de la eficiencia laboral en los departamentos que lo componen y la comunicación interna. Los resultados que se obtengan serán de gran utilidad para la toma de decisiones y diseño de estrategias que permitan mejorar el proceso de evaluación de las actividades propias, el aprovechamiento de recursos institucionales y el desempeño funcional.

3.5 Técnicas de recolección de datos

Para el caso del presente estudio se utilizará el cuestionario autoadministrado y las entrevistas personales, manejadas en Hernández, Fernández & Baptista (2006).

Ésta investigación se llevará a cabo a través de la aplicación de los instrumentos, la captura y el análisis de los datos con el objetivo de obtener una idea descriptiva de la realidad y permitir definir el patrón de comportamiento de la población sujeta a estudio. El enfoque en este estudio será práctico y se realizará a través de los cuestionarios y entrevistas personales como se ha mencionado. Dichos instrumentos se aplicarán a una muestra representativa de 20 administrativos, 30 docentes; los cuales originan datos susceptibles de análisis estadísticos (Taylor y Bogdan, 1987). Sin embargo, es importante resaltar que para esta investigación se utilizará la muestra no probabilística o dirigida.

Los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la presente investigación, son: el cuestionario y las entrevistas personales en una muestra determinada de la población.

3.5.1 Cuestionarios. Este instrumento permite la recolección de información que será de gran utilidad para brindar soluciones al proceso del Colegio Fray Pedro de Gante. Las primeras preguntas deben ser interesantes para los participantes e incluso divertidas, lo cual permite tomar confianza con los cuestionamientos futuros que serán aplicados (Bostwick y Kyte, 2005, en Hernández, 2010: 229).

Gambara (2000) sugiere un procedimiento para la presentación de preguntas, llamado de embudo, que se refiere a diseñar en los cuestionarios a partir de las preguntas más generales, terminado con las más específicas, tomando en cuenta que las preguntas de mayor importancia deben ir al inicio del cuestionario. Del mismo modo, se elaboraron escalas de Likert, para conjuntar todas aquellas afirmaciones de los entrevistados e incluso que se proporcionen en los cuestionarios aplicados.

Hernández, Fernández & Baptista (2006) mencionan en su libro las escalas de Likert utilizadas dentro del cuestionario porque se esperan respuestas más enfocadas para la

investigación y que permitan llegar más allá de las preguntas que establecen los cuestionarios diseñados, con el fin de conocer a fondo lo que se estudia.

Por lo tanto, se espera que la información de los cuestionarios aplicados a docentes y administrativos, faciliten la identificación de puntos de palanca y que permitan seguir mejorando la calidad del plantel.

3.5.1.1 Cuestionario – Administrativos. Para la aplicación de este instrumento, se reunió a 20 administrativos a participar con el fin de recabar la información necesaria que ayude a establecer estrategias de mejora.

3.5.1.2 Cuestionario – docentes. El cuestionario se aplicará a una muestra de 30 docentes con el fin de conocer sus opiniones y con estas establecer las recomendaciones que sean necesarias a la institución.

3.5.2 Entrevistas personales. Además de los cuestionarios autoadministrados, se llevarán a cabo entrevistas personales en grupos de 10 personas, a través de los llamados grupos de enfoque, con el fin de dar apertura en el tema a los participantes, en un ambiente relajado e informal (Hernández, Fernández & Baptista, 2006). Estas entrevistas implican que el entrevistador realice las preguntas y al mismo tiempo anote las respuestas, este papel es crucial una especie de filtro (Hernández, Fernández & Baptista, 2006).

Las características del enfoque cualitativo de Rogers y Bouey (citados en Hernández Fernández & Baptista, 2006) se mencionan a continuación:

1. El principio y el final de la entrevista se definen con claridad. Tal definición se integra en el cuestionario.
2. El mismo instrumento se aplica para todos los participantes.
3. El entrevistador pregunta, el entrevistado responde.

4. Se busca que no estén presentes otras personas que puedan interrumpir las entrevistas, preferentemente de manera individual.
5. Es poco a nada anecdótica, es decir, se anotan pocas o ninguna característica notada en el entrevistado, como ciertas reacciones negativas o positivas a responder.
6. La mayoría de las preguntas suelen ser cerradas, con mínimos elementos rebatibles, ampliaciones y sondeos.
7. El entrevistador y el propio cuestionario controlan el ritmo y dirección de la entrevista.
8. El contexto social no es un elemento a considerar, lo es solamente el ambiental.
9. El entrevistador procura que el patrón de comunicación sea similar, es decir su lenguaje, instrucciones, entre otros.

Estas entrevistas se aplicaran a los administrativos y docentes a través de grupos de enfoque con tiempos estimados, el lugar destinado y las preguntas a realizar para aterrizar en el objetivo establecido por el investigador; todo esto con el fin de culminar de una manera exitosa y más completa la aplicación del cuestionario y del mismo modo recabar la información que se requiere por las personas encargadas de las funciones institucionales, que son quienes aportan una mejor visión de las actividades que se llevan a cabo y quizá deseos de mejora institucional. Se considera que las explicaciones del entrevistado deben ser breves pero suficientes. Cabe mencionar que las entrevistas serán de gran apoyo para complementar la información de los cuestionarios, ya que se pretende resolver dudas que surjan de éste y ahondar en el tema seleccionado para esta investigación.

3.6 Validación del instrumento

En el mes de Febrero del año 2012, se solicitó el permiso a la coordinación de Vinculación y Recursos Humanos para llevar a cabo este proyecto de investigación con la participación de algunos administrativos y docentes del Colegio Fray Pedro de Gante quienes con la ayuda del investigador, han discutido a través de las entrevistas personales: los puntos de vista, ideas y experiencias laborales, dando pie a la solución de ideas para fines del desarrollo.

Se ha otorgado el permiso para la realización del proyecto, así como el permiso para acudir a la muestra de participantes, del mismo modo se asignó un directorio del personal que labora en la institución, esto con el fin de contactarlos en otros horarios fuera del colegio en el caso de que se presentará algún detalle o duda para dar continuidad a la investigación, se proporcionó también la información útil y documentada de las evaluaciones que se han realizado al personal en base a su desempeño.

Primeramente se reunió a los participantes para evaluar la conducta de aceptación de la investigación y se ofreció confianza para que tanto administrativos como docentes brinden las respuestas ciertas en lo que perciben, reciben y consideran de la institución. Se logró la aceptación y seguridad de los participantes en brindar apoyo mediante los instrumentos aplicados. En esta misma reunión se introdujo a los participantes en el tema y con esto el participante elaboró un bosquejo de ítems importantes que no habían sido considerados en las preguntas de entrevistas, esto permitió retirar los ítems que no funcionaban para la investigación. Todo esto ayudó a elaborar dos cuestionarios distintos y dos entrevistas también distintas (un cuestionario y una entrevista para los administrativos y otro cuestionario y entrevista distinta para los docentes), estas últimas fueron aplicadas en grupos de enfoque formados de 10 administrativos y 10 docentes por separado (Hernández,

Fernández & Baptista, 2003). Esto con el fin de obtener las respuestas a cada pregunta y descartar los ítems no válidos para el estudio (Hernández, Fernández & Baptista, 2003). Además se solicitó a los participantes ayuda en la claridad de las preguntas, como: señalando ambigüedades, mencionando los términos no incluidos o complejos, con el fin de que las preguntas se elaboraran con claridad.

En el proceso de entrevistas personales se filmaron y analizaron las interacciones por grupo para determinar si el lugar era el adecuado, el espacio y la iluminación. Al analizar las filmaciones se observó que la iluminación era insuficiente y no permitía registrar las expresiones verbales de todos los participantes, por lo tanto se optó por buscar un lugar con mayor iluminación haciendo una previa prueba a la aplicación de los instrumentos.

Se indicó la duración para responder los cuestionarios (de 10 a 15 minutos), sin embargo hizo falta tiempo ya que se dieron ciertas inquietudes por los participantes e incluso agregaban situaciones no incluidas y que además sirvieron para agregarse en los ítems contemplados al final. A consecuencia de esto se amplió el tiempo en la aplicación del segundo instrumento aplicado: las entrevistas personales.

3.7 Aplicación de instrumentos

Según Hernández, Fernández & Baptista (2003) la acción de recolección de la información que resulte de las aplicaciones de los instrumentos seleccionados implica básicamente tres tareas que se encuentran estrechamente relacionadas entre sí, estas son las siguientes:

- Seleccionar el instrumento adecuado para recolectar la información que se busca
- Aplicarlo a las personas adecuadas
- Preparar entrevistas, registros y mediciones que se obtengan de la aplicación.

Por otro lado, según Hernández, Fernández & Baptista (2006) la recolección de datos, se define como el proceso que une los términos abstractos con los empíricos.

Para la realización del estudio, se aplicó el cuestionario a administrativos que laboran en el Colegio Fray Pedro de Gante y a una muestra representativa de los docentes.

El objetivo del plan a seguir en este estudio es analizar la percepción que tienen los participantes sobre el desarrollo de las actividades realizadas por el departamento de vinculación y la importancia de la comunicación en el Colegio Fray Pedro de Gante para detectar las áreas de oportunidad que se tienen y con ello brindar instrumentos que favorezcan una mayor calidad educativa. Este plan se basa en la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo se valoran las acciones del departamento de vinculación y la comunicación dentro del colegio Fray Pedro de Gante?

Para éste método, se toma en cuenta lo siguiente:

Las fuentes:

1. Administrativos
2. Docentes

Lugar de estudio:

1. Colegio Fray Pedro de Gante de Nogales, Sonora.

Método de recolección de los datos:

1. Un cuestionario para administrativos y otro para docentes.
2. Entrevistas personales a administrativos y docentes.

Los datos, se prepararán como una matriz de los mismos para que puedan ser analizados con mayor facilidad por el investigador, de tal modo que sirvan de patrón para la realización de las entrevistas personales.

Con lo anterior, se miden algunas variables que sirven de guía para dar continuidad a la investigación, las cuales son las siguientes:

1. Estudiar las respuestas de los cuestionarios acerca de la percepción de la comunicación y la manera en que influye en el trabajo que realiza el departamento de vinculación.
2. La muestra representativa ha sido establecida al azar por marcado telefónico, esto se realizó por repetidas ocasiones hasta reunir el número de participantes sugeridos por el directivo general del colegio. Esta es de: 20 administrativos y 30 docentes.
3. Tiempo destinado para recolectar información de 7 días.
4. Disponibilidad de parte del colegio a brindar ayuda al investigador para que logre su objetivo.

3.8 Análisis de datos

En el proceso cuantitativo primero se da la recolección de datos y luego se analizan y en el proceso cualitativo la recolección y el análisis se dan al mismo tiempo (Hernández, Fernández & Baptista, 2006). En este trabajo se obtuvieron respuestas basadas en escalas de Likert a través de los cuestionarios aplicados y por medio de las entrevistas personales se obtuvieron grabaciones para posteriormente redactar un informe de los resultados.

Se llevó a cabo una plática un tanto informal al inicio de la aplicación de los cuestionarios y de las entrevistas personales, con el fin de brindar confianza a los participantes y que de esta manera otorguen respuestas satisfactorias para los fines de la investigación.

A partir de la información recolectada de los instrumentos, se diseñó una bitácora para la documentación del proceso metódico. Enseguida se realizó una tabla donde se

muestran las respuestas brindadas de ambos enfoques, por último se organizan los datos de manera separada por instrumento utilizado.

Se observa en este capítulo que el método utilizado para la investigación, ha sido el adecuado, se presentaron las necesidades de los participantes y se describió la forma de la recolección de los datos a través de los instrumentos: los cuestionarios y las entrevistas personales.

En base a los resultados obtenidos y analizados, se considera importante homologar los resultados que han sido arrojados en los instrumentos aplicados a una muestra representativa de administrativos y otra de docentes, el objetivo de ello es establecer aquellas medidas, estrategias y pautas a seguir para que existan dentro del colegio: las evaluaciones adecuadas con sus respectivas retroalimentaciones, buena comunicación y el uso adecuado de recursos, lo cual permita a todo el personal que tiene algo que ver con el colegio, el estar al tanto de los actos, los sucesos y sobre todo el buen manejo de los diferentes recursos, mismos que en conjunto forman el buen funcionamiento organizacional.

Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados

Ya que se ha trabajado con el personal docente y administrativo del Colegio Fray Pedro de Gante, se logró conocer como es la administración de los recursos que maneja el colegio, las funciones del departamento de vinculación y la manera en que se lleva la comunicación en las labores diarias.

En este capítulo se presenta la discusión de los resultados generados a través del proceso de investigación y una vez analizados. Se expresa el sentir de los empleados a través de las entrevistas personales.

Básicamente se trata de descubrir cómo es que se aprovechan los diferentes recursos que se utilizan en el colegio y cómo se maneja la comunicación entre los colaboradores, departamentos, y directivos; la eficiencia de las evaluaciones que determinan el nivel de satisfacción de las labores y por último el manejo de los recursos tanto financieros como materiales.

Lo anterior será analizado a través de los resultados obtenidos de los cuestionarios y el apoyo de entrevistas personales a los participantes y con la ayuda del método mixto.

Hernández (2010) dice que parte importante en el desarrollo de cualquier investigación es el análisis de los datos, que permiten conocer sobre los aspectos que se evalúan a través de los instrumentos seleccionados.

En las respuestas dadas en los cuestionarios, existen afirmaciones negativas y afirmaciones positivas, por lo tanto se utilizan escalas del 1 al 5 para codificar las respuestas obtenidas, considerando al 5 que el participante está muy de acuerdo en lo que dice la pregunta, si su respuesta indica el número 4 quiere decir que está de acuerdo, si asigna un 3 a la respuesta el participante no está de acuerdo ni en desacuerdo, cuando la

respuesta sea 2 es que el participante se encuentra en desacuerdo y por último si elige el 1 es que está muy en desacuerdo.

Para los propósitos de ésta investigación, se utilizan algunos criterios para la realización del análisis de los datos, que se mencionan a continuación:

1. Para el cuestionario de los administrativos, se ha respondido a las preguntas referentes a la vinculación y a la comunicación de parte del departamento como un proceso deficiente y que no siempre se lleva a cabo, se ofrecen capacitaciones, sin embargo los administrativos se encuentran medianamente satisfechos ya que el 90% de estas capacitaciones son religiosas.
2. Con respecto a la comunicación, algunos administrativos respondieron que ésta no fluye entre departamentos y otros respondieron que no hay carencias de información.
3. Los docentes respondieron que la comunicación es deficiente y que no siempre se lleva a cabo, otros respondieron que la comunicación es la adecuada.
4. Los resultados obtenidos ayudan a dar seguimiento a la investigación y detectar las necesidades de la institución, permite además sugerir formas de acción que faciliten los cambios a favor del plantel.

La finalidad es establecer estrategias que permitan la comunicación directa entre compañeros de la institución, otras que permitan llevar un control de los recursos que se manejan y requerimientos para continuar con el uso adecuado de estos; estrategias que permitan evaluar eficientemente a los miembros organizacionales con el fin de establecer debilidades y áreas de oportunidad en cada individuo.

El primer cuestionario aplicado fue el de los administrativos, del cual se obtiene el siguiente análisis de manera desglosada en sus preguntas:

Administrativos Vinculación		
Pregunta	total de Administrativos que respondieron	Respuesta
¿El Colegio se caracteriza por evaluar el desempeño de sus trabajadores en las diferentes áreas laborales?	20	Muy de acuerdo en que se realizan evaluaciones departamentales en el colegio
El personal encargado de evaluar el desempeño laboral, ¿informa de manera anticipada sobre cómo y dónde se llevarán a cabo las entrevistas?	20	Muy en desacuerdo
Las evaluaciones departamentales que realiza el Colegio, ¿son eficientes y con sentido positivo?	13 7	Muy de acuerdo En desacuerdo
La persona encargada de aplicar las evaluaciones departamentales, ¿es apta para ello y tiene experiencia?	15 5	En desacuerdo De acuerdo
¿El período de tiempo en el que se aplican las evaluaciones es adecuado?	20	Muy de acuerdo
¿El Colegio ofrece capacitaciones con la finalidad de aumentar el conocimiento laboral?	10 10	De acuerdo En desacuerdo
¿Los recursos financieros que se estiman en el Colegio para llevar a cabo las actividades son adecuados?	3 8 6 3	Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo
Administrativos Comunicación		
La persona encargada de evaluar su desempeño laboral, ¿le proporciona una retroalimentación?	20	En desacuerdo
¿Existe buena comunicación entre departamentos del Colegio?	5 10 5	De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo
¿El líder directivo, promueve la comunicación entre su equipo administrativo?	5 15	De acuerdo En desacuerdo
¿El Colegio comunica a sus departamentos acerca de las actividades que se van a realizar?	5 15	Ni de acuerdo ni en desacuerdo Muy en desacuerdo
¿Existe confianza entre compañeros de trabajo para comunicar nuevas ideas referentes a las labores?	20	En desacuerdo
El directivo del Colegio, ¿permite a los colaboradores expresar sin dificultad: opiniones e inconformidades?	20	De acuerdo

El segundo cuestionario que se aplicó es el de docentes. A continuación se muestra un bosquejo de la cantidad de docentes que han respondido las preguntas y la interpretación de las respuestas otorgadas:

Docentes Vinculación		
Pregunta	total de Docentes que respondieron	Respuesta
¿El Colegio permite a sus docentes evaluar el servicio que le ofrece como colaboradores del mismo?	30	Muy en desacuerdo
¿Los docentes evalúan al jefe inmediato en cuanto a sus capacidades de servicio?	30	Muy en desacuerdo
¿El Colegio evalúa las labores docentes?	30	Muy en desacuerdo
El departamento de evaluación ¿ofrece a sus docentes retroalimentación acerca de las debilidades y áreas de oportunidad?	30	Muy en desacuerdo
¿El Colegio Asigna los recursos necesarios para llevar a cabo las labores del docente?	30	Muy de acuerdo
¿El Colegio asigna los recursos financieros para viajes de estudios, concursos académicos y deportivos de los estudiantes?	4	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	26	Muy en desacuerdo
Como docente ¿recibe buen salario en el Colegio?	8	Muy de acuerdo
	22	Muy en desacuerdo
El Colegio ¿ofrece recurso para capacitaciones docentes que ayuden a un mejor desempeño?	2	De acuerdo
	15	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	8	En desacuerdo
	5	Muy en desacuerdo
¿Se carece de recurso económico en el Colegio para cumplir satisfactoriamente con las actividades?	30	Muy en desacuerdo
Docentes Comunicación		
¿Se le informa del periodo en que serán evaluadas sus labores como docente?	12	De acuerdo
	18	En desacuerdo
¿Se le obliga a realizar labores y actividades que permitan obtener recurso financiero para las funciones del Colegio?	30	Muy en desacuerdo
¿Se le informa de las actividades futuras del calendario escolar?	16	De acuerdo
	14	En desacuerdo

¿El Colegio comunica a través de un informe de rendición de cuentas los logros a un determinado ciclo escolar?	15	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	15	En desacuerdo
¿Le da confianza comunicar a su jefe inmediato sobre alguna situación de conflicto?	11	Muy de acuerdo
	6	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	13	En desacuerdo

De todos estos resultados se llevó a cabo una codificación de los mismos en hojas de Excel a través de los cuales se manejan las respuestas en escalas de Likert, los resultados serán analizados en el siguiente capítulo con la intención de obtener datos más específicos en las diferentes áreas y personas evaluadas.

Después de la aplicación de los instrumentos mencionados anteriormente se han obtenido los siguientes resultados:

De la pregunta ¿El Colegio se caracteriza por evaluar el desempeño de sus trabajadores en las diferentes áreas laborales?, se ha encontrado:

<i>Valor de respuesta En escala Likert</i>	<i>Cantidad de administrativos que respondieron</i>	<i>Frecuencia</i>
Muy de acuerdo	20	100%

De la segunda pregunta ¿El personal encargado de evaluar el desempeño laboral informa de manera anticipada sobre cómo y dónde se llevarán a cabo las entrevistas?

<i>Valor de respuesta En escala Likert</i>	<i>Cantidad de administrativos que respondieron</i>	<i>Frecuencia</i>
Muy en desacuerdo	20	100%

De la pregunta ¿Las evaluaciones departamentales que realiza el Colegio son eficientes y con sentido positivo?, se obtiene:

<i>Valor de respuesta En escala Likert</i>	<i>Cantidad de administrativos que respondieron</i>	<i>Frecuencia</i>
Muy de acuerdo	13	65%
En desacuerdo	7	35%

En la pregunta 4 ¿La persona encargada de aplicar las evaluaciones departamentales es apta para ello y con experiencia?, se observa:

<i>Valor de respuesta En escala Likert</i>	<i>Cantidad de administrativos que respondieron</i>	<i>Frecuencia</i>
De acuerdo	5	25%
En desacuerdo	15	75%

En la pregunta 5 ¿El período de tiempo en el que se aplican las evaluaciones es adecuado?, la frecuencia es de la totalidad de los participantes.

<i>Valor de respuesta En escala Likert</i>	<i>Cantidad de administrativos que respondieron</i>	<i>Frecuencia</i>
Muy de acuerdo	20	100%

Se observa en la pregunta 6 ¿El Colegio ofrece capacitaciones con la finalidad de aumentar el conocimiento laboral?, lo siguiente:

<i>Valor de respuesta En escala Likert</i>	<i>Cantidad de administrativos que respondieron</i>	<i>Frecuencia</i>
De acuerdo	10	50%
En desacuerdo	10	50%

Para la pregunta 7 ¿Los recursos financieros que se estiman en el Colegio para llevar a cabo las actividades, son los adecuados?

<i>Valor de respuesta En escala Likert</i>	<i>Cantidad de administrativos que respondieron</i>	<i>Frecuencia</i>
Muy de acuerdo	3	15%
De acuerdo	8	40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	40%
En desacuerdo	3	15%

Estas 7 preguntas han sido destinadas a evaluar a través del cuestionario aplicado, cómo es la función de la vinculación y a través de los resultados anteriores se obtienen las medidas de tendencia central como siguen: se obtuvo una media aritmética de 22, una moda de 25 y una mediana de 25.

Además, se han obtenido otros resultados para obtener de ahí la tabla de frecuencias entre clases, estas medidas son: *rango*, *clase* y *valor entre clases*, con la finalidad de obtener la tabla de frecuencias. El rango fue de 23, las clases de 7 y el valor entre clases de 16. De aquí se elaboró la tabla de frecuencias que se muestra a continuación:

Tabla 1
Tabla de frecuencias

<i>Valor entre clase</i>	<i>Frecuencia</i>
57-73	20
57-73	21
57-73	22
57-73	25
74-90	26
74-90	27
74-90	28

La segunda sección que se ha evaluado en el cuestionario es la comunicación en la institución, para esto se han diseñado las siguientes preguntas que muestran la frecuencia de respuestas.

En la pregunta 1, ¿La persona encargada de evaluar proporciona una retroalimentación posterior a la aplicación?, muestra que los 20 administrativos respondieron con un 2.

<i>Valor de respuesta En escala Likert</i>	<i>Cantidad de administrativos que respondieron</i>	<i>Frecuencia</i>
En desacuerdo	20	100%

En la pregunta 2 ¿Entre departamentos del Colegio existe buena comunicación? Se ha respondido con los siguientes valores:

<i>Valor de respuesta En escala Likert</i>	<i>Cantidad de administrativos que respondieron</i>	<i>Frecuencia</i>
De acuerdo	5	25%
En desacuerdo	10	50%
Muy en desacuerdo	5	25%

En la pregunta 3, ¿El líder directivo promueve la comunicación entre su equipo administrativo?, muestra que la mayoría responden que no se promueve la comunicación interna.

<i>Valor de respuesta En escala Likert</i>	<i>Cantidad de administrativos que respondieron</i>	<i>Frecuencia</i>
De acuerdo	5	25%
En desacuerdo	15	75%

Para la pregunta 4, ¿El Colegio comunica a sus departamentos acerca de las actividades que se van a realizar?

<i>Valor de respuesta En escala Likert</i>	<i>Cantidad de administrativos que respondieron</i>	<i>Frecuencia</i>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	25%
Muy en desacuerdo	15	75%

En la quinta pregunta ¿Existe confianza entre compañeros de trabajo para comunicar los pensamientos referentes a las propias labores?

<i>Valor de respuesta En escala Likert</i>	<i>Cantidad de administrativos que respondieron</i>	<i>Frecuencia</i>
En desacuerdo	20	100%

En la sexta y última pregunta de esta sección del cuestionario de administrativos, ¿El jefe del Colegio permite a los colaboradores expresar sin dificultad opiniones e inconformidades?, se observa:

<i>Valor de respuesta En escala Likert</i>	<i>Cantidad de administrativos que respondieron</i>	<i>Frecuencia</i>
De acuerdo	20	100%

En la comunicación se obtienen las medidas de tendencia central siguientes: media aritmética de 15, moda de 13 y mediana del mismo valor 13.

La tabla de frecuencias se ha realizado con el valor del rango, equivalente a 23, las clases de 6 y el valor entre clases de 17, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2
Tabla de frecuencias

<i>Valor entre clase</i>	<i>Frecuencia</i>
40-57	12
40-57	13
40-57	15
40-57	16
40-57	17
57-74	19

Un segundo cuestionario fue aplicado a 30 docentes, y las preguntas estudiadas son las siguientes:

En la primera pregunta ¿El Colegio permite a sus docentes evaluar el servicio que le ofrece como colaboradores del mismo?, se observa que todos responden que no se les permite evaluar el servicio que reciben, como se muestra a continuación:

<i>Valor de respuesta En escala Likert</i>	<i>Cantidad de administrativos que respondieron</i>	<i>Frecuencia</i>
Muy en desacuerdo	30	100%

Para la pregunta 2, ¿Los docentes evalúan al jefe inmediato, en cuanto a sus capacidades de servicio?, coinciden todos los docentes en que esto no se hace,

<i>Valor de respuesta En escala Likert</i>	<i>Cantidad de administrativos que respondieron</i>	<i>Frecuencia</i>
Muy en desacuerdo	30	100%

En la pregunta 3, ¿El Colegio evalúa las labores docentes?, todos respondieron que no, ya que cuando esto se hace no se ofrecen retroalimentaciones.

<i>Valor de respuesta En escala Likert</i>	<i>Cantidad de administrativos que respondieron</i>	<i>Frecuencia</i>
Muy en desacuerdo	30	100%

En la cuarta pregunta, ¿El departamento de evaluación docente ofrece retroalimentaciones mencionando las debilidades y áreas de oportunidad?, todos respondieron que no se lleva esto a cabo.

<i>Valor de respuesta En escala Likert</i>	<i>Cantidad de administrativos que respondieron</i>	<i>Frecuencia</i>
Muy en desacuerdo	30	100%

Para la pregunta 5, ¿El Colegio asigna los recursos necesarios para las labores docentes?, todos mencionaron que si es posible.

<i>Valor de respuesta En escala Likert</i>	<i>Cantidad de administrativos que respondieron</i>	<i>Frecuencia</i>
Muy de acuerdo	30	100%

En la pregunta 6, ¿El Colegio otorga recursos financieros para viajes de estudios, como concursos académicos y deportivos?

<i>Valor de respuesta En escala Likert</i>	<i>Cantidad de administrativos que respondieron</i>	<i>Frecuencia</i>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	13%
Muy en desacuerdo	26	87%

Los resultados de la pregunta 7 ¿El docente recibe un buen salario en el Colegio?, se observa que el 27% de los docentes están recibiendo un buen salario y el 73% no esta conforme al respecto.

<i>Valor de respuesta En escala Likert</i>	<i>Cantidad de administrativos que respondieron</i>	<i>Frecuencia</i>
Muy de acuerdo	8	27%
Muy en desacuerdo	22	73%

De la pregunta 8, ¿El Colegio ofrece recurso para capacitaciones docentes, que ayuden a un mejor desempeño?, solo el 7% mencionaron que si se ofrece el recurso para eso, el 50% desconoce si se ofrece este tipo de recursos y el resto no está de acuerdo.

<i>Valor de respuesta En escala Likert</i>	<i>Cantidad de administrativos que respondieron</i>	<i>Frecuencia</i>
De acuerdo	2	7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	50%
En desacuerdo	8	27%
Muy en desacuerdo	5	16%

A través de la pregunta 9, ¿El Colegio carece de recurso económico para cumplir satisfactoriamente con sus actividades?, se observa que esto no pasa en el colegio.

<i>Valor de respuesta En escala Likert</i>	<i>Cantidad de administrativos que respondieron</i>	<i>Frecuencia</i>
Muy en desacuerdo	30	100%

A partir de la última pregunta diseñada para determinar cómo son las tareas de vinculación es la 10, ¿Los docentes reciben aumentos salariales conforme aumentan sus capacidades y tiempo laborando en el Colegio?, se resume que los docentes no cuentan con estos aumentos.

<i>Valor de respuesta En escala Likert</i>	<i>Cantidad de administrativos que respondieron</i>	<i>Frecuencia</i>
Muy en desacuerdo	30	100%

Para recabar la información acerca de las evaluaciones en los docentes, se utilizaron 10 preguntas, los cuestionarios fueron aplicados a 30 docentes de los diferentes niveles de estudios en el colegio. Las medidas de tendencia central que se alcanzaron fueron como sigue: la media aritmética resultó ser de 43, la moda de 44 y la mediana también de 44.

El rango obtenido fue de 24, las clases de 10 y los valores entre clases resultaron de 14, como se muestra en la siguiente tabla de frecuencias:

Tabla 3
Tabla de frecuencias

<i>Valor entre clase</i>	<i>Frecuencia</i>
114-128	38
114-128	39
114-128	40
114-128	41
114-128	42
128-142	43
128-142	44
128-142	45
128-142	46

Del mismo modo se determinaron dentro del mismo cuestionario, ciertas preguntas para evaluar la comunicación:

En la pregunta 1, ¿El Colegio informa el periodo de evaluaciones docentes?

<i>Valor de respuesta En escala Likert</i>	<i>Cantidad de administrativos que respondieron</i>	<i>Frecuencia</i>
De acuerdo	12	40%
En desacuerdo	18	60%

En la pregunta 2, ¿Los docentes son obligados a realizar labores y actividades que permitan obtener recurso financiero para sus propias necesidades?, todos comentan que esta situación en estos tiempos ya no pasa.

<i>Valor de respuesta En escala Likert</i>	<i>Cantidad de administrativos que respondieron</i>	<i>Frecuencia</i>
Muy en desacuerdo	30	100%

Para la pregunta 3, ¿El Colegio informa de las actividades futuras del calendario escolar?, se observa que se informa en pocas ocasiones y esto afecta en las planeaciones laborales.

<i>Valor de respuesta En escala Likert</i>	<i>Cantidad de administrativos que respondieron</i>	<i>Frecuencia</i>
De acuerdo	16	53%
En desacuerdo	14	47%

Pregunta 4. ¿El Colegio ofrece una rendición de cuentas a través de la comunicación del directivo?, se ha notado que hay quienes no se han dado cuenta de esta acción y otros dicen que no se hace.

<i>Valor de respuesta En escala Likert</i>	<i>Cantidad de administrativos que respondieron</i>	<i>Frecuencia</i>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	50%
En desacuerdo	15	50%

Pregunta 5, ¿El docente tiene la confianza para comunicarse con su jefe inmediato sobre alguna situación que se trate de la educación misma?, se determina que 11 docentes si tienen esa confianza, 6 no lo han considerado y 13 no tienen confianza a su jefe para hacer comentarios.

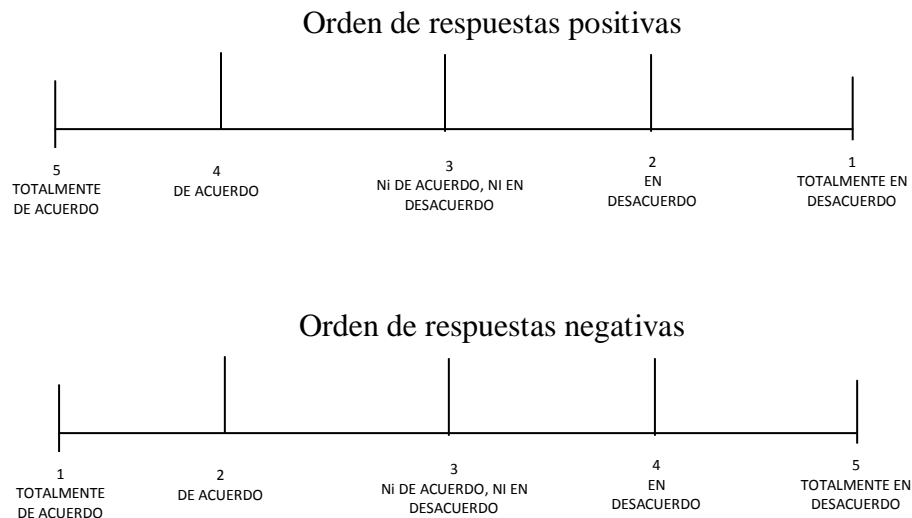
<i>Valor de respuesta En escala Likert</i>	<i>Cantidad de administrativos que respondieron</i>	<i>Frecuencia</i>
Muy de acuerdo	11	37%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	20%
En desacuerdo	13	43%

Para este caso de estudio se utilizó el cuestionario autoadministrado y las entrevistas personales, con el fin de aplicar escalas de Likert, a través de las siguientes categorías de respuestas:

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

Clasificados en preguntas negativas y positivas, dándoles a las primeras un valor del 1 al 5 y a las segundas del 5 al 1, acomodadas a las categorías de igual manera para ambas, únicamente cambiando su valor como lo menciona el escalamiento por Likert. Las

respuestas obtenidas se observan en las tablas elaboradas a las tres categorías evaluadas tal como se muestran a continuación:



Los datos obtenidos a través de los cuestionarios reflejan la gran necesidad de comunicación, ya que se ha observado que ésta no fluye adecuadamente entre los trabajadores de la institución educativa, situación que provoca la ausencia del conocimiento de situaciones que se presentan ya sea dentro o fuera del colegio.

El objetivo de recolectar datos es obtener la medición, la cual según Hernández, Fernández & Baptista (2006) se define como el “proceso que vincula conceptos abstractos con indicadores empíricos”, para la investigación en curso.

4.1 Medidas de Tendencia Central

Las medidas llamadas de tendencia central, son valores de distribución que ayudan a ubicar resultados en las escalas de medición, dicho de otro modo, son “valores medios o centrales de una distribución que sirven para ubicarla dentro de la escala de medición”, Hernández, Fernández & Baptista (2006, p. 425), comprenden a la media aritmética, la mediana y la moda.

En la presente investigación, se han obtenido estas medidas de los cuestionarios aplicados a administrativos y docentes; además se ha dividido cada uno de estos en dos secciones, las cuales son:

1. Vinculación
2. Comunicación

Para cada sección se han considerado la media aritmética, la mediana y la moda, estas se han obtenido de las sumas por cada respuesta dada y por los diferentes cuestionarios, partiendo de una distribución de frecuencias realizada en cada etapa y depende también de la cantidad de preguntas tomadas para cada sección evaluada.

De los resultados que se obtuvieron en las tablas de distribución de frecuencias, para cada sección, se han calculado: la media aritmética como se mencionó anteriormente, a través de la siguiente fórmula:

$$\bar{x} = \frac{\sum Xi f}{\sum f}$$

Otra medida obtenida es la mediana, misma que se ha obtenido con la siguiente fórmula:

$$mediana = \frac{n + 1}{2}$$

La moda es el valor que tiene mayor frecuencia absoluta y se representa con una **M**. Sin embargo, cuando resultan dos valores que se repiten la misma cantidad de veces, la fórmula para obtener el resultado es la siguiente:

$$moda = r1 + r2 / 2$$

4.1.1 Administrativos. Como ya se ha mencionado anteriormente, el instrumento aplicado a los administrativos, se dividió en dos secciones para evaluar cada una de ellas; la primera es referente a la vinculación y la segunda a la comunicación, la finalidad es determinar aquellas áreas de oportunidades y las fortalezas con cada uno de los empleados; fueron aplicadas para verificar en qué medida se cumple con estas, si se da siempre una retroalimentación de las mismas con propuestas de mejora y se procede con nuevas técnicas de cumplimiento general. Para recolectar las respuestas se elaboraron 13 preguntas que fueron respondidas por 20 administrativos.

Con las respuestas, se obtuvo una media aritmética de 22, una moda de 26 y una mediana de 25.

Además, se han obtenido otros resultados para obtener de ahí la tabla de frecuencias entre clases, estas medidas son: *rango*, *clase* y *valor entre clases*, con la finalidad de obtener la tabla de frecuencias. El rango fue de 23, las clases de 7 y el valor entre clases de 16. De aquí se elaboró la tabla de frecuencias, la cual se muestra a continuación:

Tabla 4
Tabla de frecuencias

<i>Valor entre clase</i>	<i>Frecuencia</i>
57-73	20
57-73	21
57-73	22
57-73	25
74-90	26
74-90	27
74-90	28

4.1.2 Docentes. Para recabar la información acerca de las evaluaciones en los docentes, se utilizaron 13 preguntas, los cuestionarios fueron aplicados a 30 docentes de los diferentes niveles de estudios en el colegio. Las medidas de tendencia central que se alcanzaron fueron como sigue: la media aritmética resulto ser de 43, la moda de 44 y la mediana también de 44.

El rango obtenido fue de 24, las clases de 10 y los valores entre clases resultaron de 14, como se muestra en la siguiente tabla de frecuencias:

Tabla 5
Tabla de frecuencias

<i>Valor entre clase</i>	<i>Frecuencia</i>
114-128	38
114-128	39
114-128	40
114-128	41
114-128	42
128-142	43
128-142	44
128-142	45
128-142	46

De manera muy general se observan las respuestas dadas en las entrevistas personales (Ver apéndices A y B, pág. 89-102), a continuación:

Administrativos – Vinculación

Las evaluaciones del desempeño laboral, se considera importante ya que a través de estas surgen las mejoras laborales; no se les informan las fechas en que serán realizadas las evaluaciones lo cual perjudica en los tiempos de cumplimiento en las actividades que se planean al inicio del ciclo escolar. No consideran eficientes las evaluaciones ya que no

siempre se entregan retroalimentaciones con opción de mejoría laboral; el carácter del evaluador no es el adecuado, ya que actúa de manera bipolar y los resultados que se realizan no son presentados adecuadamente, ya que no se dan porcentajes de resultados y se hace de manera muy superficial.

Los entrevistados comentan que a causa de que no se estiman los tiempos para llevar a cabo las evaluaciones, cuando se realizan se enciman con actividades importantes del colegio y por consecuencia se dejan de hacer y esto afecta en las planeaciones y actividades posteriores.

De los administrativos entrevistados, el 50% dice que no se ofrecen capacitaciones a los trabajadores y el otro 50% dice que las capacitaciones que se imparten son la mayoría religiosas y que no les sirven en el sentido de aumentar las capacidades laborales sino en lo espiritual, tampoco ofrece becas para que estas sean tomadas externamente.

Administrativos – Comunicación

Los entrevistados han comentado que cuando se llevan a cabo las evaluaciones del desempeño laboral, tardan mucho tiempo en brindar retroalimentaciones de los resultados obtenidos y en muchas otras ocasiones no se ofrecen los hallazgos, situación por la cual las tareas no se corrigen cuando estas fallan. Se ha comentado a través de las entrevistas, que el elemento más valioso para lograr los objetivos del colegio es la comunicación, sin embargo, el 75% comenta que no se da la comunicación interna y pasan por desapercibido actividades importantes y por consiguiente no se realizan las acciones favorablemente. Los líderes directivos de cada sección se enfocan en otras actividades o en situaciones personales y no promueven la comunicación e incluso si hay contrataciones, estos no son presentados al resto de los trabajadores.

El colegio otorga demasiada importancia a las actividades religiosas y las que son de otra índole son consideradas de manera muy superficial, de tal modo que poco personal se entera de estas. Los entrevistados han expresado que no hay confianza entre los trabajadores para comentar situaciones internas, puntos de vista o el simple intercambio de ideas para laborar; han mencionado también que esto es a causa de la forma de trabajar de los directivos ya que no lo implementan y cuando ven platicando a los docentes tratan de ocuparlos en situaciones innecesarias.

Los miembros de patronato son quienes se ven preocupados porque los trabajadores expresen sin dificultad sus opiniones e inconformidades, sin embargo han notado que cuando la información llega a los directivos, estos se molestan y no apoyan las situaciones que se presentan.

Docentes - Vinculación

De las entrevistas personales se ha detectado que el colegio priva de evaluar el servicio de la institución, el de su jefe inmediato, de los departamentos de contacto, situación que provoca inconformidades en los docentes ya que no tienen la oportunidad de opinar ideas útiles. Se ha comentado que no se les da la oportunidad de evaluar a su jefe inmediato y lo consideran importante ya que también se equivocan y necesitan recibir comentarios de mejora.

Los docentes entrevistados mencionaron que el colegio no evalúa las labores docentes, ya que las veces que lo hacen no proporcionan retroalimentación y creen que las guardan sin evaluar, el colegio no les ofrece una retroalimentación que determine las debilidades y las áreas de oportunidad. Todos han comentado que de parte del colegio no se carece de los recursos necesarios para llevar a cabo las labores de la docencia.

El porcentaje mínimo de los entrevistados dijeron que no hacen viajes de estudios como concursos académicos ni deportivos y el resto dijeron que no son apoyados con viáticos a pesar de que en ocasiones al participar en concursos académicos, los alumnos responden con los primeros lugares poniendo en alto el nombre de la escuela.

Los docentes han mencionado que el salario no cumple con sus expectativas y que además los cursos y diplomados que hacen fuera del colegio no son considerados para aumentar el sueldo del trabajador, situación que hace tensa la relación con los superiores que toman las decisiones. Han coincidido en que el colegio no ofrece apoyos económicos para tomar capacitaciones externas, sin embargo si exige que se preparen para brindar un mejor servicio a los alumnos.

Se ha mencionado que las actividades principales en el colegio son las religiosas para las cuales siempre existe recurso y se ofrecen retiros espirituales, donde hay refrigerios de parte del colegio. Sin embargo, no cumple en este aspecto con las actividades académicas. Los docentes se esmeran por aumentar sus capacidades de enseñanza-aprendizaje y el colegio no lo valora.

Docentes - Comunicación

En pocas ocasiones el colegio informa a los docentes de las fechas en que serán evaluadas sus tareas, destacando que no siempre se evalúa el desempeño. Los participantes en las entrevistas mencionaron con respecto a la participación de actividades que generen recurso al colegio que no son obligados a que participen en la obtención de recursos.

Se ha comentado en las entrevistas que el colegio no siempre informa de las actividades marcadas en el calendario escolar. Se recomienda por los participantes que se haga siempre ya que ellos deben calendarizar exámenes parciales, y otras actividades importantes. Se ha mencionado en las entrevistas acerca de la importancia de que se lleva a

cabo una rendición de cuentas anualmente, la mitad de los participantes dijeron que no se han dado cuenta y el resto mencionó que quizá no se hace. Se concluye aquí que es un detalle que no deben pasar por alto las escuelas ya que se deben mostrar evidencias de las labores y los fondos económicos.

Se ha comentado que no se tiene confianza al jefe inmediato para dar a conocer situaciones que se presenten, ya sean estas académicas, o de cualquier índole

Vinculación

En cuanto a éste término, se ha entrevistado a administrativos y docentes sobre la aplicación de evaluaciones del desempeño en las áreas pertenecientes a cada uno de ellos, han afirmado que se hacen evaluaciones periódicamente, sin embargo, no siempre se entrega una retroalimentación que ofrezca áreas de oportunidad y debilidades en las funciones propias y departamentales. El 100% de los entrevistados (administrativos y docentes) han solicitado que se realicen estas evaluaciones a medio ciclo escolar y al final del mismo, lo cual ayudará a mejorar las propias funciones y sobre todo la satisfacción del resto. Además sugieren que se dé un incentivo por el mejor desempeño.

Comunicación

Referente a esta sección evaluada, el 30% de los administrativos han comentado que se dispersa la comunicación entre áreas o bien que el directivo excluye a cierto personal que debe conocer también las actividades que están por realizarse, ya que son personas que están al frente de los padres de familia y lamentablemente cuando estos preguntan los colaboradores no saben que responder.

Por otro lado, el 100% de los docentes entrevistados comentan que no existe la suficiente comunicación entre el directivo y ellos. El 80% de ellos mismos comentan que no existe comunicación entre sus compañeros docentes por cuestiones de apatía, o bien se

tienen que retirar del colegio por un segundo trabajo que tienen, situación que no les permite tener la máxima comunicación con el resto de los compañeros docentes.

De manera general se observa de los instrumentos aplicados que existe carencia de información importante entre departamentos, que la comunicación no fluye totalmente entre el personal que labora en el colegio, el docente no cuenta con capacitaciones por becas asignadas por la institución, los recursos no se asignan adecuadamente y de las evaluaciones aplicadas no se otorgan siempre aspectos de retroalimentación.

Capítulo 5. Conclusiones

5.1 Conclusiones

El principal problema que presenta el colegio es la falta de recursos financieros que permiten contar con todos los recursos necesarios dentro del plantel, para salir adelante con las actividades educativas que brindan la oportunidad a los alumnos de adaptarse con facilidad a las exigencias sociales.

A continuación se muestra una síntesis de los resultados recopilados durante la investigación, así como las conclusiones y las sugerencias con el fin de llevar a cabo mejor las funciones del Colegio Fray Pedro de Gante.

Durante el capítulo anterior, se presentaron los resultados de la investigación, donde se observa que la vinculación del colegio cuenta con detalles importantes que deben ser considerados para lograr un cumplimiento satisfactorio de la misión y la visión. Además se ha determinado a través de las respuestas brindadas en los cuestionarios y en las entrevistas personales que no se maneja una buena comunicación entre el personal y las áreas departamentales en lo que respecta a las evaluaciones del desempeño de las labores y no siempre se dan los resultados que retroalimenten las funciones del personal colaborador. Todo esto conlleva a que los empleados sigan laborando igual, sin mejoras propuestas, a que la institución no cuente con apoyos externos en términos económicos, el personal se encuentra cada vez más con recelo por falta de comunicación entre ellos.

Los estudios realizados en la presente investigación dejan algunas implicaciones, tales como:

1. Inversión de tiempo en que el personal se ajuste a los cambios.

2. Que todos los departamentos por más distantes que se encuentren en las funciones, obtengan cierta comunicación, lo cual permita que todos se conozcan como compañeros.
3. Flexibilidad al cambio y mejora organizacional en cuanto a la obtención de recursos.
4. En cuanto a las evaluaciones de desempeño laboral, implican ajustes de parte del evaluador ya que aplicará estas por más ocasiones y deberá ofrecer los resultados obtenidos por empleado y propuestas de mejora.

El personal que ha participado en el llenado de los cuestionarios y las entrevistas personales han respondido a las preguntas realizadas con el interés de ver mejor las funciones generales del colegio, así como aportando ideas, puntos de vista y necesidades que se han presentado en las funciones que cada uno de ellos tienen a cargo en sus labores de docencia y administrativas. Se establecieron cinco opciones de respuesta: muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo.

De las respuestas dadas, se pudo observar que las funciones de vinculación no se realizan favorablemente, no existe comunicación y las evaluaciones del desempeño no se llevan adecuadamente. De aquí se deriva la idea de que se han cumplido los objetivos de la investigación, ya que por las cuestiones de que no se están llevando a cabo de la manera adecuada los aspectos de evaluación, se desprende de ello las nuevas ideas para que sean planteadas al colegio y sobre todo que se lleven a cabo con la finalidad de mejorar sus aspectos productivos y de calidad.

Con base a los siguientes objetivos mencionados en el capítulo uno, se resume en que si se cumple lo esperado:

1. Saber la manera en que trabaja el departamento de vinculación y que favorece la organización del colegio y el aprovechamiento de recursos.
2. Identificar cómo es la comunicación tanto interna como externa del plantel.
3. Cómo el departamento de vinculación y la buena comunicación participan en alcanzar la misión y la visión del colegio.

La pregunta que se ha planteado para dar pie a las recomendaciones de este último capítulo, es la siguiente:

¿Cómo se valoran las acciones del departamento de vinculación y la comunicación dentro del colegio Fray Pedro de Gante?

El personal entrevistado ha mencionado que lamentablemente la comunicación entre el departamento de vinculación y patronato no es muy buena. El colegio se muestra celoso de sus actividades y busca siempre salir adelante por sí mismo, apoyado en las colegiaturas de su matrícula. Sin embargo el personal docente y administrativo han comentado que se carece bastante de recursos internos y que en ocasiones los empleados no reciben el sueldo porque no se cuenta con el dinero para pagar. Por tal motivo han sugerido que se busquen apoyos externos y que no se dependa de si los padres de familia han liquidado o no las colegiaturas de sus hijos.

Una estrategia para lograr una buena comunicación, se refiere a la necesidad de hacer reuniones periódicas, que permitan a los empleados de las diferentes secciones de estudios, conocerse y sobre todo hacer del conocimiento de todas las actividades que se van a realizar en el colegio y aquello que tenga que ver con el mismo, ya que esto no llega a oídos de todos.

Los participantes han mencionado que buscan realizar por sí mismos las actividades del colegio y cuando no hay suficientes ingresos, de tal manera que se logren hacer: pagos

de nómina, gastos de operación, entre otros, esto queda inconcluso; es decir, se posponen fechas de pago en nómina, compras pendientes y en ocasiones hasta las que son urgentes.

Entre las ventajas de manejar los recursos de una manera adecuada, primeramente, se cumple con los objetivos que se planean al inicio del ciclo escolar, en lo que se refiere a gastos pendientes, necesarios y cuota fija para realizar egresos inesperados e indispensables que no se han contemplado específicamente en el registro de ingresos y egresos. El ambiente se mantiene siempre activo, en armonía y con la motivación necesaria para cumplir con los objetivos planeados.

5.1.1 Discusión de los Resultados. Después de conocer la manera en que se maneja la vinculación y la comunicación en todo el personal colaborador del colegio y la forma en que estos factores se practican internamente, se concluye en que el personal no cuenta con los resultados de las evaluaciones que se les han aplicado con el fin de medir su desempeño laboral; o bien, reciben una vez al año retroalimentación y no se les ofrecen sugerencias de mejora, acordes a las necesidades del colegio; la comunicación no fluye entre el personal colaborador.

Gracias a la Directora General del colegio se pueden implementar las acciones de mejora que sirvan para eficientar las funciones generales del colegio, ya que es una persona que siempre se encuentra dispuesta a escuchar a los demás e implementa las situaciones que se proponen con el fin de mejorar institucionalmente hablando. La Licenciada agradeció al investigador por el interés en solucionar estas situaciones que ella no había tomado en cuenta y que realmente son muy importantes.

El personal que labora en las diferentes secciones del colegio, han aceptado con gusto los procedimientos de la investigación y del mismo modo las propuestas que el investigador ha realizado ofreciéndoles una mejora asertiva.

El implementar las medidas mencionadas en cuanto a la adquisición de recursos, mejoras en la evaluación y ante todo la comunicación, ha traído como consecuencia una mejora en los aspectos y actividades que el propio colegio promueve, ya que unos con otros se han comunicado de las situaciones pendientes.

Se observó que a través del apoyo de la coordinadora de Recursos Humanos y calidad este proyecto ha logrado salir adelante, ya que se ha mostrado interés en proporcionar la información a través de la participación de los colaboradores aportando respuestas en base a sus experiencias.

5.1.2 Hallazgos Respondiendo la Pregunta de Investigación. El presente trabajo se basó en la pregunta de investigación ¿Cómo se valoran las acciones del departamento de vinculación y la comunicación dentro del colegio Fray Pedro de Gante?.

Al recabar los resultados de los cuestionarios aplicados y de las entrevistas realizadas al personal administrativo y docente, se pudo observar que en el colegio se carece de recursos, la comunicación no es la adecuada y las personas en sus diferentes puestos de desempeño laboral, no reciben retroalimentación de las evaluaciones realizadas de la manera en que laboran, además el departamento de vinculación no realiza adecuadamente sus acciones.

El contar con el apoyo del personal directivo ayudó en la realización del proyecto y del mismo modo, la participación lograda de parte de quienes ofrecieron la información oportuna a la investigación.

5.1.3 Hallazgos Alineados a los Objetivos Específicos. De acuerdo a los objetivos que se plantearon en el inicio de este trabajo se puede decir que se conoció el estado actual del Colegio Fray Pedro de Gante, lo cual indica que si se cumple con lo esperado, los objetivos son los siguientes:

- Saber la manera en que trabaja el departamento de vinculación y que favorece la organización del colegio y el aprovechamiento de recursos.
- Identificar cómo es la comunicación tanto interna como externa del plantel.
- Cómo el departamento de vinculación y la buena comunicación participan en alcanzar la misión y la visión del colegio.

Con ello, se concluye en que se debe llevar un control en el uso de los recursos existentes en el colegio, ver la posibilidad de apoyos externos; practicar diariamente la comunicación entre todos los departamentos y fomentar en todos los colaboradores las evaluaciones que se les deben aplicar y sobre todo el ser retroalimentados.

5.1.4 Validez interna. El hecho de que el investigador labora en el colegio en el que se ha llevado a cabo el proyecto, existe la confianza de conversar de una manera más directa acerca de la situación por la que pasan como colaboradores y como son las funciones propias del colegio, así como su desempeño. Se hizo saber a los participantes que la evaluación del proyecto es con el fin de determinar aquellos aspectos en los que se debe mejorar, con lo cual se lograron obtener formas de expresión en los participantes de manera libre y directa y con la confianza de que no sería descubiertos por sus opiniones y no le afectarían personalmente.

Con la ayuda de la directora general se generó un ambiente de confianza que reforzó al mismo tiempo la coordinadora de Recursos Humanos y Calidad, con ello no hubo inconveniente para que el investigador aplicara los cuestionarios y las entrevistas al personal elegido, y se comentó que si el proyecto requería la revisión de documentación que maneja el colegio de sus funciones y existente en sus archivos, no había problema alguno en manejarla, con el fin de ofrecer una mejoría y calidad productiva.

Con lo mencionado se permite establecer una validez interna de la investigación al haber aplicado los instrumentos de recolección de datos en las fechas establecidas en el acuerdo anticipado en la plática introductoria y permisible.

Es importante mencionar que desde el momento en que los participantes escucharon la finalidad de la investigación estuvieron muy interesados en participar, ya que comentaron carecer de recursos en sus labores, no son evaluados o retroalimentados y no existe una buena comunicación del directivo de nivel ni con todos los compañeros.

Lo anteriormente expuesto permite establecer una validez interna de esta investigación al haber realizado las entrevistas en los términos previamente expresados y con la finalidad de esta investigación.

5.1.5 Alcances y limitaciones. Con respecto a este punto, es importante mencionar que desde el inicio de la investigación, todo el personal se ha mostrado con bastante disponibilidad. El hecho de que el investigar labore en el colegio donde se ha llevado a cabo el estudio, ha hecho posible la aportación de ideas y opiniones con suma confianza, con lo cual se ha observado un interés genuino por adquirir opciones que ayuden a una mejora institucional.

En lo que respecta a los tiempos asignados para llevar a cabo la aplicación de cuestionarios, fue una limitante el ajustarse a los tiempos de los grupos a los que se les aplicó el instrumento, ya que algunos tenían horas-clase, otros horas libres o salidas inmediatas por cuestiones de otro trabajo; sin embargo en las entrevistas personales ha sido eficiente el proceso ya que se ha tomado a distintos grupos de personas en los horarios disponibles y sin presión alguna por falta de tiempo.

5.2 Recomendaciones

Con la finalidad de mejorar las funciones del colegio se han establecido algunas recomendaciones de calidad, mismas que se explican a continuación:

5.2.1 Vinculación. Las evaluaciones del desempeño laboral del personal en general que labora en las funciones del colegio, se llevarán a cabo cada semestre con el fin de detectar anomalías que se deban corregir de inmediato, ya sea en los docentes, administrativos, enfermería, intendencia y directivos.

A la mitad del ciclo escolar “Junio 2012-2”, cada empleado deberá conocer sus niveles de desempeño acompañado de propuestas de mejora, áreas de oportunidad, así como sus debilidades. Además, dependiendo del porcentaje que obtenga la persona evaluada, se da un aumento en sueldo en base a un 10% como máximo.

En el siguiente mes, después de haber entregado la primera retroalimentación, se hará una observación de parte del departamento de Recursos Humanos y Calidad con el directivo de la sección que se trate, con el fin de determinar si se está cumpliendo con los objetivos propuestos en la mejora del desempeño y en qué áreas deben mejorar.

La segunda retroalimentación se entregará a los colaboradores en “Noviembre 2012-2”, de donde se elabora una nueva propuesta de mejora.

5.2.2 Recursos. Se elaborará un presupuesto de ingresos y egresos al inicio de un ciclo escolar, con el fin de anticipar las entradas de dinero y los gastos previstos, así como un fondo necesario que permita cubrir aquellas necesidades inesperadas y urgentes.

En las necesidades que surgen se pedirán patrocinios a las empresas de gobierno, evitando en lo mayor posible la participación de los jóvenes estudiantes y padres de familia en actividades que permitan la recolección de fondos.

Del mismo modo, el colegio se dispone a dar becas con la finalidad de generar más matrícula y a través de los porcentajes pagaderos en las colegiaturas de estos estudiantes, se obtenga más ingreso para proceder con la realización de actividades pendientes.

Para esto, en el caso de preescolar, primaria y secundaria, se ofrecerán estas becas de manera anual y en el caso de preparatoria será semestral. Las becas dependerán del promedio del alumno y conductas o bien se ofrecerán a alumnos deportistas. Como se mencionó anteriormente, la finalidad es atraer más alumnos que permitan la obtención de recursos, por mínimo que este sea.

5.2.3 Comunicación. Al inicio de cada ciclo escolar se hará una reunión general de bienvenida presentando al personal de nuevo ingreso y haciendo saber su posición laboral.

Los directivos de cada sección reunirán a su personal docente y administrativos una vez por mes, con la finalidad de establecer comunicación de sucesos que anteceden a la fecha y se mencionarán aquellos pendientes para que todos estén en la misma sintonía y de este modo se logre la comunicación con todos.

La directora general enviará vía correo electrónico la información que desee que conozcan los trabajadores y de aquí cada directora de las diferentes secciones de estudios agenda una reunión con sus docentes con el fin de dar a conocer aquellos puntos importantes y que están pendientes y muy próximos a realizarse.

Por último, cada coordinador de las diferentes secciones deberá documentar lo establecido y lo planeado con fechas de realización y una vez llevadas a cabo las actividades, se documentarán las fechas en que se llevaron a cabo. De aquí, se establece que el coordinador de Recursos Humanos y Calidad lleva el nivel de cumplimiento.

Es importante que se cumpla con cada sugerencia ya que son motivos de cambio y mejoras institucionales, con lo cual se garantiza de parte del investigador un cambio efectivo y funcional, además de lo siguiente:

1. Formar estrategias que permitan a los encargados de llevar las evaluaciones departamentales ser efectivos en la aplicación ofreciendo retroalimentación por empleado.
2. Determinar los tiempos necesarios para llevar a cabo las evaluaciones.
3. Definir un plan de asignación de recursos basados en los requerimientos departamentales.

Para concluir con este proyecto de investigación, quiero compartir la importancia de llevar a cabo una buena comunicación en cualquier institución educativa, ya que esta es la base para el placer de las actividades que le corresponden a cada empleado; cuando el jefe toma en cuenta a sus trabajadores, comunicándoles los planes y los logros, estos se sienten motivados para dar un mejor cumplimiento a sus tareas diarias. Además y respecto a la vinculación que existe dentro del colegio, se han detectado anomalías y situaciones que no deben suceder en las labores internas del colegio, ya que este departamento se debe encargar de gestionar y formalizar el desarrollo académico y en general todas las actividades internas, así como considerar los recursos con los que cuenta el colegio y manejar los usos entre los departamentos; se encarga también de desarrollar programas en mejora educativa, capacitaciones docentes, manejo de la comunicación interna y externa, de organizar jornadas de observación y práctica docente con los profesores y las autoridades de la escuela. Es por eso que se dio la necesidad de llevar a cabo esta investigación, con el fin de recabar un análisis de la manera en que el colegio realiza sus actividades, así como

las necesidades que se presentan en la gestión de la educación, lo cual permita al final otorgar una propuesta de mejora y recomendaciones para mejorar la gestión interna.

Toda institución educativa debe enfocarse en la mejora institucional a través de la planificación, desarrollo y evaluación de cambios e innovaciones y en aumentar la calidad educativa desde una perspectiva práctica, aplicada y contextual, ya que el camino de la mejora escolar debe verse en construcción constante.

Referencias

- ANUIES (s/f). *La administración de la vinculación: cómo hacer qué*. Recuperado el 24 de Octubre del 2012, en:
<http://www.anui.es/secciones/convocatorias/pdf/291712Vinculacion.pdf>
- Arellano, E. (2008). *La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones. Suplemento especial Razón y Palabra. Año 3, Ene-Mar 2008*. Consultado el 19 de marzo del 2009 del Sitio Web:
<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/supesp/estrategia.htm>
- Barrasa, A., y Gil, F. (2004). *Un programa informático para el cálculo y la representación de índices sociométricos*. *Psicothema*. 16,329-335
- Beal, D.J., Cohen, R.R., Burke, M.J., Y McClendon, C.L. (2003). *Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations*. *Journal of Applied Psychology*, 6, 989-1004
- Collado, C. F. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México, Trillas.
- Escamilla, I. (2010). *Antología sobre comunicación: un enfoque humanista*. Editorial: Instituto Politécnico Nacional
- Carretón (s/f). *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. Alicante, España. Recuperado el 4 de Octubre del 2012, en:
<http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/15719/1/LIBRO%20Las%20relaciones%20p%C3%BAblicas%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20interna.pdf>
- Castro, S. B. (2007). *Análisis organizacional desde la teoría general de sistema*. Recuperado el 19 de Mayo del 2012, en:
http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/Bernardo_AlonsoCastro_Tesis_Dictado_Teoria-General-de-Sistema.pdf
- Colegio Fray Pedro de Gante, (s/f). Recuperado el 6 de Febrero de 2012 en:
www.escuelagante.com.
- Dobkin, B, y Pace, R. (2007). *Comunicación en un mundo cambiante*. McGraw-Hill, segunda edición.
- Garrido, F. 2001. *Comunicación estratégica: Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. BARCELONA: Ediciones Gestión 2000.
- Goleman, D. P. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ for Character, Health and Lifelong Achievement*. Bantam Books, New York

- Grinnell, R. M. (1997). *Social work research & evaluation: quantitative and qualitative approaches*. 5ª. Ed. Itaca: E. E. Peacock Publishers.
- Haaz, M. (s/f). *La vinculación de las instituciones de educación superior con los sectores sociales y productivos*. División de Ingenierías Civil y Geomática, UNAM.
Recuperado el 20 de octubre del 2012 en:
http://www.imeyc.com/50/simposi09/educacion_superior/mesa3/M3UNAMHaa_z.pdf
- Ivancevich, J; Konopaske, R; Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. 7 Ed. Cap. 2. Cultura Organizacional. Mc Graw-Hill
- Iovchyka, M. e Ivanko E.:(1985). *Atmósfera sociopsicológica*. En Fuentes M. (Ed) Selección de Lecturas de Dinámica de los Procesos Grupales. Pueblo y Educación. La Habana.
- Kreps, G. (1990). *Organizational communication*. Longman group LTD, Londres.
- Manes, J. (2004). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificarestrategias de gerenciamiento institucional*. 2da. Edición. Buenos Aires: Granica.
- Martín, M. F. (1997). *Comunicación en empresas e instituciones, de la consultora a la dirección de comunicación*. Ediciones Universidad de Salamanca. Recuperado el 17 de Abril de 2012 en:
<http://books.google.com.mx/books?id=4zapll9ccP4C&pg=PA79&dq=arrieta+comunicacion+externa&hl=es&sa=X&ei=UOmQT8GBI8Tg2QWs382DCg&ved=0CD EQ6AEwAA#v=onepage&q=arrieta%20comunicacion%20externa&f=false>
- Martínez, V. A. y Nosnik, A. (1988). *Comunicación organizacional práctica: manual gerencial y coordinadores*. México, Trillas.
- Matteson, R. (2006). *Comportamiento organizacional*. Editorial MacGraw-Hill España.
- Mertens, D. M. (2005). *Research and evaluation in Education and Psychology: Integrating diversity with qualitative, quantitative, and mixed methods*. 2a. Ed. Thousand Oaks: Sage.
- Moreno, L. (s/f). *Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida*. Recuperado el 19 de Octubre de 2012, en:
http://www2.uacj.mx/IIT/CULCYT/mayo-junio2009/4%20Art%20Comunicaci%C3%B3n%20Rev_32.pdf
- Morse, J. M. (2002). *Principles of mixed and multi method research design. Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. Teddlie Eds.
- Odiorne, G. (1981). *Management by Objectives*. En Michael.

- Ramírez, C. (2004). *La gestión educativa en las instituciones educativas*. Cavassa, México, Limusa. Recuperado el 15 de Abril de 2012 en:
http://books.google.com.mx/books?id=3peF_dZUveYC&pg=PA139&dq=motivacion+en+las+instituciones+educativas&hl=es&sa=X&ei=g--QT7DBOMSW2AXL17H6Cw&ved=0CFwQ6AEwCA#v=onepage&q=motivacion%20en%20las%20instituciones%20educativas&f=false
- Robbins, S. 2004. *Comportamiento Organizacional*. 10ª Edición. MÉXICO: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. 2005. *Diagnóstico Organizacional*. 6ª Edición. México: AlfaOmega Grupo Editor.
- Rogers, E. y Agarwala, R. (1980). *The Mathematical Theory of Communication*. Illinois University Press.
- Ruíz, D. (2007). Modelo de Gestión educativa estratégica . Programa escuelas de calidad. Recuperado el 17 de Octubre del 2012, en:
http://www2.sepdf.gob.mx/programa_escuela_calidad/Materialesdeconsulta/MGEE.
- Senge, P. 1992. *La Quinta Disciplina*. Barcelona. Granica.
- Valverde, M. (2001). *Comportament huma' en l' organització*. Ed. Universitat Oberta de Catalunya. Barcelona.
- Zaldivar, D. (2003). *Relaciones interpersonales*. La Habana, Ed.Enpes.

Apéndices

Apéndice A. Transcripción de entrevistas realizadas al personal Administrativo del Colegio Fray Pedro de Gante

Enseguida se muestran las transcripciones de las entrevistas realizadas al personal administrativo.

Nombre completo, puesto y administrador.

1. Nombre y puesto

- a) Maestra Aída Hernández Rico, coordinadora del departamento de vinculación y recursos humanos (Administrador 1).
- b) Salvador Burgueño Ramírez, contador (Administrador 2).
- c) Yadell García Angulo, colegiatura (Administrador 3).
- d) Rosario Morales, Auxiliar contable (Administrador 4).
- e) Martha Grijalva, coordinadora de pastoral (Administrador 5).
- f) Diana Ramírez, relaciones públicas (Administrativo 6).
- g) Laura Elías, coordinador de la administración (Administrativo 7).
- h) Magdalena Sánchez, coordinador de preescolar (Administrativo 8).
- i) Dulce Hernández, coordinador escolar de preescolar y primaria (Administrativo 9).
- j) Karla Romero, coordinador de primaria (Administrativo 10).
- k) Berenice Ramos, prefectura de primaria (Administrativo 11).
- l) Juan Manuel Salazar, coordinador de secundaria (Administrativo 12).
- m) Lilly Fuentes, prefectura de secundaria (Administrativo 13).
- n) Gabriela Duarte, coordinador escolar de secundaria (Administrativo 14).
- o) Alba Lucero, coordinador de preparatoria (Administrativo 15).

- p) Lizette Rodríguez, prefectura de preparatoria (Administrativo 16).
- q) Gerardo Aguilar, coordinador de sistemas (Administrativo 17).
- r) Janeth Campos, orientación psicopedagógico (Administrativo 18).
- s) Vanessa Fuentes, psicología educativa (Administrativo 19).
- t) Susana Tachiquin, laboratorio de ciencias (Administrativo 20).

Comunicación

2. ¿Cómo considera el proceso de comunicación dentro del colegio?

- a) Se considera importante ya que a través de estos surgen las mejoras laborales (Administrativo 1).
- b) No es buena ya que en mi puesto de contador solo nos enteramos de lo que pasa a nuestro alrededor y no del resto de las actividades (Administrativo 2).
- c) La comunicación se da únicamente entre el directivo general a través de los reportes que debemos entregar; sin embargo hace falta implementar medidas que permitan enterarnos de la situación del colegio en otras áreas en las que podemos ser partícipes (Administrativo 3).
- d) No existe un proceso de comunicación fluido entre departamentos (Administrativo 4).
- e) Mi comunicación es dirigida hacia la capilla y el personal religioso acerca de los eventos de pastoral únicamente (Administrativo 5).
- f) Existe comunicación con los miembros principales de patronato, sin embargo me da pena no saber responder de situaciones que pasan en otras áreas laborales, ya que la comunicación no es fluida (Administrativo 6).
- g) Considero que la comunicación es buena con el personal encargado de elaborar las nóminas de pago, y los directivos, ya que quien administra los

- pagos del colegio soy yo, aclarando que con el resto del personal no tengo comunicación, solo cuando es necesario (Administrativo 7).
- h) Existe comunicación en las reuniones de directivos acerca de las actividades que debemos realizar en conjunto, pero no conozco las funciones restantes (Administrativo 8).
 - i) La comunicación que tengo con la directora de preescolar y la directora de primaria es excelente, me entero de situaciones que pasan con los niños (Administrativo 9).
 - j) Existe buena comunicación con mis docentes y padres de familia, no sé cómo será con los otros directores, docentes y administrativos (Administrativo 10).
 - k) Las situaciones que acontecen en los niños son comunicadas a los padres de familia y al directivo de sección (Administrativo 11).
 - l) El personal administrativo a mi cargo se encarga de comunicar sobre las actividades pendientes a realizar, tanto al personal docente como padres de familia (Administrativo 12).
 - m) No existe buena comunicación de parte de nuestro jefe directivo, la tratamos de formar entre compañeros, sin embargo los problemas se dan cuando no se tratan situaciones que pertenecen al director y no sabemos cómo manejarlas porque siempre está ocupado (Administrativo 13).
 - n) Pocas actividades del colegio en general son notificadas a mi sección, por lo tanto cuando los padres de familia tienen alguna duda me da pena indagar en el resto de las secciones frente a ellos (Administrativo 14).

- o) En la reunión de inicio de ciclo que se lleva de forma general, con todos los miembros que laboran dentro del colegio se dan a conocer las actividades realizadas el ciclo anterior y lo que se espera para el ciclo presente (Administrativo 15).
- p) Me encargo de comunicar vía telefónica a los padres de familia sobre las situaciones que pasan con sus hijos, ya sean situaciones de indisciplina o académicas, además llevo el control de esto por si me lo solicitan los coordinadores (Administrativo 16).
- q) En lo particular, me entero solo de los sistemas que fallan en todo el colegio, de las computadoras que debo reparar, pero me encuentro fuera del conocimiento de las actividades del colegio (Administrativo 17).
- r) La comunicación se da cuando algún alumno de cualquier sección de estudios trae algún problema de atención y me piden que lo canalice y además que trabaje en su situación. Esto se da mínimo 2 veces por semana (Administrativo 18).
- s) La orientadora me comunica de los casos que se deben canalizar, mismos que debo estar observando sobre las mejoras que se observan en el lapso de la orientación psicopedagógica para posteriormente pasar esta información al coordinador de sección (Administrativo 19)
- t) Los docentes que utilizan los laboratorios de ciencias me informan con anticipación que van a hacer uso de estos, sin embargo cuando se utilizan por algún evento externo que programa el colegio a estudiantes de otras preparatorias, no me es notificado en tiempo y existen problemas por empalme en el uso de los laboratorios (Administrativo 20).

3. ¿La comunicación interna del colegio, es socialmente responsable?
- a) Una de las funciones del colegio es dar a conocer las actividades a los coordinadores de sección para que estos la hagan llegar a sus trabajadores. Considero que debe existir un medio para que esta información sea efectiva en su momento (Administrativo 1).
 - b) No lo es, ya que no se comunica eficientemente entre todos los departamentos (Administrativo 2).
 - c) No siempre, se comunica sobre situaciones que pasan solo cuando estas ya son serias (Administrativo 3).
 - d) Es lamentable darse cuenta de las solicitudes que hacen los padres de familia en referencia a los pagos en colegiaturas y que por falta de recurso de actualizaciones en sistema, estas no cumplen las expectativas esperadas (Administrativo 4).
 - e) No se consideran eficientes las evaluaciones que miden el nivel comunicativo entre el personal colaborador, ya que no siempre se entregan retroalimentaciones con opción de mejoría laboral, esto conlleva a seguir sin comunicación (Administrativo 5 y 6).
 - f) La comunicación debe ser iniciada por el departamento de vinculación y este debe supervisar que llegue a su destino y que las actividades sean emprendidas (Administrativos 7, 8, 9 y 10).
 - g) cuando se llevan a cabo las evaluaciones del desempeño laboral, tardan mucho tiempo en brindar retroalimentaciones de los resultados obtenidos y en muchas otras ocasiones no se ofrecen los hallazgos, situación por la cual

las tareas no se corrigen cuando estas fallan, no hay una responsabilidad de parte del encargado (Administrativos 11, 12, 13, 14 y 15).

- h) No se da la comunicación interna y pasan por desapercibido actividades importantes y por consiguiente no se realizan las acciones favorablemente (Administrativos 16 y 17).
- i) En lo que me corresponde como trabajadora, extendiendo reportes de mis labores y los hago llegar a la dirección de sección encargada de cierto caso de alumno, sin embargo, si este alumno no ha presentado nuevamente algún fallo, ya no me lo pasan a canalización y si lo pido se molestan. Considero que no existe responsabilidad en las funciones o no hay seriedad (Administrativo 18 y 19).
- j) No son responsables ya que a las solicitudes realizadas por el laboratorio de ciencias no son atendidas inmediatamente sino al paso de algunas recordadas (Administrativo 20).

Vinculación

- 4. El departamento de vinculación, ¿es funcional en el colegio?, ¿promueve la comunicación entre empleados? ¿Propone estrategias de mejora laboral?
 - a) Como coordinadora del departamento, doy lo mejor de mí, establezco metas y busco que se dé el cumplimiento con los coordinadores de sección. (Administrativo 1).
 - b) Es como si no existiera, ya que en ocasiones no se preocupa por mantenernos informados o simplemente no se da seguimiento para que esta fluya y llegue a su destino. Algunas estrategias de mejora laboral que

propongo son establecer un manual de firmas del personal al que debe llegar la información y quien la recibió (Administrativo 2).

- c) Pienso que no cumple con las expectativas que debe tener una vinculación institucional, no se busca conocer entre los empleados el nivel de satisfacción comunicación y cuando se hacen evaluaciones del desempeño laboral, no siempre se entregan retroalimentaciones que permitan la búsqueda de mejoras laborales. (Administrativo 3).
- d) La comunicación se da únicamente con el personal que labora finanzas, nóminas, administración, no sé cómo se manejen el resto de las secciones. En lo personal nunca he recibido estrategias de mejora en el área que me corresponde. (Administrativo 4).
- e) Vinculación siempre ha apoyado las actividades pastorales, sin embargo no ofrece retroalimentaciones de las mismas y se da conocimiento al resto de las secciones de los pendientes religiosos. (Administrativo 5).
- f) En lo que respecta a mis funciones, doy a conocer actividades estudiadas con patronato al departamento de vinculación, sin embargo desconozco como es la comunicación entre secciones, ya que no me doy tiempo para recorrerlas (Administrativo 6).
- g) Desde mi punto de vista, vinculación informa en las secciones acerca de las actividades pendientes, desconozco como sea la comunicación y tengo entendido que anualmente se ofrece una retroalimentación por secciones acerca de su desempeño en las labores (Administrativo 7).
- h) La comunicación se da solo en nuestra sección, no siempre nos comunican de las actividades del colegio y si se proponen estrategias de mejoras, solo

cuando hay visitas por la coordinación de vinculación (Administrativos 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16).

- i) Considero que la comunicación no es buena, solo nos comunicamos con el personal que está a nuestro alrededor (Administrativo 17 y 20).
- j) Tenemos buena relación con el personal que debemos contactar y con los padres de familia de los estudiantes que han requerido apoyo, no hemos recibido estrategias de mejora (Administrativo 18 y 19).

5. ¿Qué opina acerca de las evaluaciones que realiza el departamento de vinculación?, ¿son a beneficio del servicio educativo?

- a) Estas se hacen a todo el personal que labora en el colegio y el fin es proporcionar consejos en las mejoras laborales (Administrativo 1).
- b) Como administrativos de finanzas no se si se deba realizar esto porque nunca nos lo han hecho (Administrativo 2, 3 y 4).
- c) No sé, de qué me está hablando (Administrativo 5).
“aclarando que al explicarle comento que ha observado a la persona encargada aplicando evaluaciones pero a ella nunca la han evaluado”
- d) Considero que se debe hacer y creo que esto se aplica en los docentes. Si el coordinador ofrece retroalimentación de las debilidades encontradas es favorable ya que el trabajador debe buscar las soluciones al respecto (Administrativo 6 y 7).
- e) Que las retroalimentaciones se deben ofrecer siempre, ya que la mayor parte de las ocasiones esto no se hace y no sirve de nada evaluar las labores si no se nos dice en que debemos ser mejores. Claro que son un beneficio el que estas se apliquen porque favorece el cumplimiento de las labores en tiempo

y mejora la calidad educativa (Administrativo 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16).

- f) Mas o menos una vez al año evalúan mi trabajo y el trato que doy a los demás, a los días de ser evaluado me dicen en que debo mejorar y son muy importantes estas evaluaciones ya que comprometen mas a uno como empleado de los pendientes a realizar (Administrativos 17 y 20).
- g) Considero que son muy importantes para medir el desempeño laboral y además son a beneficio de ofrecer lo mejor y dar apertura a que el colegio se vea en la necesidad de ofrecer capacitaciones (Administrativo 18 y 19).

Apéndice B. Transcripción de entrevistas realizadas al personal Docente del Colegio

Fray Pedro de Gante

Enseguida se muestran las transcripciones de las entrevistas realizadas al personal docente.

Nombre y número del docente

1. Nombre y puesto

- a) Gabriel López Diéguez (Docente 1).
- b) Claudia Patricia Vázquez Valenzuela (Docente 2).
- c) Lidia Elizabeth Arceo Madero (Docente 3).
- d) Adriana González Amezcua (Docente 4).
- e) Marco Antonio Cervantes Aguilar (Docente 5).
- f) Irma Acevedo Arellano (Docente 6).
- g) Francisco López Olmedo (Docente 7).
- h) Alejandra Reyes Montaña (Docente 8).
- i) Berenice Leal Leyva (Docente 9).
- j) Aida Hernández Rico (Docente 10).
- k) Alba Lucero Munguía (Docente 11).
- l) Karina González Sánchez (Docente 12).
- m) Carolina Zepeda Angulo (Docente 13).
- n) Jesús Ángel Álvarez Álvarez (Docente 14).
- o) Enrique Moraila Flores (Docente 15).

Comunicación

- 2. ¿Cómo considera que se lleva a cabo la comunicación del líder directivo al docente?

- a) Al inicio del ciclo escolar se hace una reunión donde se nos dan a conocer a través del directivo las metas para ese ciclo, solicitudes como entregas de planeaciones de clase y en general todo lo que se desea (Docente 1).
- b) No me entero de las situaciones que considero así debería ser, incluso los alumnos me piden fechas de algún evento y lamentablemente no estoy enterado (Docente 2).
- c) En ocasiones he necesitado exponer alguna situación que pasa con algún alumno y la directora nunca está disponible y es porque o está en reunión o salió a comer (Docente 3).
- d) Tiene un carácter extraño que me evita acercarme a ella y pido apoyo a otros docentes (Docente 4).
- e) Solo hace una reunión al inicio del ciclo escolar y jamás vuelve a saber de nosotros, supongo que si faltamos a las labores no se da cuenta (Docente 5).
- f) Desconozco, ya que lo que debo saber me lo comunica la secretaria o prefectura (Docente 6).
- g) Las pocas ocasiones que se encuentra en la oficina siempre está enojada, no se le puede dirigir la palabra y cuando lo llego hacer no me soluciona mis dudas y se observa molesta (Docente 7, 8 y 9).
- h) Mal, no hay comunicación, no me entero de nada, soy solo un docente que imparte las clases y se regresa solo con la alegría de los alumnos (Docente 10).
- i) Cuando se dirige a sus docentes lo hace molesta e incluso manda un que otro correo para regañarnos sin motivos (Docente 11).
- j) Se dirige a los docentes cuando se presenta algún problema en calificaciones y que el padre de familia se dirige a ella, lo hace molesta y al final nos regaña

aunque verdaderamente no existan errores en la evaluación del alumno

(Docente 12).

- k) No existe comunicación, me entero por las publicaciones en el calendario escolar o preguntando a otros compañeros docentes (Docentes 13, 14 y 15).

Vinculación

- 3. ¿Cómo percibe las acciones administrativas y la parte de la organización en las actividades generales del colegio?
 - a) Siempre se batalla económicamente por retrasos en los pagos de las colegiaturas de los alumnos y con respecto a la organización considero que falta que se determine a un grupo para que se dedique a la organización de las actividades, ya que se ven muchas personas a la vez y en vez de trabajar pierden el tiempo (Docente 1).
 - l) A mi parecer las actividades que requieren ingresos en el colegio independientes a la matriculación, dejan pocas ganancias ya que se invierte casi la misma cantidad de los que se gana, he estado presente y me he dado cuenta, las actividades del colegio siento que están bien organizadas (Docente 2).
 - m) Considero que se debe contratar a una persona más capacitada para ello ya que lo peor que me ha pasado es que no me paguen el sueldo por falta de dinero, esto me dice que no se organizan bien (Docente 3, 4, 5, 6, 7).
 - n) No me doy cuenta de eso ya que estoy solo el tiempo que duran mis clases porque debo trasladarme a mi otro trabajo (Docente 8).
 - o) La organización en las actividades creo que está bien ya que siempre se obtiene satisfacción y apoyo del personal, sin embargo en la administración se deben

buscar maneras para que se manejen los recursos económicos por atrasos en pagos de nómina (Docente 9 y 10).

- p) Con respecto a las acciones administrativas se observa descontrol, falta de comunicación ya que cuando me acerco por dudas a algún administrativo me pasan a distintos departamentos y no me resuelven mis dudas porque nadie conoce la información. En lo que respecta a las actividades del colegio se perciben organización al realizarlas (Docente 11).
 - q) Entre los administrativos puedo notar cierta desconfianza al compartir información, inseguridad al comunicarse y desorganización en sus actividades. De las actividades se observan buenos resultados lo cual me indica que si hay buena organización (Docente 12 y 13).
 - r) Pierden mucho tiempo en el cafecito, siempre se ven ocupados en el teléfono en cuestiones personales y hacen mucho esperar cuando se les necesita. Desconozco como son las actividades y sus resultados (Docente 14).
 - s) En general se me hace que funcionan bien los administrativos, no he tenido la necesidad de acercarme a ellos y de las actividades que se realizan puedo ver los resultados en la página web del colegio www.escuelagante.com, los cuales me indican que si se organizan para realizarlas (Docente 15).
4. ¿Cómo considera las funciones del departamento de vinculación y la comunicación entre departamentos institucionales?
- a) Considero que las funciones no están bien coordinadas, ya que observo que el directivo general del colegio lleva la comunicación externa, vinculación no promueve la comunicación con el resto del personal y por ello es difícil laborar sin conocer los objetivos de ciertas actividades (Docente 1).

- b) He solicitado apoyo para visitar con mis alumnos alguna empresa y tardan mucho en instar la visita y la comunicación no es buena (Docente 2).
 - c) En lo que respecta al área de preparatoria no hay buena comunicación, el director no comunica acciones pendientes y los docentes se sienten distantes, no sé cómo sea esta en el resto de las secciones. No se ve que vinculación solicite apoyos externos para las funciones del colegio (Docentes 3, 4, 5 y 6).
 - d) La persona encargada de este departamento no tiene las aptitudes para las funciones que debe hacer puesto que no se notan mejoras en el colegio y además no promueve actividades donde podamos tener contacto con el resto del personal (Docente 7 y 8).
 - e) Desconozco las funciones del departamento de vinculación, sin embargo observo que falta coordinación entre los departamentos del colegio. De la comunicación puedo opinar que no es buena porque no se informa no se reúne a los docentes para revisar avances y exponer inquietudes (Docente 9, 10 y 11).
 - f) Desconozco las funciones de vinculación, casi nunca veo a la coordinadora y no existe comunicación interna ni externa (Docentes 12, 13, 14 y 15).
5. ¿El colegio le ofrece capacitaciones que permitan aumentar su capacidad de enseñanza-aprendizaje? ¿Usted comunica sus necesidades de actualización?
- a) Muy esporádicamente se ofrecen capacitaciones, no me dan confianza para dar a conocer mis necesidades de actualización, lo hago por mi cuenta o apoyos de la otra escuela en la que trabajo (Docentes 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15).

Apéndice C. Carta Consentimiento para la realización de la investigación



COLEGIOS PARTICULARES A.C.
ESCUELA FRAY PEDRO DE GANTE
Termópilas y Esparta S/N 631 31 10040 ext. 124

Nogales, Sonora a los 06 días del mes de FEBRERO del 2012

PRESENTE.

Por medio de la presente hago constar que se ha autorizado la elaboración del proyecto Análisis de la Comunicación como instrumento de acción en el departamento de Vinculación, dentro del Colegio Fray Pedro de Gante, por la Licenciada Patricia María Grajeda Ibarra.

Del mismo modo la institución adquiere el compromiso de colaborar con la investigadora, con la finalidad de que la información manejada sea veraz y la oportuna o requerida por la misma. Con el compromiso de que esta sea implementada para la mejora continua del Colegio .

Atentamente

Aida Angélica Hernández Rico
Maestra en Tecnología Educativa
Coord. Recursos Humanos y Calidad



COLEGIO GANTE
MTE AIDA ANGÉLICA
HERNÁNDEZ RICO
COORDINADORA DE RECURSOS
HUMANOS Y CALIDAD

Apéndice D. Currículum VITAE

Evaluación de la organización y aprovechamiento de recursos dentro del Colegio Fray Pedro de Gante de Nogales, Sonora.

Resumen

Patricia Maria Grajeda Ibarra

Correo electrónico personal: patricia.grajeda@hotmail.com

Originaria de Álamos, México, Patricia Maria Grajeda Ibarra realizó estudios profesionales en el Instituto Tecnológico de Sonora campus cd. Obregón, recibiendo el título de Licenciado en Sistemas de Información Administrativa. Posteriormente realizó una Maestría en Administración en ITESM, campus Sonora Norte. La investigación titulada “Análisis sobre el departamento de vinculación y la importancia de la comunicación en el Colegio Fray Pedro de Gante” es la que presenta en este documento para aspirar al grado de Maestría en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en educación superior.

Su experiencia de trabajo ha girado, principalmente, alrededor del campo de la administración y la docencia, específicamente en el área de tecnología de información, gestión del conocimiento y recursos humanos desde hace 6 años. Asimismo ha participado en iniciativas de metodologías de enseñanza y aprendizaje, aprendizaje colaborativo, micro enseñanza, síndrome del estrés, pensamiento automático, cómo compartir pensamientos deformados, etc.

Actualmente, Patricia Maria Grajeda Ibarra funge como Coordinador de Servicios escolares y docente, las principales actividades son: el control de actas administrativas de calificaciones, certificados de alumnos, constancias de alumnos y control del personal

docente, además imparte clases a alumnos de preparatoria. Las habilidades son el manejo del personal, adaptación al cambio, entre las expectativas de superación está el adquirir capacitaciones y un doctorado.