

# La Cultura Organizacional en la Construcción de Identidad y Sentido de Pertenencia en Instituciones Educativas de Nivel Básico en Puebla, México: Estudio de un Caso

*The Culture Organizational in the Construction of Identity and Sense of Belonging in Institution Educational of Basic Level in Puebla, Mexico: Study of a Case*

*Cultura Organizacional na Construção da Identidade e Sentido de Pertencimento em Instituições de Educação Básica em Puebla, México: um Estudo de Caso*

**Fecha de recepción:** 03 de junio de 2022

**Fecha de aprobación:** 15 de septiembre de 2022

**Belén Ameyalli Mejía Romero <sup>1</sup>**  
**María Alicia Sandoval Hernández <sup>2</sup>**



## Resumen

La presente investigación revela cómo la cultura organizacional dentro de un preescolar hace que existan comportamientos, conductas, una identidad y sentido de pertenencia entre los miembros, que llevan al éxito o al fracaso de las metas de la filosofía. Por esto, durante la investigación se realiza un estudio mixto al público interno directo e indirecto para analizar los aspectos formales e informales de la cultura organizacional, las conductas y comportamientos de los miembros en la construcción de su identidad y, un análisis FODA, descubriendo la coherencia que existe entre lo que se dice y se hace. Entre los resultados más relevantes, se han

descubierto ciertos elementos que aclaran que existe una gestión correcta dada por los miembros de las diferentes áreas con equidad; sin embargo, se descubrió que los problemas no siempre recaen en los docentes, sino también la limitación que se brinda para las actividades y propuestas que desean llevar a cabo.

### Palabras clave:

cultura organizacional, aspectos formales e informales, identidad, sentido de pertenencia

### Abstract

The present investigation reveals how the culture organizational within of a

1 Escuela Superior de Ciencias y Humanidades. Joven Investigadora. Semillero de Investigación. Correo electrónico: ameyalli.romm@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3692-6783> Estado de Puebla, Mexico Estado de Puebla. México.:

2 Licenciada en Comunicación. Maestra en Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Escuela Superior de Ciencias y Humanidades. Correo: alicia.sandoval@escihu-puebla.edu.mx

Para citar este artículo: Mejía Romero, B. A., & Sandoval Hernández. M. A. (2022). "La Cultura Organizacional en la Construcción de Identidad y Sentido de Pertenencia en Instituciones Educativas de Nivel Básico en Puebla, México: Estudio de un Caso". In *Vestigium Ire*. Vol. 16-2, pp. 84-100.

preschool makes exist behavior, conducts, an identity, and sense of belong between the members, that leading the success or the failure of the goals of the philosophy. For this, during the investigation is make a mixed study to the public internal direct and indirect for analyzed the aspects formal and informal of the culture organizational, the conducts and behaviors of the members in the construction of your identity and, an analysis FODA, discovering the coherence that exist between what is said and done. Among the results most relevant, certain elements have been discovered that clarify that there is a correct management given by the members of the different areas with equity; however, it was discovered that the problems do not always fall on the members, but also the limitation that is provided for the activities and proposals that they wish to carry out.

**Keywords:**

organizational culture, formal and informal aspects, identity, sense of belonging

**Resumo**

A presente investigação revela como a cultura organizacional dentro de uma pré-escola faz com que existam comportamentos, condutas, uma identidade e um sentimento de pertencimento entre os membro, que levam ao sucesso ou fracasso dos objetivos da filosofia. Por isso, durante a investigação, é realizado um estudo misto sobre o publico interno direto e indireto para analisar os aspectos formais e informais da cultura organizacional, a conduta e o comportamento dos membros na construção de sua identidade e, um análise FODA, descobrindo a coerência que existe entre o que é dito e feito para propor uma estratégica de comunicação organizacional. Entre os resultados mais relevantes, foram descobertos alguns elementos que esclarecem que existe uma

gestão correta onde todos os membros das diferentes áreas participam sem distinção de hierarquia; no estanto, descobriu-se que nem sempre os problemas recaem sobre os docentes, mas também a limitação que se prevé para as atividades e propostas que pretendem realizar.

**Palavras-chave:** cultura organizacional, aspectos formais e informais, identidade, senso de pertencimiento

**Introducción**

Actualmente la comunicación organizacional dentro de la cultura de una organización se ha ido transformando desde tiempos pasados hasta la actualidad, debido a que es la principal fuente de un proceso de interacción entre las organizaciones y sus públicos. Esta comunicación organizacional ha atravesado grandes cambios, permitiendo que la identidad de una escuela, empresa o hasta en la propia familia tengan en sus integrantes comportamientos positivos o negativos, logrando obtener los objetivos o metas deseados.

Por lo tanto, la cultura que se da ante la comunicación organizacional de una entidad, se ha convertido en una de las bases importantes en las organizaciones, ya que influye en los trabajadores, logrando una transformación positiva o negativa en las metas a alcanzar porque ayuda al desarrollo ético de sus integrantes y la identificación de la organización entre sus competidores, debido a que desde lo interno se da a conocer una organización, y dando en sus integrantes esa ideología y sensación de pertenencia, por lo que “no es algo palpable, solo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias, en este sentido, es parecida a un iceberg” (Chiavenato, 2009, p. 123).

Es por esto que la integración de la cultura organizacional y la comunicación van de la mano dentro de las instituciones de educación, organizaciones o empresas, ya que es una realidad que manifiesta los cambios y la influencia que da hacia los comportamientos, conductas y ventajas que posee en los trabajadores para que se desarrollen y cumplan sus funciones por voluntad, debido a que son seres de sentimientos, pensamientos y quienes se cansan ya que no son robóticos. Al tener y llevar a cabo una cultura y comunicación positiva propiciará el funcionamiento de la organización y esto se verá reflejado en las metas alcanzadas y la economía incrementada. Por lo que esta investigación ayuda a ser guía para instituciones y organizaciones que tengan el interés de llevar a cabo una comunicación y cultura organizacional en sus planes para alcanzar la filosofía y exista coherencia entre lo que se dice y se hace.



De acuerdo a lo planteado, una institución de educación pública que es considerada es el Jardín de Niños Sayil, ubicado en la Unidad Habitacional La Guadalupana en la ciudad de Puebla, ya que el preescolar muestra calidad de educación y sus miembros proyectan trabajar de forma solidaria y empatía, sin embargo, esto no se refleja en su identidad en relación con las demás escuelas de su alrededor y la ciudad de Puebla, por tanto, existe algo en su cultura organizacional y sus aspectos formales e informales que impiden o disminuye el sentido de pertenencia, la identidad, ser reconocida y tener un posicionamiento entre las demás escuelas en la ciudad de Puebla y en los municipios de su alrededor.

Por eso, en esta investigación se propone diagnosticar la cultura organizacional interna del Jardín de Niños Sayil, tomando en consideración el Iceberg de Chiavenato,

y con esto poder realizar una estrategia de comunicación organizacional que promueva una interacción, integridad y humanidad positiva entre sus integrantes y los padres de familia que es su principal público. A partir de esto surge la interrogante ¿Qué aspectos formales e informales de la cultura organizacional del Jardín de Niños Sayil son determinantes de las conductas y comportamientos de sus miembros en la construcción de su identidad y sentido de pertenencia? De acuerdo a esto se plantean los siguientes objetivos:

- Analizar los aspectos formales e informales de la cultura organizacional del Jardín de Niños Sayil, a través de la identificación de conductas y comportamientos de los miembros en la construcción de su identidad para proponer una estrategia de comunicación organizacional que promueva el sentido de pertenencia.
- Identificar los aspectos formales y visibles de la cultura organizacional del jardín de niños, a través de entrevistas y encuestas a la directora, trabajadores y padres de familia tomando como base el Iceberg de Chiavenato, para inspeccionar parte de su identidad.
- Identificar los aspectos informales y ocultos de la cultura organizacional del jardín de niños Sayil, a través de entrevistas y encuestas a la directora y trabajadores tomando como base el Iceberg de Chiavenato, para inspeccionar los comportamientos, conductas y comunicación que se tiene.
- Analizar las fortalezas o debilidades del Jardín de Niños Sayil, a través de los aspectos formales e informales que se encontraron, para detectar las barreras comunicativas y culturales entre sus integrantes.

- Diseñar una estrategia de comunicación organizacional, a través de las variables de comunicación organizacional de Chiavenato, para mejorar la interacción y la cultura del Jardín de Niños Sayil.

## Revisión de Literatura

### Cultura Organizacional

En varias perspectivas las organizaciones han tomado en consideración la cultura y ante su definición entre diferentes autores es un término con gran desglose, pues como se sabe, es una acción que dentro de las organizaciones o empresas toman para tener una forma de trabajar. Por un lado, para Chiavenato (2009):

La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.

Las características nacionales y socioculturales influyen en el desarrollo y la perpetuación de variables culturales, que a su vez determinan las actitudes básicas ante el trabajo, el tiempo, el materialismo, el individualismo y el cambio. (p. 120)

Mientras para Cucchiari (2019) quien toma como referencia a Costa, Pizzolante y Villafañe, aclara que son los valores, creencias, normas de comportamiento, políticas, formas de pensamiento y aprendizaje, relaciones de poder, formas de influencia y cambio e instrumento de motivación, así como las conductas de los empleados, crear sentido de pertenencia y singularidad cultural como costumbres (para más información en la p. 54). Larios (2021), identifica este grupo de normas, creencias y valores como factores competitivos en las empresas desde una perspectiva de la

cultura (clima) organizacional.

Por tanto, se puede decir que la cultura organizacional es aquella acción llevada a cabo dentro de la organización o empresa en donde los públicos internos comparten determinados valores, creencias, costumbres, conductas y comportamientos como persona individual o en grupo dentro de su área de trabajo o bien como un núcleo total, el cual influye o condiciona su interacción, es decir, que haya reciprocidad de lo que se esté realizando en actividades formales o informales, gracias a esto en la organización el ambiente laboral puede ser positivo o negativo, teniendo así al mismo tiempo un proceso comunicativo que permite la motivación y sentirse pertenecientes o no a la organización.

### Identidad

En varias perspectivas los autores han dado un significado a la identidad de acuerdo a organizaciones o bien desde lo corporativo. Para Shee & Abratt (1989, citados por Duque y Carvajal, 2015) dicen que “la identidad corporativa es “una asamblea de señales visuales (físicas y conductuales) por las cuales una audiencia puede reconocer a la compañía y distinguirla de las otras, lo que se puede usar para representar o simbolizar a la compañía” (p.16). Mientras para Carrasco (2022) considera que la *palabra comunica*, todo aquel elemento como forma de hablar, saludar, como hueles que haces. Así mismo, explica que el *lenguaje corporal* comunica, transmite emociones, situaciones, acciones como posturas, sonrisas, contacto visual, voz, entre otros aspectos.

Por tanto, la identidad es la manera percibida que los integrantes tienen de la organización o empresa a la que pertenecen, distinguiendo así la imagen o marca entre otras compañías, estas percepciones son a través de tres rasgos como físico, visual y

sonoro, rasgos que lo podemos percibir a través de los sentidos y, que transmite una sensación positiva o negativa, ya que por medio de estos psicológicamente impacta en su mente y de los cuales son llevados a cabo en los públicos internos directos e indirectos, por ejemplo, en una escuela son todos aquellos trabajadores, docentes, directivos y alumnos que se encuentran dentro de una institución.

### Aspectos Formales de una Organización

Algunas perspectivas que los autores han tomado y, como tal dado un significado de lo que son los aspectos formales de una organización son distintos; sin embargo, varios de ellos lo asemejan a la pirámide iceberg, aspecto que no toman en cuenta en varias organización o empresas ante su identificación. De acuerdo a Chiavenato (2009) los aspectos formales de una organización, lo llama como aspectos visibles y los clasifica en un iceberg (figura 1).

Por tanto, los aspectos formales que hay dentro de una organización o bien en una

empresa, son todos aquellos elementos oficiales que se implementan para los trabajadores que pertenecen dentro de la institución y el cual deben de seguir estrictamente de acuerdo a la filosofía como la misión, visión, valores y objetivos, y con base a la estructura de la organización y cadena de mando, así como aquellas estrategias, políticas, procedimientos e instalaciones que conforman y establece la organización para llevar a cabo el trato al cliente.

### Aspectos Informales de una Organización

Son algunas perspectivas que los autores han tomado y dado un significado a lo que son los aspectos informales de una organización, y varios de ellos lo asemejan a la pirámide iceberg; sin embargo, muchos no toman en cuenta esta perspectiva ante su identificación. De acuerdo a Idalberto Chiavenato, los aspectos informales de una organización, lo llama como aspectos invisibles (figura 1).

Figura 1. El iceberg de la cultura organizacional.



Fuente: Adaptado de Chiavenato, 2009, p. 125. (El segundo título es ASPECTOS INFORMALES Y OCULTOS)

Por tanto, los aspectos informales de una organización son todas aquellas acciones llevadas a cabo sin control por un grupo de personas con amistad sin jerarquía o con jerarquía, pero con normas del grupo que tengan entre ellos para la interacción informal de su convivencia, así como sus percepciones y actitudes que hay en los mismos empleados, sin embargo, también hay conflictos interpersonales e intergrupales en la organización dando así desilusiones en los trabajadores.

## Comunicación

En el mundo actual y desde tiempos pasados el hombre ha tenido la necesidad de interactuar entre la sociedad, llevando con esto la comunicación que ante su definición entre diferentes autores es un término no tan confuso, pero igual es interminable, ya que como se sabe, es una actividad en el que el hombre formal o informal realiza un intercambio de información a través de signos, habla o lenguaje. De acuerdo a Chiavenato (2009):

La palabra comunicación proviene del latín *communicatio* y significa hacer común. El comunicador trata de establecer una especie de comunidad con el receptor. Así, la comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. (p. 308)

Mientras para Da Silva (2021), quien toma la comunicación desde la organización plantea:

Es un proceso en el que emisores y receptores intercambian mensajes, usando un medio para transmitir información en un código compartido. Adicionalmente, en la comunicación organización también se involucra el entorno de trabajo, que debe facilitar los procesos de flujo de información entre equipos. (párr. 7)

Por tanto, la comunicación es un proceso que ocurre entre un emisor y un receptor por un medio, y del cual se expresa de una manera formal o informal dependiente de la jerarquía de la organización, llevada a cabo por in flujo de mensajes (descendente, ascendente, horizontal) y puede ser verbal o no verbal en donde se transmite información, motivación, ideas, opiniones, sentimientos o emociones compartido con un intercambio mutuo de retroalimentación.

## Estrategias de Comunicación

En varias perspectivas los autores han dado un significado a las estrategias de comunicación organizacional, por lo que el significado es muy amplio. Desde el autor Capriotti (2021) la estrategia de comunicación lo establece en varias perspectivas y plantea como tal cual es el propósito de llevarla a cabo, aclara que:

La estrategia [de comunicación] como un conjunto de decisiones sobre las directrices e ideas rectoras globales claves de comunicación en el medio y largo plazo, para alcanzar las metas y objetivos de comunicación y contribuir al logro de los fines generales de la entidad. (p. 93)

Al mismo tiempo, Capriotti (2021) plantea que el propósito de la o las estrategias de comunicación es obtener el logro de las metas y los fines que quieran obtener, por lo que divide tres vectores:

La dirección estratégica de comunicación (relacionada con la actividad comunicativa a realizar), el impacto comunicativo en los públicos (vinculado con los resultados o efectos a alcanzar por la gestión de comunicación) y las necesidades centrales de las entidades (referido a las necesidades que orientan y sustentan sus fines y metas globales, a las cuales la gestión de comunicación deberá contribuir). (p. 48)



En conclusión, la estrategia de comunicación organizacional es una acción de pasos de acuerdo al público atendido para solucionar y atender la problemática que hay en una organización, el cual debe de tener un desempeño y apoyo comunicativo gestionada, con dirección y objetivos en tiempos hacia donde se quiere llegar con el mensaje a dar, teniendo en cuenta la misión y visión de la organización y aquellos elementos como la cultura organizacional, la identidad corporativa, entre otros., permitiendo la interacción y la retroalimentación entre todos los integrantes.

## Metodología

La investigación es realizada de forma mixto, un método confiable que permite obtener los resultados. Este tipo de investigación involucra la combinación de investigaciones cuantitativas y cualitativas para así obtener resultados extensos y descubrir lo que se dice y se hace en el Jardín de Niños Sayil. Por tanto, el diseño es no experimental transversal ya que de acuerdo a las técnicas y sobre todo lo que se pretende encontrar son diferentes problemáticas que ocurren en un mismo momento. El tipo de alcance es descriptivo debido a que se pretende descubrir situaciones que se manifiestan en el jardín de niños y así saber las características, fenómenos o problemas que existen y, que impiden o permiten la identidad y pertenencia entre los públicos internos dentro de la institución, los cuales crean las conductas y comportamientos de los

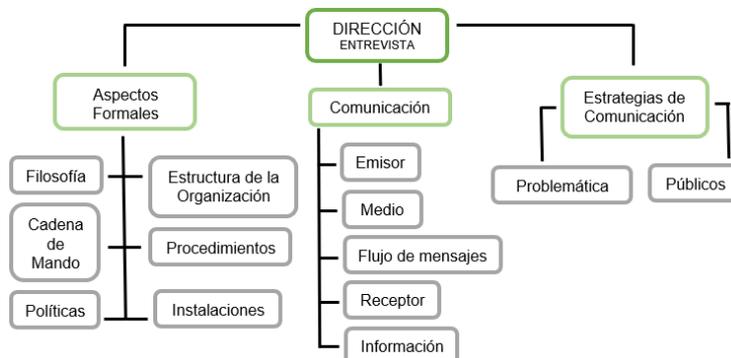
miembros y, sobre todo la identidad hacia los públicos internos indirectos y los externos.

De acuerdo a lo anterior, el Jardín de Niños Sayil, que se encuentra arriba de un cerro dentro de la Unidad Habitacional La Guadalupana en Puebla, cuenta con 164 personas en total, los cuales son 14 personas entre directora (1), docentes (7), administrativo (1), mantenimiento (1), auxiliar de educador (1), maestro de educación física (1), maestro de música (1), psicóloga (1) y 150 padres de familia de primero a tercer grado.

Por tanto, la técnica de investigación es de dos tipos de muestra probabilístico y no probabilístico, para poder recolectar los datos necesarios que se buscan, datos que encontraremos directo del público interno y algunos del público interno indirectos, en donde se evidenciará si los puntos anteriores se implementan, existe fingimiento o si hay aspectos que se puedan mejorar. Como primera técnica se llevará a cabo bajo dos modelos de entrevistas, en donde se señala aquellas variables e indicadores a medir.

Estas entrevistas van dirigidas hacia la dirección y un personal de cada área, quienes pertenecen como público interno en el Jardín de Niños Sayil. En primer punto, se realizará la primera entrevista que es dirigida hacia la *dirección*, ya que es el primer puesto de la jerarquía de la organización donde se sabe más sobre estos aspectos a descubrir, como se muestra en la figura 2.

Figura 2. Aspectos a medir en la entrevista con dirección.



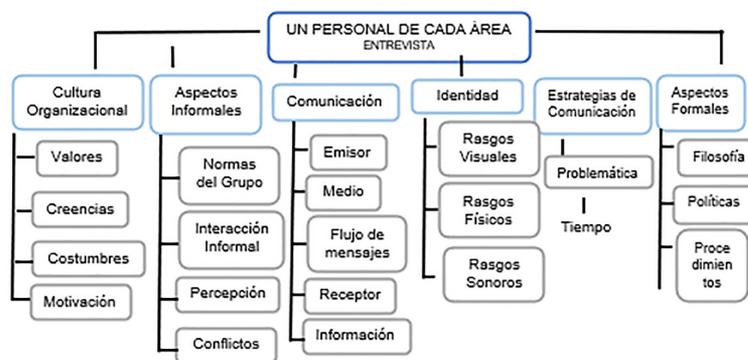
Fuente: Elaboración propia.

En segundo punto, se realizará entrevistas a *un personal de cada área de trabajo* que será *administración, mantenimiento, el profesor de educación física o auxiliar de educador* y un *profesor o profesora*, ya que son quienes se comunican y relacionan con todos los profesores, padres de familia y niños. Todo esto con el propósito de descubrir cómo se relaciona su convivencia, su comunicación y forma de trabajar, en si todos aquellos aspectos informales que no se pueden ver a simple vista y, algunos formales, los cuales se muestran en la figura 3 ubicada abajo.

Como segunda técnica, se llevará a cabo bajo dos modelos de encuestas, en donde se señala aquellas variables e indicadores a medir. Estas encuestas van dirigidas hacia el personal que no se les aplico entrevista y

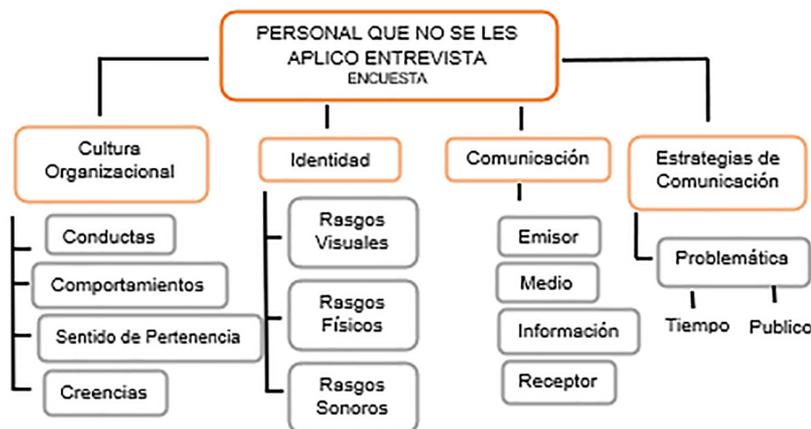
a los padres de familia. Por tal, como tercer punto, se realizará la primera encuesta que es dirigida a todo el personal que trabaja dentro de la escuela y que no se le haya realizado entrevista, se tomara algunos aspectos a considerar tal y como se muestra en la figura 4, para así conocer la opinión de todos en conjunto tanto del personal que se entrevistó como de quienes se les realizo encuesta, ya que es un trabajo en equipo y considero que nadie se quede afuera, para descubrir si hay relación de lo que se dice y lo que se hace y, cuáles pueden ser esos elementos más concretos que conforman los aspectos formales e informales, aspectos importantes que permiten a los trabajadores sentirse pertenecientes y generar una identidad en conjunto hacia la escuela.

Figura 3. Aspectos a medir en la entrevista con un personal de cada área.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Aspectos a medir en la encuesta con el personal (trabajadores) dentro de la escuela que no se les aplico entrevista.

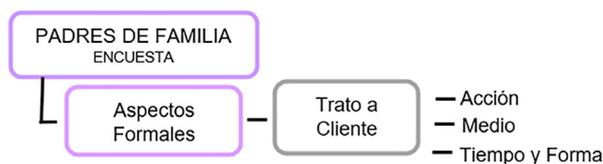


Fuente: Elaboración propia.

Como cuarto y último punto, se realizará encuestas a 76 padres de familia que conforman parte de los públicos internos indirectos de la institución, el cual se realizara preguntas de acuerdo a como se muestra en la figura 5, para descubrir

si existe una relación de lo que se dice y se hace dentro de la institución, ya que estos públicos perciben, sienten el trato y atención por parte de los trabajadores de la escuela hacia sus hijos, identificándola y posicionándola de una manera.

Figura 5. Aspectos a medir en encuesta a padres de familia.



Fuente: Elaboración propia.

## Resultados y Discusión

De acuerdo a los resultados obtenidos y en concreto, el preescolar por no ser una escuela autónoma debe de cumplir y regirse por una autoridad superior, que en este caso es la Secretaría de Educación Pública (SEP), por tal, todas aquellas actividades, planeaciones, manuales, filosofía e instalaciones son llevadas a cabo de acuerdo a lo que establece la Secretaría de Educación Pública, situación que limita

al preescolar en realizar actividades y gestiones determinadas ya que deben ser aceptadas por los mandos superiores.

Por otro lado, se descubrió que el preescolar para mantener los servicios básicos y las necesidades de instrumentos que permiten la educación y un ambiente adecuado para los pequeños estudiantes y los profesores, son obtenidos de las cuotas voluntarias de los padres de familia que en un punto no todos aportan, por lo que se trabaja con

lo que se tiene y en dado caso los mismos miembros de las diferentes áreas de trabajo con su propio dinero pagan y se apoyan para intentar mantener al preescolar en buenas condiciones.

En cuanto al organigrama que se tiene no se observa a simple vista, pero se sabe que se clasifica primero dirección, segundo docentes y tercero administración y mantenimiento, aun así, aunque existe una jerarquía todos participan y dan ideas para realizar estrategias, también si alguien falta por cuestiones no importa la jerarquía se apoyan y toman el puesto, es decir, si un profesor falta y ya no hay personal y cubra su puesto, la dirección toma el puesto como docente. De acuerdo a esto, la comunicación que se da en la jerarquía de la organización no tiene límites en relacionarse unos con otros, ya que todos deben y quieren convivir para el bienestar de los pequeños alumnos; sin embargo, si se quiere llevar a cabo cuestiones formales, todo el personal debe de dirigirse a la dirección ya que de acuerdo a la jerarquía es el cargo más alto para solucionar y autorizar algunas cuestiones, por lo que se tiene una *comunicación descendente*.

Se sabe que, al momento de indicar informes, actividades, una junta, un problema y cuestiones educativas de la SEP, es avisado por la dirección dentro un grupo de WhatsApp donde todos se enteran en tiempo y forma, participan y preguntan sus dudas sin importar la jerarquía. Dentro de estas juntas la información que se lleva a cabo son informativos (noticias, jornadas educativas, materiales educativos), educativos (consejos técnicos, capacitaciones) y motivacional (responsabilidad que tienen cada uno), donde todos comentan, participan, dan ideas, en si llevan una *comunicación grupal*. En dado caso si es algo personal, los docentes se comunicarán hacia la dirección

en persona, por correo electrónico o por el celular dando así una *comunicación directa*.

Por otro lado, los medios utilizados que se tiene, no existen barreras semánticas, ya que todos hablan el mismo idioma que es el español, no existe barreras fisiológicas debido a que todos escuchan, y tampoco hay barreras administrativas ya que la información que se brinda es entendible, no confundible, no se pierde entre tanta información. Por tanto, conforme a lo anterior, se sabe que la comunicación llevada a cabo dentro de la jerarquía del preescolar entre los docentes y dirección, es un *Modelo Total* que conforma una *red descentralizada*.

En cuanto a las estrategias de comunicación, se sabe que, por la situación de la pandemia, las modalidades de actividades y horarios se adecuaron, es decir, todos los miembros dentro del preescolar toman un trabajo híbrido, los alumnos de acuerdo al año en que estén, entran y salen en un determinado horario. A pesar de esto, no todos los alumnos van a clases o solo van unos días, afectando la integridad y el seguimiento de aprendizajes lo que impide que las actividades a llevar a cabo por los docentes no los cumplan o se atrasen.

Dado caso, los docentes crearon grupos de WhatsApp con sus grupos para enviar las tareas y actividades a realizar con sus hijos, pero estos no son llevados a cabo debido a que algunos padres de familia, no ven al preescolar como esencial e importante para la educación de sus hijos atrasando a alumnos que van adelantados. Por otro lado, se sabe que los docentes no tienen descanso cuando laboran ya que deben de cuidar a los pequeños alumnos, además deben de estar pendientes desde sus casas todo el tiempo de la red social que

es WhatsApp, con los padres de familia, situación que impide tener descanso y perjudique el bienestar de cada docente y se pierda una dimensión importante en la cultura que es la motivación fisiológica.

Cuestión que hace que los docentes se sientan frustrados, cansados, tristes, con estrés laboral y hasta en su salud perjudique, ya que de acuerdo a una entrevista han sufrido derrames en los ojos y hasta no llegar a poder levantarse de la cama, situación que perjudica la gestión y desarrollo de las actividades a llevar a cabo, retrasando las planeaciones educativas, pues bien, los docentes requieren de un descanso para recuperar energías. A pesar de esto, la percepción que tienen los docentes en cuanto a las jornadas laborales y actividades, es que son apropiadas en cómo se está trabajando sobre todo por la pandemia; sin embargo, aclaran que llega haber conflictos por materiales y espacios que no se cuidan o se tengan, sobre todo porque no se tiene suficiente presupuesto financiero. Y si llega a existir una problemática o es para mejorar, se dirige al público de acuerdo al conflicto o necesidades, ya sea para los docentes o bien los padres de familia.

Ante su identidad del preescolar se descubrió durante las entrevistas y encuestas que los rasgos visuales que existen son murales escolares y artísticos, aunque a los docentes les gustaría que exista murales divertidos, creativos y hechos por ellos mismos, al mismo tiempo realizar huertos y arboles de fruta. En segundo, los colores que predominan en el preescolar son cálidos y fríos como roza, azul, morado, verde, violeta, amarillo, naranja, rojo, gris, blanco, negro, café, coquí, etc.; colores que hacen sentir a los docentes alegres. Los rasgos físicos de vestimenta para los docentes es escolar adecuado al preescolar dando un sentido de integración y unión,

otra dimensión de la cultura. Por último, los rasgos sonoros existen ambientales como voces de niños, risas, aves, señores vendiendo, voz de la directora y, musicales como infantiles.

En cuanto a los aspectos informales, las normas de grupo que se implementan con alumnos y padres de familia es hablar y dar a conocer las causas y consecuencias de no lleva lo solicitado para trabajar en clase, así como los horarios de entradas y salidas, además a de las actividades de empatía, con valores y convivencia. Para los docentes las normas implementadas es propiciar el reglamento como trabajador, valores de ética a seguir, compromiso con llegar con buena actitud, lo que permite una convivencia más fluida porque al convivir con pequeños adultos hace que el personal no se enfrasque, teniendo así conductas y comportamientos asertivos, pasivos, disciplinados, integrales, tolerantes, con la creencia de cambiar para el bien de todos y se tenga un entorno adecuado.

Por tal, una motivación que se da es autorrealización, es decir, se sienten felices y cómodos debido que, a pesar de las diferentes formas de pensar y trabajar, juntos buscan soluciones dando así un sentimiento de pertenencia. Afilación porque existe amistad, apoyo y afecto. Seguridad por su trabajo, aunque ante lo externo del preescolar existe miedo por tanta delincuencia. Fisiología, aunque se tiene el cubrebocas se intenta respirar, y en cuestión de alimentación, descanso y homeostasis no se tiene. Y Reconocimiento, de acuerdo a las entrevistas la única forma motivacional que se da a ver sus responsabilidades y lo que deben de lograr con sus objetivos, cuestión que aclaran los docentes que les gustaría incentivos por su esfuerzo y dedicación.

Por último, de acuerdo a la investigación que se realizó para los docentes y padres de familia, su comunicación y las actividades que llevan a cabo para los niños es a través de WhatsApp y físicamente, el trato por ambos es amable y con atención de algunos padres de familia ya que cuando se pide su apoyo es escaso pues a veces no llevan los materiales que se piden para los niños que asisten o no se entregan las actividades en tiempo por WhatsApp por parte de quienes no asisten a clases. Por otro lado, ante los alumnos que no asisten y van cada dos días o un día sí y otro no, provoca que se retrasen las actividades y por ende los aprendizajes que se esperan de acuerdo a las planeaciones educativas.

Por tal caso, se da una perspectiva de que no se puede llegar al 100% de factibilidad en cuestión a su misión del preescolar debido a la falta de colaboración por los padres de familia quienes de acuerdo a sus respuestas del motivo porque no brindan su ayuda es respecto a su *trabajo, el tiempo, hijos o sobrinos en primaria, salud, no se enteran y las abuelitas cuidan de los niños donde no entienden cómo ayudarlos a realizar las tareas y actividades*. Estas son las principales causas de falta de participación y colaboración por parte de los padres de familia. Además de esto, se sabe que padres de familia se desmotivan por ser las y los únicos en ayudar y, en dado caso son muy pocos quienes les toman cariño al preescolar y los profesores que se esfuerzan.

## Conclusiones

De acuerdo al primer objetivo específico, es importante saber *cuáles son los aspectos formales* que dentro del Jardín de Niños Sayil tiene, descubriendo así que toda la *filosofía* (misión, visión, valores, objetivos), las *políticas*, los *procedimientos* (manual) e *instalaciones* son dadas y establecidas

desde la SEP, ya que es una institución pública y por tal depende de los mandos superiores.

Mientras que, en la cadena de mando y el trato a los clientes, éstas son dadas y establecidas por la misma institución. En la *cadena de mando*, se lleva a cabo primero con el área de dirección, en segundo el área de docentes, tercero administración y mantenimiento, aun así, a pesar de la clasificación de la jerarquía todos conviven y se comunican en conjunto entre ellos mismos y directamente a la dirección; sin embargo, aunque se tenga una convivencia y comunicación todo aviso, decisión tomada y llevada a cabo es decidida desde la dirección ya que es el mando superior.

Por otro lado, en cuanto a las *instalaciones* que se tiene, se sabe que son construidas por una organización dada desde la Secretaría de Educación Pública (SEP), la cual es comité Administrativo Poblano para la Construcción de Espacios Educativos (CAPCEE), un organismo público que se encarga de establecer un plano y herramientas para la construcción de espacios educativos. A pesar de esto y de tener un superior el preescolar, que es la SEP, todo gasto de servicios básicos o necesidades dentro del preescolar deben ser tomadas por la misma dirección y docentes, ya que estos gastos no los cubre la SEP, lo cual dificulta la situación ya que de donde se obtiene los *ingresos* son por las cuotas voluntarias de padres de familia y, no todos lo aportan.

En cuanto al *trato* que se da de acuerdo a la investigación, los padres de familia dicen que todos los docentes del preescolar en las diferentes áreas que se tiene es con *conductas y comportamientos positivos de integridad, solidaridad, con empatía y ayuda* tanto para ellos como padres de familia, así como para sus hijos o hijas; sin embargo,



aunque este trato es positivo, de acuerdo a los docentes, la mayor parte de los padres de familia no brindan de la misma manera ese apoyo, teniendo así dificultades para alcanzar y cumplir al 100% las actividades y estrategias que se desarrollan entre los docentes mismos para lograr con lo que pide la SEP.

Por otro lado, se sabe que todos hablan el mismo *idioma, el español*, por lo que todos entienden y cuando surge una *problemática* dentro del preescolar, son tomadas desde la dirección, el cual *depende del público*, es decir, padres de familia o docentes y, de acuerdo al problema se establece el *tiempo, presupuesto y tecnología* que se tenga en disposición, ya que anteriormente ladrones han robado los materiales de valor, dificultando el trabajo para todos, por lo que se da a ver que existe una motivación de sentido de pertenencia.



Ahora bien, ante el segundo objetivo específico, *los aspectos informales* que se descubrieron, es que *las normas* que se utilizan para los docentes y los pequeños estudiantes, es llevar una convivencia saludable, enseñar y establecer reglas de solidaridad, cuidado ambiental y de salud por la pandemia que se vive. Con los padres de familia las normas que se tiene, es cumplir con lo que se pide de material para que su hijo o hija pueda trabajar, en cuanto a conflictos si surgen discusiones o peleas entre ellos mismo, los docentes y la dirección se encarga de hablar y establecer de manera más amable y con atención de no ser dentro de las instalaciones ya que es un espacio educativo.

Mientras, si alguien falta por cuestiones de salud o personal, están preparados para tomar decisiones y apoyarse mutuamente sin importar el puesto de jerarquía, pero si tomando en consideración como aportar adecuadamente el apoyo. Cuando existe un

*conflicto*, esté suele ser dada rara vez y, es por la diferente forma de pensar o querer ocupar un espacio.

Conforme a esto, nuevamente se sabe que existe *conductas y comportamientos de integridad y apoyo*, a pesar de las diferentes formas de pensar, ser y trabajar, siempre buscan arreglar los problemas o dificultades que se tengan, realizando reuniones que fomente la participación de todos para juntos buscar soluciones. Dado caso cuando llega a ver un conflicto es debido a la forma diferente de pensar; sin embargo, el hecho de que se encuentren trabajando para niños pequeños hacen que no se enfraquen y dejen a un lado los problemas personales o grupales que haya.

Al final se logra un compromiso, ya que *sus valores* son acordes a tolerar, apoyarse, tener la igualdad en trabajar, responsabilidad de su trabajo con los pequeños estudiantes, tener esa equidad de género, amistad y ética, estas plasmadas dentro de la filosofía pero que son realizadas y cumplidas entre todos. Logrando que todos se sientan pertenecientes, integrados y por tal no exista una discriminación. En cuanto al crecimiento del preescolar, se sabe que inicio sin ningún mobiliario y servicios básicos, hoy en día solo falta tener el servicio del agua, ya que esta es comprada por pipas y, algunas instalaciones para poder trabajar mucho mejor.

Ahora bien, teniendo todo esto de conocimiento las *creencias* que se tienen, es que todos se ajustan para no causar un sufrimiento al realizar o encargar una actividad y que todos cambien su forma de trabajar y sentimental positivamente; así como tener esa noción y emoción de como la institución de no tener nada, hoy en día cuenta con casi todo lo necesario y sin poner en riesgo la integridad de los niños y los docentes.

Por otro lado, ante su *identidad*, es de acuerdo a *rasgos visuales, físicos y sonoros* que distingue al preescolar de las demás escuelas, pues bien, el Jardín de Niños Sayil es ubicada arriba de un cerro donde las aves se escuchan y de lo mismo que es un preescolar existe música infantil, risas y voces de los niños, voz de la directora y personas que venden fuera del preescolar, al mismo tiempo existen muchos colores cálidos y fríos como rosa, rojo, café, morado, gris, azul, amarillo, negro, violeta, entre muchos más que hacen sentir a los docentes felices.

En cuanto a la *vestimenta*, cada integrante usa el mismo sin importar en que área de trabajo estén, este uniforme es una bata de cuadritos rojo con blanco y negro para plasma la integridad, el cariño hacia su trabajo y hacia los niños y, hace sentir a los docentes felices e importantes de usarlo ya que no hacen discriminación hacia una persona. También existen dos murales, uno ubicado atrás que es de acuerdo a un mural escolar y otro ubicado afuera de la puerta principal, que es un árbol con manitas de niños pequeños. Estos elementos, aunque se vea como aspectos no importantes en algunas ocasiones, es de considerar hacerlo ya que es lo que plasma hacia lo externo, donde los padres de familia, los vecinos a su alrededor y las personas que pasan cercas del preescolar se llevan una percepción de estas. Además, no solo hacia lo externo, sino que hace sentir de una manera a quienes estén dentro del preescolar y recordarla de una manera, pues se plasma en su mente transmitiendo así esa armonía, apoyo y compañía entre todos.

En cuanto al tercer objetivo específico que es *detectar las barreras comunicativas y culturales entre los integrantes dentro del preescolar*, por un lado, es que las *costumbres*, se lleva de acuerdo a *festivales culturales mexicanas*, aunque por la pandemia no se

puede realizar mucho, se busca la manera de recordarla. Así mismo, *las celebraciones* dadas son de acuerdo al inicio y fin del ciclo escolar.

Por otro lado, las formas *motivacionales* plasmados es que los docentes se sienten felices y cómodos por todo lo mencionado anterior, el cual se identifica que es la autorrealización y afiliación. Además de que existe otra motivación que es la *seguridad*, dado dentro de su trabajo, se tiene atención médica y que la institución es de propiedad privada, aun así, se tiene presente la inseguridad externa. También, no cuentan con un tiempo para descansar, alimentarse, respirar y se tiene problemas en cuestión de estrés, dolor muscular, derrames en los ojos y de salud, afectando una función motivacional fisiológica, que es la *homeostasis*.

En cuanto a la *comunicación* que existe en el preescolar, es de que no presenta *barreras semánticas* ya que todos hablan el mismo idioma que es español, no existe barreras fisiológicas debido a que todos escuchan y ven. Tampoco hay *barreras administrativas* ya que la información escrita que se brinda por el superior es por medio de WhatsApp, por lo que es entendible, no se revuelve entre tanta información, es en tiempo y forma y, en dado caso si no se comprende las indicaciones, entre todos se apoyan para preguntar las dudas que se tengan ya sea directamente en la dirección o bien desde el grupo de WhatsApp que tienen. Dado caso si es algo personal, el docente de a cualquier área se dirige directamente a la dirección por medio de WhatsApp, Gmail, llamando al teléfono o número de celular y en persona.

Mientras en la *barrera física* esta es adecuada ya que los mensajes dados se expresan en un ambiente donde no hay interferencias, es decir, cuando surgen las reuniones



estas son dadas al final de las clases o se cancelan clases para llevarlas a cabo y, son dadas dentro de un salón en donde no son interrumpidos y no se escuchan otros sonidos que interfieran.

A pesar de todo esto si existe una *barrera comunicativa* que es la *psicológica* ya que ante la pandemia los docentes han tenido sentimientos de tristeza, estrés, cansancio y frustración debido a que todo el tiempo tienen que estar pegados al celular y, ya no tengan tiempo libre para ellos, ocasionando que cuando se dé indicaciones afecte la forma de entender o bien aprobar o desaprobar lo que se dice y escribe.

Por tanto, conforme a lo anterior y todo lo descubierto durante la investigación, se sabe que la comunicación llevada a cabo dentro de la *jerarquía* del preescolar entre docentes y dirección, es un *Modelo Total* que se conforma de una *red descentralizada*, llega a ser *directa* ya que todos se hablan y conviven, dando un sentido grupal; sin embargo, a pesar de que todos se hablan, conviven, tiene sus contactos, siempre se *deben de dirigir hacia el superior* que es la dirección, ya que arriba esta la Secretaria de Educación Pública, y por tal se da una *comunicación descendente*.

Tal investigación y de acuerdo a lo planteado y el cuarto objetivo, para concluir, el Jardín de Niños Sayil si muestra una excelente calidad de educación y sus miembros proyectan trabajar de forma solidaria y empática en donde se comunican y conviven sin distinción de áreas de trabajo y, por tal, su comunicación dada entre ellos es excelente; sin embargo, hace falta de un medio en donde se dé a conocer la institución, se de a ver entre las demás escuelas ya que al momento de buscarla esta no es visible.

Además, los padres de familia consideran que es bueno tener un medio en donde ellos mismos puedan encontrar la escuela, sus contactos, como solicitar informes entre otros aspectos, ya que solo se relacionan directamente con los profesores y no en otras áreas de trabajo, recordando que muchos de ellos trabajan y no pueden asistir al plantel. Así mismo, falta mencionar que se sugiere una estrategia que ayude a los docentes sentirse más motivados y prevenir que se tenga barreras psicológicas, es decir, ante su salud y necesidades pues bien los docentes son el segundo hogar para los pequeños alumnos y por tal también son seres humanos, no seres robóticos.



**Tabla 1.** Análisis FODA.

Ámbito	Favorable	Desfavorable
Interno	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración y apoyo entre todos</li> <li>- Todos están capacitados para tomar cualquier decisión.</li> <li>- Jamás se rinden y buscan nuevas maneras de trabajar.</li> <li>- Comunicación fluida entre todos ya sea en personal y por los medios que se tienen.</li> <li>- Medios comunicativos adecuados</li> <li>- Forma de atención directa de la dirección</li> <li>- El contacto de número telefónico, WhatsApp y Gmail de dirección son directos.</li> <li>- Aceptación de los roles de trabajo y filosofía.</li> <li>- Aceptación de las diferentes formas de ser y pensar de cada uno.</li> <li>- 8 objetivos establecidos y llevados a cabo por todos sin importar el área de trabajo.</li> <li>- Aceptación de las normas implementadas</li> <li>- Resolución de problemas entre todos</li> <li>- Juntas entre todos para dialogar, se realiza muchas preguntas y se reflexiona.</li> <li>- Trabajo asegurado</li> <li>- Capacitación constante para los docentes y la dirección.</li> <li>- No existe discriminación</li> <li>- Los colores dentro de la escuela hacen sentir felices a los docentes.</li> <li>- El uniforme es igual para todos</li> <li>- Los sonidos que existen son de naturaleza, música, risas y algunos de vendiendo algo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medios utilizados ha ocasionado estrés laboral por falta de tiempo para sí mismos.</li> <li>- No existe un descanso laboral</li> <li>- No se cuenta con agua potable establecido</li> <li>- No se cuenta con desayunos que ayuden a su bienestar de salud.</li> <li>- Carencia de materiales para trabajar</li> <li>- Falta de incentivos que motiven a los docentes</li> <li>- La filosofía y el organigrama no se ve a simple vista.</li> <li>- Falta de señaléticas para cada espacio</li> <li>- Cambio constante de las planeaciones de estudio.</li> <li>- Desacuerdo de las planeaciones llevadas a cabo en ocasiones.</li> <li>- Falta de un maestro de música</li> <li>- Desmotivación en los docentes por no considerar la educación preescolar importante por parte de la sociedad.</li> <li>- Desmotivación en los docentes por limitación de acciones debido a la pandemia.</li> <li>- La pandemia ha hecho que los docentes se sientan tristes, frustrados, cansados, estresados y hasta llegar a perjudicar su salud física y psicológica.</li> </ul>
Externo	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Algunos padres de familia apoyan y sienten cariño hacia el preescolar.</li> <li>- Por medio de los padres de familia se pueden realizar proyectos y establecer programas de apoyo.</li> <li>- Los recursos financieros entran por las cuotas de los padres de familia.</li> <li>- Los niños quieren estudiar y comprenden como se debe de convivir.</li> <li>- Se atiende a los padres de familia en persona, dado caso por el grupo de WhatsApp.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se puede realizar cualquier cosa si no es autorizado por la SEP.</li> <li>- Son muy pocos los padres de familia que apoyan y sienten cariño hacia el preescolar.</li> <li>- Las cuotas son voluntarias, siendo pocos quienes lo brindan.</li> <li>- Inseguridad por muchos delincuentes</li> <li>- Se han metido a robar al preescolar</li> <li>- Los trabajos realizados no son entregados en tiempo y forma por parte de los papás.</li> <li>- Asiste menos de la mitad a clases presenciales los niños.</li> <li>- No existe otra red que visualice avisos y hechos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## Limitaciones, Recomendaciones de Carácter Académico y Práctico

Conforme a la investigación, se ha de recalcar que un tema interesante, pero sobre todo importante a investigar es como se puede obtener una mejor gestión comunicativa con un medio actualizado entre padres de familia, escuelas y la Secretaría de Educación Pública que permita mejorar las relaciones, se obtenga estadísticas concretas conforme a los aprendizajes, necesidades y recursos que se tienen, así como la motivación y comunicación que se da. Esto debido a que siempre se tiene ideas y se realizan planeaciones de estudio, sin embargo, no todas las escuelas en diferentes regiones de la república mexicana son iguales o tiene los mismos recursos, por lo que saber escuchar a otro grupo de personas, ayudará a especializar mucho mejor los planes, programas y actividades a desarrollar por parte de la Secretaría de Educación Pública, ya que así promueve la participación de todos, los hace sentir importantes y escuchados, logrando tener éxito de las estrategias.

Otro estudio a considerar es conocer cómo se podría llevar a cabo las redes sociales como ganancias, ya que dentro de estas existe procedimientos que te permite generar dinero y, así cubrir con las necesidades que las escuelas de diferentes niveles tienen que conseguir y cubrir, es decir, se sabe que una escuela o universidad al no ser autónoma no puede crear formas de ganancias al menos que sea autorizadas por la SEP, sin embargo, llevar a cabo una investigación de como poder implementarla o bien hasta poder promover una ley por parte de los legisladores.

## Referencias

Capriotti, P. (2021). *DircomMAP: Dirección Estratégica de Comunicación*. Universidad de

Las Américas. [https://actualidad.udla.cl/wp-content/uploads/sites/61/2021/11/9.DM\\_UDLA\\_OK-2.pdf](https://actualidad.udla.cl/wp-content/uploads/sites/61/2021/11/9.DM_UDLA_OK-2.pdf)

Carrasco, Y. (2022). *Gestión de la imagen* [Material del aula]. Clase de Consultoría en Comunicación Pública. Escuela Superior de Ciencias y Humanidades, Puebla.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (2a ed.). México: McGraw-Hill. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional.\\_La\\_dina\\_mica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf)

Cucchiari, C. F. (2019). *Identidad corporativa: planificación estratégica generadora* (Trabajo de Grado). Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza, Argentina.

Da Silva, D. (3 de febrero de 2021). *Comunicación organizacional: tipos y 7 barreras para superar*. Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/comunicacion-organizacional/>

Duque Oliva, E. J. y Carvajal Prieto, L. A. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. *Suma de Negocios*, 6(13), 114-123. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.011>

Larios Gómez, E. (2021). La gestión de la convivencia escolar en la educación básica en México: desde la perspectiva del marketing educativo. *Apuntes Universitarios*, 11(2), 20-47. <https://doi.org/10.17162/au.v11i2.630>