

MODELOS DEL BIENESTAR EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS. CASO DE ESTUDIO UNIVERSIDADES DE ORIENTE CEO: IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA, A TRAVÉS DEL LIDERAZGO POSITIVO Y EL DESEMPEÑO LABORAL

WELL-BEING MODELS IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS. CASE STUDY OF EASTERN CEO UNIVERSITIES: IMPACT OF EFFECTIVE COMMUNICATION THROUGH POSITIVE LEADERSHIP AND JOB PERFORMANCE

JUAN MANUEL AGÜERA CASTRO

[HTTPS://DOI.ORG/10.63358/UC.V23I68.308](https://doi.org/10.63358/UC.V23I68.308)

Resumen

El presente estudio examina el impacto de la comunicación efectiva en el ámbito de la alta dirección del Consorcio Educativo de Oriente (CEO) y su relación con el desempeño laboral, bajo el marco teórico del liderazgo positivo. Basado en los modelos de bienestar de Martin Seligman y liderazgo positivo de Kim Cameron, se indaga cómo una comunicación organizacional clara, alineada con un liderazgo que fomente el reconocimiento y la motivación, influye en la satisfacción y productividad de los directivos. A través de un diseño de investigación mixto secuencial explicativo, incluyendo encuestas y análisis cualitativos, los resultados evidencian que una comunicación eficaz reduce el estrés, fortalece el compromiso y mejora el rendimiento organizacional. Se concluye que la implementación de estrategias de comunicación efectiva y liderazgo positivo son clave para optimizar la cultura corporativa y la eficiencia en la gestión educativa.

Abstract

This study examines the impact of effective communication in the senior management of the Consorcio Educativo de Oriente (CEO) and its relationship with job performance, under the theoretical framework of positive leadership. Based on Martin Seligman's well-being models and Kim Cameron's positive leadership, it investigates how clear organizational communication, aligned with leadership that fosters recognition and motivation, influences the satisfaction and productivity of managers. Through a mixed sequential explanatory research design, including surveys and qualitative analysis, the results show that effective communication reduces stress, strengthens commitment and improves organizational performance. It is concluded that the implementation of effective communication strategies and positive leadership are key to optimizing corporate culture and efficiency in educational management.

PALABRAS CLAVE:

COMUNICACIÓN
EFECTIVA, LIDERAZGO
POSITIVO, BIENESTAR
ORGANIZACIONAL,
DESEMPEÑO LABORAL,
PSICOLOGÍA POSITIVA.

KEY WORDS:

EFFECTIVE COMMUNICATION,
POSITIVE LEADERSHIP,
ORGANIZATIONAL WELL-
BEING, JOB PERFORMANCE,
POSITIVE PSYCHOLOGY.

Esta investigación se aplica al equipo de alta dirección (rectores) de 5 instituciones que forman parte del Consorcio Educativo de Oriente CEO, correspondiente al grupo de las Universidades de Oriente, ubicadas en las ciudades de Puebla, Poza Rica, Veracruz, Coatzacoalcos y Cancún, las cuales tienen una cobertura geográfica en la región centro-sur del país, y cuenta actualmente con 28 años desde su fundación del campo matriz en la ciudad de Puebla, Puebla.

Estas instituciones han tenido una evolución que hoy en día requiere implementaciones que enriquezcan y mejoren el ambiente laboral en todas sus extensiones como parte de su crecimiento, presentando exigencias y/o requerimientos del mercado, asociados a estándares de competitividad en el ramo educativo de educación superior, donde se observan necesidades sentidas para implementar mejores prácticas en la comunicación efectiva organizacional (variable independiente), y liderazgo positivo, orientada a optimizar el desempeño laboral (variable dependiente), considerando el adoptar propuestas de acciones dirigidas para dar primeros pasos en la construcción de un modelo del bienestar, alineado a la misión, visión y filosofía institucional, que incluye el enfoque humanista y forma parte del modelo educativo que caracteriza a las Universidades de Oriente.

En este contexto, el proyecto se alinea a acciones que permitan establecer en el mediano y largo plazo un proyecto de implementación que favorezca el desarrollo de la comunicación efectiva, el liderazgo positivo en ambientes/climas laborales favorables con el propósito de aportar acciones dirigidas al logro de un mejor desempeño laboral que influya en el bienestar de los trabajadores y un crecimiento sostenible para el futuro.

De lo anterior, se identifica a la comunicación efectiva organizacional como variable independiente, directamente relacionada con la mejora en el desempeño laboral (variable dependiente) y la satisfacción de los líderes colaboradores.

En este sentido, se establece un marco teórico que se sustenta sobre las referencias de modelos de bienestar en las organizaciones basados en la psicología positiva y el liderazgo positivo, los cuales presentan en su aplicación práctica un impacto significativo en el desempeño laboral.

Según la teoría del bienestar de Martin Seligman (2011), conocida como el modelo PERMA (Positive Emotion,

Engagement, Relationships, Meaning, and Accomplishment), generar escenarios de trabajo que fomenten estos cinco elementos esenciales puede mejorar el bienestar de los empleados y, en consecuencia, su desempeño.

Un ambiente promotor de emociones positivas, sentido de pertenencia, relaciones interpersonales saludables, un sentido de propósito, y el logro de metas personales y organizacionales, genera un entorno más inspirador y productivo.

Kim Cameron, por su parte, ha desarrollado el concepto de liderazgo positivo, el cual se centra en potenciar los recursos y capacidades humanas para generar resultados extraordinarios en las organizaciones. Este enfoque no solo se basa en minimizar lo negativo, sino en amplificar lo positivo, lo que implica el reconocimiento frecuente, la creación de una cultura de apoyo mutuo, y el fomento de un ambiente de crecimiento y desarrollo continuo. Cameron argumenta que un liderazgo basado en la gratitud, la resiliencia, y el optimismo, tiene efectos profundos en la satisfacción laboral y en el compromiso organizacional. Estos líderes son capaces de crear una visión compartida y de inspirar a los empleados a alcanzar su máximo potencial, lo que se traduce en un mejor desempeño y en una mayor innovación dentro de la organización.

Además, la comunicación efectiva dentro de la organización juega un rol clave en la implementación exitosa de estos modelos. La comunicación transparente, inclusiva y abierta no solo refuerza la confianza y la cohesión dentro de los equipos, sino que también facilita la alineación de los objetivos individuales con los de la organización. De acuerdo con Seligman y Cameron, una comunicación efectiva fortalece las relaciones positivas, uno de los pilares del bienestar según el modelo PERMA, y facilita la transmisión de valores y expectativas claras, esenciales para el liderazgo positivo.

Por tanto, la aplicación de modelos de bienestar y liderazgo positivo tiene un impacto directo en el desempeño laboral, al crear entornos laborales se minimizan los aspectos negativos y maximiza el potencial humano. Estos modelos, sustentados en teorías sólidas y probadas de la psicología positiva, proporcionan un marco efectivo para el desarrollo organizacional y el éxito sostenible.

Variable Independiente: comunicación efectiva

Las Universidades de Oriente en su crecimiento sostenido de los últimos años, presentan oportunidades de actualización y mejora de prácticas de liderazgo en sus puestos de alta dirección, donde se observan oportunidades para robustecer y aplicar mejores prácticas de comunicación para ser más efectivos y generar escenarios que fomenten una mayor afinidad con los principios y valores institucionales, impulsen la visión estratégica en el ámbito de sus funciones, incentivando una mayor empatía entre los colaboradores de tal forma que fortalezca a los equipos de trabajo comprometidos con la filosofía institucional, impulsando el desempeño individual y grupal que beneficien al logro de los objetivos y metas organizacionales.

Necesidad sentida: es altamente observable la necesidad sentida en materia de comunicación organizacional, toda vez que no se cuenta con una intranet/canal interno institucional formal de comunicación para notificar los acontecimientos que van desde los que se dan de manera cotidiana, hasta los estratégicos con alcance de alto impacto a todos los rincones de la organización. Lo anterior aunado a la falta de consolidación en el buen hábito de consulta y gestión del buen uso, careciendo de alta recurrencia esperada de los medios de comunicación electrónica formales, como son el correo electrónico o grupos de WhatsApp internos, provocando retrasos en los tiempos de consulta/respuesta a la gestión de las actividades diarias y entorpeciendo la agilidad en la ejecución de tareas y cumplimiento de requerimientos para la ejecución de procesos aplicables a todos los ámbitos de gestión directiva, administrativa y operativa dentro de la organización.

La comunicación efectiva es un elemento fundamental al establecer modelos y/o ecosistemas de bienestar en una organización, especialmente desde la perspectiva del liderazgo positivo, conforme al planteamiento de Martin Seligman (2011) y Kim Cameron (2012). La experiencia práctica en la implementación de modelos de bienestar revela que la comunicación no solo es un medio para transmitir información, sino que también es una herramienta

estratégica para cultivar un entorno de trabajo saludable, productivo y resiliente.

En la práctica, los líderes de la alta dirección en una organización que adoptan una comunicación efectiva y positiva, experimentan un impacto directo en su bienestar y satisfacción laboral. Una de las claves para lograrlo, es instaurar una comunicación que sea transparente y basada en la confianza. En entornos de alto estrés laboral, como sucede en la alta dirección, la claridad y la coherencia en la comunicación son esenciales para reducir la confusión y el estrés. Cuando los líderes que encabezan la cúpula directiva reciben y proporcionan retroalimentación de manera constructiva, la cual esté alineada a un enfoque positivo, crea un escenario donde las preocupaciones y las ideas pueden expresarse de manera abierta, sin prejuicios o miedo a represalias, e incide en una mejora significativa del bienestar emocional y psicológico de los líderes.

Adicionalmente, la comunicación efectiva propicia la autenticidad, favoreciendo a los líderes en alinear sus valores personales con los objetivos organizacionales. Esta alineación es fundamental para el bienestar intrapersonal, ya que les permite actuar con integridad y congruencia, lo que refuerza su rol integrando con un sentido de propósito y satisfacción.

Desde el punto de vista organizacional, la comunicación efectiva tiene un efecto profundo en la cultura de una organización. La implementación de modelos de bienestar ponen de manifiesto que una comunicación clara y positiva entre la alta dirección y los equipos de trabajo potencia una cultura de participación, innovación y apoyo mutuo. Donde la comunicación es abierta y se centra en soluciones, los colaboradores se sienten más empoderados y comprometidos con la misión y visión empresarial.

Este empoderamiento se traduce en un mayor sentido de identidad, pertenencia y de compromiso, lo cual es fundamental para el éxito a largo plazo de una organización.

Los ecosistemas de bienestar que se basan en una comunicación efectiva y positiva también promueven la resiliencia organizacional. Cuando la alta dirección establece canales de comunicación que fomentan la transparencia y la

participación activa, se genera un entorno donde los equipos de trabajo se adaptan mejor a los cambios y retos.

Esta perspectiva mejora la satisfacción laboral y el bienestar general de todos los miembros de la organización, y fortalece la capacidad de la empresa para innovar y prosperar en un contexto de dinamismo empresarial.

Variable dependiente: desempeño laboral

La implementación de modelos de bienestar en psicología positiva y liderazgo positivo, sobre la base de los planteamientos de Martin Seligman y Kim Cameron, ofrecen un efecto significativo en la mejora del desempeño laboral, así como en el bienestar y la satisfacción de los líderes de alta dirección. Estos modelos impulsan una visión holística integral para el desarrollo personal asociado al logro de objetivos organizacionales, promoviendo entornos de trabajo productivos y saludables.

En la práctica, los modelos de bienestar fundamentado en la psicología positiva se enfocan en desarrollar las fortalezas individuales y colectivas, lo cual es determinante para el mejoramiento del desempeño laboral. Cuando los líderes de alta dirección están alineados con sus fortalezas, son más eficaces en la toma de decisiones y en la resolución de problemas, e inspiran a sus equipos a lograr altos estándares de rendimiento. Esta alineación afianza el sentido de propósito y la motivación intrínseca de los líderes, traduciéndose en una mayor afinidad y compromiso con la organización y optimiza la capacidad para hacer frente a desafíos.

El liderazgo positivo, como lo define Kim Cameron (2012), enfatiza la creación de un ambiente organizacional que promueve el bienestar a través de prácticas como la comunicación efectiva y positiva, el reconocimiento, la empatía y el establecimiento de relaciones positivas. Estas prácticas son esenciales para la alta dirección, coadyuvando a reducir el estrés, la ansiedad, mejorar la satisfacción laboral e impulsar una cultura de resiliencia. La implementación de estos modelos muestra que los líderes que acogen una perspectiva positiva en el ejercicio de su liderazgo, maximizan su bienestar personal, y conciben un efecto cascada que mejora el bienestar y la satisfacción en general

dentro de una organización, impactando positivamente en la productividad y la retención del talento.

Adicionalmente, estos modelos tienen un alcance organizacional que va más allá del bienestar individual. Al promover una cultura de apoyo mutuo y reconocimiento, se mejora la cohesión y la colaboración entre equipos. Estos escenarios positivos no solo retiene a los empleados clave, sino que también atrae nuevo talento, fortaleciendo la competitividad y posicionamiento de la organización en el mercado.

Por consiguiente, el ejercicio de implementación de modelos del bienestar en las organizaciones, respaldado con acciones de comunicación efectiva desde el liderazgo positivo, muestra que este enfoque mejora el bienestar y la satisfacción de los líderes de alta dirección, y conlleva un impacto duradero en la cultura y el rendimiento organizacional. Crear las condiciones de un ambiente de trabajo que valore la comunicación abierta, el reconocimiento y el apoyo mutuo es esencial para construir organizaciones resilientes, innovadoras y altamente productivas.

Relación de la comunicación efectiva y la mejora del desempeño laboral

Entre los requerimientos sensibles en materia de bienestar, se presentan la relación existente entre una comunicación efectiva y positiva, sobre el impacto que podría incidir en el desempeño de los integrantes en una organización y por ende su productividad; así como aspectos inherentes como lo es la administración del tiempo, componente estrechamente relacionado con las reuniones ejecutivas que se realizan entre los diferentes roles de Alta Dirección Corporativa, en los niveles de Direcciones y Rectorías que representan a los diferentes campus de la organización.

La optimización efectiva en los tiempos designados para las reuniones de trabajo de nivel ejecutivo, se torna en ocasiones excesivo y de alto consumo del tiempo de la jornada laboral, la poca eficiencia de su administración provoca que los tiempos productivos de los niveles directivos se reduzca y en algunos casos impacte en los horarios de atención fuera de sus jornadas de trabajo, considerándose implícito debido a la importancia y nivel de responsabilidad, donde

se presenten circunstancias para atención de situaciones o actividades que no siempre son de alta prioridad en horarios extensibles, lo cual no debiera ser una constante, toda vez que al normalizarse se vuelve un componente que provoca descontento y por ende impacto en el bienestar de los colaboradores.

Lo anterior, repercute en la administración del tiempo efectivo de la Alta Dirección en las diferentes áreas para atender de mejor forma las acciones y actividades de carácter estratégico, seguimiento y evaluación operativo, adicional a ser un factor que impacte en los que hoy conocemos como el efecto burnout, el cual es una realidad al cual debe darse un tratamiento formal que proporcione medios, herramientas y acciones orientadas hacia su mejora y por ende el bienestar y fortalecimiento de la cultura organizacional de los colaboradores.

Una comunicación corporativa eficiente y eficaz, es un componente fundamental para el funcionamiento óptimo y saludable en la operación de cualquier organización.

La eficiente comunicación incide de manera significativa en la consecución de objetivos y metas, a través de las estrategias, acciones y valores se transmiten y se perfilan en todos los ámbitos y niveles jerárquicos. Sin embargo, cuando la comunicación organizacional se ve desfavorecida por problemas de organización del tiempo, reuniones ejecutivas ineficaces y un mal manejo del estrés (como el burnout), no solo se pone en riesgo la productividad, sino también la satisfacción en la contribución y el bienestar de los trabajadores.

Considerando el enfoque del liderazgo positivo, la inclusión de acciones para la mejora de estos elementos es esencial para mantener un entorno organizacional favorable y sustentable.

Comunicación corporativa y su impacto en la efectividad organizacional

No es algo nuevo para las organizaciones, el hacer conciencia sobre una comunicación clara y precisa como medio por el

cual pueden alcanzar sus objetivos y metas. De acuerdo a García y Ramírez (2018), “la comunicación corporativa bien gestionada es capaz de construir una cultura organizacional sólida y de alta cohesión, lo que a su vez promueve la productividad y la innovación”. No obstante, al presentarse escenarios donde la comunicación es deficiente, pueden surgir malentendidos, conflictos y retrasos en la toma de decisiones, siendo factores de incidencia en la afectación de los resultados organizacionales, que a su vez pueden influir en afectar el clima laboral, descomponiendo la percepción de los trabajadores sobre su entorno laboral.

Reuniones ejecutivas improductivas y organización del tiempo

La alta dirección comunica estrategias y acciones, a través de los espacios que define en las reuniones ejecutivas, donde se toman las decisiones donde se espera que impacten la alineación efectiva de los equipos de trabajo. Si en su caso, estas reuniones son mal gestionadas, carentes de propósito claro o se prolongan sin necesidad, regularmente se transforman en tiempo desperdiciado y poco productivo, impactando en la eficiencia e incrementando la frustración. Según Martín (2020), “la falta de efectividad en las reuniones afecta directamente la productividad, ya que la alta dirección pierde tiempo que podría emplearse en actividades estratégicas y los equipos se sienten desorientados”. Esto no solo reduce la eficiencia, sino que genera un agotamiento cognitivo y físico que puede contribuir al burnout.

Una buena administración del tiempo, tanto a nivel ejecutivo como en el conjunto de la organización, puede representar un factor determinante. Las prácticas ineficientes en el uso del tiempo, no solo afecta la productividad individual, sino que provoca un efecto cascada de estrés que puede impactar en la salud mental y física de los empleados. La teoría del liderazgo positivo, infiere que una buena gestión del tiempo incluye la promoción de una cultura que valore el balance entre la vida laboral y personal, fomentando el uso del tiempo para actividades que generen sentido y propósito, inherentes a la visión de vida de cada individuo.

Burnout y satisfacción laboral: un enfoque desde el liderazgo positivo

Maslach (2016) define el burnout como “un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal en el trabajo”, siendo este, uno de los factores primordiales en el deterioro de la satisfacción laboral y el bienestar organizacional. En un ámbito donde la comunicación es ineficaz y la organización del tiempo es ineficiente en su gestión, los colaboradores experimentan mayor estrés y fatiga, siendo propensos a desarrollar burnout. Considerando el punto de vista del liderazgo positivo, con base en las teorías de Seligman y Cameron, el factor clave de prevención del burnout se encuentra en la implementación de entornos de trabajo que promuevan el florecimiento humano. Esto infiere una implicación significativa en el estilo de liderazgo que fomente las relaciones positivas, crear entornos para mejora de las oportunidades en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, y facilitar una cultura de apoyo y reconocimiento.

El bienestar de los colaboradores debe considerarse un elemento central de la estrategia corporativa y no visualizarse o tratarse como un fin secundario; toda vez, que los empleados felices son más productivos, leales y resilientes. Según Jiménez y Calderón (2021), “un liderazgo positivo es aquel que busca desarrollar el potencial máximo de sus empleados, promoviendo el bienestar, la motivación y la satisfacción en el trabajo”.

Pregunta de investigación

La pregunta de investigación expone la correspondencia existente entre la variables independiente “comunicación efectiva” y la dependiente “desempeño laboral”, de la siguiente forma:

¿Cuál es el impacto de capacitar a los líderes de la alta dirección del CEO (rectores) en una comunicación interna efectiva con orientación de liderazgo positivo sobre su desempeño laboral?

Método ***Enfoque, tipo y diseño***

La investigación propuesta se define como un proyecto de intervención de carácter explicativo, el cual surge de necesidades y/o requerimientos identificados por la

observación que se presenta en los últimos años de operación en 5 instituciones que conforman el grupo de universidades de oriente.

Se plantea como investigación aplicada que incluye una intervención haciendo uso de instrumentos para recopilar información e identificar mejoras centradas en áreas de comunicación interna, que inciden en el desempeño laboral.

La investigación establece un diseño descriptivo de tipo mixto, para obtener una visión integral y detallada de la situación actual y sobre los efectos de la intervención propuesta, considerando el grupo de 5 universidades de Oriente que forman parte del Corporativo CEO, orientado a reconocer los atributos y rasgos de la población de estudio, haciendo uso de métodos y técnicas de recolección de información como cuestionarios, entrevistas, focus group y análisis de evaluaciones/documentos, agregando observaciones recolectadas con datos cualitativos.

Población

El tamaño de la población se estableció en 5 individuos (rectores) líderes de la alta dirección, y se consideró el método de muestreo no probabilístico.

Ubicación geográfica: los colaboradores (rectores) se encontraban en campus universitarios de la Universidad de Oriente en Puebla, Poza Rica, Veracruz, Coatzacoalcos y Cancún.

- Edad: entre 28 y 65 años.
- Género: la población estaba compuesta por hombres y mujeres.
- Años de antigüedad: la antigüedad de los individuos en sus puestos variaba entre 1 y 20 años.
- Convocatoria: la convocatoria se realizó a través de correos electrónicos y grupos de trabajo interno de WhatsApp.

Mediciones ***Fundamento teórico***

El instrumento propuesto para medir el nivel de comunicación efectiva y positiva en la Universidad de Oriente para niveles de alta dirección se establece con base en la psicología positiva

y el liderazgo positivo de Kim Cameron (Cameron, K. S., 2012): por tanto se plantea la encuesta estructurada con ítems relacionados con los principios de comunicación positiva y eficiente, dentro del marco del bienestar organizacional. Este instrumento recogerá información clave para el diagnóstico y posterior implementación de mejoras.

Objetivos del instrumento

Tiene como objetivo evaluar cómo la comunicación dentro de la organización y como se relaciona con los pilares del liderazgo positivo, como la confianza, la transparencia y la retroalimentación constructiva dentro de la organización.

Características del instrumento

El instrumento se estructura en cuatro dimensiones clave aplicables al liderazgo positivo :

- Claridad de la información.
- Frecuencia y oportunidad de la comunicación.
- Relaciones comunicacionales positivas.
- Feedback y retroalimentación constructiva.

Tipo de escala: Likert de 1 a 5.

Número de ítems: 10.

Medio de captación de datos: formulario Google.

Escala de interpretación de datos

Para interpretar los resultados de la encuesta, se utilizará la siguiente escala que clasifica la puntuación promedio obtenida en cada ítem y en la encuesta general. La puntuación promedio por ítem se calcula sumando las respuestas de todos los encuestados y dividiendo entre el número de respuestas.

0.00 - 1.00: comunicación deficiente

1.01 - 2.00: comunicación baja

2.01 - 3.00: comunicación moderada

3.01 - 4.00: buena comunicación

4.01 - 5.00: comunicación excelente

Interpretación global de resultados

- Comunicación deficiente (0.00 - 1.00): indica que existen grandes fallas en la comunicación organizacional. Se requiere una intervención urgente para evitar consecuencias negativas en el rendimiento, el clima laboral y el bienestar de los empleados.
- Comunicación baja (1.01 - 2.00): existen problemas importantes en la comunicación que pueden estar afectando la efectividad y el bienestar de los equipos. Es necesario tomar medidas correctivas de corto plazo.
- Comunicación moderada (2.01 - 3.00): la comunicación es funcional, pero presenta áreas de mejora. Las intervenciones deben enfocarse en fortalecer los puntos débiles para alcanzar un nivel óptimo de efectividad.
- Buena comunicación (3.01 - 4.00): la organización tiene una comunicación efectiva, pero puede haber margen para mejorar en algunos aspectos específicos.
- Comunicación excelente (4.01 - 5.00): la comunicación en la organización es clara, transparente y promueve un entorno positivo y de bienestar. No se requieren cambios significativos, pero siempre es posible fomentar la mejora continua.

Aplicación del diagnóstico

Este diagnóstico permite identificar las áreas problemáticas y asignarles un nivel de prioridad de intervención. Las áreas con puntuaciones más bajas deben ser abordadas primero para mejorar el flujo de información, la toma de decisiones y el bienestar organizacional.

Instrumento: evaluación de la comunicación efectiva en la organización

Instrucciones:

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con la comunicación dentro de su organización. Por favor, indique el grado en que está de acuerdo o en desacuerdo con cada afirmación usando la siguiente escala de Likert:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Ítems de la encuesta

Diagrama de intervención

- Claridad de la información
- La información proporcionada por mis superiores es clara y fácil de entender
- Retroalimentación constructiva
- Recibo retroalimentación constructiva de mis compañeros y superiores de manera regular
- Disponibilidad de canales de comunicación
- La organización proporciona múltiples canales efectivos para que podamos comunicarnos entre equipos
- Escucha activa
- Mis compañeros y superiores demuestran una actitud de escucha activa en nuestras interacciones
- Transparencia en la comunicación
- Siento que la información clave de la organización se comparte de manera transparente y oportuna
- Oportunidad en la comunicación
- La información que necesito para realizar mi trabajo llega a tiempo.
- Ambiente de confianza
- Existe un ambiente de confianza que facilita la comunicación abierta en la organización
- Resolución de conflictos
- Cuando surge un conflicto, la comunicación es efectiva para encontrar soluciones
- Participación en decisiones
- Tengo la oportunidad de participar en discusiones y decisiones que afectan mi trabajo
- Comunicación para el bienestar
- La comunicación en la organización promueve un ambiente de bienestar y apoyo emocional

**Diagrama
Proceso de Intervención**



*Autoría propia

Actividades a desarrollar en el proceso de intervención (taller)

Objetivo de la actividad (taller): mejorar la comprensión y hábitos del uso de los canales de comunicación dentro de la organización, relacionados con los pilares del liderazgo positivo, como la confianza, la transparencia y la retroalimentación constructiva.

Duración del taller. 45 mins.

Descripción de la actividad (taller). implementación de taller que presenta describe la Guía de Comunicación Institucional.

Método de evaluación de la actividad (taller): actividad práctica para elaborar un plan de acción por campus para dar a conocer e implementar la “Guía de Comunicación Institucional” para establecerse como instrumento relevante en materia de políticas, estándares de comunicación interna/externa con base a las necesidades del crecimiento orgánico de las instituciones, conforme a la cultura e identidad organizacional.

REFERENCIAS

- Cameron, K. S. (2012).* Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance. Berrett-Koehler Publishers.
- Seligman, M. E. P. (2011).* Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being. Free Press.
- Butler, J., & Kern, M. L. (2016).* The PERMA-Profiler: A brief multidimensional measure of flourishing. International Journal of Wellbeing, 6(3), 1-48. doi:10.5502/ijw.v6i3.526
- Seligman, M. E. P. (2011).* Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being. Free Press.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014).* Metodología de la investigación. McGraw-Hill.
- Narvaez, M. (2023, January 17).* Técnicas de recolección de datos: Qué son y cuáles existen.
- QuestionPro.* <https://www.questionpro.com/blog/es/tecnicas-de-recoleccion-de-datos/>
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2002).* Very happy people. *Psychological Science*, 13(1), 81-84. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00415>
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2002).* Very happy people. *Psychological Science*, 13(1), 81-84. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00415>
- Seligman, M. E. P. (2011).* Florecer: Una nueva comprensión visionaria de la felicidad y el bienestar. Editorial Kairos.
- Narvaez, M. (2023, January 17).* Técnicas de recolección de datos: Qué son y cuáles existen. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/tecnicas-de-recoleccion-de-datos/>
- García, R., & Ramírez, L. (2018).* La comunicación corporativa y su impacto en la productividad. Editorial Alfa.
- Martín, P. (2020).* Gestión del tiempo en las organizaciones: La clave de la eficiencia ejecutiva. Ediciones Beta.
- Jiménez, S., & Calderón, M. (2021).* Liderazgo positivo: Teoría y práctica para un bienestar organizacional. Editorial Gama.



ANEXOS

ANEXO 1

Taller: Comunicación Positiva y Efectiva para Ejecutivos de Alta Dirección

Duración: 45 minutos

Objetivo general: Fortalecer las habilidades de comunicación efectiva entre los colaboradores que integran el Consorcio Educativo De Oriente, con la finalidad de fomentar el desarrollo y la utilización de formas y canales funcionales y fluidos, tanto en la emisión, como en la recepción de mensajes; teniendo como consecuencia procesos robustos y en una constante mejora continua.

Objetivo específico. Presentar y elaborar un plan de acción de comunicación por campus para dar a conocer e implementar la guía de comunicación Institucional para implementarse como instrumento relevante en materia de políticas, estándares de comunicación interna/externa con base a las necesidades del crecimiento orgánico de las instituciones, conforme a la cultura e identidad organizacional.

Estructura y contenido del taller Guía de Comunicación Institucional

1. Objetivo general
2. Objetivos particulares
3. Alcance
4. Guía de comunicación institucional
5. Uso de lenguaje institucional
6. Referencias
- 6.1 Canales formales y principales
- 6.2 Canales informales o secundarios
- 6.3 Instrumentos de comunicación
- 6.4 Canales de comunicación formales/principales
- 6.5 Canales/instrumentos de comunicación

complementarios/secundarios

- 6.6 Instrumentos de comunicación institucional
- 6.7 Medidas para garantizar el ejercicio del derecho a la desconexión
- 6.8 Recomendaciones de fomento para garantizar el ejercicio del derecho a la desconexión
7. Políticas de comunicación institucional
8. Recomendaciones para el fortalecimiento de procesos y procedimientos aplicable a la dirección de finanzas
9. Recomendaciones
10. Anexo de formatos

Anexo 2

Resultados del Pre-Test

Preguntas Resuestas Configuración

Consorcio Educativo de Oriente

Encuesta de opinión: Comunicación Efectiva Positiva CEO

OBJETIVO: Este instrumento tiene como objetivo evaluar la calidad de la comunicación dentro de la organización y como se relaciona con los pilares del liderazgo positivo, como la confianza, la transparencia y la retroalimentación constructiva dentro de la organización.

INSTRUCCIONES: Favor de seleccionar una de las cinco opciones que se muestran en las respuestas de cada pregunta del siguiente formulario.

Correo *
Correo válido
Este formulario registra los correos. Cambiar configuración

Claridad de la información.
¿La información proporcionada por mis superiores es clara y fácil de entender?
 Totalmente desacuerdo
 En desacuerdo
 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 De acuerdo
 Totalmente de acuerdo

Retroalimentación constructiva.
¿Recibo retroalimentación constructiva de mis compañeros y superiores de manera regular?
 Totalmente desacuerdo
 En desacuerdo
 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 De acuerdo
 Totalmente de acuerdo

Resultados Gráficos Pre-Test



Del total de la muestra, el 40% está de acuerdo en que se le proporciona la información que recibe de sus superiores de manera clara y fácil de entender, otro 40% responde de manera media y el 20% está en desacuerdo. Lo anterior representa niveles por debajo del 50% en la manera que perciben la claridad y facilidad de la gestión de la información que reciben.



En cuanto a la disponibilidad de canales de comunicación, el 20% está totalmente de acuerdo, el 40% mencionó estar de acuerdo, y el resto con opiniones divididas del 20% totalmente desacuerdo y 20% en desacuerdo. Lo que representa que más de la mitad de los encuestados manifiestan contar con una buena disponibilidad de canales de comunicación.



Solo el 20 % está de acuerdo sobre la transparencia y oportunidad con la que se comparte la información. El 60% percibe que se realiza de manera mediática, y el resto de los encuestados se manifiestan totalmente en desacuerdo.



El 20% está totalmente de acuerdo en un ambiente de confianza que facilita la información, el 40% expresa estar de acuerdo en percibir un ambiente de confianza que facilita la comunicación abierta, el 40% restante se manifiesta por debajo de la media.



El 80% se percibe integrado en la participación de discusiones y decisiones que afectan su trabajo sobre la media de los intervenidos, y sólo el 20% expresó estar en total desacuerdo.



Sobre la retroalimentación constructiva, el 80% tiene una postura de ni de acuerdo, ni en desacuerdo (media), y solo el 20% está en total desacuerdo. Esto representa índices bajos en la práctica de retroalimentación por parte de los compañeros o superiores.



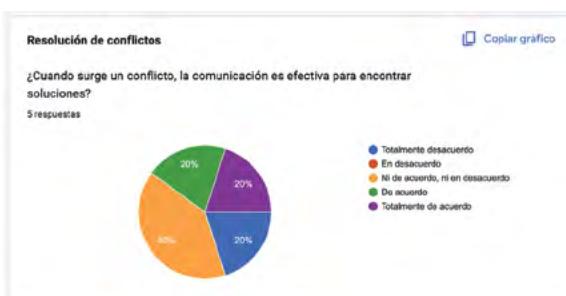
El 40% está de acuerdo en percibir una escucha activa en las interacciones, y se observa que el 60% expresa una percepción de niveles medios y bajos en relación a la escucha activa con otros.



El 40% está de acuerdo en que la organización promueve un ambiente de bienestar y apoyo emocional, el 40% se expresó indiferente (sobre la media), y solo el 20% expresó estar en total desacuerdo.



El 20% manifiesta estar de acuerdo en recibir información a tiempo para realizar su trabajo, el 40% señaló recibirla de manera mediática, presentándose una percepción del 40% por debajo de la media (en desacuerdo y totalmente desacuerdo).



En cuanto a la comunicación y gestión de conflictos, el 80% expresa una percepción sobre la media, solo el 20% está en totalmente desacuerdo.

Anexo 3

Resultados del Post-Test

Preguntas Respuestas Configuración

Consortio Educativo de Oriente

POST - TEST | Encuesta de opinión: Comunicación Efectiva Positiva CEO

OBJETIVO: Este instrumento tiene como objetivo evaluar la calidad de la comunicación dentro de la organización y cómo se relaciona con los pilares del liderazgo positivo, como la confianza, la transparencia y la retroalimentación constructiva dentro de la organización.

INSTRUCCIONES: Favor de seleccionar una de las cinco opciones que se muestran en las respuestas de cada pregunta del siguiente formulario.

Claridad de la Información.

¿La información proporcionada por mis superiores es clara y fácil de entender?

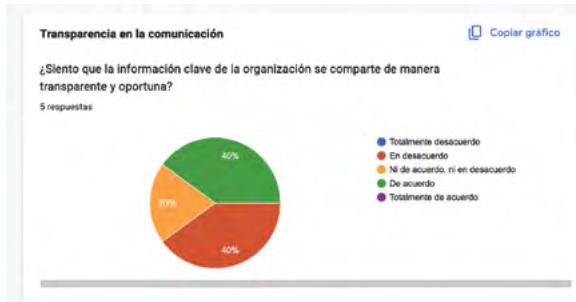
Totalmente desacuerdo
 En desacuerdo
 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 De acuerdo
 Totalmente de acuerdo

Resultados Gráficos Post-Test

El 80% de los intervenidos respondieron su postura sobre la media en cuanto a su percepción sobre la información clara y fácil que les proporcionan sus superiores, el 20% expresó estar en desacuerdo.



En relación a contar con múltiples canales efectivos para la comunicación, el 60% expresó estar sobre la media positiva, el 40% se manifestó en desacuerdo, y el 20% en total desacuerdo.



El 60% opinó estar sobre la media, y el 40% refirió estar en desacuerdo.



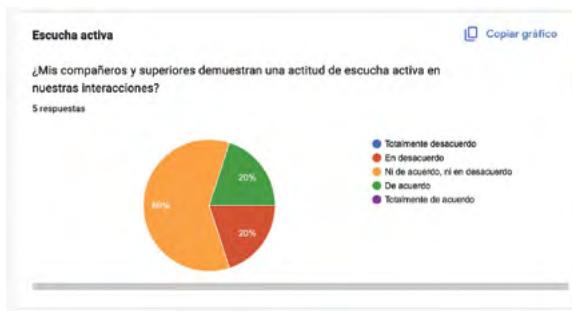
80% de los intervenidos refiere estar sobre la media en relación a percibir un ambiente de confianza que facilita la comunicación, sólo el 20% opinó estar en desacuerdo.



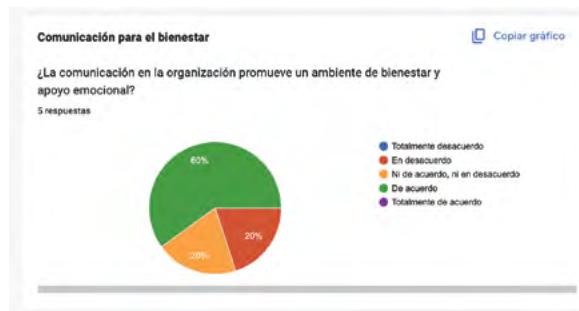
Un alto índice con el 80% opinó tener oportunidad de participar en discusiones y decisiones que afectan su trabajo, y de manera relevante el 20% manifestó estar completamente de acuerdo.



El 40% manifestó una percepción sobre la media en cuanto a la retroalimentación constructiva recibida de sus compañeros y superiores, el 40% está en desacuerdo, y solo el 20% expresó estar completamente desacuerdo.



Sobre la actitud de escucha activa, el 80% se manifestó sobre la media, solo el 20% manifestó estar en desacuerdo.



El 60% expone estar de acuerdo en relación a la promoción de un ambiente de bienestar y apoyo emocional, el 20% expresó su opinión en la media y solo el 20% refirió estar en desacuerdo.



El 60% manifiesta recibir la información necesaria en tiempo para realizar su trabajo, el 40% opina estar en desacuerdo.



En cuanto a la comunicación efectiva para la resolución de conflictos, 80% se manifestó sobre la media hasta el totalmente de acuerdo, solo el 20% opinó estar en desacuerdo.

Anexo 4

Guía de Comunicación Institucional

Introducción

La gestión profesional y estratégica de la comunicación institucional es esencial para el logro de los objetivos en cualquier organización, sobre todo para lograr un óptimo clima de armonía y cooperación.

Establecer medios de comunicación formales proporcionará las condiciones idóneas para la gestión de trabajo estratégico que tenga como objetivo el desarrollo integral de las organizaciones, brindando información contundente a los miembros de las instituciones sobre el acontecer integral del entorno interno, externo y la interrelación de estos factores con sus funciones y el logro de los objetivos institucionales.

La comunicación es un proceso continuo e interactivo, en el que se deben producir espacios de sintonía entre involucrados o transceptores en lenguaje comunicacional.

Cuando el acto comunicativo ocurre, la transacción de estos mensajes co-producidos se genera a través de una relación no lineal de las partes: Por un lado, un sujeto que en teoría “busca transmitir significado” (puede ser el caso de los directivos de la organización), para lo cual deberá buscar

códigos apropiados (compartidos) que le permitan generar una interacción continua con los auditórios particulares y generales en la organización, como pueden ser sus pares, colaboradores y/o superiores (Garrido, Putman 2018).

Consciente de la importancia que tienen los procesos de comunicación en la sociedad, el Consorcio Educativo De Oriente a través de la Dirección de Planeación y Presupuesto y con el fin coadyuvar en las actividades estratégicas de planeación y ejecución ha tenido a bien desarrollar esta Guía para la gestión de comunicación institucional.

Objetivo general

Fortalecer las habilidades de comunicación efectiva entre los colaboradores que integran el Consorcio Educativo de Oriente, con la finalidad de fomentar el desarrollo y la utilización de formas y canales funcionales y fluidos, tanto en la emisión, como en la recepción de mensajes; teniendo como consecuencia procesos robustos y en una constante mejora continua.

Objetivos particulares

La responsabilidad del logro de estos objetivos recae sobre todas las personas que interactúan directa o indirectamente con algún otro colaborador, proveedor, institución y/o cualquier organización que busca garantizar la productividad y generar un clima laboral de bienestar y cordialidad.

- Eficientar comunicación orientada a la optimización y mejora de la productividad.
- Establecer políticas y criterios de comunicación para la mejora del clima organizacional, mediante la generación de un lenguaje formal, claro, concreto y cordial.
- Generar e instrumentar información oportuna para la toma de decisiones, que sean fundamento para generar incentivos, políticas, y propuestas de valor estratégico para el desarrollo institucional.
- Fortalecer la cultura del bienestar, a través del uso de los canales formales de comunicación de ida y vuelta, con el objetivo de generar armonía y aportar congruencia y estándares para la mejora del clima laboral.
- Establecer indicadores institucionales de comunicación

- para el alcance y logro de objetivos institucionales.
- Búsqueda de sistematización como un compromiso para la mejora continua de la comunicación interna, externa e institucional.

Alcance

Esta guía va dirigida y es aplicable para las áreas administrativas y operativas de la Vicerrectoría de Finanzas y su interrelación con las Vicerrectorías de marketing, Académica, CSA e instituciones del Consorcio Educativo De Oriente.

Guía de comunicación institucional

Las organizaciones como entes vivos conformados por personas con distintos enfoques deberán desarrollar un sistema cordial y eficiente de comunicación.

La guía de comunicación Institucional se implementa como medio e instrumento relevante en materia de políticas, estándares con base a las necesidades del crecimiento orgánico de las instituciones, conforme a la cultura e identidad organizacional.

Uso de lenguaje institucional

La comunicación verbal y uso apropiado del lenguaje, se vuelve un elemento clave para establecer estándares de comunicación efectiva orientados a garantizar la productividad y generar un clima laboral de bienestar y cordialidad. Por tanto, es altamente recomendable que la comunicación verbal y escrita entre otros se lleve a cabo con respeto, cordialidad y cuidando las formas institucionales.

Referencias

Canales de comunicación

Desde el punto de vista teórico se puede confirmar que los canales de comunicación son los medios por donde las empresas satisfacen la necesidad del envío de mensajes a colaboradores o de colaboradores a cargo superiores, como lo explica (Pratima 2014) al añadir incluso que estos se dividen

en niveles como la estructura organizacional o la dirección del mensaje, variando el uso de los canales. Asimismo, estos se relacionan con los cinco sentidos y los mensajes no solo se perciben con los sentidos del oído o la vista. La elección correcta del canal de comunicación, dependerá del receptor si es capaz de decodificar el mensaje. Dividiendo dichos canales en formales e informales.

Medio de comunicación vs. canal de comunicación

Un medio de comunicación es el lenguaje utilizado por los emisores para realizar la comunicación. El canal se identifica con la tecnología que lo permite. El soporte es el elemento físico que plasma la información.

Canales formales y principales 1

Según (Ariza 2018) son aquellos que están establecidos por las normas y la comunicación de la empresa, además de ser desarrollados de acuerdo con normas y organigramas. La comunicación a través de estos canales puede ser de manera descendente, ascendente, vertical, horizontal y demás; es decir, dependerá de la empresa definir cuáles son esos canales oficiales por donde los mensajes relevantes serán enviados a los colaboradores.

Canales informales o secundarios 1

Según (Ariza 2018) son aquellos que circula la información de manera espontánea entre los colaboradores y departamentos, mayormente, con un tipo de comunicación horizontal. Estos, además, son herramientas muy útiles y poderosas, pero se debe tener cuidado porque es en donde aparecen las barreras como rumores o desinformación, necesitando realizar acciones comunicativas para enfrentar estas.

Instrumentos de comunicación 2

Instrumentos interdependientes para facilitar el proceso comunicacional entre los miembros de la organización, y entre esta y su entorno, dichos instrumentos podrán clasificarse en tradicionales, como los impresos y no tradicionales, como los on line, así como de un modelo bidireccional, cuyo principal objetivo será la evidencia de la interacción derivada de las funciones y los procesos comunicativos de los colaboradores.

Canales de comunicación formales/principales 2

Dentro de la empresa, la comunicación formal se diseña y planifica de acuerdo con la cultura y las características propias de la organización, definiendo las estructuras que faciliten la transmisión de información y los flujos para que esta información circule con rapidez y exactitud. Las funciones fundamentales que cumple la comunicación formal son la de permitir la toma de decisiones y la de motivar a los componentes de la empresa.

Para el Consorcio Educativo de Oriente se definen a continuación los medios de comunicación formales en los canales disponibles por la organización:

- Correo electrónico
- Oficios, Circulares, fichas de trabajo
- Minutas
- Estados financieros
- Plataforma zoom
- Google Drive
- Manuales, políticas y procedimientos

Canales/instrumentos de comunicación complementarios/secundarios

Para el Consorcio Educativo de Oriente se define como canales de comunicación complementarios o secundarios los siguientes:

- Llamadas telefónicas individuales/grupales
- Mensajería individual o grupal de W. App
- Redes Sociales
- Portales web

Instrumentos de comunicación institucional

Para el Consorcio Educativo de Oriente el instrumento de comunicación formal definido para el registro de evidencias de interacción, funciones, acuerdos, compromisos y seguimiento será: el correo electrónico institucional, por tanto el CEO lo considera el medio idóneo para lograr este fin.

Medidas para garantizar el ejercicio del derecho a la desconexión

Como política institucional, el proceso comunicativo de índole laboral a través de medios digitales no podrá tener lugar entre la finalización de la jornada laboral y el inicio de la siguiente. En caso de que este tipo de comunicaciones sean emitidas y/o recibidas fuera del citado horario, el emisor de las mismas deberá tener presente que el receptor podrá ejercitar su derecho a la desconexión digital y contestarlas únicamente dentro de su horario laboral.

Lo anteriormente indicado no resultaría de aplicación en:

Situaciones de urgencia, extrema necesidad, a saber: supuestos que puedan suponer un grave riesgo hacia las personas o un potencial perjuicio empresarial hacia el negocio, cuya urgencia requiera de la adopción de medidas especiales o respuestas inmediatas.

Situaciones de fuerza mayor.

Recomendaciones de fomento para garantizar el ejercicio del derecho a la desconexión

- Jornadas y tareas de trabajo planificadas para la optimización y aprovechamiento de tiempos y recursos.
- Capacitación constante respecto al uso y explotación de los recursos y tecnologías de comunicación.
- Informar con por lo menos una semana de anticipación posibles ausencias por temas de vacaciones o permisos, así como también se deberá informar quien asumirá dicho rol en la ausencia del colaborador.
- Planificación de reuniones presenciales o virtuales dentro de los horarios laborales, se recomienda de 09:00 a 14:00 horas y 16:00 a 18:00 horas, salvo casos extraordinarios o de emergencia y fuerza mayor.

Políticas de comunicación institucional:

<i>Canales e instrumentos de comunicación</i>	<i>Política</i>	<i>Responsable</i>
<p>Correo electrónico (Consultar anexo de formatos)</p>	<p>Hacer uso de los correos institucionales de uso exclusivo de asuntos laborales en la comunicación interna/externa.</p> <p>Los correos institucionales deberán ser proporcionados desde el momento de la contratación y designados por el responsable del área de TI.</p> <p>Su estructura será:</p> <p>1- Definición del asunto: Descripción breve</p> <p>Cuerpo del e-mail</p> <p>A).- Breve y cordial saludo. (Estilo personalizado)</p> <p>B).- Breve párrafo descriptivo que no exceda de media cuartilla</p> <p>C).- Pie de página de cierre y despedida. (Breve descripción con estilo personalizado)</p> <p>D).- Firma electrónica institucional. (Emitida y autorizada por la Vicerrectoría de Marketing)</p> <p>E).- Archivos adjuntos</p>	<p>Emisor correspondiente de todas las áreas administrativas y operativas que hagan uso de este instrumento.</p>

Oficios/circulares/otros
(Consultar anexo de formatos)

Hacer uso de la hoja membretada y de la tipografía institucional (calibri) emitida y autorizada por la Vicerrectoría de marketing.

Encabezado del documento:

1.-Fecha

1-1.-Asunto: descripción breve.

2.-Clave/Nomenclatura del documento:

Clave del área emisora /tipo de documento/fecha y número consecutivo.

Cuerpo del documento:

A).- Breve y cordial saludo. (Estilo personalizado)

B).- Párrafos descriptivos con extensión máxima de una a tres cuartillas

C).- Pie de página de cierre y despedida. (Breve descripción con estilo personalizado)

D).- Firma autógrafa/escaneada indicando nombre y título del puesto de quien emite documento.

Emisor correspondiente de todas las áreas administrativas y operativas que hagan uso de este instrumento.

Oficios/circulares/otros
(Consultar Anexo de formatos)

Hacer uso de la hoja membretada y de la tipografía institucional (calibri) emitida y autorizada por la Vicerrectoría de MKT.

Emisor correspondiente de todas las áreas administrativas y operativas que hagan uso de este instrumento.

Encabezado del documento:

1.-Fecha

1-1.-Asunto: descripción breve

2.-Clave/nomenclatura del documento:

Clave del área emisora /tipo de documento/fecha y número consecutivo

Cuerpo del documento:

A).- Breve y cordial saludo. (Estilo personalizado)

B).- Párrafos descriptivos con extensión máxima de una a tres cuartillas

C).- Pie de página de cierre y despedida. (Breve descripción con estilo personalizado)

D).- Firma autógrafa/escaneada indicando nombre y título del puesto de quien emite documento

Minutas

(Consultar anexo de formatos)

Deberá ser un instrumento de registro obligatorio para establecer acuerdos, compromisos, seguimiento y cumplimiento, el cual deberá ser emitido a través de los correos electrónicos institucionales asignados a cada colaborador.

Emisor correspondiente de todas las áreas administrativas y operativas que hagan uso de este instrumento.

Las áreas o departamentos que requieran integrar plataformas de automatización para el control y seguimiento de acuerdos, pueden hacerlo, previa aprobación por Rectoría Nacional y comunicación a las áreas involucradas, siempre y cuando se cuente con un repositorio de las mismas que pueda ser consultado y auditado

Elementos de Minuta.

Formato Institucional.

Deberá realizarse en hoja membretada previamente autorizada por la Vicerrectoría de marketing.

Utilizar tipografía institucional (Calibri) ver formato anexo.

1.-Encabezado:

- A).- Lugar y fecha de trabajo.
- B).- Objetivo de la reunión de trabajo.
- C).- Hora de inicio y término de reunión.
- D).- Nombre de quien convoca y asistentes.
- E).- Orden del día.

2.-Cuerpo

- A).- Acuerdo.
- B).- Fecha de cumplimiento/Status
- C).-Responsables
- D).- Anexo de evidencias.

Minutas

(Consultar anexo de formatos)

Los mensajes de WhatsApp tanto individuales como grupales deberán ser utilizados con fines laborales, en los horarios y días de las jornadas de trabajo establecidos por cada área.

Es importante considerar el uso de este medio en horarios no establecidos, para los casos que requieran atención especial y/o de alta prioridad (Causas de fuerza mayor, desastres naturales, pandemias, y/o casos extraordinarios de carácter laboral)

WhatsApp es una alternativa valiosa de comunicación, sin embargo, cualquier acuerdo y/o conversación individual o en grupo debe formalizarse a través de los correos electrónicos institucionales asignados a cada colaborador.

En caso de grupos de WhatsApp creados en común acuerdo con los colaboradores para uso colaborativo Se deberá:

A).- Respetar la temática y objetivo por el cual fue creado, evitando usarlos para promover conversaciones ajenas y asuntos que no sean de carácter laboral.

B).- Ratificar y aplicar el acuerdo establecido de privacidad/confidencialidad para evitar que se difunda información confidencial.

Emisor correspondiente de todas las áreas administrativas y operativas que hagan uso de este instrumento.

C).- La máxima autoridad de cada institución deberá tener un registro y control de los grupos de WhatsApp Oficiales dentro de la institución y/o área a su cargo.

Estructura de mensaje personal (Texto y Audio)

- 1.-Breve saludo personalizado.
- 2.- Expressar solicitud o mensaje de forma concreta y precisa.
- 3.- Breve despedida personalizada.
- 4.- Transferencia de archivos de uso institucional y con fines laborales.

La extensión máxima recomendada de un mensaje escrito, deberá ser de un tercio de cuartilla.

La duración máxima recomendada en un mensaje de audio será de 40 segundos.

Llamadas telefónicas

Las llamadas telefónicas tanto individuales como grupales deberán ser utilizadas con fines laborales, en los horarios y días de las jornadas de trabajo establecidos por cada área.

Es importante considerar el uso de este medio en horarios no establecidos, para los casos que requieran atención especial y/o de alta prioridad (causas de fuerza mayor, desastres naturales, pandemias, y/o casos extraordinarios de carácter laboral).

La duración máxima recomendada de una llamada de carácter laboral, no rebase los cinco minutos, salvo casos extraordinarios donde se utilice como medio de reunión.

Las llamadas telefónicas son una alternativa valiosa de comunicación, sin embargo, cualquier acuerdo y/o conversación debe formalizarse a través de los correos electrónicos institucionales asignados a cada colaborador.

Emisor correspondiente de todas las áreas administrativas y operativas que hagan uso de este instrumento.

Reuniones remotas ZOOM

(Consultar anexo de formatos)

El canal de interacción vía plataforma zoom deberá ser utilizado con fines laborales, en los horarios y días de las jornadas de trabajo establecidos por cada área.

Es importante considerar el uso de este medio en horarios no establecidos, para los casos que requieran atención especial y/o de alta prioridad (causas de fuerza mayor, desastres naturales, pandemias, y/o casos extraordinarios de carácter laboral).

Zoom es una alternativa valiosa de comunicación, sin embargo, cualquier acuerdo una reunión zoom debe formalizarse a través de los correos electrónicos institucionales asignados a cada colaborador.

La estructura para compartir la liga de conexión de una reunión zoom deberá cumplir con:

- A). Nombre de quién convoca.
- B). Tema
- C). Fecha y hora /huso horario por zona
- D). Link de conexión.
- E). ID de Reunión y código de acceso (según aplique el caso)

Ratificar y aplicar el acuerdo establecido de privacidad/confidencialidad para evitar que se difunda información confidencial.

La duración recomendada de reunión será de 1 hora a 1 hora 30 min como máximo.

Para casos extraordinarios en donde las reuniones deban extenderse a 2 horas, deberá haber un receso de 5 min a la mitad del tiempo. La duración estimada de la reunión debe notificarse junto con el orden del día.

Los acuerdos y compromisos deberán ser documentados en minuta, indicando fechas y responsables que deberán informarse a través de correo electrónico.

Se recomienda realizar la grabación de sesiones zoom y crear un drive de consulta según aplique el caso.

Se recomienda que quien convoca a una reunión zoom sea el responsable de administrar para consulta las sesiones grabadas.

Reuniones de trabajo

La convocatoria y orden del día de las reuniones ordinarias deberá ser compartida con al menos una semana de anticipación por el área responsable. a través de los correos electrónicos institucionales asignados a cada colaborador.

Preferentemente para reuniones recurrentes debe estipularse un día y una hora la cual se respetará a excepción de causas de fuerza mayor (que deberán ser notificadas en medida de lo posible con 24 horas de anticipación).

El Consorcio Educativo de Oriente debe evitar tener más de dos reuniones a la semana por área o departamento con el personal del Colegio Sn. Ángel, Universidad de Oriente, UO Global Universidad online y el Instituto Angelopolitano de Estudios Universitarios.

Para tratar asuntos generales se recomienda que el área de finanzas, académica y de marketing integren sus temas y seguimientos a las órdenes del día de las sesiones ordinarias que encabeza para las Universidades la Rectoría Nacional los días jueves a las 16:00 horas y para los colegios la Vicerrectoría CSA los martes a las 13:00 horas.

En caso de reuniones que necesiten ser ampliadas con las Rectorías o Direcciones

Generales por el área de finanzas, académico y marketing deberán de ser coordinadas previamente con la Rectoría Nacional y la Vicerrectoría CSA para Universidades y Colegios respectivamente.

Las reuniones de trabajo deberán tener una duración promedio de 1 hora a 1 hora 30 min como máximo; para casos extraordinarios en donde las reuniones deban extenderse a 2 horas, deberá haber un receso de 5 min a la mitad del tiempo. La duración estimada de la reunión debe notificarse junto con el orden del día.

Los acuerdos y compromisos deberán ser documentados en minuta, indicando fechas y responsables que deberán informarse a través de correo electrónico.

Calendarios de reunión de Direcciones y Vicerrectorías

Este deberá ser un instrumento de planificación, por lo que su cumplimiento implica compromiso y empatía en la programación de actividades de todas las personas responsables.

Se deberá revisar periódicamente, de forma simultánea al transcurso de la ejecución. Revisar el contenido de este calendario y ponerlo al día es necesario ya que siempre pueden identificarse nuevos riesgos o surgir la necesidad de cambios.

Las sesiones programadas deberán especificar:

- A. Lugar, fecha y hora de reunión. (huso horario por zona)
- B. Personas convocadas
- C. Nombre de quién convoca
- D. Orden del día
- E. Duración estimada de la reunión

Se recomienda que la duración promedio de 1 hora a 1 hora 30 min como máximo; para casos extraordinarios en donde las reuniones deban extenderse a 2 horas, deberá haber un receso de 5 minutos a la mitad del tiempo. La duración estimada de la reunión debe notificarse junto con el orden del día. Los acuerdos y compromisos deberán ser documentados en minuta, indicando fechas y responsables que deberán informarse a través de correo electrónico.

Google Drive

La generación y uso de drive's deberá ser exclusivamente con fines laborales, conforme a las políticas y reglamentos de confidencialidad, así como la organización y estructura de la información que el titular del área defina.

Establecer autorización de consulta, edición y descarga de información deberá ser definida por el titular del área.

Los drive's colaborativos deberán ser generados con las cuentas de correo electrónico genéricas de área; ejemplo un drive colaborativo de nóminas deberá ser generado con la cuenta: nominas@soyuo.mx.

Los drive's generados a través de cuentas de correo institucional personalizadas deberán ser meramente de respaldo de información.

Recomendaciones para el fortalecimiento de procesos y procedimientos aplicable a la dirección de finanzas

<i>Proceso</i>	<i>Responsable</i>	<i>Objetivo</i>
<p>Todo colaborador de nuevo ingreso no podrá acceder a su centro de trabajo hasta que:</p> <p>1.- Firme contrato laboral y se le explique su contenido.</p> <p>2.- Se registre en biométricos</p> <p>3.- Cuente con correo institucional.</p>	<p>Dirección De Recursos Humanos.</p> <p>Gerente Administrativo</p>	<p>Acción preventiva en materia laboral al existir la relación laboral entre el colaborador y la institución</p>
<p>Garantizar la actualización de puestos y de los canales de comunicación correspondiente en el caso de bajas, promoción y ascenso.</p>	<p>Responsables de áreas, Gerentes Administrativos y Dirección de R.H.</p>	<p>Acción preventiva orientada al aseguramiento de procesos al depender de las acciones de los colaboradores</p>
<p>Revisiones mensuales de los conceptos que integran los sueldos de personal administrativo y de tiempo completo, con el objetivo de realizar con apego a normas las remuneraciones a colaboradores.</p>	<p>Dirección Financiera.</p> <p>Dirección de planeación y presupuestos.</p>	<p>Acción preventiva en materia de obligaciones laborales, así como también aporta al clima laboral al asegurar la correcta remuneración a los colaboradores</p>
<p>Se construirá con vicerrectorías, gerencias y rectorías un canal de comunicación Institucional para avisos de eventos, cambios de personal, comunicación de incidentes.</p>	<p>Rectores</p> <p>Vicerrectores</p> <p>Gerentes</p> <p>Decanos</p> <p>Direcciones</p>	<p>Concretado el canal de comunicación se deberá realizar procedimientos de generación, validación y aprobación de la información divulgada</p>
<p>Generación de estadística en las desviaciones a los procedimientos tales como:</p> <p>1- Número de personas con faltas y retardos.</p> <p>2.- Solicitud de gastos sin planeación.</p> <p>3.- Incidencia en pagos a profesores.</p> <p>4.- Incumplimiento a políticas</p>	<p>Dirección de Planeación y Presupuesto</p>	<p>Acción que generará datos para el análisis y la determinación de acciones correctivas y preventivas</p>
<p>Asegurar que los colaboradores identifican de forma clara y precisa a las personas responsables de brindarles ayuda o soporte en cada uno de los procedimientos de las vicerrectorías</p>	<p>Vicerrectorías.</p> <p>Rectorías.</p> <p>Gerencias</p> <p>Dirección Financiera</p> <p>Dirección de planeación y presupuesto</p>	<p>Acción que generará datos para el análisis y la determinación de acciones correctivas y preventivas</p>

Proceso oportuno de altas y bajas de R.H

Gerencias Administrativas.

Jefatura de nóminas y prestaciones laborales.

3 días será el plazo máximo para la actualización de movimientos a la planta laboral.

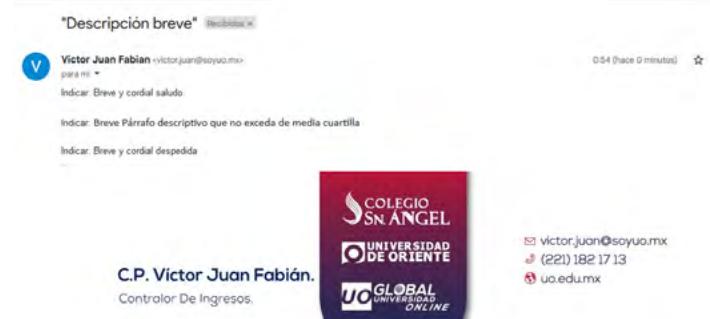
Recomendaciones

La comunicación, término esencial para la construcción de objetivos debe ser pilar fundamental en las organizaciones, sin embargo, como en todo proceso existen desviaciones o incumplimiento a normas y/o políticas; por tanto, es inevitable el abordarlo con instrumentos institucionales y sugerencias orientadas a robustecer la cultura organizacional. En ese sentido se emite como parte del presente documento las siguientes recomendaciones que buscan fomentar la sana y óptima convivencia a través del fortalecimiento a la cultura de profesionalismo en el trabajo.

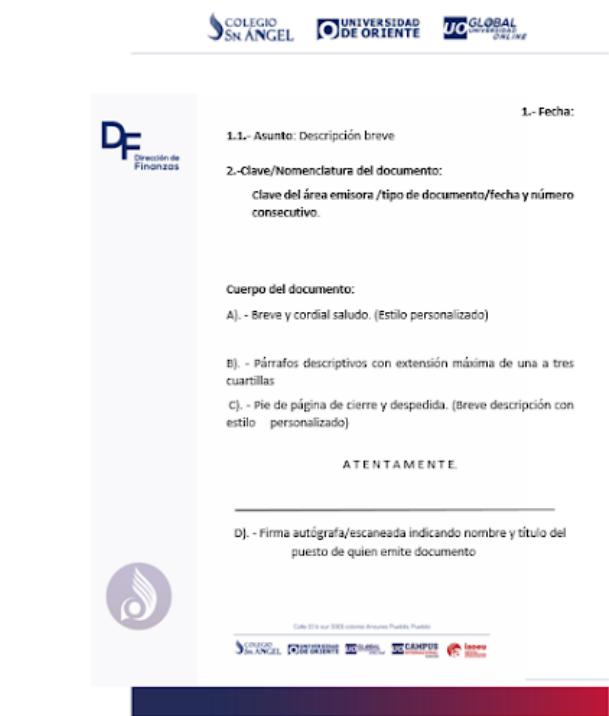
- Brindar el ejemplo: el responsable de área deberá mantenerse a la vanguardia al comunicarse con los colaboradores, abordar los rumores de frente y dar el ejemplo con un estilo de liderazgo basado en la credibilidad, la apertura y la confianza.
- Erradica oportunamente chismes: Tomar medidas inmediatas para abordar el problema de raíz ayudará a los empleados a que se sientan seguros en su entorno de trabajo y se mantengan enfocados en sus labores. Esto incluye no divulgar comentarios sin tener evidencias o que sean ajenos a las funciones y tareas laborales.
- Nada es personal: Separar en todo momento lo personal de lo laboral, esto permitirá tener objetividad y respeto en el trabajo propio y en el de los demás.
- Auditorías del clima laboral: realizar con objetividad acciones correctivas y preventivas a las observaciones derivadas de las auditorías que por norma laboral se deben aplicar en las empresas.
- Establece consecuencias: cuando existan conductas que contradigan la política de comunicación institucional se deberá aplicar amonestaciones y sanciones de forma clara y contundente, las cuales forman parte del reglamento interno de trabajo y código de ética institucional.

Anexo de formatos

Correo electrónico



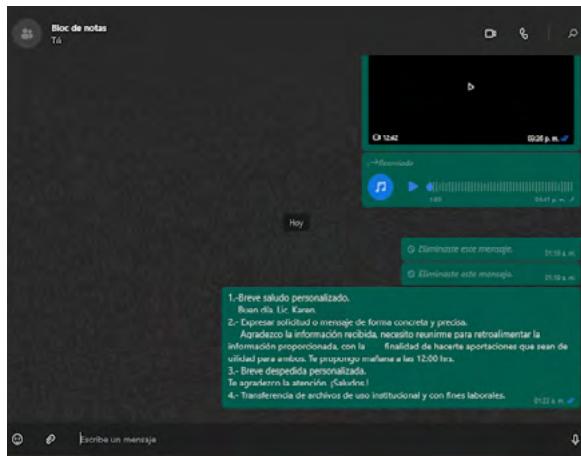
Oficios/Circulares/Otros.



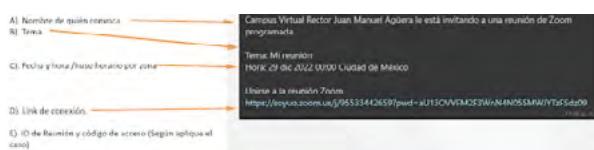
Minutas

MINUTA DE ACUERDOS		
Fecha de reunión: 27 de septiembre del 2022.	Hora: 16:00 h.	
Convoca: Mtro. Juan Manuel, Rector Campus Virtual, Digital y Tecnológico.		
Reunión con: Equipo UO Global Universidad Online.		
Lugar: Sala de Juntas de UO Global.		
ASISTENTE	CARGO	
ORDEN DEL DÍA		
1. Presentación de la estructura de la agenda de trabajo agosto 2022- enero 2023. 2. Acuerdos de entrega sobre información de puntos de la agenda de trabajo.		
ACUERDOS	FECHA/STATUS	RESPONSABLE

Mensajes de WhatsApp



Reuniones zoom



REFERENCIAS

1/ *Efectividad de los canales de comunicación interna en empresas privadas/trabajo de investigación para obtener el grado en ciencias de la comunicación/Lima Perú Diciembre 2020/* Francesco Martín Salinas Legua/Asesor: César Augusto Smith Corrales.

2/ *Cruz Lablanca, I. D. L. (2014). Comunicación efectiva y trabajo en equipo.* Madrid, Spain: Ministerio de Educación y Formación Profesional de España. Recuperado de <https://elibro-net.eu1.proxy.openathens.net/es/ereader/anahuac/49382>

3 *Rodríguez Rowe, M. V. (2008). <i>Comunicación corporativa: un derecho y un deber.</i>* RIL editores. <https://elibro-net.eu1.proxy.openathens.net/es/ereader/anahuac/68045>