

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD 092 AJUSCO., CIUDAD DE MÉXICO
AA1 POLÍTICA EDUCATIVA PROCESOS INSTITUCIONALES Y GESTIÓN

Licenciatura en Administración Educativa

Informe Académico:

Recuperación de la experiencia profesional

XI Curso-Taller Apoyo a la Titulación de la LAE

**Comunicación Institucional en la Escuela Superior de Guerra en la Sección
Pedagógica**

Que para obtener el título de
Licenciada en Administración Educativa

PRESENTA

ALEJANDRA ELENA ROJO RUIZ

Asesor

Mtro. Héctor Reyes Lara

Ciudad de México, 2022

Dedicatoria:

El presente informe académico, quiero dedicárselo a quienes hicieron esto posible este sueño aquello que junto a mi caminaron en todo momento y siempre fueron un gran apoyo, inspiración y fortaleza, esta mención es principalmente a mi padre Marco Antonio Rojo Gutiérrez, que siempre ha estado apoyándome infinitamente, por brindarme su conocimiento en distintas perspectivas de la vida por su disciplina que me ha apoyado a forjarme a hacer una mujer con valores y principios en todo momento gracias por ser un padre ejemplar.

A mi madre Rosa Ruiz Gallarzo, que siempre me ha brindado su comprensión, apoyo y sabios consejos durante toda esta etapa maravillosa, por darme la fortaleza para seguir cuando ya no podía y siempre estar pendiente de todo lo que necesitaba, gracias madre por ser mi compañera en todo momento y una maravillosa persona. Ha sido y será un orgullo y privilegio el ser su hija son los mejores padres.

Mi hermana Rosa Amparo Rojo Ruiz, al ser una grandiosa hermana y estar siempre pendiente de mi cuando más lo necesitaba, y a su gran apoyo cuando algún trabajo se me dificultaba y siempre poder contar con tus consejos con el fin de hacerme mejor persona y superarme cada día más, gracias hermana.

Gracias, a cada una de las personas mencionadas y por enseñarme que el verdadero amor no es otra cosa, que el deseo inevitable de apoyado al otro para que este se supere.

Mi gratitud, también a la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), mi agradecimiento sincero al asesor de mi Informe Académico, Mtro. Héctor Reyes Lara, gracias por compartir su conocimiento durante toda esta etapa.

Reflexión:

Para hacer este trabajo de investigación posible, pase por un proceso lleno de conocimiento, aprendizaje y actividades distintas, a través de este proceso y que ha sido de gran apoyo es el XI Curso-Taller Apoyo a la Titulación de la LAE, que se impartió los sábados con un horario de 9:00 de la mañana a 13:00 horas, distribuido con 5 módulos incorporados con diferentes maestros, cabe mencionar que algunos de ellos fueron maestros que me impartieron asignaturas a lo largo de toda mi formación profesional.

En las distintas sesiones impartidas, por el Curso-Taller se brindó elementos fundamentales para ir construyendo el trabajo de investigación con base a la información proporcionada durante el periodo de prácticas profesionales. Una de las sesiones del curso fue el cómo seleccionar tu tema de interés, y la búsqueda de información en sitios especializados, me pasaría escribiendo todo lo que se vio en el curso, pero me llevara muchas cuartillas. Uno de los mejores aportes del curso fue la asignación de asesores, dependiendo del tema a investigar, tengo la fortuna que mi asesor designado es el Maestro Héctor Reyes Lara, que es una gran guía en este proceso.

Durante las asesorías con el maestro Héctor, que se impartieron los viernes en el horario de las 19:00 horas los sábados y domingos a las 10:00 y 14:00 horas en conjunto con las compañeras que participaron en el curso taller, y compañeros de otras licenciaturas, en cada asesoría son experiencias distintas en cada una de ellas están llenas de conocimiento que me ha permitido investigar de distintos contenidos, para poder entender mejor mi tema (Comunicación Institucional). En cada una de las asesorías, al realizar la revisión de los avances que se encargan, analizo y razono sobre lo que estoy escribiendo y este es un cambio que me ha permitido avanzar cada día. Un ejercicio valioso, para poder entender mejor este trabajo y que el maestro me dio recomendaciones para el objeto de estudio, y un ejercicio que solicito, es mi reflexión sobre todo este proceso que ha cambiado en mi persona, pensamiento, lenguaje y en mi propio actuar.

Es claro que sí, hubo muchos cambios en mi persona, desde que entre a la Universidad Pedagógica Nacional y ahora que estoy terminando mi trabajo recepcional, durante todo este tiempo hice una realimentación, de forma de ser antes y después y se llegó a la conclusión que los cambios fueron de diferentes vertientes. Una de ellas, es la parte del razonamiento de lo que estaba realizando, el ver hacia donde iba el trabajo y que impacto quería transmitir hacia el tema de investigar en cada entrega que se realiza en las asesorías, un cambio muy significativo, es en mi comportamiento hacia las personas (familia y amigos) en la manera de hablar y expresarme hacia ellos y de decir correctamente algunas palabras, y de saber transmitir lo que pienso.

En el aspecto personal, a superarme cada día a no darme por vencida y avanzar cada día, que todo lo que me proponga lo tengo que cumplir y concluirlo satisfactoriamente, durante este proceso, se me presentó un problema familiar grave que requería mi apoyo total y mi opinión, para arreglar este problema se empleó muchos conocimientos que se adquirieron durante toda mi carrera, y de mis asesorías en términos de buscar información de fuentes primarias, gracias a ello se resolvió este problema y me percate cuanto había avanzado académicamente y en lo personal.

Al estar investigando el tema sobre la comunicación, existen elementos fundamentales para emplear una correcta comunicación asertiva, el poderla emplear con las personas para tener un dominio y aplicar en este trabajo y más si se trata de una institución educativa, esto me hizo pensar en el campo laboral como podría intervenir en algunos problemas que se presenten. Al realizar todo el desarrollo de este trabajo, se formó a través de las vivencias en la experiencia profesional de las prácticas profesionales.

A través de este tiempo, y debido a estas vivencias me permitió tener un mejor razonamiento suficiente para sugerir mejoras, y tener los argumentos adecuados para explicarlos con los responsables, esto me llevó a comprometerme aún más en mi labor, y concluirlo.

Índice

| | |
|---|----|
| I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| Capítulo 1 Proceso de Investigación | 4 |
| 1.1 Planteamiento del problema | 4 |
| 1.1.1 Preguntas Cognitivas..... | 5 |
| 1.1.2 Preguntas de Reflexión | 5 |
| 1.1.3 Pregunta de Investigación..... | 6 |
| 1.2 Justificación | 6 |
| 1.3 Objetivos de la Investigación | 8 |
| 1.3.1 General | 8 |
| 1.3.2 Específicos | 8 |
| 1.4 Dimensión teórica - conceptual y categorías de análisis | 9 |
| 1.5 Metodología..... | 15 |
| 1.5.1 Investigación Cualitativa..... | 15 |
| 1.6 Métodos y Técnicas de Investigación..... | 16 |
| 1.6.1 Observación Participante | 16 |
| 1.6.2 Aprender a Escuchar | 17 |
| Capítulo 2. Escenario de Practicas Profesionales | 18 |
| 2.1 Creación de la Escuela Superior de Guerra..... | 18 |
| 2.2 Órganos que integran a la Escuela Superior de Guerra para su funcionamiento..... | 19 |
| 2.3 Misión y Visión de la Escuela Superior de Guerra | 21 |
| 2.4 Objetivos de la Escuela Superior de Guerra..... | 22 |
| 2.5 Cursos que se imparten en la Escuela Superior de Guerra..... | 23 |
| 2.6 Secciones Pedagógica, Psicopedagógica, Académica, Investigación y Doctrina Militar y Difusión y Relaciones Publicas | 23 |
| Capítulo 3. Análisis de la Comunicación Institucional en la Escuela Superior de Guerra | 25 |
| 3.1 La Comunicación Asertiva..... | 25 |
| 3.1.1 La importancia de la Comunicación Institucional | 28 |
| 3.2 El papel de la Comunicación en la Gestión Organizacional en la Escuela Superior de Guerra | 34 |
| 3.3 La comunicación en el Proceso Administrativo en la Sección Pedagógica | 40 |

| | |
|---|-----------|
| 3.3.1 Diagnóstico..... | 41 |
| 3.3.2 Planeación..... | 43 |
| 3.3.3 Organización..... | 45 |
| 3.3.4 Coordinación..... | 48 |
| 3.3.5 Control..... | 49 |
| 3.3.6 Dirección..... | 51 |
| 3.3.7 Evaluación..... | 55 |
| 3.4 Implementación del Proceso Administrativo en la Sección Pedagógica, en el Área de Planes y Programas de Estudios..... | 57 |
| 3.5 Estructura Organizacional..... | 63 |
| 3.5.1 Estructuralismo..... | 63 |
| 3.5.2 Tipos de Autoridad..... | 65 |
| 3.5.3 Tipos de Estructuras Institucionales..... | 67 |
| 3.5.4 Análisis de Conflictos..... | 70 |
| 3.6 Análisis del organigrama de la Escuela Superior de Guerra..... | 74 |
| Conclusión..... | 79 |
| Referencias..... | 82 |

I. INTRODUCCIÓN

En el presente Informe Académico, tiene como principal objetivo el desarrollo de actividades desempeñadas durante el periodo de Prácticas Profesionales, desde los semestres 6º, 7º y 8º, en la Escuela Superior de Guerra (ESG). Para lograr que este trabajo se haga, posible conté con el apoyo de mi asesor el Maestro Héctor Reyes Lara, y su orientación en cada asesoría con el único fin de obtener el grado de Licenciatura.

Al ser un informe académico, tiene la finalidad de presentar y desarrollar las actividades que se establecieron durante la practica escolar, durante el contexto de la pandemia provocada por la Covid-19, cabe mencionar que consiste en la descripción y la explicación de las condiciones en que se presentaron cada una de ellas, el trabajo se basa por medio de conceptos, teorías de expertos con el propósito de atender las diversas problemáticas que afectan a la labor administrativo, tales como la falta de la comunicación asertiva, trabajo en equipo, toma de decisión y una estructura burocrática de los cuales a lo largo de este trabajo se hará mención y explicación.

Para entender mejor el tema a investigar, a parte del desarrollo de conceptos y teorías también se utilizó novelas, películas y poemas que explican cómo se ha modificado a lo largo de todo este tiempo el Sistema Educativo Militar y la forma tan estricta que se establece entre ellos mismos, para ello las novelas y las películas me permitieron entender el funcionamiento de este sistema en cuanto a “Maten al León”, de Jorge Ibarguengoitia y “La ciudad y los perros”, de Mario Vargas Llosa, explican y dan otra representación de cómo es realmente el sistema, que se maneja entre los participantes y que el grado militar influye mucho en el trato y la comunicación, en cuanto al Poema de “Piedras de sol” de Octavio Paz, menciona el concepto otredad, el cual se basa el cómo debe ser tratado la otra persona de acuerdo a tus valores, educación y empatía hacia el otro, y esto permite mantener una comunicación asertiva hacia las personas que te rodean. Enfatizando al poema de Octavio Paz, en el trabajo menciono la importancia de tomar en cuenta la parte humana, de cada trabajador de acuerdo a sus

valores, ética, confianza y la objetividad, al ser una institución militar no toman en cuenta la parte humana, y esto puede permitir a que cada trabajador y jefes de área mejoren sus prácticas laborales.

Al ingresar a la ESG, fue una experiencia nueva, todos los nombres y cargos de los participantes se mantienen en anonimato, por motivos de seguridad y confidencialidad, las actividades que se realizan en la sección de planes y programas de estudio, en la Lic. de Administración Militar se explicara a lo largo del trabajo. Esto me permitió, recuperar y emplear los conocimientos adquiridos durante toda mi carrera profesional, a través de un tiempo determinado dentro de una oficina, escuela, y en la revisión de cada programa de estudios del área.

La investigación se realizó bajo la metodología cualitativa, por medio de la observación participante para poder obtener una visión general sobre el tema y comprender y explicar sobre las actividades que se desempeñaron durante las prácticas profesionales, uno de los elementos fundamentales de la comunicación es la observación, que es de apoyo para analizar los acontecimientos y comentarios dentro del entorno en el que se encuentran los participantes. El analizar cada actividad, que se genera es necesario el saber escuchar a los demás, para tener un mayor conocimiento, actitud, pensamiento y decisión para facilitar una apropiada comunicación entre sí, es importante que en el contexto que estén los participantes también sea un apoyo, y se puedan poner en práctica todos los elementos necesarios para la ejecución de cada actividad.

En el contenido de este trabajo consta de tres Capítulos, los cuales se designan de la siguiente manera, Capitulo uno Proceso de investigación, Capitulo dos Escenario de Prácticas Profesionales y por último el Capítulo tres Análisis de la Comunicación Institucional en la Escuela Superior de Guerra. Y así mismo, cuenta también el trabajo con el siguiente apartado conclusión y referencias.

En el capítulo uno, aborda el proceso de investigación en donde se explica sobre el planteamiento del problema, que se genera cuando no se establece una comunicación

asertiva entre los mismos pares, y las dificultades que se provoca con los trabajadores y los jefes de área, derivada a la problemática señalada se realizó las preguntas cognitivas, que consiste en la comprensión del dominio de conocimiento con el tema de investigación, en conjunto con las preguntas de reflexión, para profundizar el tema en concreto y así poder construir la pregunta de investigación que orienta al trabajo para explicar y reflexionar sobre el interés de la comunicación institucional. En este capítulo, se muestra la Dimensión Teórica- conceptual y categorías de análisis que consta de una división de conceptos y categorías de análisis de diferentes autores.

En el capítulo dos, habla sobre la ESG desde su creación, órganos que la constituyen, misión, visión, objetivos institucionales, cursos que se imparten y las cinco secciones que compone la institución. Mientras en el capítulo tres, es el análisis de la comunicación de la ESG, se explica sobre la importancia de la comunicación asertiva e institucional y el papel que juega la comunicación en la gestión organizacional, y los elementos fundamentales como es la estructura organizacional.

Es fundamental, siempre establecer una comunicación asertiva entre las personas que te rodean ya sea familia, amigos y ambiente laboral esto será más fácilmente expresar, de forma clara lo que piensas, sientes o necesitas teniendo en cuenta los derechos, sentimientos y valores de lo que quieres transmitirle a las otras personas.

Capítulo 1.

Proceso de Investigación

1.1 Planteamiento del problema

Lo que caracteriza a la comunicación, es el diálogo que permite que se expresen los sujetos de una manera eficiente, además, coadyuva a tener un ambiente laboral armonioso que logra un mejor desempeño en las actividades y por ende mayor crecimiento, es decir el logro de los objetivos, por ello es necesario que cada sujeto comuniqué si surge algún desacuerdo con lo que se esté planteando.

Cuando se genera la falta de comunicación, entre los sujetos, empiezan a surgir problemas a la hora de trabajar en equipo, si esto no resulta de forma eficaz no se logrará los objetivos. Pero esto no es solo responsabilidad de los sujetos, la responsabilidad también depende de la institución, lamentablemente hay jefes que no toman en cuenta el bienestar, y lo que necesitan cada uno de los sujetos. Al no tomar en cuenta las necesidades de los trabajadores surge otra problemática que es sumamente importante, a la hora de realizar algún trabajo que se les solicite, las fases del proceso administrativo no se desarrollan de una manera adecuada, y esto afecta, a los objetivos y metas que se establecen en la institución.

Con respecto a la falta de comunicación, la investigación se desarrolla en la Escuela Superior de Guerra (ESG), durante el periodo de Prácticas Profesionales, durante este periodo se suscitaron problemáticas en cuanto a la comunicación entre los docentes civiles, y la incorrecta ejecución de las fases del proceso administrativo en la sección pedagógica, al existir estas dificultades hay una gran separación de actividades educativas. Esto genera un problema, tanto en la comunicación, trabajo en equipo, comportamiento, desempeño y saberes, esto influye de tal manera que, a la hora de ejecutar alguna actividad de trabajo, no se pueda realizar de una manera adecuada y que exista una gran separación entre los mismos pares.

Al tener estas dificultades, se ve afectado la parte laboral de los docentes civiles mientras que la institución no permite que se desarrollen de una manera adecuada, ¿a que me refiero con esto? existe una gran división social del trabajo, y esto no permite que ambas materias tanto militares, como civiles tengan una cierta relación, al ser una institución de ámbito militar tienen un mayor objetivo de la misma, dejando a un lado el área civil con grandes deficiencias tanto en los alumnos y docentes.

1.1.1 Preguntas Cognitivas

1. ¿Cómo se llevan a cabo la toma de decisiones entre los docentes civiles?
2. ¿Cómo se resolvería el problema de la falta de comunicación en la Escuela Superior de Guerra?
3. ¿Qué relación existe entre la identidad institucional y la comunicación?
4. ¿Qué factores intervienen al realizar un trabajo que no cuenta con una comunicación asertiva entre los sujetos?
5. ¿Al tener una estructura vertical la Escuela Superior de Guerra, qué factores y problemáticas intervienen?
6. ¿Qué ocurre con los conflictos que se suscitan en la sección pedagógica, por la falta de comunicación asertiva?

1.1.2 Preguntas de Reflexión

1. ¿Cuáles son los motivos de la falta de comunicación asertiva en la Escuela Superior de Guerra en la Sección Pedagógica?
2. ¿Cómo afecta la falta de comunicación asertiva en el proceso administrativo en la sección pedagógica?
3. ¿Cuáles son las problemáticas que han surgido en la sección pedagógica por la falta de comunicación asertiva?
4. ¿Cuál sería la solución para lograr una comunicación asertiva entre los docentes civiles?

5. ¿Cómo la Escuela Superior de Guerra fomenta la comunicación asertiva entre los docentes?
6. ¿Al no existir una comunicación asertiva entre los docentes, como repercute en el alumnado?
7. ¿Qué sucede cuando no existe una motivación entre los docentes causada por la falta de comunicación asertiva?

1.1.3 Pregunta de Investigación

¿CUÁLES SON LOS MOTIVOS DE LA FALTA DE COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA EN LA SECCIÓN PEDAGÓGICA?

1.2 Justificación

Se elaboró el presente trabajo, con el propósito de reflexionar y generar interés en la Licenciatura en Administración Educativa (LAE) sobre la comunicación en las instituciones y organizaciones educativas, además de ser un tema atractivo el estudio de una institución militar y los elementos que la componen, llevándose a cabo durante el periodo de Prácticas Profesionales, en la Escuela Superior de Guerra (ESG) en este periodo se suscitó problemáticas en cuanto a la comunicación asertiva, entre los docentes civiles, y la incorrecta ejecución de las fases del proceso administrativo, y en el manejo pedagógico de los planes y programas de estudio así como sus mecanismos de control en la sección pedagógica.

Otra de las finalidades de este trabajo, es señalar lo importante que es tener una comunicación asertiva entre los trabajadores, al no existir una comunicación se ve afectada las fases del proceso administrativo, y esto conlleva a una inadecuada puesta en práctica de los planes y programas de estudio de la Licenciatura Administración Militar.

Es importante que se promueva el trabajo en equipo, en la institución, para que se establezca en un pequeño grupo de personas saberes complementarios que están

comprometidos con un objetivo en común, y una forma de trabajo que implica la responsabilidad de cada uno, los sujetos tienen saberes y competencias que complementan el propósito del equipo. En el trabajo en equipo, los sujetos comparten roles y responsabilidades, están constantemente desarrollando nuevos saberes para mejorar el desempeño del equipo.

Si la institución no promueve el trabajo grupal, esto afecta al clima organizacional que establece las relaciones laborales y personales, que se desarrollan en todo lugar de trabajo. El clima organizacional de una institución, es importante para poder medir y evaluar su desempeño y logro de objetivos, por ende, al verse afectado el clima organizacional esto repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los sujetos de una institución.

El trabajo en equipo, es un elemento clave de la comunicación asertiva, pero también es importante que entre los compañeros deba de existir que cada integrante aplique la capacidad de escucha, esto es una estrategia específica de la comunicación asertiva que conlleva, a una serie de comportamientos y actitudes, que prepara al receptor a escuchar, a concentrarse en la persona que habla, esto sirve para poder cumplir con los objetivos de toda institución, cada trabajador debe de tener una respuesta afectiva, resultante de la relación entre las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada sujeto de una institución, y las condiciones de trabajo percibidas por ellos.

Al no tener los objetivos claros, ni las necesidades de la institución ni expectativas claras personales, a la hora de ejecutar una actividad que se requiera se genera una falta de planificación esto tiende a hacer una de las principales causas del fracaso de los equipos en las instituciones.

La falta de organización, muchas veces se provoca por una ausencia total de objetivos claros y esto suscita a un caos entre los sujetos, teniendo muchas dificultades, en este caso en la Sección Pedagógica, que es la responsable de la implementación de planes y programas de estudios no se pueda desarrollar de una manera adecuada en las fases del proceso administrativo.

Es importante mencionar, que estos aspectos se debe de fomentar en la institución para poder llevar una correcta implementación de los planes y programas de estudio y fomentar la comunicación asertiva, entre los mismos pares de la sección pedagógica, es necesario mencionar que el proceso administrativo y sus fases: diagnostico, planeación, organización, coordinación, control, dirección y evaluación si no existe el trabajo en equipo, ni la capacidad de escucha por ende no se tiene una comunicación asertiva y esto afecta al aprendizaje del alumnado.

Como se menciona el aporte de este trabajo, consiste en realizar recomendaciones para el fomento de la comunicación institucional en la sección pedagógica, en la ESG las cuales sirven para poder desarrollar de una manera eficiente el proceso administrativo, y poder mejorar el trabajo en equipo y las relaciones personales entre los docentes civiles.

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 General

Diagnosticar las causas de la falta de comunicación institucional entre los docentes civiles de la sección pedagógica de la Escuela Superior de Guerra.

1.3.2 Específicos

- Identificar el motivo de la falta de comunicación de los docentes civiles de la sección pedagógica.
- Analizar como llevan a cabo las fases del proceso administrativo en la sección pedagógica.
- Detallar las problemáticas que afectan a la comunicación asertiva entre los trabajadores de la sección pedagógica.

1.4 Dimensión teórica - conceptual y categorías de análisis

Al realizar la dimensión teórica conceptual se lleva a cabo por medio de conceptos, que permiten establecer una denotación de ideas de un objeto en concreto, para el proceso de clasificación y descripción. Con el propósito de expresar las cualidades y elementos que la conforman. Los conceptos que se desarrollan durante la investigación, tendrán como objetivo expresar las cualidades, significado e importancia de cada uno de ellos.

Los conceptos a presentarse son los siguientes, el autor Carlos Ongallo en su Manual de Comunicación (2007) señala el concepto de comunicación, los tipos de comunicación y los elementos de la comunicación. Los cuales sirven para establecer una comunicación, y se pueda llevar a cabo mediante un proceso que consiste en la transmisión e intercambio de mensajes que son esenciales para la vida en sociedad, permite que los seres humanos se expresen y compartan información entre sí, establezcan relaciones, lleguen a acuerdos y sean capaces de organizarse, Ongallo (2007) lo señala de esta manera:

La comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos pensamientos y conductas buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, generalmente la intención de quien comunica es cambiar o reforzar el comportamiento de aquel que recibe la comunicación.
(p.11)

En la comunicación existen dos tipos de conceptos que señala Carlos Ongallo, la comunicación escrita, se puede revisar y eliminar errores antes de transmitirla, el receptor puede leer a su ritmo y revisar información. Y la comunicación oral, es más personal e individual cuesta menos producirla, y se puede apoyar en elementos no verbales. Para establecer una adecuada comunicación, existen elementos necesarios que serán los factores que intervienen en el proceso de envío y recepción de un mensaje. Cada elemento aporta un valor que, dependiendo de la circunstancia, coadyuva a mejorar o a distorsionar la comunicación.

Es necesario que en los elementos de la comunicación exista, el quién, que es el sujeto emisor el que transmite la información consciente el que, establece el mensaje con el contenido que desea comunicar. El para quién, que es catalogado como el receptor del mensaje. Es necesario que, en la comunicación, siempre existan estos elementos que son fundamentales para tener una comunicación adecuada, si no se emplean de una manera correcta puede surgir un conflicto, menciona Sara Rozenblum en su libro, el concepto de conflicto en, La mediación en la resolución de conflictos en (1998).

Cuando no se establece una adecuada comunicación entre los sujetos surge un conflicto, y esto afecta al trabajo que se está desarrollando o se desea realizar, provocando que se pierdan los elementos de la comunicación haciendo que los sujetos tengan interpretaciones o percepciones equivocadas al conflicto que está sucediendo. Para poder resolver el conflicto que se genera, es importante que los sujetos tengan un diálogo pertinente, para Paulo Freire como referente para el diálogo intergeneracional en (2008) explica la importancia del concepto del diálogo.

El diálogo coherente está basado en el respeto al otro y se construye como proceso de reflexión crítica acerca de las realidades que distinguen y comparten los grupos de trabajo describen el encuentro de sujetos convocados en torno a disímiles temáticas. Los propósitos de tales prácticas dan cuenta de la importancia que se les atribuye y de su valor para la construcción de saberes y decisiones conjuntas. (p.23)

Un elemento fundamental para establecer una adecuada comunicación es el diálogo que se emite entre dos personas o más, y esto coadyuva a resolver las problemáticas que se presenten entre los sujetos o en los grupos operativos, para lograr que el diálogo esté presente se debe de contar con una noción de Grupos Operativos para Enrique Rivière en su libro La Intervención Grupal (2011), establece la importancia del concepto de los grupos operativos que tienen el propósito, que en el grupo se base en una reunión y encuentro de dos o más personas en un tiempo y espacio determinado, en el que oriente al desarrollo de un fin específico. El cual se desarrolla en una tarea orientada al aprendizaje y la resolución de dificultades, Rivière (2011) establece:

Los Grupos es el resultado de la asociación de un conjunto de personas con un objetivo común, unidos por una realidad compartida que intentan abordar, operando como un equipo de trabajo, y a partir de la posición afectiva con que confrontan el mundo, por lo que, la estructura dinámica del grupo sólo es posible, a través de la operatividad de la tarea. (p.39)

Para desarrollar el trabajo que se les solicite a los grupos, es importante que en la institución se cuente con una jerarquía, esto implica en la definición de su estructura y este concepto lo aborda Lourdes Munch en su libro *Administración y Gestión Organizacional* en (2018). Estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionen, entre sí de acuerdo a las funciones que señale la jerarquía, por eso es de suma importancia siempre mantener una comunicación asertiva.

Al tener una adecuada comunicación y un permanente dialogo, entre los grupos operativos esto sirve para que los sujetos que estén en la institución se sientan identificados en su entorno. Es importante que cada sujeto que conforma la institución se sientan identificados, con su entorno y al conjunto de características o atributos que configura el ser institucional, los cuales son: misión, visión, objetivos, marco legal, cultura, valores y comportamiento, para Eduardo Allione en su obra *Sujeto, Historia e Identidades* en (2003) explica el concepto de la identidad institucional.

La Identidad Institucional tiene como referencia primera el espacio físico en el cual la identidad cobra forma, se constituye y adquiere explicación, sus instalaciones. La identidad se encuentra asimismo inscrita en la manera como la institución se define a sí misma y actúa en un contexto determinado, se encuentra también en sus marcos valorativos, en sus repertorios culturales y en sus formas de organización; en sus antecedentes históricos. (p.43)

El elemento que conforma también la identidad institucional, se relaciona al concepto de la imagen institucional, que tiene como carácter distintivo a otras instituciones, con el propósito de construir y mantener su identidad para que coincida y facilite sus objetivos.

Es importante que los trabajadores se sientan identificados con la institución, para poder tener una correcta imagen institucional y cumplir con todos los objetivos institucionales, pero también debe de contar la institución con un buen liderazgo que se distinga, por una adecuada responsabilidad de dirigir, influir, comunicar y guiar a los trabajadores hacia la búsqueda de los logros de los objetivos.

Una vez planteado todos los conceptos, se lleva a cabo la explicación de las categorías de análisis que se desarrollan en la investigación, la cual tendrá como propósito el describir y analizar, el tema principal los indicadores y elementos necesarios para guiar dicha investigación.

Las categorías de análisis a desarrollar son las siguientes: Magdalena Torres en su libro *Asertividad y Escucha Activa en el ámbito académico* en (2000), explica la importancia de la comunicación asertiva, es una herramienta de la comunicación, al emplear una comunicación asertiva se está promoviendo el respeto por uno mismo y respetamos a los demás, las técnicas de comunicación asertiva son herramientas, que se pueden aplicar tanto en nuestra vida profesional como personal. En este sentido, conocer qué características la fundamentan y qué recursos podemos usar en nuestro favor, nos dará resultados favorables en cada una de las interacciones que hagamos.

Al emplear una comunicación asertiva, entre los sujetos es importante y fundamental que en todas las instituciones cuenten con una comunicación institucional, que se realiza de modo organizado por una institución y va dirigida a las personas y grupos del entorno social donde se realiza su actividad. Para Rolando Portugal en su obra *Fundamentos de la Comunicación Institucional* en (2012), explica que el objetivo es establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos a los que se dirige, para darse a conocer socialmente y proyectar una imagen pública, adecuada a sus fines, plantea Portugal en (2012):

La Comunicación Institucional es una disciplina que integra la actividad comunicativa de la organización. Se basa en la comunicación de la institución que aspira a una mayor toma de conciencia, comprensión y aprecio de su

identidad y sus principios fundamentales, así como de los productos y servicios que ofrece. (p.10)

En una institución, es importante que se lleve a cabo la Gestión Organizacional, sea la encargada de cumplir las metas, objetivos de una institución de manera efectiva a los sujetos y los procesos, promover mejoras, crear un entorno colaborativo y motivado, propicio para el autodesarrollo y, en consecuencia, lograr resultados. Para Rodomiro Gomez en su libro *Gestion Institucional y su Relacion con la Calidad* en (2010).

Estima que la gestión organizacional se refiere a la planificación de todas las acciones que contribuyen al pleno funcionamiento de un sistema, lo que resulta en la realización de tareas, metas, objetivos generales y al conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas, entre las principales actividades se refiere a la dirección a la planificación, organización, comunicación, control y participación. (p.7)

La gestión organizacional, se emplea dependiendo de qué estructura organizacional cuente la institución, para Ferdinand Saussure, en su libro *Estructuralismo* en (1990), señala la categoría de análisis, la estructura organizacional y el estructuralismo. Dependiendo de la estructura que tenga la institución se establece, las funciones de los sujetos teniendo como objetivo el analizar las relaciones sociales, los objetivos que se establecen en la institución y los conflictos de la organización que se generen en la institución al desempeñar el trabajo.

Para cumplir con los objetivos institucionales, es importante que la institución cuente con una categoría de análisis, en su libro *la División social de trabajo*, Emilio Durkheim en la división del trabajo social, señala que, para lograr una buena división se debe de agrupar varias actividades en función a su entorno, de tal manera que, se pueda diseñar y formar equipos de trabajo que busquen un mismo fin mediante la especialización de cada una de ellas. Por ende, es necesario que se cuente con un trabajo en equipo, será un hecho que se desarrolla por varias personas donde cada una realiza una parte, pero todos tienen un objetivo en común. Para Enrique Rivière *La Intervención Grupal* (2011) que se considera trabajo en equipo o colaborativo, el

trabajo debe contener una estructura organizativa que favorezca la elaboración conjunta del trabajo.

Las actividades que se desarrollen en la institución, se emplean de acuerdo a la estructura organizacional, y la división social de trabajo que se realice en la institución o áreas. La división social se hace de acuerdo al Proceso Administrativo, Henri Fayol en su teoría clásica en (1971) este proceso se realiza a través de varias fases, que dan funciones administrativas dentro de una institución y organización, para Fayol (1971) establece que:

El proceso administrativo es una metodología básica que requiere aplicarse en todos los enfoques de gestión, que comprenden una serie de fases, etapas o funciones cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas. Estas etapas o fases comprenden cuatro las cuales son: Planeación, Organización, Dirección y Control. (p.53)

Pero si en los equipos de trabajo no existe una adecuada comunicación, entre los sujetos, esto conlleva que la institución tome el poder de las tareas a desarrollar dejando de lado la toma de decisiones, entre los trabajadores Michel Foucault, en su libro Microfísica del Poder (2019) desarrolla una categoría de análisis el bio poder, que se emplea mediante la represión de ideas y de toma de decisiones.

Al no tomar decisiones los sujetos y no tener un adecuado trabajo en equipo, afecta el clima organizacional de la institución y las relaciones interpersonales, para Mónica Solarte en su obra Clima Organizacional y su Diagnostico en (2009) menciona, que al no contar con un clima organizacional correcto repercute en la motivación y comportamiento de cada sujeto que conforma la institución.

Otro factor que repercute en el clima organizacional en las instituciones, es el tipo de autoridad que se implementa tanto en las actividades que se desarrollen, y en el trabajo en equipo, la autoridad al ser burocrática es la relación de poder e influencia que se establece entre dos o más sujetos. Esto lo establece Max Weber en su libro, explica la categoría de análisis La Burocracia, elemento de Dominacion en (1983), señala el

poder que posee un superior para modificar las formas de actuar o pensar de otros sujetos.

Al planificar la comunicación, desde la perspectiva de que todo lo que se diga o se haga tiene como objetivo comunicar una determinada forma de ser, una personalidad propia, a que me refiero con esto, todo lo que se manifieste en cuestión de la comunicación se transmite, explica Durkheim (1996):

Lo Instituido entendemos a las formas sociales de actuar y de pensar (comportamientos e ideas), preestablecidas a toda historia individual, y que se transmiten por la educación. Lo Instituyente se entiende a las formas sociales de actuar y de pensar producidas colectivamente por los integrantes de grupos o comunidades y mantenidas por el consenso. (p.53)

Una vez señalados los conceptos y las categorías de análisis, tienen como propósito representar la información que se está investigando, relacionado con situaciones, problemas, contexto, y acontecimientos. Delimitando la información en relación, con la experiencia vivida durante el periodo de prácticas profesionales en la Escuela Superior de Guerra (ESG).

1.5 Metodología

1.5.1 Investigación Cualitativa

El presente informe académico, se utiliza la investigación cualitativa, la cual sirve para obtener una visión general sobre el tema, y esto se enfoca en comprender y explicar sobre el problema planteado. La investigación cualitativa, tiene carácter narrativo por medio de la observación y de la escucha, esto se centra en la experiencia del periodo durante las Prácticas Profesionales, en la Escuela Superior de Guerra en la Sección Pedagógica.

La información que se proporciona, a lo largo del trabajo y los nombres de los participantes son confidenciales, es importante mencionar que la investigación cualitativa tiene diversas características una de ella es: La investigación cualitativa, es

inductiva porque, se dedica a recoger datos de los cuales sirven para interpretar el objeto de estudio, y poder determinar ciertas características que se quiere estudiar.

Otra característica se relaciona con la anterior, la cual se utiliza para recoger datos sobre el campo donde se encuentra o se quiere estudiar sobre estimaciones, opiniones, actitudes, aspectos culturales y por ultimo relaciones.

A través de la escritura que podemos obtener sentido y lógica, y comprender nuestro problema de investigación. Al plasmar nuestras ideas, analizamos, con luz de la literatura. El resultado (la escritura) busca ser coherente, convincente, razonable y claro para lograr transmitir los hallazgos de manera adecuada. (Ansolabehere et al., 2016)

La investigación cualitativa, permite poder observar la forma en que una sociedad se transforma, esto hace que el proceso de la investigación pueda emitir un punto de vista, de acuerdo al comportamiento o costumbre de cada sujeto que lo integre.

Es importante mencionar, que la investigación cualitativa trabaja con técnicas e instrumentos, entre las cuales se destacan las siguientes:

- La observación participante
- Entrevista
- Grupo de discusión
- Cuestionarios
- Encuestas
- Diario de Campo

1.6 Métodos y Técnicas de Investigación

1.6.1 Observación Participante

En la investigación cualitativa, se realiza la técnica de Observación Participante, que implica las relaciones interpersonales en las que la información se intercambia de

modo de comentario a los acontecimientos, dentro del entorno en el que se encuentran los participantes, La observación participante, se logra a través de la objetividad por medio de una observación próxima ante la acción de la vivencia durante el periodo de prácticas profesionales.

La observación participante proporciona descripciones, es decir el discurso propio del investigador, esto puede ser usado como un apoyo para responder preguntas a lo largo del trabajo. Durante el periodo de prácticas profesionales, se socializó con docentes del área civil para poder entender la forma de trabajo del Sistema Educativo Militar, y cómo se implementa los planes y programas de estudio en la Licenciatura Administración Militar.

1.6.2 Aprender a Escuchar

Un elemento necesario de la observación participante es el escuchar, sin embargo, se cree que el escuchar se trata de algo natural pero no es así. El aprender a escuchar, es una herramienta fundamental que proporciona un mayor conocimiento de la actitud, el pensamiento, la postura, la opinión, el estado y además de nuestro receptor eso facilita la comunicación para no hacer o decir lo que no es oportuno, y hacer o decir lo apropiado.

Es importante saber escuchar para poder tener un conjunto de procesos relacionados que sirven, para relacionarse con el entorno social y la información que se maneje para poder emitir un juicio sobre la información o tema a investigar.

Capítulo 2.

Escenario de Prácticas Profesionales

2.1 Creación de la Escuela Superior de Guerra

El 15 de abril de 1932, se inauguró la Escuela Superior de Guerra, con la participación del presidente de la República el Licenciado Pascual Ortiz Rubio, el Secretario de Guerra y Marina, el General de División Plutarco Elías Calles y el Director de Educación Militar el General de División, Joaquín Amaro Domínguez. Este plantel militar fue resultado de la tarea de profesionalizar y poner a la vanguardia la educación de los integrantes del Ejército Mexicano.

La Escuela Superior de Guerra (ESG) es una institución de nivel de especialización en el campo militar, se encuentra ubicada en San Jerónimo SN, San Jerónimo Lídice, Alcaldía, Magdalena Contreras, 10200 Ciudad de México, CDMX.

La Escuela Superior de Guerra es un establecimiento de educación militar, de nivel superior donde se realizan estudios militares de índole profesional para el desarrollo científico, humanístico y tecnológico de las Fuerzas Armadas, cuya misión es formar oficiales de Estado Mayor para desempeñarse, como comandantes en los diferentes niveles de mando y como colaboradores y asesores de los mandos de escalones superiores, tanto en tiempo de paz como en tiempo de guerra. La Escuela Superior de Guerra depende del Alto Mando del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos a través de la Dirección General de Educación Militar y Rectoría de la Universidad del Ejército y Fuerza Aérea

Se especializa principalmente, a formar los Jefes y Oficiales del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, como Oficiales de Estado Mayor, para satisfacer las necesidades de la Secretaría de la Defensa Nacional, mediante el desarrollo de saberes y competencias para el futuro ejercicio de sus funciones, reforzados mediante la exaltación de los valores y virtudes militares y bajo el lema de “Saber más, para servir mejor”.

Este plantel militar, es resultado de la tarea de profesionalizar y poner a la vanguardia la educación de los integrantes del Ejército Mexicano. Es un establecimiento de educación militar de nivel superior, donde se realizan estudios militares de índole profesional para el desarrollo científico, humanístico y tecnológico de las Fuerzas Armadas, cuya misión es formar oficiales de Estado Mayor para desempeñarse, como comandantes en los diferentes niveles de mando y como colaboradores y asesores de los mandos de escalones superiores, tanto en tiempo de paz como en tiempo de guerra. La Escuela Superior de Guerra depende del Alto Mando del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos a través de la Dirección General de Educación Militar y Rectoría de la Universidad del Ejército y Fuerza Aérea.

2.2 Órganos que integran a la Escuela Superior de Guerra para su funcionamiento

La Escuela Superior de Guerra, está constituida por una planilla orgánica, para su correcto funcionamiento el cual se basa en su artículo 6, del reglamento de la Escuela Superior de Guerra.

I. Dirección:

- A. Director;
- B. Asesoría Jurídica;
- C. Secretaría Particular, y
- D. Ayudantía.

II. Subdirección:

- A. Subdirector;
- B. Secretaría Particular, y
- C. Ayudantía.

III. Sección Pedagógica:

- A. Jefatura;
- B. Subsección de Planes y Programas;
- C. Subsección de Control de Estudios;
- D. Subsección Psicopedagógica;
- E. Subsección de Informática, y

F. Subsección de Apoyos Didácticos.

IV. Sección Académica:

A. Jefatura;

B. Subsección de Materias Prácticas

C. Subsección del Curso de Mando y Estado Mayor General;

D. Subsección del Curso de Mando y Estado Mayor Aéreo;

E. Subsección del Curso Superior de Guerra;

F. Subsección del Curso Superior de las Armas y Servicios, y

G. Subsección del Curso Básico de las Armas y Servicios.

V. Sección de Investigación y Doctrina Militar:

A. Jefatura;

B. Subsección de Investigación;

C. Subsección de Doctrina Militar;

D. Subsección de Cultura General, y

E. Subsección de Traducción.

VI. Sección de Difusión y Relaciones Públicas:

A. Jefatura;

B. Subsección de Difusión;

C. Subsección de Relaciones Públicas;

D. Subsección de Admisión, y

E. Subsección de Editorial.

VII. Centro de Entrenamiento Táctico Computarizado:

A. Jefatura;

B. Subjefatura;

C. Subsección de Coordinación de Estado Mayor;

D. Subsección de Operación;

E. Subsección de Desarrollo, y

VIII. Ayudantía General:

A. Ayudante General;

B. Subayudantía;

- C. Servicios Técnicos:
 - a. Intendencia;
 - b. Materiales de Guerra;
 - c. Sanidad;
 - d. Transmisiones;
 - e. Transportes, y
 - f. Ingenieros.F. Subsección de Mantenimiento.
- D. Servicios administrativos y generales:
 - a. Policía Militar;
 - b. Generales, y
 - c. De administración.
- IX. Sección Administrativa:
 - A. Jefatura;
 - B. Subsección de Recursos Humanos;
 - C. Subsección de Recursos Materiales;
 - D. Subsección de Abastecimientos y Control;
 - E. Subsección de Presupuesto y Contabilidad, y
 - F. Subsección de Archivo y Correspondencia.
- X. Unidad Ejecutora de Pago. (Reglamento de la Escuela Superior de Guerra,2001, p.3)

2.3 Misión y Visión de la Escuela Superior de Guerra

Misión

La misión, visión y objetivos de la institución son citados por su Reglamento de la Escuela Superior de Guerra.

La Escuela Superior de Guerra es un establecimiento de educación militar de nivel superior donde se realizan estudios militares de índole profesional para el desarrollo científico, humanístico y tecnológico de las Fuerzas Armadas, cuya

misión es formar oficiales de Estado Mayor para desempeñarse como comandantes en los diferentes niveles de mando y como colaboradores y asesores de los mandos de escalones superiores, tanto en tiempo de paz como en tiempo de guerra. (Reglamento de la Escuela Superior de Guerra,2001, p.1)

Visión

La Visión de la Escuela Superior de Guerra será ser una Institución de Educación Superior con programas de la Especialidad de Mando de Estado Mayor y la Licenciatura en Administración Militar que forma líderes integrales, innovadores, generadores de conocimiento y pensamiento estratégico, en Seguridad y Defensa Nacionales, con el propósito de contribuir al desarrollo del Estado y afrontar los escenarios cambiantes de futuro, con impacto internacional. (Reglamento de la Escuela Superior de Guerra, 2001, p.2)

2.4 Objetivos de la Escuela Superior de Guerra

Objetivos

- I. Formar oficiales de Estado Mayor
- II. Especializar a personal Diplomado de Estado Mayor en actividades militares de carácter conjunto y combinado
- III. Capacitar a oficiales egresados de escuelas militares de formación para el ejercicio del Mando
- IV. Capacitar a jefes no Diplomados de Estado Mayor para ejercer el mando de unidades tipo corporación, dependencia o instalación
- V. Capacitar a jefes no Diplomados de Estado Mayor para desempeñarse como segundos comandantes y jefes de Grupo de Comando de unidades de nivel corporación

- VI. Promover y desarrollar la investigación de conocimientos militares y de carácter general que contribuyan al mejoramiento profesional del personal docente y en instrucción
- VII. Participar en la creación, conservación, encauzamiento y difusión de la doctrina militar
- VIII. Fortalecer las características físicas, morales e intelectuales del personal cursante y en instrucción del plantel. (Reglamento de la Escuela Superior de Guerra, 2001.p.2)

2.5 Cursos que se imparten en la Escuela Superior de Guerra

Para cumplir con los objetivos del plantel se imparten los siguientes cursos en su artículo 4, en el Reglamento de la Escuela Superior de Guerra.

- I. De Mando y Estado Mayor General;
- II. De Mando y Estado Mayor Aéreo;
- III. Superior de Guerra;
- IV. Superior de las Armas y Servicios, y
- V. Básico de las Armas y Servicios. (Reglamento de la Escuela Superior de Guerra, 2001.p.2)

2.6 Secciones Pedagógica, Psicopedagógica, Académica, Investigación y Doctrina Militar y Difusión y Relaciones Públicas

- Sección Pedagógica: La Sección Pedagógica es el órgano de planeación y evaluación educativa de la Escuela Superior de Guerra, a cargo de un Coronel o Teniente Coronel de Arma, Diplomado de Estado Mayor, egresado del propio plantel, a quien se denomina Jefe de la Sección Pedagógica. Esta sección se

divide en dos: el área de Planes y Programas (en esta sección participé) y el área de Control de estudios: Planes y Programas:

Es la responsable de la conjugación y modificación, del conocimiento y saberes que se les enseña a los docentes, durante su estancia dentro del plantel, hay que recalcar que se divide en dos ejes, el eje militar (materias como dirección comandancia de tropas) y el eje civil (administración, manejo de finanzas y recursos humanos) su modelo se basa en competencias

- Sección Psicopedagógica: Se lleva el control, principalmente de las situaciones o contextos de los estudiantes de la institución y la forma de disminuir alguna barrera de aprendizaje. Esta área, se encuentra muy ligada al área académica ya que tiene relación directa con los estudiantes y docentes.
- Sección Académica: Esta área se enfoca principalmente, en las aulas y constituye el trabajo directo dentro de ellas, el cómo se imparten las clases, las actividades que se realicen y la congruencia con lo establecido en los planes y programas, así mismo que se cumpla el reglamento y la forma de impartir clases los docentes.
- Sección de Investigación y Doctrina Militar: Es un órgano de ejecución para la investigación y desarrollo de la doctrina militar en las Fuerzas Armadas a cargo de un Coronel o Teniente Coronel de Arma, Diplomado de Estado Mayor, egresado del propio plantel, a quien se le denomina Jefe de la Sección de Investigación y Doctrina Militar
- Sección de Difusión y Relaciones Públicas: Es un órgano de ejecución para la divulgación y enlace de las actividades dentro y fuera del plantel a cargo de un Coronel o Teniente Coronel de Arma, Diplomado de Estado Mayor, egresado del propio plantel, a quien se le denomina Jefe de la Sección de Difusión y Relaciones Públicas.

Capítulo 3.

Análisis de la Comunicación Institucional en la Escuela Superior de Guerra

3.1 La Comunicación Asertiva

La comunicación asertiva, es aquella comunicación en la que está presente un adecuado equilibrio entre el respeto por sí mismo y por los demás. La comunicación asertiva es un proceso continuo, positivo, constructivo y estimulante al relacionarte con muchas personas durante el día, será necesario el útil proceso de comunicación con el objetivo de identificar, el tipo de lenguaje que los sujetos prefieren usar, el tipo de palabras y frases que resulten más cercanas de acuerdo al contexto de la institución.

La comunicación asertiva es una técnica que evita la discriminación entre las personas referente a los derechos individuales y sociales, promueve el respeto a cualquier opinión ajena, como respuesta a las propias necesidades y deseos expresados, ayuda a controlar emociones y sentimientos negativos que pueden generar conflicto e indica que es saludable expresarlos de manera adecuada. (Torres, 2001, p.17)

En la comunicación asertiva, es importante que se establezca la noción de la otredad que se trata del reconocimiento del Otro como un individuo diferente, que no forma parte de la comunidad propia, al reconocer la existencia de un Otro, la propia persona asume su identidad. La otredad no implica, de todos modos, que el Otro deba ser discriminado, por el contrario, las diferencias que se advierten al calificar al sujeto como un Otro constituyen, una riqueza social y pueden coadyuvar al crecimiento y fomentar la comunicación asertiva de los sujetos. La identidad, es un elemento fundamental en la comunicación asertiva permite que entre el ser individual y el ser colectivo, de acuerdo a lo que se desea asumir y fortalecer los rasgos y características de la institución a que pertenecen. Y esto es el reflejo de uno mismo, esto lo señala Octavio Paz en su poema Piedras de sol en un fragmento describe el ser y su identidad Paz, (1985) “puerta del ser: abre tu ser, despierta, aprende a ser

también, labra tu cara, trabaja tus facciones, ten un rostro para mirar mi rostro y que te mire, para mirar la vida". (p. 8)

El objetivo de la comunicación asertiva, es tener una conducta asertiva o afirmativa, esto se refiere en poder comunicarse honestamente y directamente con los demás, emplear la asertividad es saber pedir, saber negarse, llegar a acuerdos, construir consensos y ser flexible para poder conseguir lo que se quiere, respetando los derechos del otro y expresando los sentimientos de forma clara, los elementos de la comunicación asertiva son los siguientes:

- ✓ Ser directo con lo que se requiere expresar
- ✓ Enfrentarse al problema no al sujeto
- ✓ Tratar lo específico no lo general
- ✓ No dar excesivas explicaciones

Para emplear la comunicación asertiva, existen estilos básicos los cuales son la Pasividad, Agresiva y Asertiva:

- Pasividad: Es aquel estilo de comunicación, propio de los sujetos que evitan mostrar sus sentimientos o pensamientos, al no poder expresar sus opiniones y necesidades se sienten minimizados frente a los demás.
- Agresiva: Este estilo de comunicación, se sitúa en lo opuesto a la pasividad, se caracteriza por la sobrevaloración de las opiniones y sentimientos personales despreciando a los demás.
- Asertiva: Es el estilo de comunicación abierto, a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia, parte del respeto hacia a los demás y hacia uno mismo aceptando la postura de los demás evitando conflictos.

Otros elementos que interviene en la comunicación asertiva, es el autodominio y seguridad personal, esta se basa en un primer punto en la autoestima. Este elemento, es necesario porque muestra la personalidad de cada sujeto orientándolos a cumplir los logros y metas que permiten las acciones, de los planes que se desean realizar, por ello es importante que en el lugar de trabajo cada sujeto se sienta cómodo con su

entorno, y que puedan expresar sus sentimientos, su forma de pensar y sus limitaciones.

Una característica necesaria de la autoestima es la seguridad personal, para que se pueda emplear es necesario una buena convivencia con los demás, para así poder conocer los pensamientos de todos los sujetos, actitudes, virtudes, saberes y conocimientos. Pero para lograr una comunicación asertiva adecuada, es necesario que la institución tenga con un clima de confianza, esta es, implementada por el director, y esto se realiza a través del intercambio de información al cuantificar y valorar las alternativas que se presentan en un problema o situación compleja por resolver.

Es recomendable centrarse en los siguientes puntos, para lograr un clima de confianza con su equipo o grupo de trabajo:

- Actitud igualitaria. “Estamos juntos en esto” esto quiere decir que es preciso ponerse en el mismo nivel del resto del equipo.
- Momento de apertura: Es encargada por los directivos, jefes o responsables de áreas, deben de tener capacidad de escuchar ideas de los demás.
- Orientación hacia los problemas: Es lo opuesto a controlar, implica una disposición de ánimo que evalúa las diferentes alternativas de solución.
- Intención positiva: Implica evitar la manipulación, es decir, no importa si el director te lo indica deben de respetar las diferentes opiniones que se expongan.
- Empatía: Esta se debe de manifestar, en una actitud de comprensión y respeto hacia el valor de los sujetos, que permita identificarse con los otros.

Se debe de tener en cuenta, que existe una serie de factores durante todo el proceso de toma de decisiones en equipo, estos factores siempre existen como son, las desigualdades, poder, rangos, antigüedad y nivel educativo los cuales llevan a ocupar diferentes posiciones dentro o por la jerarquía que se maneja en la institución. Para que se tome, las decisiones correctas existen elementos necesarios los cuales son:

- Evitar las diferencias, al elegir a los sujetos del equipo que van a intervenir en la elección de las alternativas.
- Hacer que los directivos y los jefes, guarden sus opiniones y sean más democráticos, hasta que los demás hayan hablado
- Solicitar a los trabajadores de nuevo ingreso o de menor rango hablen primero.
- Conocer sus opiniones a los trabajadores, de manera periódica.
- Desarrollar el hábito de hacer preguntas y estimular las respuestas.

Al permanecer en un equipo se les solicita, a los sujetos respetar y adaptarse a las normas que se establecen, esto sirve para desarrollar un pensamiento crítico o una actitud que demuestre un desacuerdo, esto es importante plantearlo para que la comunicación sea asertiva y no se vea afectado las tomas de decisiones, para poder realizar un análisis del problema ejecutar la búsqueda de información pertinente.

Al poner en práctica la toma de decisiones, entre los sujetos, el trabajo que se realice en la institución sea de una manera adecuada y facilite, el fomentar una comunicación institucional a nivel interno, con el propósito de conocer la identidad de la institución para después plasmarla en todos los sujetos que trabajan en ella.

3.1.1 La importancia de la Comunicación Institucional

La comunicación institucional, se considera aspecto fundamental de la gestión institucional, su objetivo es garantizar un proceso dialógico y transparente entre la institución y su público, es decir, es el medio en el que las instituciones manifiestan su identidad, la manera en que cuentan lo que hacen y como se proyecta a si misma hacia el exterior.

La Comunicación Institucional es una disciplina que integra la actividad comunicativa de la organización. Se basa en la comunicación de la institución que aspira a una mayor toma de conciencia, comprensión y aprecio de su

identidad y sus principios fundamentales, así como de los productos y servicios que ofrece. (Portugal, 2012, p.10)

La comunicación institucional, se debe de fomentar para poder mantener un permanente dialogo y realimentación con el entorno social, contribuir o garantizar el logro de los objetivos acorde con la misión y visión institucional. Pero la comunicación, no solo se debe de fomentar, si no de socializar con los actores educativos para poder observar, qué resultados se obtienen mediante las acciones a través de la comunicación interna y externa.

La comunicación interna, tiene como función la gestión de información y las relaciones de los sujetos al interior de la institución, teniendo como objetivo el fortalecimiento de los valores y el clima organizacional. La gestión de información, se encarga de los procesos y maneras de comunicarse en cuanto, cómo se envían, cómo lo reciben o perciben los conocimientos e información de los sujetos de la institución, esto sirve para promover prácticas de comunicación, para generar una identidad, compromiso, motivación y trabajo en equipo incorporando y apropiándose de la misión y visión institucional. Mientras que la comunicación externa, está dirigida al público que tiene como objetivo promover reforzar la imagen de la propia institución, para poder darse a conocer con otras instituciones promoviendo alianzas, relaciones cordiales y de cooperación.

En cuanto a la comunicación interna de la Sección Pedagógica, de la (ESG), surgen una serie de problemáticas entre los sujetos al relacionarse y esto genera que el clima organizacional no sea favorable, para el desarrollo de las actividades que se elaboran en la sección. Una de las problemáticas que se presenta, en la sección es la falta de identidad de los sujetos, esto es generado por la constante rotación del personal, que se basa en la cantidad de personas que salen de la institución de forma voluntaria e involuntaria, por causas externas o internas en un periodo de tiempo establecido. La rotación del personal, se da cuando el sujeto renuncia al puesto de forma voluntaria esto sucede porque ha encontrado otro puesto superior, en este caso la rotación que

se presentó en la sección pedagógica de los sujetos fue de manera voluntaria para el cambio de institución.

Durante el tiempo que se realizó las prácticas profesionales, el personal estuvo en constante rotación en cuanto Jefes de Secciones, Comandantes y Capitanes (hablando de cargos militares), en este tiempo de cambio del personal, se suscitó una serie de problemas como fue la mala supervisión de trabajo en la sección, es decir, la jerarquía que se maneja en la institución no permite que los sujetos puedan ejecutar las tareas que se requieran, en ese momento por ende se generó un clima organizacional inadecuado entre los compañeros y esto ocasiono, que no se cumpliera con los objetivos institucionales ni con los objetivos del trabajo en equipo de la sección.

Al existir estos problemas en la sección, los sujetos pierden identidad institucional y esto ocasiona que los trabajadores no tengan una comunicación interna, y trabajen sin un objetivo específico perdiendo motivación y desempeño, para Allione (2003) menciona:

Identidad es el punto de encuentro, el punto de sutura entre, por un lado, los discursos y prácticas que intentan requerir, hablarnos o ponernos en nuestro lugar como sujetos sociales de discursos particulares y, por otro, los procesos que producen subjetividades, que nos construyen como sujetos susceptibles de decirse. (p.23)

Los procesos que se deben de llevar a cabo, para una adecuada gestión es involucrar a los sujetos para fomentar la identidad en la institución, para poder tener una organización, estructura y funcionamiento es vital que la institución tenga su estructura con una comunicación más democrática, y colaborativa. Pero la ESG, cuenta con una estructura jerárquica y hay una gran diferencia entre las unidades directivas, estratégicas y operativas en su organigrama, esto conlleva a una comunicación vertical, esto se explica en el apartado 3.6 por nombre Análisis del organigrama de la Escuela Superior de Guerra.

Al tener una estructura jerárquica rígida y burocrática en la ESG, no permite que los sujetos puedan desarrollar sus saberes, conocimientos, opiniones y que interactúen se vean sometidos a seguir órdenes a cargo de una autoridad, que emite poder se estructura principalmente en normas y leyes dejando a un lado la toma de decisiones entre los trabajadores, por consiguiente, la comunicación interna y asertiva se pierde en la sección. Para Foucault, (2019) " Cuando definimos los efectos de poder mediante la represión, nos ajustamos a una concepción puramente jurídica de ese mismo poder: lo identificamos con una ley que dice no; su fuerza radicaría sobre todo en la prohibición" (p.29).

El proceso que debe de integrar la ESG, en la sección pedagógica es la comunicación institucional, se basa para crear una mayor toma de conciencia que sirve, para que cada trabajador forme una identidad y principios fundamentales de acuerdo al entorno de la institución, para poder crear relaciones entre los trabajadores, y cumplir con los objetivos de la institución. Para cumplir con los objetivos de la institución, es importante que los trabajadores se sientan identificados mediante la comunicación, símbolos y comportamiento de los miembros de la institución. Mora, (2009) señala que la identidad "es ese conjunto de rasgos que configuran la personalidad de una institución y la distinguen de otras: su origen, su historia, su misión, sus características esenciales" (p.53).

Para los sujetos que conforman la institución, es importante crear experiencias que generen conocimientos en las actividades a desarrollar, al generar mayor conocimiento tiene una mejor contribución en los sujetos, formando una mayor identidad. Esto se construye, a partir de la interacción del sujeto, la cultura de grupo y la institución, al fomentar esta identidad se reforzará los sentimientos y acciones, para cumplir con los objetivos institucionales.

La identidad de una institución, es algo que no se inventa, se puede expresar mediante el proceso de comunicación, esto sirve para que los sujetos conozcan las características particulares de la institución y sus diferencias con los demás, un

elemento fundamental de la identidad, es como la institución juega el papel a través de las formas de pensar y de actuar.

Lo Instituido entendemos a las formas sociales de actuar y de pensar (comportamientos e ideas), preestablecidas a toda historia individual, y que se transmiten por la educación. Lo Instituyente se entiende a las formas sociales de actuar y de pensar producidas colectivamente por los integrantes de grupos o comunidades y mantenidas por el consenso. (Durkheim, 1996, p.53)

Al planificar la comunicación, desde la perspectiva de que todo lo que se diga o se haga tiene como objetivo comunicar, una determinada forma de ser una personalidad propia, a que me refiero con esto todo, lo que se manifieste en cuestión de la comunicación transmite la propia identidad de los sujetos, pero si no se cuenta con una correcta comunicación en la institución, los sujetos no se sienten identificados con su entorno y como resultado se tiene una limitada ejecución en el trabajo.

Para cumplir con los objetivos de la institución, es muy importante la imagen que se refleja a partir de esta idea. Capriotti, (2000) señala que la imagen institucional se genera a partir “de los rasgos o atributos que se otorgan a una institución, como resultado de un proceso de información cognitivo que se genera a través de determinadas fuentes que son, un ejercicio que se realiza sobre los públicos” (p. 29).

Es necesario que, en la ESG, tomen en cuenta su imagen institucional, al ser una institución burocrática toda la información que se maneja es muy confidencial, y esto es una gran desventaja para las personas que se deseen integrar a la institución, es decir, cuando se publique alguna convocatoria cuente con la información necesaria y no sea confidencial.

Para formar la imagen institucional se debe de emplear las siguientes dimensiones:

- a) La comunicación, es la base fundamental para que los sujetos creen y envíen mensajes con información que provenga del entorno general y específico de la institución al público.

- b) Las relaciones interpersonales, es un papel fundamental en la formación y modificación de la imagen institucional ya sea, por la formación interna, o bien por el contenido de la información que transmite.
- c) La experiencia personal, es importante para tener interacción con el público, es decir, que es lo que buscan de esa institución para poderse integrar.

La comunicación institucional, se plantea a través de una mirada integral de la comunicación, implica atender de manera relacionada a seis dimensiones: La identidad, imagen, acciones, comunicación interna y externa, trabajo en equipo y relación interpersonal

Figura nº1: El papel de la Comunicación en la Institución



Elaboración propia

En la ESG, se debe de implementar estas seis dimensiones en todas sus secciones con el propósito de tener siempre la comunicación institucional, esto es parte fundamental para el proceso de desarrollo institucional, en el momento en que se planifique actividades es fundamental la planificación, entre los sujetos y actores

educativos mantener una comunicación asertiva, a la hora de gestionar las actividades podrán obtener mejores resultados.

3.2 El papel de la Comunicación en la Gestión Organizacional, en la Escuela Superior de Guerra

Para implementar la gestión organizacional, debe relacionarse la comunicación asertiva, de esto depende tanto el diseño, la puesta en marcha de los proyectos, la resolución de conflictos que se pueda generar en la institución, y llevar a cabo adecuadamente el proceso administrativo, estos son elementos importantes para fomentar la comunicación institucional. La gestión organizacional, se basa a partir de esta idea. Gómez, (2010) “estima que la gestión organizacional se refiere al conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas, entre las principales actividades se refiere a la dirección a la planificación, organización, comunicación, control y participación” (p.7).

Para que la gestión organizacional, y la comunicación asertiva se lleve a cabo adecuadamente se debe de involucrar y comprometer al equipo de trabajo, con relación a su misión, visión y objetivos de la institución, pero es importante que no solo, se convoquen si no de activar los procesos de identidad, compromiso y colaboración desarrollando el proceso de planificación, en un espacio para poder fortalecer el clima organizacional. Esto sirve, para diseñar estrategias de comunicación interna con el objetivo que el equipo sea portavoz, para hacer esto posible se debe de realizar el análisis interno de la institución, el cual debe de tener un enfoque y una mirada comunicativa, para Solarte (2009) indica lo siguiente:

El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología, disciplina en la cual el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social. (p.45)

Cuando se realiza el análisis, es pertinente mencionar los problemas de la institución sus causas y consecuencias, en la sección pedagógica existen problemas de falta de comunicación asertiva entre los sujetos, el clima organizacional no es el adecuado y genera conflictos en las relaciones interpersonales, entre los docentes civiles, no existe un acuerdo de ideas provocadas por los rangos jerárquicos.

Al identificar las problemáticas que existen en la sección pedagógica, sirve para plantear objetivos estratégicos y dar solución con el propósito de cumplir, con los objetivos institucionales teniendo en cuenta, cuál es el sentido de la comunicación, es importante tener siempre claro la imagen institucional y el orden de su organización interna.

Para llevar a cabo la gestión organizacional, se tiene que contribuir una red de colaboración, información y evaluación que vincule tanto a los sujetos internos, externos y objetivos de la institución, con el propósito de que cada sujeto se represente en la institución, de acuerdo a las actividades que desempeñan y esto se puede abordar de la siguiente manera. Bourdieu, (1998) “el concepto de *habitus*, interesa abordar su relación con la noción de reproducción social se entiende disposiciones o esquemas de obrar, pensar y sentir asociados a la posición social” (p.92).

Al implementar estos elementos, se refuerza la comunicación y se tiene que combinar prácticas y tener espacios exclusivos de comunicación, esto se debe de llevar a cabo en la ESG, para poder implementar en cada área y sección que corresponde, es necesario que el director se involucre en las problemáticas, e incluya al personal que se encarga de cada área y sección con el objetivo, de mejorar la comunicación institucional entre pares, las técnicas que se debe de llevar a cabo son las siguientes:

- ✓ La estrategia: Se basan en propuestas de solución de la comunicación asertiva, en un tiempo y espacio determinado, las estrategias son el camino por el cual se genera dinámicas para que la institución, se encamine hacia el cumplimiento de sus objetivos, cabe mencionar que esos objetivos deben de contener el mejoramiento de la comunicación.

Estrategias por necesidad: Están dirigidas al mejoramiento de la comunicación y de dirección

Estrategias por problemas: Están dirigidas al mejoramiento de los problemas que se derivan de la comunicación. (Munch, 2018, p.32)

Es necesario que ambas estrategias, se relacionen para la solución de los conflictos, uno de sus objetivos institucionales menciona el fortalecimiento de las características personales, para el desarrollo de su capacidad, al mencionar estas características en el objetivo es importante relacionar los propósitos que se pretenden con la comunicación, que sirve para el mejoramiento de los problemas.

- ✓ Tácticas: Es la forma operacional, de desarrollar las acciones que buscan apoyar el logro de los objetivos, a través de las herramientas y procedimientos que se plantan en las estrategias

Tácticas conceptuales: Buscan generar o fortalecer un concepto o idea de los sujetos.

Tácticas operativas: Acciones con la que la institución puede generar una imagen o relación de algún tipo en beneficio de la institución.

Tácticas argumentales: Están fundamentadas por argumentos y tienden a ser parte de estrategias de desarrollo institucional. (Vargas, 2011, p.15)

Para lograr los objetivos institucionales, es necesario que se tengan en cuenta las problemáticas que existen en cada área y sección, se basen a través de las tácticas argumentales que están fundamentadas principalmente por el proceso comunicativo incorporando las problemáticas que tienen cada sección.

Las problemáticas que existan en la sección, deben de ser comunicadas entre los sujetos para hacer esto posible en todo momento, tiene que existir el diálogo con el propósito para la creación, y el momento de propuestas o alternativas. Freire (2008) establece:

El diálogo coherente está basado en el respeto al otro y se construye como proceso de reflexión crítica acerca de las realidades que distinguen y comparten

los grupos de trabajo, describen el encuentro de sujetos convocados en torno a disímiles temáticas. Los propósitos de tales prácticas dan cuenta de la importancia que se les atribuye y de su valor para la construcción de saberes y decisiones conjuntas. (p.23)

- ✓ La participación entre los sujetos: Entre los sujetos de cada sección, de la institución es importante tener en cuenta técnicas de innovar, transformar en qué, para qué, de la comunicación como se presenta para poder identificar estos elementos se necesita.
 - Dialógica y Participativa
 - Plantear estrategias y acciones
 - Mantener la integración
 - Empatía con los sujetos de la institución.

En la sección pedagógica, se divide en dos áreas Planes y Programas de Estudio y Control de Estudios, en estas áreas se ubican dos Jefes. En la sección, surgen problemáticas de integración entre los sujetos, al existir dos jefes en una sola sección provoca que los sujetos tengan poca participación entre las dos áreas, teniendo problemáticas de división de trabajo, falta de trabajo en equipo y separación de actividades en el área, esto genera que la comunicación asertiva se pierda.

- ✓ Desarrollar prácticas de comunicación asertiva: La gestión organizacional, debe de fomentar la comunicación a través de prácticas presenciales con los sujetos.
 - Reuniones de equipos directivos
 - Reuniones de los sujetos de cada sección
 - Reuniones con los docentes
 - Reuniones con el alumnado para saber las problemáticas que se estén presentando.

Es importante desarrollar las prácticas de comunicación asertiva, en la ESG, en todas las áreas y secciones, sin importar los rangos o qué papel juega en la estructura, la institución se basa mucho en que rango tiene cada sujeto y esto genera un poder sobre

el trabajador afectando su motivación, identidad y forma de trabajo, Michel Foucault en su obra *El sujeto y el Poder*, menciona un concepto llamado bio-poder que establece el control de las personas que genera el poder.

La representación del poder se ampara en el postulado de la subordinación, según el cual, éste está subsumido en los aparatos ideológicos y, en consecuencia, se trata de un poder que se genera en orden descendente, desde la supra-estructura o ideología hacia la infraestructura o modo de producción. (Foucault, 1988, p.29)

Si en la institución, no existe el control sobre los sujetos la gestión organizacional se establece, de una mejor manera, y por lo tanto la comunicación asertiva se fomenta para desarrollar capacidades, de dialogo de interacción y de información, al emplear la idiosincrasia que tiene, como objetivo el poder identificar a cada sujeto de la institución sea, una tarea que sirve para conocer individualmente en términos de sus características propias, y que los diferencian de unos a otros. El diferenciar a cada sujeto, a través de su comportamiento, actitudes y deseos coadyuvará para una mejor comunicación.

La gestión de la comunicación, propicia la creación de un clima organizacional adecuado esto permite conocer su orientación de la institución, y poder alcanzar las metas y objetivos alcanzar. Además, es importante incorporar la reflexión sobre la comunicación, para poder observar el lenguaje, el mensaje, el contenido, información y los actos de comunicación que vincula a los hablantes y a los oyentes. Un elemento, que se relaciona con la gestión organizacional y la comunicación, es el diálogo entre pares en el que diferentes personas, dan un argumento para fortalecer la integración.

Es importante que, en las secciones, este presente el trato igualitario y de equidad, permite que tanto los sujetos y actores educativos, tengan una comunicación más fluida sin importar los puestos o los rangos que se manejen en la institución. Freire, (2008) “es una invitación para abrir la mente y el corazón a las razones de cada uno y

entrar en un acto valiente de revisar tus creencias y tus posiciones, pero también es la búsqueda horizontal y fraternal para encontrar nuevos caminos que transitar” (p.33).

Esto sirve para que el aspecto dialógico, y vinculante de la comunicación marque la primera dimensión, generación y recepción esto es necesario que se implemente a través de los distintos actores educativos docentes, directivos, trabajadores y alumnado intercambien permanentemente los roles de hablantes y oyentes en toda situación.

Al realizar este intercambio comunicativo, sirve para ampliar y modificar las problemáticas que existen, y se pueda aplicar un rediseño de la comunicación implementando a través de la gestión institucional, basándose en un marco dialógico y vinculante que implique la generación, de nuevos espacios presenciales de intercambio donde estén presentes los actores educativos de la institución para así poder, dejar hablar al alumnado y escuchar a los docentes.

Es importante que los docentes, tengan una transformación democrática e incluyente tanto los docentes civiles y militares, puedan plantear las problemáticas y soluciones para hacer esto posible se debe de requerir contar con una ampliación de quienes hablan y escuchan, para poder incluir a través de diferentes maneras eventualmente las problemáticas de la comunicación y las causas que está provocando que no se ejerza de manera adecuada y poderles dar solución.

Es necesario combinar practicas presenciales, que estén vinculados los docentes y directivos, donde se expongan las problemáticas e inconformidades tanto orales y escritas, las prácticas con las que debe de estar equipada la gestión pueden variar en cuanto a los actores o a los medios, y también variar en el estilo, para afirmar lo dicho la autora. Pozner, (2000) “usemos todos los recursos que la tecnología, el lenguaje y el arte nos otorgan para transmitir y recibir metas, valores, logros y bloqueos (p.22).

3.3 La comunicación en el Proceso Administrativo en la Sección Pedagógica

Una buena gestión organizacional, se relaciona con la comunicación asertiva, depende que el diseño y la implementación de los proyectos solucionen conflictos que se presenten en la institución, cada proyecto o mejora se lleva a cabo mediante el proceso administrativo para así poder mejorar la comunicación institucional.

La gestión organizacional, abarca a los procesos relacionados con la parte material y financiero de la institución, para poder administrar adecuadamente estos recursos se debe de atender a las demandas, que principalmente se encuentran en la falta de comunicación entre los mismos pares y la desigualdad que existe entre el trato de los docentes civiles, militares y con los sujetos de menor rango de la institución, para lograr una conciliación en los intereses individuales, de cada sujeto con los de la institución, es importante que se desarrolle un adecuado proceso administrativo, si no se ejecuta una de las fases de una manera pertinente, el trabajo presenta muchas dificultades.

El proceso administrativo, tiene a su cargo la toma de decisiones y la ejecución a modo de alcanzar los objetivos, es importante planear las estrategias institucionales y el uso adecuado de los recursos, el tiempo disponible para lograrlos, la mejor forma para obtenerlos es contar con dos fases. Chiavenato, (1999) “una estructural en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos y otra operacional, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración” (p.70).

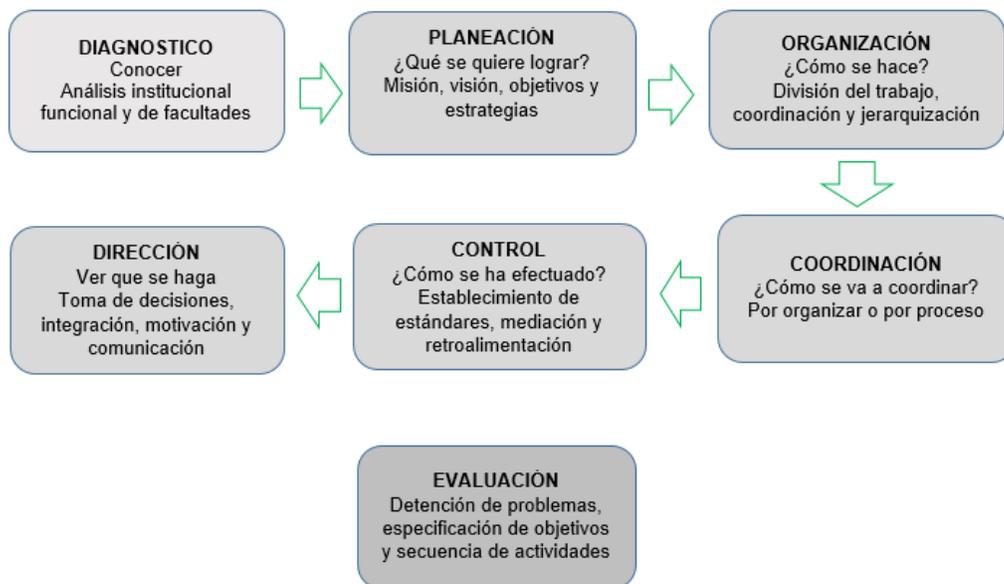
El proceso administrativo, se conoce por la importancia que tiene mediante sus fases sin estas no funcionaría adecuadamente, también es importante tener una buena comunicación dentro de la institución, y la integración de los sujetos, si cada paso se implementa correctamente se tomaran mejores decisiones.

El proceso administrativo es una metodología básica que requiere aplicarse en todos los enfoques de gestión, que comprenden una serie de fases, etapas o funciones cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas. Estas etapas o fases comprenden siete las cuales son:

Diagnostico, Planeación, Organización, Coordinación, Control Dirección y Evaluación. (Fayol, 1971, p.5)

En la siguiente figura, se muestra un resumen de las fases, elementos y principios que conforman el proceso administrativo, cabe mencionar que las fases de diagnóstico, coordinación y evaluación es aportación propia, con el propósito de tener un proceso administrativo más completo, y desarrollar el proceso comunicativo.

Figura nº2 Fases del Proceso Administrativo



Elaboración propia

3.3.1 Diagnóstico

En el proceso administrativo la fase del diagnóstico, es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la institución y el funcionamiento de la sección pedagógica, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas, que existen para analizar y proponer alternativas viables de solución. Para realizar adecuadamente el diagnóstico, en la sección es necesario recopilar e interpretar adecuadamente la información, y cumplir con los objetivos deseados, las fases del diagnóstico son las siguientes:

- **Recopilación de la Información:** Debe ser la más exacta y objetiva, ésta es la base para las futuras conclusiones, las técnicas para la recopilación de información se basan en investigación documental, revisiones y observaciones en el caso de la sección de planes y programas de estudio, el primer diagnóstico se efectuó para realizar la actualización y revisión de los planes y programas, del área civil de la Licenciatura en Administración Militar.
- **Análisis Institucional:** El análisis institucional, permite estudiar cada elemento que compone la institución, para la ESG es fundamental analizar su estructura al ser una institución militar, su estructura es burocrática y esto genera que los rangos influyan a la hora de desempeñar el trabajo de cada sujeto
- **Análisis funcional:** Estudia las facultades y obligaciones, que se deben cumplir en el desempeño laboral, es necesario analizar cada uno de los puestos no solo en la sección pedagógica, sino en toda la institución el analizar cada uno de los puestos que integra la estructura sirve, para revisar si existe alguna duplicidad de puestos, descripción y perfiles de puestos.
- **Análisis de Facultades:** Consiste en adoptar una actitud interrogativa, y se puede formular los cuestionamientos a partir del diagnóstico, que se realice en la sección.

Las herramientas que se pueden utilizar para realizar un diagnóstico, pertinente es el FODA, el creador de la matriz FODA fue Albert Humphrey, con la finalidad de realizar un análisis interno en cuanto a las Fortalezas y Debilidades y externo Oportunidades y Amenazas en las instituciones. Otra herramienta, que se puede utilizar para realizar un diagnóstico es el diagrama de Causa-Efecto o también llamado como Diagrama de Ishikawa, fue creado por Kaoru Ishikawa, esta herramienta se utiliza para el análisis de los problemas, que representa la relación entre un efecto (problema) y todas las posibles causas que lo ocasiona.

Para la ejecución del diagnóstico, se implementa las recomendaciones y las herramientas, esta es la fase clave para intervenir de forma efectiva en la organización

en el cual se debe de plantear, las mejoras que se señalaron en la etapa del análisis, una vez mencionado será necesario establecer cómo se desarrolla la planeación.

3.3.2 Planeación

En la fase de la planeación, es necesario que se tomen en cuenta una serie de elementos como: los objetivos, la misión, visión, estrategias y las políticas que rigen en la institución, la planeación se deriva de un diagnóstico que se realiza, en primera instancia en la sección y esto es clave para lograr el éxito de la institución. Mediante la planeación, se responde a las preguntas ¿Qué queremos?, ¿Quiénes somos? Y ¿Hacia dónde nos dirigimos? De esta forma, con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos, se reducen costos y se incrementa la productividad al establecer, claramente los objetivos que se quieren alcanzar.

La planeación, es la determinación de los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la institución, abarcando a las metas de la institución y el desarrollo de los planes, proyectos que integra y coordina las actividades el establecer metas permite no perder de vista el trabajo, que se hace para que los actores educativos de la institución fijen su atención en los aspectos más importantes.

La planeación, se orienta en garantizar la continuidad del comportamiento, también puede estar orientada hacia el mejoramiento, para garantizar la reacción adecuada ante los cambios, por ende, tener una comunicación asertiva entre los sujetos y los docentes civiles.

Para lograr el mejoramiento de la institución, es necesario el planear la forma de alcanzar sus objetivos, siempre estableciendo metas que otorguen una posibilidad de respuestas que se requiera en la revisión, y actualización de los planes y programas de estudio, sin dejar de lado los siguientes puntos que son fundamentales en la institución:

- Misión: La misión constituye la razón de ser, el propósito y las aspiraciones que tiene la institución, como se propone a realizar y lograr en un determinado

tiempo para poder garantizar y desarrollar la identidad, tanto de los alumnos y de los actores educativos, esto debe de ser de carácter permanente.

- **Visión:** La visión es la imagen institucional, constituye hacia donde se dirige y que resultados, se pretenden alcanzar en un futuro.
- **Objetivos:** Los objetivos, representan los resultados que la institución espera obtener, son fines para alcanzar en un tiempo determinado.

Clasificación de los objetivos: De acuerdo con el nivel jerárquico, en el que se realice, con el ámbito de la institución que abarque, con el periodo que comprenda la planeación y los objetivos, que se deseen desarrollar son los siguientes.

Estratégicos o generales: Se emplean en los altos niveles de la institución, y esto se refiere a la planeación general esto es a mediano y largo plazo, a partir de esta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la institución.

Tácticos o departamentales: Comprende de los planes que se elabora, en cada una de las áreas de la institución con la finalidad de lograr un plan estratégico.

Operacionales o específicos: Se establecen en niveles o secciones, más específicas de la institución y son a corto plazo. (Munch, 2018, p.104)

En la ESG, cuentan con los objetivos Estratégicos o Generales, se basan en formar o actualizar a los alumnos en cada uno de las especializaciones militares, que ofrecen oficiales de Estado Mayor para desempeñarse como comandantes en los diferentes niveles de mando, como colaboradores y asesores de los mandos en cuestión militar, en el área civil cuenta con la Licenciatura en Administración Militar, esto se desempeñan en todas las áreas de la institución.

Es necesario que, en la institución, siempre se tomen en cuenta los objetivos generales, los cuales sirven para guiar la adecuada ejecución de las actividades, que se requieran en la sección, promoviendo el diálogo y la comunicación entre los sujetos al hacer esto se favorecerá al logro de los objetivos institucionales. Es importante que se tenga una adecuada organización, a través de ella se establece la división del trabajo de acuerdo a la estructura de la institución.

3.3.3 Organización

El propósito de la fase de la organización, es simplificar el trabajo, como de coordinar optimizar funciones y recursos con el fin de lograr que el funcionamiento de la institución resulte sencillo, y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los sujetos. En esta fase, se define las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la institución, como los sistemas, procedimientos para ejecutar el trabajo, de la sección, que es la revisión de los planes y programas de estudio a cargo de los docentes civiles.

Su estructura organizacional, está conformada partiendo desde sus principios y herramientas, se establecen a los niveles de autoridad y responsabilidad, de acuerdo a sus funciones, deberes y las dependencias de las personas o grupos. La fase de organización, consiste en los elementos necesarios para su funcionamiento de la estructura de la institución, esto determinará los niveles de autoridad y de responsabilidad, establece las funciones, las atribuciones que corresponden a los objetivos de la institución que previamente se relaciona al proceso de planeación, esto sirve para que cada docente civil se encargue de su respectivo programa de estudio, con el propósito de tener una óptima, división social del trabajo.

La división social del trabajo, es necesaria para que establezcan entre los sujetos las relaciones interpersonales, positivas con el propósito que cada sujeto pueda expresar sus opiniones, ideas y siempre exista una comunicación asertiva, con el objetivo de realizar adecuadamente la división social del trabajo. Durkheim (2014) establece lo siguiente:

Relaciones positivas o de cooperación que derivan de la división del trabajo. Se rigen por un sistema definido de reglas jurídicas, que pueden llamarse derecho cooperativo; comprobación de esta proposición con respecto a las diferentes partes del derecho cooperativo y los derechos que se les otorgan. (p.45)

En la división social del trabajo, señala las reglas que se deben de seguir para la cooperación de cada sujeto, por ende, para lograr una buena división se deben de agrupar varias actividades en función a su entorno, de tal manera que se pueda diseñar y formar equipos de trabajo, que busquen un mismo fin mediante la especialización de cada una de ellas.

Cabe mencionar que los niveles, mandos y funciones de cada trabajador se debe de dejar claro dentro de la institución, para poder tener un equilibrio entre las funciones y lograr el éxito del trabajo.

- División del Trabajo: Para llevar a cabo la división de trabajo, es necesario llevar una secuencia que abarque lo siguiente:
 - Describir los procesos: Es la descripción de los procesos básicos, macro procesos o funciones principales, que se desempeñan en la institución.
 - Definir las funciones
 - Clasificar: agrupar funciones, de acuerdo con los macro procesos
 - Establecer: líneas de comunicación e interrelación
 - Definir los micro procesos: una vez que se han definido los macro procesos, se procede a organizar los procesos de los departamentos o áreas de la institución.(Munch, 2018, p.126)

En la ESG, la división de trabajo la desempeñan de acuerdo a los grados y esto lo menciona de acuerdo a la Ley Orgánica del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos (2018) “Artículo 128.- Los grados de la escala jerárquica del Ejército y Fuerza Aérea se clasifican en: Generales, Jefes, Oficiales y Tropas” (p.21).

En la sección, está a cargo el Jefe del área de planes y programas de estudio, es el que da órdenes para ejecutar los trabajos que se requieran, acompañado de soldados (tropas) que desempeñan actividades en equipo, para lograr la división de trabajo de la sección.

- Jerarquización: Establece que debe de existir relaciones, directas de autoridad desde el directivo hasta el subordinado y que estas relaciones deben de funcionar, claramente a través de toda la institución.

En la ESG, cuenta con una estructura jerárquica, burocrática (vertical) en cada sección que corresponde la estructura cuenta con dos jefes a cargo, para el desarrollo de cada área.

- Departamentalización: En la institución, debe de existir grupos, secciones y dependencias para que trabajen en una sola especialidad, o área de actividades. El proceso para realizar la departamentalización es:

Los puntos que se describen, fueron proporcionados por la encargada de Prácticas Profesionales la Soldado (por motivos confidenciales su nombre no será revelado).

- Definir los procesos
- Listar todas las funciones de la institución
- Clasificarlas de acuerdo con su similitud
- Agrupar según orden jerárquico
- Asignar actividades a cada una de las áreas o secciones
- Establecer líneas de comunicación entre las secciones
- Establecer líneas de comunicación entre los departamentos
- Descripción de funciones: Una vez establecidos los niveles jerárquicos, y secciones de la institución es necesario definir con toda la claridad las labores y actividades, que se van a desarrollar, esto apoya a la división del trabajo para clasificar, ordenar todos los factores y actividades necesarias.

Para desempeñar la división de trabajo, la departamentalización y la descripción de funciones es necesario que se coordine a los sujetos, para desempeñar las funciones adecuadamente, la coordinación se basa en un proceso que consiste, en integrar todas las actividades, en las áreas y secciones de la institución.

3.3.4 Coordinación

La coordinación, es el proceso de sincronizar y armonizar las actividades, para realizarlas con la oportunidad y calidad requeridas, por medio de los recursos, los esfuerzos de los sujetos de la sección, con el propósito de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo de los objetivos institucionales.

La importancia de la coordinación en la institución, es el asignar y tener una posición (división del trabajo) si no existe una sincronización, armonía, comunicación y coordinación entre los sujetos no se realizará las actividades asignadas, de una manera adecuada, por ello se tiene que mantener una relación directa, con la coordinación misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluida.

La coordinación, constituye un elemento necesario para tener un equilibrio en la institución, esto permite evaluar la integración que tienen los sujetos a la hora de desarrollar una actividad, la disciplina que se tiene y por ultimo su estabilidad. La coordinación, se divide en dos características las cuales son:

- Por organizar: Se basa en la autoridad, que debe de limitarles las tareas parciales en distintos grados de integración: unidades de trabajo, secciones y áreas. En esta manera de coordinar, se basa principalmente en su estructura jerárquica.
-Coordinación Vertical: Principalmente se basa en la autoridad, el directivo ejerce una autoridad directa sobre los jefes de las áreas

La coordinación, que desarrollan en la ESG es por organizar, al ser una institución militar su principal tarea se lleva a cabo mediante la autoridad, que ejercen los altos mandos como es el director.

- Coordinación por Procesos: Se debe de concretar en las distintas actividades, de cumplimiento de tareas a lo largo del tiempo en orden, para poder cumplir los objetivos.

La coordinación por procesos, es la que se desarrolla en la Sección Pedagógica, se basa principalmente en cumplir con la revisión, actualización de los planes y programas de estudios, esta actividad se hace en un tiempo determinado, generalmente en el fin del ciclo escolar.

La coordinación, se debe de basar por el contacto directo, esto sirve para lograr a través de relaciones igualitarias que debe de contar con un ambiente adecuado para el intercambio de ideas, y de iniciativas para la toma de decisiones conjuntos en el respectivo nivel, es decir, mantener una comunicación asertiva, sin importar que rango tienen cada uno de los sujetos que conforman la sección. Para desarrollar de una manera adecuada, la coordinación es necesario que se tenga un control de todas las áreas que conforman la institución, y de las actividades que desempeñan cada una.

3.3.5 Control

Es la función administrativa, que permite medir corregir el desempeño individual e institucional para asegurar que los hechos se ajusten de acuerdo a los planes y objetivos institucionales, esto implica evaluar el desempeño con las metas y los planes, si se muestran algún problema poder corregirlo. Lo ideal es saber elegir, los tipos de control que propicien la máxima satisfacción de los sujetos, de los actores educativos y del entorno para poder cumplir la misión institucional, las fases del control son las siguientes:

- Establecimiento de Estándares e Indicadores: El control, implica verificar que los resultados estén de acuerdo con lo planeado, se requiere establecer indicadores o unidades de medición de resultado.
-Indicadores: Los indicadores, son los estándares que sirven para evaluar el logro de resultados y también son herramientas básicas en el proceso de diagnóstico. La efectividad del control, está en relación directa con la precisión de los indicadores, estos permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, minimizando errores y tiempo.

Los estándares e indicadores, que se emplean en la sección son de acuerdo a la revisión, actualización de los planes y programas de estudio civiles, estas actividades las realizan en conjunto los trabajadores de la sección, y docentes del área civil, al realizar las actividades se llevan a cabo un control, que se basaba mediante indicadores como es el tiempo, adecuaciones y participación de los docentes al poner en práctica estos indicadores, se emplea la medición de los resultados, con el fin de cumplir los objetivos institucionales. Menciona Torres en (2001) que:

- Medición y detección de desviaciones: Consiste en medir la ejecución, y los resultados mediante la función que se utiliza, en los sistemas de información por tanto la efectividad de la medición depende, directamente de la exactitud de la información misma que debe de ser a tiempo, exacta y fluida mediante una comunicación asertiva.
- Retroalimentación: La retroalimentación, proporciona elementos que efectúa mejoras en la administración, y para prever la posible existencia de fallas y errores, a través de la retroalimentación se informa de los resultados y de las medidas, que aplican a la información que se utilice dependiera de acuerdo a la comunicación entre los sujetos. (p.25)

Todas las herramientas que se plantean, son técnicas de planeación, y de control a partir del momento en que se determina un objetivo se establece un control, por lo tanto, un adecuado control depende de una eficiente planeación. Para que el control, sea efectivo debe de desarrollarse de manera integral y aplicarse continuamente a la institución el control puede ser:

- Preliminar: Es aquel que se efectúa, antes de realizar las actividades
- Concurrente: Se ejerce de manera simultánea, a la realización de actividades, como un proceso continuo
- Posterior: Se aplica después de haber realizado las actividades

El control, que se establece en la sección es preliminar, al hacer todo tipo de actividad se dan órdenes antes de efectuar cualquier actividad tanto a los trabajadores, y a los

docentes civiles esto lo realiza el jefe de área, al ser una institución militar se emplea mediante el uso de una sola orden, para toda actividad que se genera al interior de la institución. En la ESG, el control se emplea mediante la jerarquización, de todas las áreas o secciones que se agrupan de acuerdo al rango de autoridad, estructura y responsabilidad que posee la institución, pero es necesario que en la jerarquización cuente con una dirección, para poder ejecutar los objetivos, planes y la guía del personal.

3.3.6 Dirección

La etapa de la dirección, es la ejecución de los planes, mediante la guía de los esfuerzos, la motivación, la toma de decisiones, la comunicación y el ejercicio del liderazgo esto se logra a través de la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad ejercida a base de decisiones en la que se aplica el conocimiento adquirido, y la toma de decisiones pertinentes, para llevar acabo las actividades es necesario que el director dirija, esto implica en mandar y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La motivación que se ejerce en la ESG, es mediante el ascenso de rangos, al cumplir con todas las tareas adecuadamente que se requieran en tiempo, forma y con todos los criterios de obediencia que ejerce el jefe de cualquier área.

Un elemento necesario para la fase de la dirección, es la toma de decisiones, tiene como objetivo emplear alternativas, si surgen problemas en la institución o en alguna sección esto se debe de hacer mediante la comunicación asertiva, que es un elemento clave para la información que se transmite para ejecutar las decisiones planes, actividades y objetivos institucionales. Los objetivos se utiliza el liderazgo, esto se maneja para influir, guiar o dirigir un grupo de personas hacia el logro de la misión de la institución, el liderazgo incluye la integración, el poder, la autoridad, la supervisión, la delegación y el mando.

La integración, es la función que adquiere para Munch, (2018) “la integración es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en

marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con el clima organizacional” (p.149).

La integración comprende recursos materiales, tecnológicos, financieros y participación de los sujetos, estos últimos son los más importantes debido a que el talento humano depende el manejo y gestión de los recursos que conforman la institución. Los elementos que conforman la fase de la dirección son las siguientes:

- Toma de Decisiones: Es de gran importancia, porque tiene repercusiones internas en la institución en cuanto a las utilidades y sujetos, ya que influye en el entorno de la institución, las decisiones que se tomen tienen como efecto no solo en las áreas y secciones de la institución si no en el entorno de los actores educativos, la toma de decisiones se fundamenta, en un proceso lógico y racional mediante una serie de técnicas que permitan evaluar objetivamente el entorno. (Simón, 2009, p.65)
 - Definir el problema: Para llevar a cabo la toma de decisión, es necesario definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver
 - Analizar el problema: Una vez determinado el problema, es necesario desarrollar sus componentes y las posibles alternativas de solución, es esencial que la comunicación siempre este presente entre los sujetos.
 - Evaluar las alternativas: Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar ventajas y desventajas que implican, así como la implementación de los recursos necesarios para llevar a cabo de acuerdo a sus lineamientos de la institución.
 - Elegir entre alternativas: Una vez evaluadas las diversas alternativas, se deberá de elegir la más adecuada, de acuerdo a las necesidades y beneficios que requiera la institución. (Simón, 2009, p.68)

La toma de decisiones, que implementan en la sección de planes y programas de estudios, solo la pueden realizar los jefes encargados del área si existe alguna problemática, se hace en conjunto con el director para darle una solución óptima, pero

esto genera una desmotivación, con los sujetos que integran en el área perdiéndose la toma de decisiones en conjunto.

- Motivación: Es una de las funciones, más importantes de la dirección, a la vez que la más compleja, por medio de ésta se logra que los sujetos ejecuten el trabajo con responsabilidad, agrado de acuerdo a los estándares y objetivos establecidos en la institución, además de que es posible obtener el compromiso, lealtad e identidad del factor humano. La motivación, es el principal elemento para realizar adecuadamente el trabajo que se requiere tanto en la sección y en la institución, pero al ser una institución de ámbito militar solo se basan a través de órdenes, obligaciones y disciplina esto genera, que los sujetos pierdan sus propias decisiones, criterio propio y genere un desinterés a la hora de ejecutar un trabajo.

Otro elemento necesario de la dirección, y que se relaciona con la motivación es la comunicación, es la característica más necesaria para el correcto desarrollo de actividades requeridas. Para llevar a cabo la toma de decisiones, se debe de elegir una alternativa que sea optima de acuerdo a los objetivos establecidos en la institución, esto solo se puede lograr si existe comunicación asertiva, entre los sujetos para poder ejecutar las decisiones de los planes y actividades.

- Comunicación: La comunicación en una institución, que comprende múltiples interacciones que abarcan desde una conversación telefónica, hasta los sistemas más complejos. Para poder ejecutar el trabajo, se requiere sistemas de comunicación eficaces, cualquier comunicación confusa puede originar errores que pueden disminuir el rendimiento en el trabajo y no poder lograr los objetivos, en el caso de una institución se puede determinar la comunicación de la siguiente manera:
 - Vertical: Sucede cuando la comunicación fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior o viceversa, quejas, reportes, sugerencias, instrucciones y orden.
 - Horizontal: Es la que sobresale en niveles jerárquicos iguales esto quiere decir reuniones, juntas y comunicados. (Ongallo, 2007, p. 24)

La comunicación que se implementa en la ESG, es de manera vertical la comunicación, solo se transmite en los niveles jerárquicos superiores, es decir, el director, jefes y comandantes de las distintas áreas. La estructura jerárquica, que cuenta la institución se establece por medio de factores como magnitud, características, recursos y los objetivos de la institución. La estructura, que se desarrolla en el presente trabajo es la Lineal o Militar, esta se caracteriza por que la autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones tiene la responsabilidad básica de mando. El superior asigna, y distribuye el trabajo a los subalternos, quien a su vez reportan a un solo jefe, pero en este tipo de estructura la comunicación tiende a disminuir, la comunicación entre los departamentos de la gestión de los empleados, en toda estructura es necesario contar con un líder que tenga la responsabilidad de dirigir en este caso la institución.

- Liderazgo: El liderazgo es la capacidad, que posee una persona para influir y guiar a los sujetos hacia el logro, este término se aplica en los niveles jerárquicos de mayor grado, o menor esto se establece para poder lograr los objetivos de la institución. Los elementos, que integran el liderazgo son los siguientes:

Munch (2018) señala:

-Autoridad: Es la facultad para dar órdenes, y exigir que sean cumplidas y es indispensable para la ejecución y el logro de los objetivos.

-Delegación: Es donde se manifiesta claramente la esencia de la dirección y el ejercicio de la autoridad.

-Mando: Es el ejercicio de la autoridad es el mando, el mando sume una orden que es un ejercicio de autoridad, a través del directivo transmite a un subordinado la indicación de que una actividad debe ser realizada. (p.153)

El estilo de liderazgo, que se emplea en la ESG, es el autocrático caracterizado por un alto interés por los resultados y una mínima preocupación por los trabajadores, el directivo resuelve los conflictos imponiendo su opinión, o por medio de la represión lo

que origina descontentos en corto tiempo. El líder es quien inicia, dirige las diferentes acciones que deben de realizar los colaboradores, para el cumplimiento de los objetivos, que él mismo marca. Los trabajadores simplemente deben de obedecer, todo aquello que el líder dicta sin tener capacidad de expresar opinión alguna, las características que tiene un líder autocrático, para Munch (2018) menciona lo siguiente:

- Alta autoestima: Este tipo de líderes deben de contar con un fuerte carácter, y una alta seguridad de sí mismos ya que la totalidad de la toma de decisiones es suya.
- Alto nivel de responsabilidad: Esta está totalmente centralizada en él.
- Mucha experiencia y conocimientos en el área que lidera: Este factor es crítico, porque es el líder quien diseña en su totalidad los planes y estrategias.
- Resolutivo: Debe de tener una alta disposición, y habilidad para tomar decisiones acertadas basadas en el análisis de la situación, asumiendo con alto grado de responsabilidad y madurez los riesgos y la incertidumbre. Debe de buscar soluciones, con determinación y confianza a los retos a los que está expuesto con rapidez e independencia de criterio, asumiendo riesgos personales que ello conlleva. (p.154)

Para poder determinar, si la institución cuenta con un buen líder es necesario que en todo el proceso administrativo, esté relacionado la planeación, el control y la evaluación para poder determinar si los resultados obtenidos son los que busca la institución.

3.3.7 Evaluación

La evaluación, es la fase del proceso administrativo, a través de ellas se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la institución. Por ende, la evaluación, adquiere sentido cuando se utiliza durante todo un proceso para corregir errores, es decir detectar problemas durante cada fase del proceso. La evaluación,

adquiere relevancia al trabajar con los sujetos y con los servicios que prestan, con el fin de que la institución evalúe si los resultados que se obtienen son los esperados, en la planificación se trata de evaluar los resultados. En el caso de la Dirección, es necesario considerar en qué medida se ejecutan los planes, los programas o proyectos y los resultados que se obtienen, también es importante evaluar si las acciones responden a la misión, visión y objetivos institucionales.

Para la fase de evaluación, es necesario el determinar el objetivo que permita orientar el trabajo de los sujetos, en este sentido, la mejora continua, el proceso a seguir y el manejo de las tomas de decisiones, son las orientaciones que pueden darse como objetivo de la evaluación. Un segundo elemento, de la fase de evaluación, es la especificación del objeto, esto es, lo que se evalúa, incluyendo el alcance y ámbito que definirán los límites del proceso, también deben precisarse con claridad las funciones específicas, de los responsables del proceso, ya sean externos o personas de la propia organización de trabajo, quienes al aceptar convienen en llevar a cabo su relevante papel.

Otro elemento, que es necesario es la secuencia de actividades, es el método de comparación, los estándares o indicadores que son usados en la valoración, y las características de los instrumentos a utilizar, dependen del objeto de la evaluación, buscando lo mejor para la institución y del alumnado. Es importante, que cuando se realice la evaluación estén presentes los sujetos y los actores educativos, para poder comunicarles, cuales son las limitaciones que pueden haberse presentado durante el proceso. Cabe mencionar, la importancia de la difusión de las modificaciones entre los sujetos de la sección, que son necesarias tanto en la comprensión de los problemas observados, como en la aceptación, de los resultados con el fin de obtener el compromiso de ellos, en la implementación y seguimiento de las propuestas de mejoramiento.

3.4 Implementación del Proceso Administrativo en la Sección Pedagógica, en el Área de Planes y Programas de Estudios.

Al realizar las prácticas profesionales en la (ESG), se proporcionó la información oral realizada por la encargada de prácticas profesionales la soldado. El área designada, para realizar las prácticas profesionales, es en la Sección Pedagógica, es la encargada de llevar la elaboración, revisión de los planes y programas de estudio, también se encarga del control de estudios, con base a las estadísticas de la institución (calificaciones, índice de reprobación y revisión de reactivos de exámenes). En el área de planes y programas de estudio, utilizan el Modelo Educativo Militar, que tiene como propósito establecer los lineamientos generales y las bases conceptuales, que sirven como funcionamiento teórico pedagógico de la educación militar para guiar una conducta integral para el alumnado.

Este modelo, se lleva a cabo por conocimiento a través de lineamientos y orientación para tener una formación competente, competitiva, con una actitud de liderazgo y de servicio comprometida, en beneficio del ejército y fuerza aérea. Con el objetivo, de ampliar sus capacidades de los sujetos, en amplias dimensiones para proponer y actuar en su formación. Moreno, (2021) “La pedagogía, permite ir planteando un descubrimiento interior como auxilio educativo para que el estudiante encuentre la propia singularidad que le permita participar en el vivencial cultural, aportando sus dones, talentos e intereses cognitivos a desarrollar” (p 43).

Actualmente este modelo educativo militar, se implementa en la (ESG), está basado por conocimientos específicos los que aportan a los alumnos, saberes técnicos para que construyan su conocimiento teórico y procedimientos metodológicos. El modelo, contiene componentes, tales como. Aprender-Aprender Aprenda a Convivir Aprender a Hacer y Aprenda a Ser. Delors (1996) establece lo siguiente:

La enseñanza escolar se orienta esencialmente, por no decir que, de manera exclusiva, hacia el aprender a convivir y, en menor medida, el aprender a hacer. Las otras dos formas de aprendizaje dependen las más de las veces de

circunstancias aleatorias, cuando no se las considera una mera prolongación, de alguna manera natural, de las dos primeras. (p.96)

Las otras dos formas de aprendizaje, se adecuan conforme al sistema de enseñanza de la institución, sus pilares del conocimiento, con los objetivos institucionales y los lineamientos del modelo educativo militar, es necesario hacer la revisión de los planes y programas de estudio, del área civil de la Licenciatura de Administración Militar, para realizar dicha actividad, es importante que se trabaje en conjunto con los sujetos que conforman la sección y los docentes civiles, para poder realizar un diagnóstico de acuerdo a las limitantes que están presentando los alumnos, como son problemas de escritura, falta de análisis de información y el uso incorrecto de las tecnologías.

Al realizar la revisión de los planes y programas de estudio, de la sección es importante que se exponga las diversas opiniones de los sujetos, con el propósito de contrarrestar las deficiencias, que presenta el alumnado, por ende, es necesario utilizar tanto la comunicación asertiva, y la democracia de las ideas que expongan cada integrante. Como lo establece Edgar Morín, en su libro *Los siete saberes necesarios a la educación del futuro*.

La democracia supone y alimenta la diversidad de los intereses, así como la diversidad de las ideas. El respeto de la diversidad significa que la democracia no se puede identificar con la dictadura de la mayoría sobre las minorías; ella debe incluir el derecho de las minorías y contestatarios a la existencia y a la expresión, y debe permitir la expresión de las ideas heréticas y marginadas. (Morín, 1999, p.55)

El desarrollo de la revisión de los planes y programas, se efectuó de la siguiente manera, el jefe de área de planes y programas y el director, efectuó un diagnóstico de los programas de estudio, que se imparten en la licenciatura civil realizando una recopilación de información, sobre el índice de reprobación en los exámenes, debido a este problema se convocó a los docentes del área civil, para saber qué tipo de problemas se están presentando en los alumnos los cuales fueron:

- Carga de trabajo excesivo
- Pocas horas de trabajo practico
- Desinterés por las asignaturas civiles

Con base a los problemas que se diagnosticó, se decide realizar la revisión de los programas de estudio y si se presentaban dificultades, se optaría por la actualización, una vez diagnosticado los problemas el trabajo se pasó a la sección pedagógica, para comenzar con la planeación pertinente para la revisión. La planeación, tiene como elementos fundamentales, el cumplir con los objetivos institucionales, la misión y visión es la clave para establecer metas que servirán para no perder el objetivo en cuestión de la revisión o actualización de los programas de estudio.

Al implementar la planeación, convocó el jefe de sección, a una junta con los integrantes de la sección y con los docentes civiles, para establecer en qué orden se va a revisar cada programa dependiendo la asignatura, es decir, la que tiene el menor problema, se revisara primero y la que tiene mayor problema al último, para dedicarle más tiempo o si necesita alguna actualización.

Una vez implementada la planeación, entre los docentes civiles y el jefe, se designó mediante ordenes la organización del trabajo, a desempeñar con el fin de lograr la revisión de los programas de estudio, en este punto se suscitaron diversas problemáticas siendo las siguientes:

- Problemas con la división del trabajo: En este punto de la organización, el jefe realizó la división del trabajo con los docentes civiles, para que desarrollen la revisión de los programas de estudio y posibles adecuaciones, pero por motivos de la jerarquía el jefe no estaría presente en la junta con ellos. El papel que desempeño, es de recibir las modificaciones en decidir si era viable una posible actualización, de cada programa de estudio.
- Pérdida de responsabilidad: Al no estar involucrado el jefe, en las juntas que realizaron los docentes, y no establecer una comunicación asertiva, en conjunto

esto ocasionó que no se establezca una integración en el proceso, causando problemas de comunicación entre los docentes civiles.

- Falta de comunicación entre los docentes civiles: La falta de integración del jefe, causó que, entre los docentes civiles, no existiera una relación para ejecutar el trabajo, y no estuviera presente una comunicación asertiva, provocando que no se cumpliera con las revisiones pertinentes, y que no estuviera una relación entre cada programa, complicando el proceso de las posibles actualizaciones.

Debido a estas problemáticas, que se ocasionaron en el proceso de organización entre los sujetos, provocó que los docentes civiles no lleguen a un acuerdo de ideas pertinentes, en la revisión de los programas, afectando a las relaciones interpersonales entre los docentes y el jefe de sección. Al originar este tipo de problemas, afectó el diálogo y la comunicación causando que la toma de decisiones no se lleve a cabo en conjunto la forma de coordinar cada actividad, suscitándose que no se detalle con un objetivo específico, por ende, es necesario que esté presente la coordinación para que se ejecute adecuadamente.

Para arreglar los problemas que se estaban suscitando, entre los docentes civiles, el jefe de sección involucró a los trabajadores del área de planes y programas de estudio, con el propósito, que se realice equipos de trabajo para sincronizar esfuerzos y se integrara las actividades en la revisión, la coordinación se basa a través de los procesos en las distintas actividades, que desempeña cada docente, al trabajar en equipo con los trabajadores hizo que el trabajo sea más coordinado e integrado.

Al ejecutar el trabajo se hizo, a través del contacto directo coordinado a los sujetos, es decir, con los docentes civiles y trabajadores, al ser una institución militar, existen las jerarquías y esto provoca que no se puedan tomar decisiones sin consultarlas antes con el jefe de sección, esto ocasionó que la comunicación no existiera en el trabajo, en equipo, perjudicando el intercambio de ideas y toma de decisiones que se tenían contempladas. Las decisiones que tomaba el jefe de sección, se lleva por medio de un control para poder decir que adecuación es pertinente de acuerdo a los problemas que se están suscitando con el alumnado.

El control que se estableció respecto a las tomas de decisiones, de los docentes civiles sirve para corregir aspectos, que se están llevando a cabo, uno de ellos fue las pocas horas prácticas, este indicador permite que los docentes establezcan distintas alternativas, de trabajo y actividades en grupo, con el objetivo de interactuar entre ellos mismos. Al poner en práctica distintas alternativas, sirven para medir si las modificaciones que se estén realizando son las pertinentes de acuerdo al objetivo de cada programa, al revisar el jefe las modificaciones se realiza una realimentación que proporciona elementos para efectuar mejoras, en el proceso y en las tomas de decisiones.

El control que se dio durante todo el proceso de revisión, y actualización fue preliminar se efectúa antes de realizar cada actividad y concurrente, este se aplicó de manera simultánea entre el equipo de trabajo. Al desarrollar este control, el jefe de sección tiene los elementos necesarios para establecer una actualización de los programas, de estudios para coordinarse con el director y poder empezar el proceso de actualización, por ello es necesario que se lleve a cabo la etapa de dirección para contar con una guía adecuada y óptima para lograr los objetivos.

Durante todo el proceso, surgieron problemáticas en cuanto a las tomas de decisiones, provocadas por la falta de integración, que se tuvo entre los sujetos y la autoridad afectando principalmente la comunicación asertiva, que cabe mencionar es un elemento fundamental, para la información que se desea transmitir. Al existir la falta de integración entre los sujetos, afecta a la motivación tanto a los docentes civiles y trabajadores de la sección, provocando que no se ejecute el trabajo, con responsabilidad y agrado ocasionando que el programa de estudio no contenga, el alcance para abatir los problemas que presentan el alumnado.

Al verse afectada la motivación, de cada sujeto, la comunicación se pierde totalmente afectando a la ejecución del trabajo esto origina que cada integrante al final del proceso ya no empleara una comunicación asertiva, ni el equipo de trabajo ni con el jefe de sección. La institución militar, es regida mediante órdenes y disciplina contando con una comunicación vertical, esto se observa durante todo el proceso de la revisión, de

los programas de estudios, la autoridad y el mando se concentra, en una sola persona en este caso el jefe de sección, esto tiende a disminuir la comunicación.

El sistema educativo militar, a lo largo del tiempo se ha basado principalmente por ser autoritario y disciplinario, pero muchas veces esto genera en el alumnado problemas de comunicación, esto se ha reflejado en distintas novelas una de ellas escrita por el peruano Mario Vargas Llosa, “La Ciudad y los Perros” y “Maten a al León” escrita por el mexicano Jorge Ibarguengoitia, en ambas novelas describen la estructura del sistema educativo militar, y las distintas políticas, leyes que ha tenido este sistema y como se emplea en un colegio militar, los temas que se encuentran en dichas novelas es la burocracia, violencia y la falta de empatía entre los alumnos.

En el libro de Microfísica del Poder, del autor Michel Foucault, escribe los distintos poderes que se emplea y la relación del poder, que se ejerce en el ejército al leer este párrafo analice lo que menciona las novelas mencionadas. Foucault, (2019) “Las prisiones, la vigilancia pospenal, toda serie de controles constituida por la educación vigilada, la asistencia social y los “hogares” deben de cumplir en el terreno uno de los papeles que tenían el ejército (p.106).

En la ESG, quien toma las decisiones en las secciones es el jefe de sección, quien tiene un mayor rango para evaluar las modificaciones y actualizaciones que emplea el equipo de trabajo, del área las alternativas que utilizan para mejorar los problemas señalados, de acuerdo a mi experiencia durante el periodo de las prácticas profesionales, en la etapa de la evaluación de los programas, de estudio la información que se les brindo al equipo de trabajo fue muy nula, y no hubo un seguimiento en el área por parte de ellos. Teniendo como resultado que la comunicación, seguimiento y los resultados fue tomados por la autoridad, provocando que no exista una evaluación pertinente, desfasando a los docentes e integrantes del área.

Durante todo el análisis, llegue a la conclusión, que el problema surge de la estructura organizacional que cuenta la ESG, y que muchas veces el trabajo que se realiza en

las distintas secciones no se complementa adecuadamente provocando las problemáticas que se señalaron.

Es necesario que en la ESG, se analice su estructura organizacional, de esto depende la correcta implementación de los distintos trabajos, que se desempeñan en cada una de las secciones, en este caso en la sección pedagógica, el proceso administrativo que se ejecutó tuvo problemáticas durante el desarrollo que afecta principalmente en elementos necesarios, como el desempeño laboral, la motivación, identidad, comunicación y las relaciones interpersonales que si no, se atienden de una manera adecuada, a quien le afecta es al alumnado en su aprendizaje y desarrollo.

La estructura organizacional, consiste es el sistema jerárquico escogido para organizar el personal y los medios de una institución gracias a ella, se abordan las formas de organización interna y administrativa, el reparto del trabajo en áreas o secciones de la institución. Es decir, que la estructura de la organización es el modo de planificar su trabajo, y repartir formalmente sus responsabilidades.

3.5 Estructura Organizacional

3.5.1 Estructuralismo

El estructuralismo, tiene como precursor a Ferdinand de Saussure, caracterizado por considerar que el lenguaje tiene una función clave en el desarrollo de las actividades y la comunicación, que se establecen en una estructura en un modo organizar e incluir el conjunto de las relaciones interpersonales, pero de acuerdo a la estructura depende, el sentido de la actividad y el lenguaje que se establece esto, lo escribe Saussure en (1990):

No basta con conocer las palabras para entender el lenguaje, sino el sistema que hace comprensible el habla. Ese sistema es, por tanto, la estructura del lenguaje, los modelos o estructuras que rigen los fenómenos humanos del

mismo modo que existe un sistema que da coherencia a los signos lingüísticos en la construcción del lenguaje y la estructura. (p.25)

El lenguaje se establece, dependiendo la estructura que tenga la institución el cual establece las funciones de los sujetos teniendo como objetivo, el analizar las relaciones sociales, los objetivos que se establecen en la institución y los conflictos de la organización que se genera en la institución al desempeñar el trabajo. Otra de las funciones del estructuralismo, es el analizar los grupos de trabajo y su desempeño, los niveles de organización y los estímulos que se les otorgan a los trabajadores.

El estructuralismo, considera cuatro elementos fundamentales que en toda institución los deben de integrar, en los objetivos institucionales y analizar, para su correcto funcionamiento para Saussure en (1990) establece:

Autoridad: En todas las instituciones hay un grupo de personas que tienen la función de dirección.

Comunicación: En las instituciones existen sistemas de transmisión y recepción de información ya sea formal e informal para lograr los objetivos.

Comportamiento: Esta estructura se refiere a la división de trabajo y al comportamiento del personal.

Estructura: Son las normas, reglas y políticas que se establecen para operar la institución. (p.30)

El estructuralismo, toma como base una serie de elementos que se lleva a cabo con relación a las relaciones interpersonales, en la institución hay múltiples interrelaciones entre los sujetos, y entre los grupos de trabajo estas, relaciones determinan la estructura de la institución, refleja intereses, actitudes y necesidades de cada uno de los sujetos.

Además, el estructuralismo se relaciona con el sistema social que rodea a las instituciones, se realiza a partir de un análisis, que debe de contener una serie de elementos que son de suma importancia para estudiar su estructura.

Analiza los elementos formales e informales de la institución y la relación que hay entre ellos.

Estudia todos los niveles de estructura de la institución.

Analiza las relaciones interpersonales que se dan en la institución, y su medio ambiente tanto los problemas, conflictos, objetivos, intereses y actitudes que se producen dentro de la estructura formal e informal.

Observa los grupos informales y su relación dentro y fuera de la institución. (Saussure, 1990, p.34)

Para poder implementar el estructuralismo, en la institución es importante estudiar qué tipo de autoridad es la que se rige, la autoridad es la relación de poder e influencia que se establece entre dos o más sujetos, mediante el cual uno de los sujetos posee poder para modificar las formas de actuar o pensar de otros sujetos. Weber, establece en (1983).

La burocracia es que se rige por el principio de las atribuciones oficiales fijas Este mismo principio se señala como principio de sectores jurisdiccionales estables y oficiales organizados normativamente, las actividades del aparato burocráticos son distribuidas de acuerdo a leyes y reglas fijadas, y son consideradas como deberes oficiales. (p.149)

En la ESG, se maneja una estructura burocrática, los sujetos desempeñan sus actividades de acuerdo al rango que se les otorga, mediante leyes y reglas fijadas que manejan las instituciones militares de acuerdo a su tipo de autoridad.

3.5.2 Tipos de Autoridad

Para determinar qué tipo de autoridad, se ejercen en las instituciones es importante, entender en qué casos se utiliza el poder o la autoridad, el poder, es la capacidad para subordinar a otros sujetos o para dominar una situación, mientras que la autoridad, es la habilidad para influir en otros sin necesidad de que estén subordinados. Es decir,

que cuando los sujetos realizan, una actividad la autoridad confía en que se ejecute mediante ordenes generales y mandatos concretos, por parte de los sujetos cuya obediencia se espera. Weber (1983) define:

Obediencia, es la acción del que obedece transcurre como si el contenido del mandato se hubiera convertido, por sí mismo, en máxima de su conducta; y eso únicamente en méritos de la relación formal de obediencia, sin tener en cuenta la propia opinión sobre el valor o desvalor del mandato como tal. (p.170)

La obediencia en el ámbito militar, está formalmente obligada mientras, la disciplina implica también sumisión a una autoridad, esto se establece mediante su estructura jerárquica de la institución, reglamentos y leyes. Mientras que la autoridad, que se le ejerce a los sujetos, es mucho mayor de que lo que parece, esto se desarrolla mediante las formas de lenguaje oral y escrito, para poder determinar, qué tipo de autoridad se ejerce en la institución se basa en tres tipos.

La autoridad carismática: Tiene características de tipo personalista y mantienen una fuerte relación arbitraria, es decir, los sujetos pertenecientes a las instituciones son seleccionados en base a su lealtad y teniendo en cuenta el respeto que se le tiene al líder. Además, el líder se impone por ser alguien fuera de lo común y no debido a su posición o jerarquía, la legitimación de la autoridad carismática está condicionada por las características personales del líder y la devoción que les impone a los sujetos.

La autoridad racional o legal: Bajo este tipo de autoridad se asume a una racionalidad ente los medios y objetivos, se caracteriza por el hecho de que las posiciones de los sujetos se basen de acuerdo a los méritos que realicen y las instituciones se lleven de manera exacta, detallada y minuciosa respecto de lo que se espera en cuanto al comportamiento. Los sujetos obedecen las ordenes de los superiores, porque están de acuerdo con un conjunto de leyes o normas que consideran legítimo y del cual deriva el mando. Se basa en la promulgación de las leyes que pueden ser establecidas y reglamentadas, estableciendo la obediencia en cada uno de los sujetos.

La autoridad tradicional: Tiene las características que predominan en la sociedad y de forma tradicional son del tipo familiar. Por lo tanto, los sujetos aceptan sin más las ordenes de los superiores, porque así siempre se han hecho las cosas, el poder tradicional puede ser transmitido por herencia. (Weber, 1983, p.152)

Al desarrollar las tareas, que se encarguen es necesario que se coordinen esfuerzo común, para poder lograr los determinados objetivos de la institución, la autoridad debe de estar en coordinación con la realización de tareas y la división de trabajo, esta se debe de establecer mediante los esfuerzos, colaboración y repartición de funciones. Es necesario mencionar, que en las instituciones su estructura se basa en tres niveles son las siguientes:

- Nivel de agregado: Maestros, orientadores, conserjes y cuidadores.
- Nivel de estructura: Son elementos, que constituyen en la división del trabajo, es decir, trabajo social, área de psicopedagógica y apoyo a los estudiantes.
- Nivel de sistema: Se basa en las relaciones, y en las actividades educativas que ejecutan los actores educativos, que medios utilizan para poder desarrollarla.

Es importante mencionar, que cada uno de estos niveles se debe de implementar con el tipo de estructura de la institución, y en qué forma se divide, coordina el trabajo, como se asignan las funciones y responsabilidades.

3.5.3 Tipos de Estructuras Institucionales

La estructura institucional, consiste en la forma en que se divide, coordina el trabajo, el cómo se asignan las funciones y responsabilidades, la estructura institucional se divide en dos clasificaciones la formal e informal. Para Munch, (2018) “la estructura institucional es la división de todas las actividades de una institución que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la institución y coordinación buscan alcanzar los objetivos (p.131). Para establecer adecuadamente una estructura institucional, es necesario que se empleen la

especialización del trabajo, el agrupamiento de tareas, la jerarquía y la amplitud de control.

- Especialización del trabajo: La especialización del trabajo, se lleva a cabo mediante la división de tareas, donde se busca alcanzar que el sujeto, sea un experto en su puesto para que sea más productivo.
- Agrupamiento de tareas: Las tareas o actividades de la institución, deben de ser clasificadas por las distintas áreas y tener en cuenta el tipo de carga de trabajo que se desempeñe. Estas actividades, deben de establecerse a la capacidad, conocimiento técnico de cada sujeto para desarrollar el trabajo.

Estas herramientas, coadyuvan a agrupar las tareas como los estudios de tiempo y movimientos, para realizar el agrupamiento es recomendable realizar una división por áreas de acuerdo a la institución.

-Estudio de tiempo. Actividad que implica la técnica, de establecer un estándar de tiempo que permite realizar una tarea determinada, con base al contenido del trabajo.

-Estudio de movimiento: Análisis cuidadoso de los diversos movimientos, que se efectúa al realizar el trabajo requerido.

En una institución burocrática, está conformada principalmente por una jerarquía Weber, (1983) “la jerarquía es la disposición de las funciones de una institución por grado de importancia y autoridad, estos cambios son de acuerdo al crecimiento de la institución y de la estructura que la conforma” (p.154).

Para clasificar la estructura de la institución, existen dos clasificaciones como la horizontal y vertical.

Estructura horizontal: Sirve para que los sujetos se apoyen unos a otros, la comunicación es más fluida y los objetivos institucionales se cumplen de una mejor manera. hay menos niveles de dirección y jerarquía, en esta estructura se motiva a los sujetos, capacitándolos para que puedan tomar sus propias

decisiones y ser directamente responsables por el éxito de la institución. Las instituciones que implementan este tipo de estructuras son más flexibles, amigables e innovadoras, logran que haya un mayor compromiso por parte de los sujetos pues la manera de hacer las cosas no es a través de la autoridad sino de la colaboración y la visión compartida. (Ongallo, 2007, p.140)

Estructura vertical: El beneficio de esta estructura es que las áreas y secciones están claramente definidas, sin embargo, por esta rigidez en las secciones no existe una comunicación asertiva y esto genera que los sujetos pierdan el interés y la falta de identidad. En una estructura jerárquica (militar, política, religiosa) los niveles más altos implican una mayor superioridad y dominación que los inferiores, y la cadena de mando se extiende directamente desde la parte superior a la parte inferior. (Ongallo, 2007, p.141)

La función de la estructura, proporciona a las instituciones una distribución formal de trabajo, con el propósito de proporcionar canales para la participación y la colaboración de los sujetos, desarrollando la comunicación, teniendo como objetivo aspectos básicos como la estructura y el entorno. El entorno institucional, está constituido por las fuerzas externas que influyen directa o indirectamente, en sus objetivos, en su tamaño, procedimientos, rendimiento y en el clima organizacional de la institución.

La estructura institucional, es la base fundamental donde se realiza las divisiones para la formación de áreas y secciones, para posteriormente definir la autoridad, con la finalidad de alcanzar los objetivos y lograr una adecuada interacción, comunicación entre los sujetos, tomando en cuenta que toda estructura se divide en dos clasificaciones la formal e informal.

Estructura Formal: Esta estructura se basa en una división de las actividades dentro de una institución que le permita principalmente alcanzar los objetivos mediante el uso de organigramas, manuales y la interacción de las metas y principios de la institución, esto se realiza mediante la división de trabajo, autoridad, responsabilidades y jerarquía. La estructura formal funciona a través de un conjunto de políticas definidas, planes, procedimientos y programas. La

mayoría de las decisiones en una estructura formal están basadas en políticas predeterminadas.

- Es una organización planeada

- Es aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales, reglamentos y descripción de cargos. (Weber, 1983, p.158)

Estructura Informal: Es la que establece la espontaneidad entre los sujetos que ocupan posiciones en la estructura formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Estas relaciones representan interacciones sociales no oficiales, no planificadas entre los sujetos que trabajan en estructuras formales. La estructura informal surge espontáneamente sobre las bases de la amistad o intereses en común que no necesariamente están relacionados con el trabajo.

- Se forma a partir de las relaciones de amistad o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en la estructura de la institución.

- Representa una forma de actividad ajena a la red de autoridad y a los flujos de información regulados por el reconocimiento oficial. (Weber, 1983, p.159)

Es de suma importancia, que cada director o superior de la institución, siempre mantenga una comunicación asertiva, entre los sujetos para saber qué tipo de conflictos existen y como se pueden resolver, mientras más sepan y comprendan los directores acerca de las situaciones en que operan, menos probabilidades habrá de que cometan errores, y más certeza habrá, en qué condiciones laboran cada uno de los sujetos, por eso es importante saber qué tipo de conflictos existen.

3.5.4 Análisis de Conflictos

Al generarse conflictos en la institución, afecta al trabajo que se desea realizar provocando que se pierdan elementos necesarios como la comunicación asertiva, haciendo que los sujetos tengan interpretaciones o percepciones equivocadas al

conflicto que está sucediendo. El conflicto, aparece por el choque de intereses o por distintos puntos de vista, por eso es necesario, que tanto el director y los superiores tengan el conocimiento necesario de lo que está pasando con cada sujeto que conforma la sección o área, así puede tener una mejor certeza de lo que está provocando el conflicto, el análisis y resolución de conflicto. Es importante mencionar, cuando existe un conflicto se tenga presente la mediación, entre los sujetos siempre estableciendo un dialogo Rozenblum, (1998) “la mediación es un proceso de resolución de conflictos en el que las dos partes enfrentadas recurren «voluntariamente» a una tercera persona «imparcial», el mediador, para llegar a un acuerdo satisfactorio” (p.12).

Para que el proceso de mediación sea posible, es necesario que los sujetos deban de estar de acuerdo en cooperar con el mediador para resolver su altercado, así como para respetarse mutuamente, durante y después del proceso, mantener siempre un dialogo y una comunicación asertiva Rozenblum en (1998) distingue los elementos necesarios para la mediación son los siguientes:

- Aclarar y establecer prioridades acerca de los distintos asuntos que necesitan ser abordados.
- Identificar los impactos que tiene el conflicto y como afecta a cada sujeto.
- Identificar las causas fundamentales y los factores que contribuyen al conflicto a fin de determinar cuáles son las respuestas apropiadas para solucionarlo.
- Determinar cuáles son las motivaciones e incentivos que tienen los sujetos y actores educativos, mediante la comprensión de sus intereses, necesidades y opiniones acerca del conflicto.
- Evaluar cómo están las relaciones interpersonales que tienen entre los sujetos actores educativos, incluyendo su voluntad y habilidad para solucionar el conflicto.
- Evaluar la capacidad de la institución o gestionar el conflicto existente o cuales prácticas emplea para tratar de resolverlo. (p.20)

Los elementos e instrumentos, para analizar el conflicto pueden variar dependiendo de la institución, es decir, es importante contar con principios fundamentales para las técnicas, estrategias e indicadores que sirven para el análisis de conflicto que determinan que clase de información podría servir para mejorar la situación que se está gestionando y que es lo que provoca. Un análisis de conflicto, debe basarse en una amplia gama de opiniones acerca de las fuentes de conflicto. Los conflictos, corresponden a las percepciones y significados que la gente atribuye a los acontecimientos, políticas, reglamentos y leyes que sustentan a la institución.

Un análisis de conflicto, apoya a los superiores a revisar los aspectos y elementos que están ocasionando el conflicto esto puede ser por órdenes, falta de toma de decisiones, trabajo en equipo, falta de comunicación y poca información, en las situaciones de conflicto, la emoción puede sobreponerse fácilmente a la lógica, a la razón. Por lo tanto, es importante hacer una distinción entre las opiniones y los hechos.

Un elemento fundamental del análisis de conflicto, es equilibrar las emociones con la razón, es un aspecto importante para la gestión del conflicto, no porque los hechos sean más importantes que las percepciones o sentimientos, sino, porque los sujetos o actores educativos los enfrentan de distintas maneras, al estar ellos en la situación y en el desarrollo de cada actividad.

Los conflictos, pueden ser analizados con el apoyo de una serie de instrumentos, técnicas simples, prácticas adaptables, dichos instrumentos proporcionan consejos claros sobre cómo utilizarlos en la situación. Al implementar los instrumentos, son medios o coadyuvan para llevar a cabo el análisis de conflicto, esto consiste en procesos rígidos, esto será adaptados de acuerdo a la situación que se presente, los instrumentos para realizar el análisis de conflictos son los siguientes:

- Análisis de los temas: Examinar los temas que causan el conflicto y el tema específico permitirán enfocarse en cuatro categorías que servirán para saber que lo ocasiona:
 - 1) Problemas con la información

- 2) Relaciones difíciles
- 3) Desigualdades estructurales
- 4) Comunicación nula

- Análisis de la causa fundamental: Ayuda a los sujetos y actores educativos, a examinar los orígenes y las causas externas del conflicto.
- Identificación y análisis de los sujetos: Identificar y evaluar, la autoridad que se les ejerce a los sujetos y que es lo que está provocando el conflicto.

Los instrumentos señalados, sirven para identificar cuáles son las causas que originan los conflictos entre los sujetos, con el propósito de identificar y describir el conflicto, es importante analizar cuáles son los orígenes de lo que provoca el conflicto, esto puede variar dependiendo que tipo de institución es, pero en este caso la ESG, al ser una institución militar los conflictos que se generan son, por no tener una comunicación asertiva entre los sujetos y los actores educativos, esto provoca que el trabajo que se realice tenga muchas deficiencias, otro factor que genera los conflictos, es la autoridad ejercida en la sección por el jefe esto implica que como trabajador obedezcas ordenes sin preguntas o modificaciones del proceso, que se desea ejecutar esto se debe de aceptar simplemente porque el jefe tiene un rango mayor.

Los problemas mencionados, son ocasionados por tener en la institución una estructura jerárquica vertical, que se representa principalmente en forma de pirámide es decir, la jerarquía de arriba hacia abajo, de manera que los niveles más altos tienen una mayor jerarquía y por consiguiente una mayor autoridad jefes, subdirectores y jefes por debajo los diferentes niveles como áreas y secciones. Este tipo de estructura cuenta la ESG, y eso se representa en su organigrama

En la disciplina, los elementos son intercambiables puesto que cada uno se define por el lugar que ocupa en una serie, y por la distancia que lo separa de los otros. La unidad en ella no es, pues, ni el territorio (unidad de dominación), ni el lugar (unidad de residencia), sino el rango: el lugar que se ocupa en una clasificación, el punto donde se cruzan una línea y una columna, el intervalo en

una serie de intervalos que se pueden recorrer unos después de otros.
(Foucault, 2002, p.135)

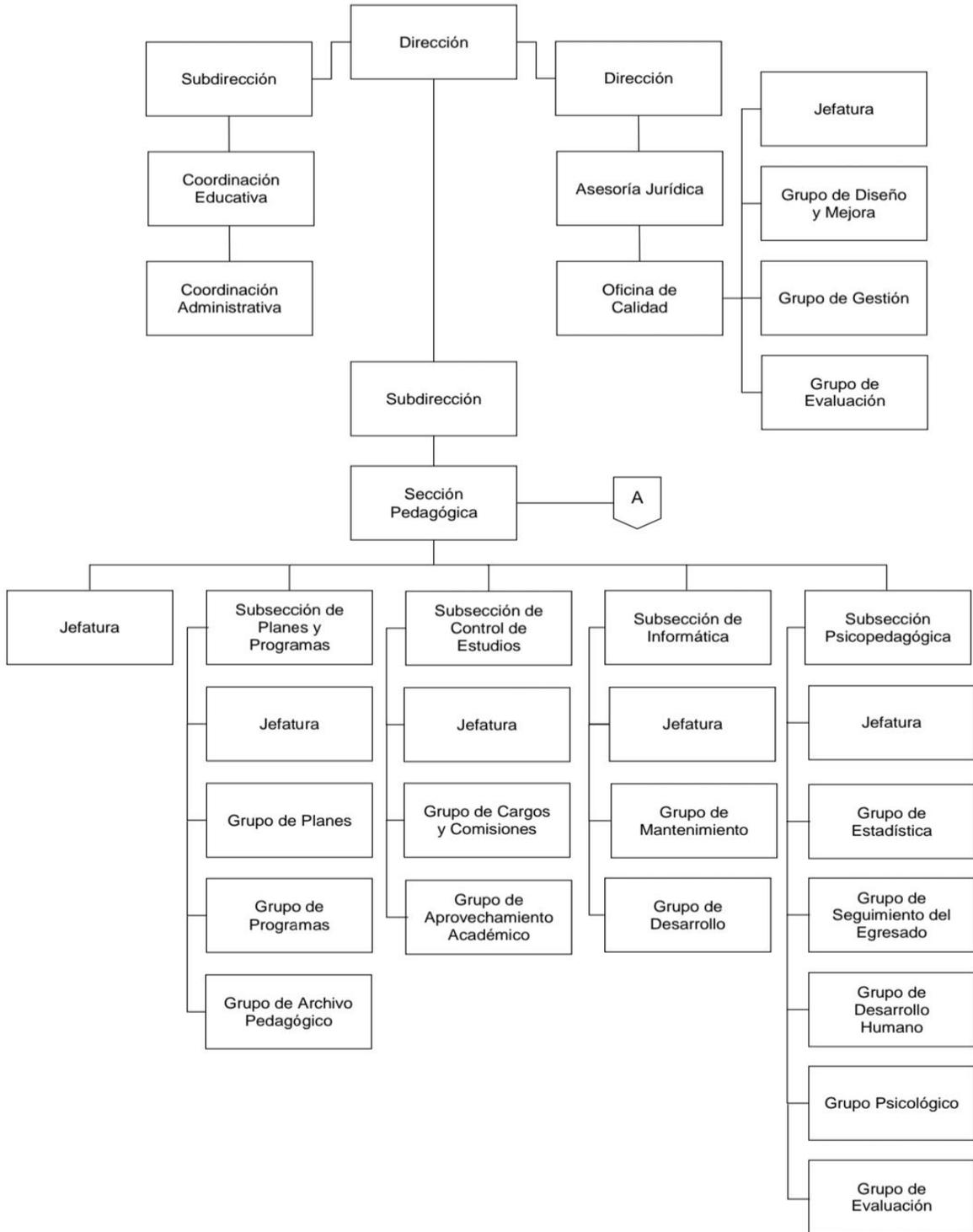
En la estructura de la ESG, se basa principalmente por rangos el rango mayor, es el que domina y da órdenes para la ejecución de las tareas, que se requieren en la institución, esto es importante mencionarlo para analizar su organigrama y el tipo de estructura que la conforma.

3.6 Análisis del organigrama de la Escuela Superior de Guerra

El organigrama, consta de su Estructura que conforma la ESG, y de las distintas secciones tanto militares y civiles, en cada sección, se divide por grupos que son esenciales para su correcto funcionamiento. El siguiente organigrama, me lo proporcionó la responsable de las prácticas profesionales, (la soldado), que por motivos confidenciales no se revela su nombre.

En la siguiente hoja, lo presento.

Organigrama



En el presente análisis, se realiza de acuerdo al periodo de prácticas profesionales en la ESG, estando solamente en la sección de Planes y Programas de estudio, por motivos de confidencialidad la institución y los participantes se omitirán sus nombres, solo me baso en las experiencias vividas durante este periodo y en la observación que realicé.

En el organigrama de la ESG, consta de una estructura vertical y formal, es decir, que la autoridad es de arriba hacia abajo, en la parte superior está conformada por la Dirección, se encuentra el General de Brigada, y la Subdirección que es la responsable de autorizar los planes y programas de estudio, publicarlos en la Dirección General, y Rectoría, por otra parte, existe otra Dirección, que es la que brinda el asesoramiento por parte del director de la institución.

El organigrama representa la organización lineal, de la institución que consta entre el director, subdirección y la sección pedagógica, que está a cargo de la sección de planes y programas de estudio, control de estudios, informática y psicopedagógica. Al contar en esta parte con una estructura lineal, se caracteriza principalmente porque la autoridad se concentra en una sola persona. Ceballos, (1994) "Se debe de hacer un análisis ascendente del poder, arrancar de los mecanismos infinitesimales que tienen su propia historia, su propio proyecto y técnica" (p.42). De acuerdo a esta estructura, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad de mando, es solo una persona, por lo tanto, en la sección pedagógica tiene el jefe la obligación de obedecer órdenes, simplemente por el rango menor que tiene.

En la ESG, se rige mediante un solo jefe (General de Brigada) es decir, que una sola persona se concentra todo el poder y la autoridad, para asignar las responsabilidades a los trabajadores, por medio de un panóptico y de un sujeto que emite las disposiciones a desarrollar. Menciona Bentham (2006):

Presencia universal y constante del gobernador del establecimiento, efecto inmediato de este principio en todos los miembros del establecimiento: la convicción de cómo viven y obran incesantemente bajo la inspección perfecta

de un hombre interesado en toda su conducta, que garantiza el funcionamiento automático del poder, sin que ese poder se esté ejerciendo de manera efectiva en cada momento. (p. 75)

En este punto surge la primera problemática, el jefe no puede cuestionar ni tomar la decisión si existe algún error en la orden que le están estableciendo, esto genera que esa orden pase a la jefatura de la sección de planes y programas de estudio, y se realice el trabajo con deficiencias. En la sección de planes y programas, se encuentran a los trabajadores de tropa (soldados), dirigidos por el jefe mientras que, en la misma sección, se encuentra el control de estudios también conformados por soldados con su respectivo jefe, aunque en el organigrama estas dos secciones están separadas en la institución están en la misma área, y departamento.

Por qué menciono esto, al tener dos jefes en las secciones, en la misma oficina genera que no haya una coordinación de tareas, provocando que la comunicación asertiva no exista, durante el periodo de prácticas profesionales, al realizar la revisión de los programas de estudio hubo deficiencias, en cuestión de la información en específico en qué están evaluando los docentes, esa información en la sección de planes se encuentra en la sección de control de estudios, sin embargo no se realiza un trabajo en equipo, con ambos jefes provocando que la comunicación no exista y el trabajo no alcance su objetivo.

Al tener una estructura lineal en las secciones, la toma de decisión es a partir del jefe de área provocando, que los trabajadores no tengan una integración en la planeación de cada actividad, que se requiera provocando que no haya una motivación por parte del jefe, solo existiendo mando y obediencia. Afectando las relaciones laborales, entre el jefe y el trabajador aunado, que no existe una comunicación asertiva en la sección. Al existir este poder en la institución, no permite que los trabajadores puedan expresar opiniones, decisiones y poner en práctica mejoras para la sección o para el trabajo que se desarrolla.

Pero hay un sistema de poder que bloquea, prohíbe, invalida ese discurso y ese saber. Un poder que no está solo en las instancias superiores de la censura, sino que hunde de manera muy profunda, muy sutil en toda la red de la sociedad. (Foucault, 2019, p.131)

Para que se establezca una comunicación, es importante que las decisiones que se lleven en la sección, no tengan que relacionarse con su estructura jerárquica o por los rangos que cada sujeto tenga, es decir, que en la sección los equipos que se formen con los trabajadores, puedan intervenir a realizar las tomas de decisiones que creen pertinentes, con el propósito que se esté fomentando la comunicación de jefe a trabajador.

Esto sirve para que los trabajadores, cuenten con una mejor identidad institucional, una mejor motivación y las relaciones interpersonales se refuercen en la sección, así que la institución cumpla con los objetivos, al integrar en la toma de decisión a los sujetos puedan comunicar su opinión, para realizar el trabajo, pero también depende que esto se logre que en la estructura cuente con un área de departamentalización, con el propósito, de tener una división adecuada que permita desempeñar con eficiencias sus diversas actividades.

Esto lo menciono, si se realiza la departamentalización en la sección pedagógica, solo podrá estar un solo jefe coordinando, las dos secciones la de planes y programas de estudio y el control de estudio, estas dos áreas, tienen una gran similitud, se pueda mejorar y superar las deficiencias que tienen los alumnos, docentes civiles y militares.

Al realizar el análisis del organigrama de la institución, no se pretende criticar a la distribución que se tiene ya establecida en las diferentes secciones, también sé que al actualizar o modificar las leyes, y reglamentos llevan un proceso, tiempo y dedicación. Es difícil modificar, algo que ya está efectuado durante mucho tiempo, por ello es necesario que se realice un análisis encargado por los jefes para mejorar las deficiencias, que se tengan en cada una de las secciones de la institución.

Conclusión

A lo largo del presente trabajo recepcional, se ha mencionado la importancia de establecer una correcta comunicación asertiva, entre las personas y el impacto que tiene en el comportamiento, actitudes, en las relaciones interpersonales en el desarrollo adecuado del trabajo. Es importante mencionar, que la comunicación ya sea en una institución u organización es un elemento fundamental, para cumplir los objetivos, reglas y mejorar cada procedimiento de las tareas a ejecutarse, como es el caso de una institución, la comunicación institucional es fundamental para mantener un proceso de diálogo, entre la institución los usuarios, es decir es el medio donde se manifiesta su identidad, la manera en que cuenta lo que hacen y como se proyectan hacia el exterior.

En este trabajo, se aborda el concepto de la comunicación desde una mirada orientada en la mejora de las relaciones y la práctica, de su quehacer diario en la institución, desde esta perspectiva se considera que influye mucho el lugar de trabajo, es decir, si en la institución hay una gran colaboración, trabajo en equipo y un diálogo pertinente la comunicación es mayor y los problemas que se presenten se resuelven, a través de un correcto intercambio de información entre los sujetos. Pero, si en el lugar de trabajo se basa principalmente por medio de órdenes, reglas y jerarquías la comunicación disminuye considerablemente y el trabajo no se desarrolla adecuadamente, y esto lo menciona Weber (1983).

Los principios de jerarquía de cargos y de diversos niveles de autoridad implican un sistema de sobre y subordinación férreamente organizado, donde los funcionarios superiores controlan a los funcionarios inferiores. Este sistema permite que los gobernados puedan apelar, mediante procedimientos preestablecidos, la decisión de una repartición inferior a su autoridad superior.
(p.5)

Es importante mencionar, el contexto de cada lugar de trabajo porque esto influye en el ambiente laboral en el comportamiento de cada sujeto, esto es un elemento

fundamental de mencionar, es de gran relevancia, motivación, sentido de pertenencia y mejoramiento de la imagen institucional. Por qué menciono esto, muchas veces los jefes no toman en cuenta estos elementos, esto genera una gran desmotivación entre los sujetos provocando que no se cumpla con los requerimientos de la institución y por lo tanto el trabajo tiene errores, como se describió a lo largo de este trabajo con la revisión de los planes y programas de estudio, de la Lic. Administración Militar de la Escuela Superior de Guerra (ESG).

Lo señalado, no pretende hacer una crítica a la institución, sin embargo como se ha mencionado en todo el trabajo es importante que en ESG, tomen en cuenta las decisiones, aportaciones de los trabajadores y del alumnado, considerando también que es muy difícil actualizar o modificar las leyes, reglamentos y normas del sistema educativo militar. Marquez, (2015) "Había empezado a vislumbrar que no se vive, que carajo, se sobrevive, se aprende demasiado tarde que hasta las vidas más dilatadas y útiles no alcanzan para nada más que para aprender a vivir" (p. 181).

Se puede recomendar en las distintas secciones, de la institución es el establecer una toma de decisiones y una correcta distribución del trabajo en equipo, para mejorar el clima organizacional que conduzca una nueva cultura basada, en las relaciones cordiales y de respeto en la sección, así como también propiciar una reingeniería organizacional que coadyuve a la construcción de una nueva cultura laboral, que propicie un ambiente cordial de respeto y de aprendizaje.

Es importante recomendar que los jefes del área, tomen en cuenta las opiniones de los trabajadores al realizar una actividad, esto permite aumentar la motivación, tener un diálogo horizontal entre jefe y trabajador, fomentando la toma de decisiones sobre todo ejecutar adecuadamente el proceso administrativo, en todas sus fases, es muy importante establecer una comunicación asertiva, pertinente porque esto coadyuva en la óptima realización de actividades encaminadas hacia el mejoramiento del aprendizaje, del alumnado por medio de los planes y programas de estudio. Al largo de este trabajo, me pude percatar que también es necesario tomar en cuenta la parte humana, es decir, los valores que tiene cada persona, la empatía, actitudes,

habilidades y destrezas. En un ambiente laboral, es de suma importancia que se tomen en cuenta los valores de las personas y la ética, porque esto genera confianza entre los trabajadores. Arendt (2009).

Los hombres crean de continuo sus propias y auto producidas condiciones que, no obstante, su origen humano y variabilidad, poseen el mismo poder condicionante que las cosas naturales. Cualquier cosa que toca o entra en mantenido contacto con la parte humana. (p.23)

Esto ayuda, en mejorar las prácticas educativas de la institución, es decir, construir buenas practicas, que conduzcan a crear comunidades de aprendizajes. Es necesario mencionar, que en la institución les debe de otorgar las herramientas necesarias para poder propiciar una comunicación asertiva- institucional a los jefes de sección, teniendo una autoridad propia tanto en su criterio y en la forma de trabajo, a que me refiero con esto, al contar con una estructura burocrática rígida muchas veces los jefes no pueden tomar las decisiones adecuadas, por seguir órdenes y esto no permite cumplir con los objetivos de cada actividad. Por ello, es necesario que si exista una autoridad pero que incluya toma de decisiones y el trabajo en equipo, sea democráticamente estableciendo una organización horizontal, planeada y dirigida hacia el mejoramiento de las actividades desarrolladas en cada sección y con esto, evitar que el autoritarismo, y si reconociendo las aptitudes de cada uno de los trabajadores complementándolo con una coordinación de tareas, para lograr los objetivos que se establecen. Y con esto concluyo “Lo que no se comunica, no existe”. Gabriel García Márquez.

Referencias

- Arendt, H. (2009). *La Condición Humana* (X ed.). Paidós . <https://doi.org/978-950-12-5414-3>
- Ansolabehere, K., Cortes, F, Martínez, L y Zaremborg, G. (2016). *Del modo de investigación al modo de exposición*. Flacso México. <https://doi.org/978-607-8517-41-1>
- Blanco, N y Sierra, E. (26 y 27 de marzo de 2015). Aprender a escuchar. Cultivar la disponibilidad en la investigación educativa. *V Jornadas de Historias de Vida en Educación Voces Silenciadas*, V, 1, 13.
- Bentham, J. (17 de septiembre de 2012). *El panóptico*. (L. Piqueta, Ed.) <https://iedimagen.files.wordpress.com/2012/02/bentham-jeremy-el-panoptico-1791.pdf>
- Bourdieu, P. (25 de mayo de 1998). *La Reproducción, elementos para una teoría del sistema de enseñanza*. (Castellana, Ed.) <https://socioeducacion.files.wordpress.com/2011/05/bourdieu-pierre-la-reproduccion1.pdf>
- Chiavenato, I. (15 de febrero de 2007). *Administración de Recursos Humanos*. (M. G. Educación, Ed.) https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Crespo, R. O. (13 de agosto de 2007). *Aprender a Escuchar*. (E. c. 233, Ed.) http://www.aprenderaescuchar.es/images/AprenderaEscuchar_Preview.pdf.
- Delors, J. (21 de marzo de 1996). *La Educación encierra un Tesoro*. (Santillana, Ed.) <https://redcampussustentable.cl/wp-content/uploads/2018/03/7-La-educaci%C3%B3n-encierra-un-tesoro.pdf>
- Diputados, C. d. (18 de febrero de 2018). *Ley Orgánica del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos*. (C. d. Unión, Ed.) <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LOEFAM.pdf>
- Durkheim, E. (1996). *Educación y Sociología*. Península. <https://doi.org/84-8307-563-6>
- (2014). *La División del Trabajo Social* (Vol. I). Lea. <https://doi.org/978-987-718-034-3>

- Foucault, M. (3 de julio de 1988). *El sujeto y el Poder*. (R. M. III, Ed.)
<https://www.jstor.org/stable/3540551?origin=crossref>
- (2002). *Vigilar y Castigar*. Siglo Veintiuno editores. <https://doi.org/987-98701-4-X>
- (2019). *Microfísica del Poder*. Siglo Veintiuno editores.
<https://doi.org/978-987-629-952-7>
- Freire, P. (1984). *Extensión o Comunicación* (Vol. III). Siglo Veintiuno editores.
- (2008). *El dialogo en la obra de Paulo Freire como referente para el dialogo intergeneracional*. CLACSO Consejo Latinoamericano.
- Gallardo, R. Y. (16 de julio de 2010). *El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral*.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272010000200009&lng=es&tlng=en.
- García, D. V. (12 de septiembre de 2012). *Fundamentos de la Comunicación*. (R. T. S.C, Ed.)
https://www.aliat.click/BibliotecasDigitales/comunicacion/Fundamentos_de_comunicacion.pdf
- Garibay, H. C. (1994). *Foucault y el Poder*. : Coyoacán . <https://doi.org/970-633-031-3>
- Gómez, R. E. (24 de junio de 2010). *Gestión Institucional y su Relación con la Calidad del Servicio en una Institución*. (F. d. Educación, Ed.)
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/244c3dc3-cc10-4a97-b185-e3885b77f1b4/content>
- González, J. J. (15 de abril de 2018). *Trabajo en Equipo y Comunicación*.
<http://200.23.113.51/pdf/34036.pdf>.
- Ibargüengoitia, J. (19 de abril de 1994). *Maten al León*. (Obras, Ed.)
<https://isaimoreno.files.wordpress.com/2018/01/maten-al-leon-jorge-ibargucc88engoiti.pdf>
- Llosa, M. V. (20 de noviembre de 1963). *La Ciudad y los Perros*. (L. b. bolsillo, Ed.)
<https://www.guao.org/sites/default/files/biblioteca/La%20ciudad%20y%20los%20perros%20Vargas%20LLosa.pdf>
- Márquez, G. G. (2015). *El otoño del patriarca*. Diana. <https://doi.org/978-607-32-4444-2>

- Ley Orgánica del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos. (16 de mayo de 2001). *Reglamento de la Escuela Superior de Guerra*. (D. O. Federación, Ed.) http://www.sedena.gob.mx/pdf/reglamentos/rglmtto_esg.pdf
- Moreno, P. M. (2021). *¿Educación por Competencias o Evaluación de la Conciencia?, Política Educativa y Pedagogías del rendimiento y alternativa*. Castellanos Editores. <https://doi.org/978-607-99172-5-8>
- Morín, E. (27 de octubre de 1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. (UNESCO, Ed.) https://www.uv.mx/orizaba/cosustenta/files/2014/03/Morin_E_Los_Siete_Saberes_necesarios_a_la_Educacion_del_futuro.pdf
- Munch, L. (2018). *Administración Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson. <https://doi.org/978-607-0730-146>
- Ongallo, C. (5 de octubre de 2007). *Manual de Comunicación*. (D. S. III, Ed.) <https://www.comunicacioninterna.pe/pdf/pdf5.pdf>
- Paz, O. (17 de enero de 1985). *Piedras de Sol*. (C. d. Lectores, Ed.) Antología Poética: <https://ciudadseva.com/texto/piedra-de-sol/>
- Portugal, R. R. (28 de junio de 2012). *Fundamentos de la Comunicación Institucional: Una aproximación histórica y conceptual*. (R. d. comunicación, Ed.) <https://revistadecomunicacion.com/pdf/2012/Art212-234.pdf>
- Pozner, P. (2000). *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativos*. UNESCO.
- Razeto, A. (13 de septiembre de 2011). *El valor de las relaciones interpersonales entre profesores*. (C. d. Educativa, Ed.) <https://revistas.ort.edu.uy/cuadernos-de-investigacion-educativa/article/view/2639/2623>
- Riviere, E. P. (2011). *La intervención Grupal* (Vol. I). Revista Electrónica de Psicología Iztacala (REPI). <https://doi.org/1870-8420>
- Rozenblum, S. (1998). *La mediación en la resolución de conflictos*. Educar.
- Saussure, F. d. (30 de octubre de 1990). *El estructuralismo saussureano y la ciencia lingüística*. (M. Académica, Ed.) <https://memoria.fahce.unlp.edu.ar/libros/pm.1135/pm.1135.pdf>
- Simon, H. A. (2009). *La racionalidad en la toma de decisiones*. Miembro del Foro Europeo de Editores. <https://doi.org/978-84-9745-459-9>

Solarte M. S. (24 de julio de 2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico*. (C. d. Administración, Ed.) <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Torrelles, C. (3 de diciembre de 2011). *Competencia de trabajo en equipo, definición y categorización*. <https://www.ugr.es/~recfpro/rev153COL8.pdf>

Torres, M. (2000). *Asertividad y Escucha en el Ámbito Académico* (Vol. I). Trillas.

Weber, M. (1983). *La burocracia: elemento de dominación*. Misión Jurídica.