Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), septiembre-octubre 2026,
Volumen 10, Número 5.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i5

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO FUNCIÓN ESTRATEGICA EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA CULTURA DE LA INCLUSIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AS A STRATEGIC FUNCTION IN BUILDING A CULTURE OF INCLUSION IN HIGHER EDUCATION

Ana Luz Tejeda Gutiérrez
Tecnológico Nacional de México

Alma Rosa Chávez Santander
Tecnológico Nacional de México

José Miguel Ramírez Cuevas
Tecnológico Nacional de México

Jorge Adán Uribe Medina
Tecnológico Nacional de México

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i5.26767

Comunicación Organizacional como Función Estrategica en la Construcción de una Cultura de la Inclusión en la Educación Superior

Ana Luz Tejeda Gutiérrez[1]
luz.tg@zacatepec.tecnmm.mx
https://orcid.org/0009-0009-3307-363X
Tecnológico Nacional de México
IT de Zacatepec
México

Alma Rosa Chávez Santander
alma.cs@zacatepec.tecnm.mx
https://orcid.org/0009-0006-2156-0025
Tecnológico Nacional de México
IT de Zacatepec
México

José Miguel Ramírez Cuevas
jose.rc@zacatepec.tecnm.mx
https://orcid.org/0009-0006-7894-6527
Tecnológico Nacional de México
IT de Zacatepec
México

Jorge Adán Uribe Medina
jorge.um@zacatepec.tecnm.mx
https://orcid.org/0009-0006-6212-5716
Tecnológico Nacional de México
IT de Zacatepec
México

RESUMEN

El presente trabajo analiza la comunicación organizacional estratégica como un factor clave en la construcción de una cultura de inclusión en las instituciones del Tecnológico Nacional de México (TecNM). El marco normativo de la educación inclusiva en México y de los compromisos internacionales vinculados con la Agenda 2030, reconocen que las instituciones de educación superior han desarrollado acciones orientadas a la accesibilidad, la equidad y la participación. Sin embargo, con frecuencia estos esfuerzos se centran en lo normativo, lo administrativo y lo físico, dejando en segundo plano la dimensión comunicativa. El estudio propone un enfoque cualitativo y descriptivo basado en revisión documental y análisis de casos, tomando como referencia las acciones implementadas en el Instituto Tecnológico de Zacatepec, con lo que se busca identificar estrategias, canales y percepciones vinculadas con la inclusión, así como examinar la relación entre los ajustes de infraestructura y su comunicación hacia la comunidad tecnológica. En este sentido, la investigación plantea que una comunicación estratégica puede acompañar los procesos de cambio organizacional, favorecer la apropiación de políticas inclusivas y consolidar una cultura institucional más equitativa, participativa y sensible a la diversidad.

Palabras clave: comunicación organizacional, educación superior, inclusión educativa, cultura organizacional, cambio organizacional

[1] Autor principal
Correspondencia: jose.rc@zacatepec.tecnm.mx

Organizational Communication as a Strategic Function in Building a Culture of Inclusion in Higher Education

ABSTRACT

This study analyzes strategic organizational communication as a key factor in building a culture of inclusion within the institutions of the National Technological Institute of Mexico (TecNM). The regulatory framework for inclusive education in Mexico, alongside international commitments linked to the 2030 Agenda, acknowledges that higher education institutions have undertaken initiatives focusses on accessibility, equity, and participation. However, these efforts frequently center on regulatory, administrative, and physical aspects, often relegating the communicative dimension to the background. The study employs a qualitative, descriptive approach based on documentary review and case analysis, taking as a reference the actions implemented at the Zacatepec Technological Institute, it seeks to identify strategies, channels, and perceptions related to inclusion, as well as to examine the relationship between infrastructure improvements and their communication to the technological community. In this regard, the research suggests that strategic communication can support organizational change processes, encourage the appropriation of inclusive policies, and consolidate a more equitable, participatory, and diversity-sensitive institutional culture.

Keywords: organizational communication, higher education, educational inclusion, organizational culture, organizational change

Artículo recibido 14 agosto 2026
Aceptado para publicación: 21 setiembre 2026

INTRODUCCIÓN

La construcción de una cultura inclusiva en la educación superior es una exigencia ética, normativa y social para las instituciones que buscan garantizar el acceso, la permanencia, la participación y el aprendizaje de toda su comunidad. En México, este compromiso se fortalece con la Ley General de Educación y los lineamientos de la Agenda 2030, los cuales advierten la necesidad de eliminar barreras físicas, pedagógicas, relacionales y culturales que limitan el ejercicio pleno del derecho a la educación. Sin embargo, aunque muchas instituciones han avanzado en acciones relacionadas con accesibilidad, infraestructura y adecuaciones académicas, con frecuencia se deja en un segundo plano un componente decisivo para la sostenibilidad de estos procesos: la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional no solo es un mecanismo de difusión de información, sino también una estrategia capaz de articular significados, fortalecer la identidad institucional y orientar las prácticas cotidianas de los actores que integran una organización. En el ámbito de la educación superior, esta dimensión adquiere especial relevancia porque contribuye a construir sentidos compartidos sobre la inclusión, a promover la participación de la comunidad y a consolidar valores como el respeto, la corresponsabilidad y la pertenencia.

El presente trabajo busca identificar cómo las prácticas comunicativas influyen en la apropiación de políticas inclusivas, en la percepción de la comunidad tecnológica y en la articulación entre infraestructura, gestión institucional y cambio cultural. Con ello, se pretende aportar elementos para comprender que la inclusión no depende solo de ajustes materiales o disposiciones normativas, sino también de procesos comunicativos que favorezcan transformaciones profundas y sostenidas en la vida institucional.

METODOLOGÍA

La investigación sobre la contribución de la comunicación organizacional estratégica a la construcción de una cultura de la inclusión en las instituciones del Tecnológico Nacional de México (TecNM) es pertinente y necesaria por diversas razones teóricas y prácticas. En primer lugar, el TecNM constituye uno de los sistemas de educación superior tecnológica más extensos del país, con una diversidad socioeconómica, cultural y funcional significativa entre sus estudiantes, docentes y personal

administrativo. Por lo que culturizar a esta comunidad impactará en sus familias y en la sociedad hasta alcanzar un impacto en la percepción de más de 3 millones de personas.

Es importante citar, que el Tecnológico Nacional de México está constituido por 254 instituciones, de las cuales 126 son Institutos Tecnológicos Federales, 122 Institutos Tecnológicos Descentralizados, cuatro Centros Regionales de Optimización y Desarrollo de Equipo (CRODE), un Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación Técnica (CIIDET) y un Centro Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico (CENIDET). En estas instituciones, el TecNM atiende a una población escolar de más de 600 mil estudiantes en licenciatura y posgrado en todo el territorio nacional, incluida la Ciudad de México (Tecnológico Nacional de México, 2026) . Esta información se representan en la figura 1 y 2 respectivamente. (Tecnológico Nacional de México, 2026 - *Breve historia de los Institutos Tecnológicos*).

Figura 1. Gráfica representativa del número instituciones pertenecientes al Tecnológico Nacional de México (TecNM).

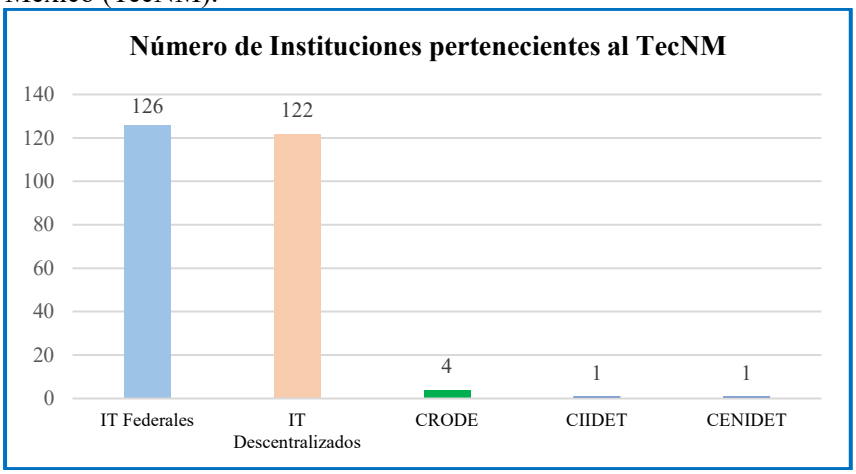
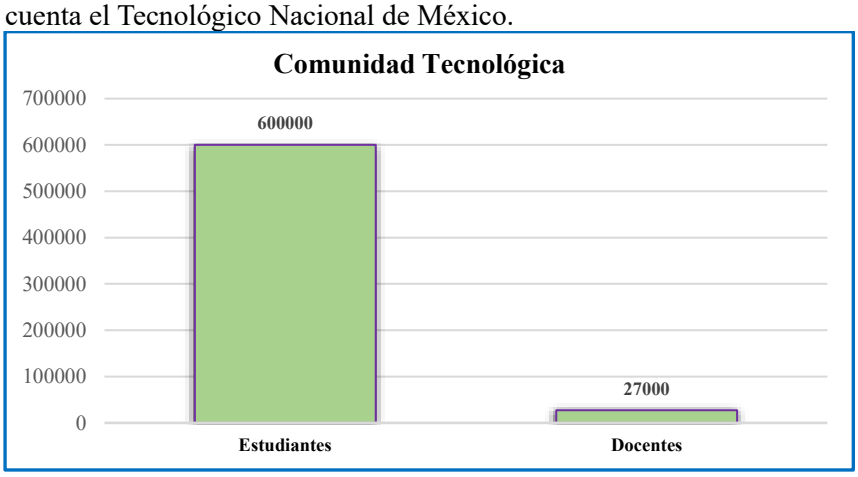


Figura 2. Gráfica representativa del número de estudiantes y plantilla docente con el que actualmente cuenta el Tecnológico Nacional de México.



De acuerdo a lo anterior citado, se resalta, que la presente investigación sustenta metodológicamente un enfoque cualitativo permitiendo comprender fenómenos sociales, analizando cómo la comunicación organizacional contribuye a la construcción y consolidación de una cultura inclusiva en el Tecnológico Nacional de México. Está perspectiva metodológica ofrece flexibilidad para ajustar el proceso de investigación conforme emergen nuevos hallazgos.

La propuesta es de tipo descriptivo porque caracteriza las prácticas de comunicación organizacional relacionadas con la inclusión dentro del TecNM. Permitire delimitar cómo se manifiestan los procesos de comunicación institucional en torno a la inclusión: qué mensajes circulan, mediante qué canales se difunden, qué discursos predominan y cómo se articulan con los cambios de infraestructura; así también en esta se presenta un enfoque cuantitativo mediante encuestas para obtener información dentro de la institución (Instituto Tecnológico de Zacatepec), referente a conocimientos sobre estos mismos. También, de acuerdo con Haro et., al. (2024), este trabajo se puede considerar según su propósito, como una investigación de tipo fundamental; según el método es una investigación documental e investigación docuemntal; mientras que por su área de estudio es una investigación social.

También se informa que, dentro de las técnicas de investigación, se considera la revisión documental y análisis de casos; esto con el análisis de libros, articulos de revistas indexadas, normativas, lineamientos institucionales, programas de inclusión, informes, sitios oficiales y otros documentos relevantes para el sustento teórico y contextual del estudio. Posterior a esto, se mostrará los resultados de una encuesta realizada dentro de la institución de estudio para conocer diferente información básica e importante para entender el fenómeno de estudio y que se abundara en la parte de los resultados y discusión del presente trabajo.

Ahora bien, iniciaremos citando que, la Ley General de Educación en su artículo 61 establece que “la educación inclusiva se refiere al conjunto de acciones orientadas a identificar, prevenir, reducir y eliminar las barreras que limitan el acceso, permanencia, participación y aprendizaje de todas las y los educandos, al eliminar prácticas de discriminación, exclusión y segregación”, Gálvez Lugo, J. (2022).

En cumplimiento a esta Ley, las instituciones de educación en México han diseñado e implementado distintas estrategias orientadas a garantizar el acceso a la educación a todas las personas, independientemente de su condición.

En este contexto, por ejemplo Higuera Sánchez, F. M. ., & Pacheco Borbón, P. . (2022), mencionan que en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas ha abordado el tema de la inclusión, la igualdad y la equidad de género y en su estudio, analizaron las estrategias que las universidades mexicanas deben implementar para cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, destacando la incorporación de políticas institucionales, capacitación docente, accesibilidad, innovación curricular y participación de la comunidad universitaria como ejes para fortalecer la inclusión. Una de estas estrategias debe ser referente a la comunicación y difusión de los recursos inclusivos para la construcción de una cultura organizacional.

Reilly, Bernard J. y Joseph A. DiAngelo Jr., 1990, teóricamente se enfocan a que, la comunicación es entendida como un sistema cultural de construcción de significados. Argumentan que la comunicación reproduce o transforma la cultura organizacional, por lo que constituye un mecanismo central para promover valores de inclusión y pertenencia. Es relevante también mencionar, que de acuerdo a la investigación realizada sobre los antecedentes, se cuenta con pocos estudios que analizan explícitamente el papel de la comunicación como mecanismo para fortalecer una cultura de inclusión.

La construcción de entornos educativos inclusivos constituye uno de los principales desafíos para las instituciones de educación superior, debido a la necesidad de garantizar igualdad de oportunidades, equidad, respeto a la diversidad y participación plena de toda la comunidad universitaria, lo que ha impulsado a desarrollar políticas, programas y acciones orientadas al fortalecimiento de la educación inclusiva (Martin, M., & Furiv, U., 2022; UNESCO, 2020).

En respuesta a este mandato, muchas instituciones de educación superior han implementado medidas vinculadas a la accesibilidad física, la capacitación docente, la innovación curricular y la formulación de políticas institucionales de inclusión (Avramidis & Norwich, 2002; Booth & Ainscow, 2011). No obstante, estos esfuerzos tienden a privilegiar aspectos normativos, administrativos y pedagógicos, mientras que relegan con menor atención un componente clave para la sostenibilidad del cambio: la comunicación organizacional estratégica (Cornelissen, 2017).

También es importante citar, que la comunicación institucional va más allá de la simple difusión de información; como proceso transversal de gestión, contribuye a la construcción de significados compartidos, al fortalecimiento de identidades institucionales, al sentido de pertenencia y a la

interiorización de valores y comportamientos que configuran la cultura organizacional (Schein, 2010). Investigaciones clásicas sobre comunicación y cultura organizacional señalan que los procesos comunicativos pueden reproducir prácticas excluyentes o, por el contrario, facilitar transformaciones culturales hacia la inclusión cuando están diseñados y gestionados estratégicamente (Reilly & DiAngelo, 1990).

En el caso del Tecnológico Nacional de México (TecNM), que agrupa a numerosos institutos tecnológicos distribuidos a lo largo del país, se han identificado esfuerzos recientes de modernización de infraestructura y ajustes para mejorar la accesibilidad física y tecnológica. Sin embargo, estas intervenciones físicas requieren estar acompañadas por planes de comunicación estratégica que promuevan cambios de mentalidad entre los distintos actores de la comunidad tecnológica —estudiantes, personal académico y administrativo— si se pretende consolidar una cultura de inclusión que trascienda la adecuación del espacio (Ainscow, 2005; Fernández-Balboa & Stiehl, 1995).

La literatura sugiere que la sola inversión en infraestructura no garantiza la inclusión; es necesaria una acción comunicativa que articule los sentidos, normas y prácticas institucionales hacia la aceptación de la diversidad y la corresponsabilidad en su cuidado (Slee, 2011). Por ello, los planes de comunicación estratégica facilitan la apropiación de valores inclusivos mediante campañas educativas, formación continua, narrativas institucionales, participación comunitaria y canales de retroalimentación que evalúan y ajustan las intervenciones (Argenti, 2014; Men,2014).

Por tanto, se plantea analizar cómo la comunicación organizacional, entendida como función estratégica, contribuye a la construcción y consolidación de una cultura de la inclusión en las instituciones del Tecnológico Nacional de México. Este análisis permite comprender como las prácticas comunicativas favorecen la apropiación de valores institucionales relacionados con la inclusión y ofrecen elementos para el diseño de estrategias de comunicación que acompañen las transformaciones de infraestructura y promuevan cambios de mentalidad y comportamiento en la comunidad tecnológica.

A continuación, para identificar y entender un poco más acerca de algunos conceptos en las organizaciones, dentro y para una cultura inclusiva, se definen lo siguiente, mismos que ayudan a la comprensión de la misma:

Comunicación organizacional

La comunicación organizacional se entiende como el proceso mediante el cual los integrantes de una institución intercambian información, construyen significados compartidos y coordinan acciones para alcanzar objetivos comunes. Por ello, Katz y Kahn (1978), citan que la organización es un sistema abierto en el que la comunicación cumple una función esencial para la coordinación, la integración y la supervivencia institucional. Goldhaber (1993), menciona que el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, permite comprender que la comunicación no se limita a transmitir datos, sino que estructura las interacciones internas de la organización. Por lo tanto, la comunicación organizacional es un aspecto clave para el Tecnológico Nacional de México, ya que transmite y arraiga la importancia de incluir a todos los miembros de la población al seno de cada institución.

Comunicación estratégica

Nosnik (2024), menciona que la comunicación estratégica constituye una modalidad de la comunicación organizacional donde la se comunica de forma sistémica, para alcanzar los objetivos institucionales, dejando el conjunto de acciones aisladas de difusión para convertirse en un proceso articulado con la estrategia organizacional, capaz de fortalecer la identidad, la reputación, la cultura y la relación con los diferentes grupos de interés.

Otras ideologías, como Contreras et., al. (2020), explican que la comunicación organizacional ha evolucionado hacia una concepción estratégica, que no solo facilita el intercambio de información, sino que participa activamente en la construcción de la organización. Desde este enfoque, la comunicación estratégica integra procesos internos y externos, favorece la coordinación, la generación de significados compartidos y la consolidación de la cultura organizacional, convirtiéndose en un recurso indispensable para el cumplimiento de los objetivos institucionales y la adaptación al entorno.

Este enfoque resulta pertinente para el TecNM porque los ajustes de infraestructura y las políticas de inclusión requieren ser acompañados por mensajes claros, consistentes y participativos que favorezcan su comprensión y apropiación. La literatura sobre comunicación interna señala que las organizaciones que no gestionan de manera adecuada sus procesos comunicativos enfrentan dificultades para alinear a sus miembros con los cambios institucionales (Revista de Relaciones Públicas, 2022).

Cultura organizacional

La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias, normas, símbolos y prácticas compartidas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización (Schein, 2010). También se concibe como un patrón de supuestos básicos compartidos, aprendidos por un grupo al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que posteriormente se enseñan a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir y actuar. Estas definiciones permiten comprender que la cultura organizacional no es un elemento superficial, sino una dimensión profunda que da forma a la vida institucional.

En el ámbito de la educación, la cultura organizacional influye en la manera en que se interpretan las políticas, se gestionan los conflictos y se adoptan las innovaciones (Ciencia Digital, 2022). Los procesos de comunicación interna y liderazgo tienen un impacto directo en la cultura organizacional universitaria, ya que contribuyen a consolidar valores y prácticas compartidas. Esta teoría es clave para esa investigación porque demuestra que la inclusión no puede consolidarse si no forma parte de la cultura institucional; es decir, que vuelve un valor vivido y no sólo una normativa.

Cultura de la inclusión

Se refiere al entorno institucional en el que se reconocen y valoran la diversidad, se eliminan barreras para la participación y se promueve la equidad en el acceso, la permanencia y el aprendizaje (Booth y Ainscow (2011), propone que la inclusión aumenta la participación de todos los estudiantes y reduce cualquier forma de exclusión.

La inclusión y la equidad deben ser principios rectores de los sistemas educativos lo que exige que las instituciones adapten sus políticas, procesos y culturas para responder a la diversidad (UNESCO, 2020). En el TecNM, consolidar una cultura de inclusión significa que estudiantes, docentes y personal administrativo compartan valores de respeto, accesibilidad, participación y corresponsabilidad.

En el objetivo 6.1 del Programa Institucional del Tecnológico Nacional de México 2025-2030, se aborda el acceso a la educación superior tecnológica, atendiendo las desigualdades existentes y garantizando equidad y justicia social para la población en general, con especial atención en los sectores más vulnerables (SEP, 2026). Si bien no menciona especificamente la palabra inclusión se demuestra perfectamente a través de este objetivo la voluntad de integrar a toda la comunidad.

Infraestructura inclusiva

Por lo que, la infraestructura inclusiva se refiere al conjunto de espacios físicos, recursos tecnológicos y adaptaciones materiales que garantizan accesibilidad, seguridad y participación plena de todas las personas dentro de una institución. Destaca que la inclusión educativa requiere eliminar barreras físicas, comunicacionales y actitudinales que dificultan el aprendizaje y la participación para garantizar el ejercicio efectivo del derecho a la educación (UNESCO, 2023).

En el caso de las instituciones del TecNM, los ajustes de infraestructura —como rampas, señalización accesible, espacios de movilidad segura y recursos tecnológicos de apoyo— representan avances importantes. Sin embargo, estos cambios sólo adquieren sentido pleno cuando se integran a una estrategia comunicativa que explique su propósito, promueva su uso adecuado y contribuya a transformar la mentalidad institucional.

Cambio organizacional

El cambio organizacional se defina como el proceso mediante el cual una institución modifica sus estructuras, prácticas, valores o procedimientos para responder a nuevas demandas internas o externas. Kotter (1996). Se explica que el cambio exitoso requiere generar sentido de urgencia, construir alianzas, comunicar una visión clara y consolidar nuevos comportamientos. Esta perspectiva nos permite entender que transformar una institución implica mucho más que introducir reformas, también requiere gestionar resistencias, sensibilizar a los actores y sostener el proceso en el tiempo.

En este sentido, la comunicación cumple un papel central en la gestión del cambio, ya que permite informar, persuadir, escuchar y alinear a la comunidad institucional, señalando que existe relación entre comunicación y cambio organizacional, pues la forma en que se comunican las transformaciones influye en su aceptación o rechazo. (Diversitas, 2013).

Para el TecNM, esto significa que los ajustes de infraestructura orientados a la inclusión, deben ir acompañados de mensajes y acciones comunicativas que faciliten el cambio de mentalidades y la adopción de nuevas prácticas. Si bien es cierto el cambio dentro de cualquier organización no es fácil, un adecuado plan de comunicación estratégica debe contribuir a disminuir los obstáculos que se presentarán en el camino hacia una cultura de la inclusión.

Plan de comunicación estratégica para la inclusión

Un plan de comunicación estratégica para la inclusión se define como una propuesta organizada de acciones, mensajes, canales y responsables con el objetivo de sensibilizar, informar y movilizar a la comunidad institucional hacia el aprendizaje y adopción de valores y prácticas inclusivas. Por lo que si se vincula la comunicación estratégica con el liderazgo en el TecNM este plan servirá para acompañar cambios de infraestructura, y difusión de políticas de inclusión, con la apertura de espacios de participación y fortalecimiento la identidad institucional. Dando paso de acciones aisladas a procesos coherentes y sostenidos, donde la inclusión se convierta en una práctica cotidiana.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El TecNM y el reto de la inclusión

El Tecnológico Nacional de México representa un sistema de educación superior con una amplia cobertura territorial y una comunidad diversa en términos sociales, culturales y funcionales. Esta diversidad plantea el reto de construir entornos institucionales que no sólo sean accesibles en términos físicos, sino también incluyentes en sus prácticas, discursos y relaciones. Por lo que fortalecerá su papel como pilar de la transformación educativa al aportar conocimiento, innovación y talento especializado a la consolidación de la soberanía nacional, la independencia científica y tecnológica, así como al incremento de la productividad nacional con inclusión (SEP, 2026). La comunicación organizacional adquiere aquí una relevancia estratégica, ya que puede facilitar la cohesión entre los distintos actores y orientar el sentido de las transformaciones institucionales.

En este contexto, la consolidación de una cultura de inclusión en el TecNM tiene como objetivo ampliar la cobertura de una manera equitativa, inclusiva e integral, fortaleciendo los mecanismos para que los jóvenes de las distintas regiones tengan acceso a una educación superior tecnológica de calidad, dando especial atención a los sectores más vulnerables de la población (Tecnológico Nacional de México, 2026)

En su estrategia 1.4, sus líneas de acción se enfocan en generar estrategias para consolidar el plan de comunicación estratégica organizacional con miras a la cultura inclusiva, promoviendo campañas de orientación, talleres, plática, materiales digitales, programas especiales, actividades de formación, entre otros (Tecnológico Nacional de México, 2026).

En consecuencia, la inclusión debe entenderse como una construcción institucional que se sostiene tanto en los espacios materiales como en la cultura compartida.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el año 2022, un grupo de docentes del Tecnológico Nacional de México, se dieron a la tarea de desarrollar un estudio para la modernización de la infraestructura física del Instituto Tecnológico de Zacatepec teniendo como marco de acción una cultura inclusiva.

Durante el desarrollo del proyecto, se identificó que el 2.77% de la población estudiantil presentaba alguna discapacidad presentando la mayor incidencia en discapacidad motriz con un 0.25% y discapacidad visual con un 2.15% entre otras discapacidades. Con base en estos datos, se revisaron las condiciones de infraestructura inclusiva en esta unidad académica y partir de ahí, se propusieron y realizaron mejoras a las instalaciones.

Dentro de las acciones realizadas se incrementaron el número de rampas que se incluyeron en distintos edificios para el acceso de personas con discapacidad motriz y se construyeron 115 metros de guías podotáctiles.

Aunado a las mejoras en infraestructura, se realizaron diversas publicaciones en las plataformas oficiales de redes sociales del Instituto con la finalidad de informar a los distintos grupos de interés de las acciones emprendidas en materia de inclusión.

Se diseñaron carteles y material audiovisual que se difundieron a través de la página oficial de Facebook, pues se identificó que era la red social con mayor alcance del instituto con alrededor de 30 mil seguidores.

Si bien en ese año se hicieron esfuerzos por comunicar y darle mayor presencia a la inclusión, fueron pasos simples con un impacto limitado, el número de reacciones a las publicaciones fueron limitadas pues estas no superaban las 30 reacciones por publicación. Si se hace la comparación con la matrícula de estudiantes existente en este año que era de alrededor de 4000 estudiantes, la interacción con las publicaciones representó apenas el 0.75% de la matricula total sin considerar la plantilla docente y de trabajadores administrativos.

Lo anterior, puede atribuirse a la ausencia en el diseño de una estrategia de comunicación. Aun cuando el mensaje de inclusión se difundió, no se consideraron aspectos relevantes como: público objetivo, formato, canales, horarios, métricas entre otros, por lo que no se obtuvo un impacto deseado.

La inclusión dentro del ámbito educativo, ha tomado cada vez más relevancia por ello, se vuelve fundamental ya que convierte a las instituciones en espacios para la justicia social permitiendo que grupos minoritarios puedan ejercer su derecho a la educación.

Si bien la inversión en la realización de los ajustes necesarios a la infraestructura es relevante también es importante lo es la construcción de un mensaje que la comunidad pueda comprender y coadyuve a la edificación de una cultura de inclusión. Por lo tanto, en fundamental el diseño de una estrategia de comunicación organizacional.

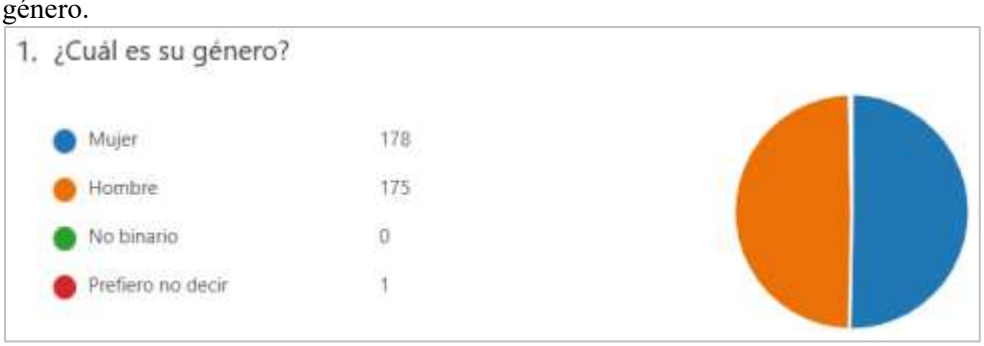
En un reciente estudio realizado entre la comunidad estudiantil del Instituto Tecnológico de Zacatepec (año 2026), se encuestó a 354 integrantes de la comunidad tecnológica con la finalidad de identificar dos aspectos. El primer aspecto, por ejemplo, el nivel de conocimiento que poseen sobre los ajustes razonables que existen en el instituto y como segundo aspecto, identificar los principales medios de comunicación a través de los cuales reciben información oficial de su escuela.

El estudio consistió en una encuesta con el apoyo de Microsoft Forms. Las preguntas realizadas fueron las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es su género?
2. ¿Cuántos años tiene?
3. ¿Cuál es tu rol en el Instituto?
4. ¿Cuál es tu carrera o área de trabajo?
5. ¿Qué redes sociales utilizas?
6. ¿Tienes algún tipo de discapacidad?
7. ¿Cómo se entera de las noticias relevantes de su Instituto?
8. De los siguientes ajustes razonables, ¿Cuáles conoces que existan en tu Instituto?
9. Ordena de mayor a menor el uso o consulta de los medios de difusión disponibles en el ITZ

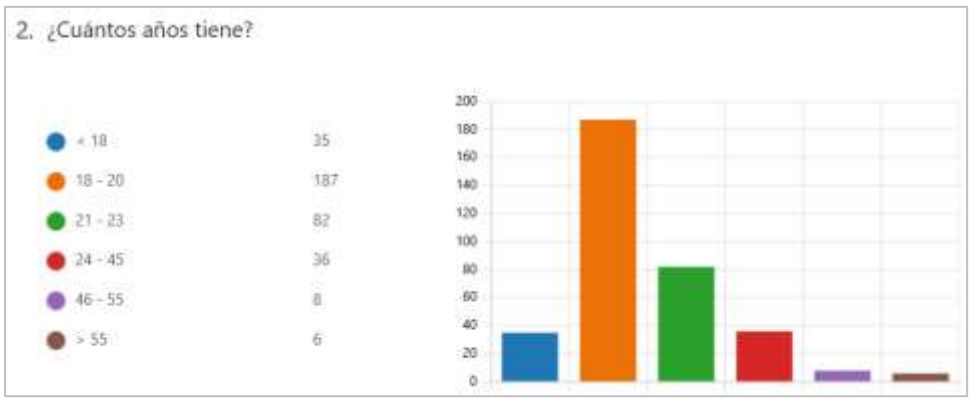
En el caso de la pregunta número uno, se tiene 178 mujeres, 175 hombres y 1 persona que contesto "prefiero no decir". Teniendo con esto un total de 354 encuestas contestadas. Misma que se observa en la siguiente figura 3.

Figura 3. Gráfica representativa de la pregunta y respuesta número 1 de la encuesta relacionada al género.



En la pregunta y respuesta número dos, respecto a la edad, se consideraron menos de 18 años, de 18 a 20 años, de 21 a 23 años, de 24 a 45 años, de 46 a 55 y mayores de 55 años. Teniendo en su mayoría las edades de 18 a 20 años y de 21 a 23 años. Figura 4.

Figura 4. Gráfica representativa de la pregunta y respuesta número 2 de la encuesta relacionada a la edad.



Referente a la pregunta y respuesta número tres, en la que se pide seleccionar el rol en el instituto, como ejemplo estan las opciones de estudiante, personal administrativo, personal docente y ninguna de las anteriores. En este caso contestaron 328 estudiantes, 16 docentes y 10 personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (figura 3), en la que en su mayoría de las respuestas fueron respondidas por estudiantes de Ingeniería Civil, Licenciatura en Turismo, Ingeniería Industrial, Ingeniería Bioquímica, Ingeniería en Sistemas Computacionales e Ingeneiría en Gestión empresarial respectivamente (figura 4).

Figura 5. Gráfica representativa de la pregunta y respuesta número 3, acerca del rol dentro de la institución.



Figura 6. Gráfica representativa de la pregunta y respuesta número 4. Información referente al Programa Educativo adscrito.



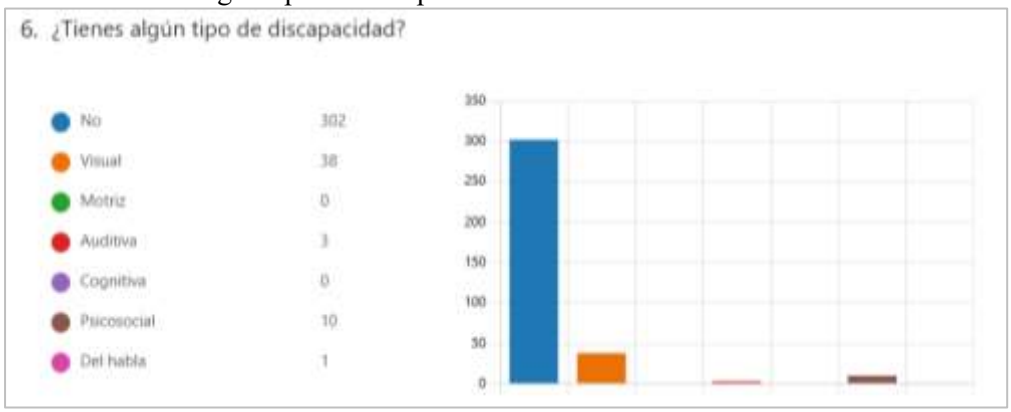
Respecto a la pregunta y respuesta número cinco, en la que se trata sobre las redes más utilizadas por las personas que contestaron la encuesta, se tuvo que en su mayoría utilizan el TikTok, Facebook, Instagram y Twitter respectivamente. Misma que se observa en la figura 7.

Figura 7. Gráfica representativa de la pregunta y respuesta número 5. Información referente al Programa Educativo adscrito.



Ahora bien, la siguiente pregunta y respuesta número seis, en la que se pretende conocer si alguna o alguno de los encuestados presenta algún tipo de discapacidad. Para este caso, se tuvieron 302 que no prersentan ningún tipo de discapacidad; mientras que, alguna discapacidad visual con 38 presenta la mayor parte de las mismas, seguida de psicosocial con 10, auditiva con 3 y del habla con 1 persona.

Figura 8. Gráfica correspondiente a la pregunta y respuesta número 6. Información donde se consulta sobre si se tiene algún tipo de discapacidad.



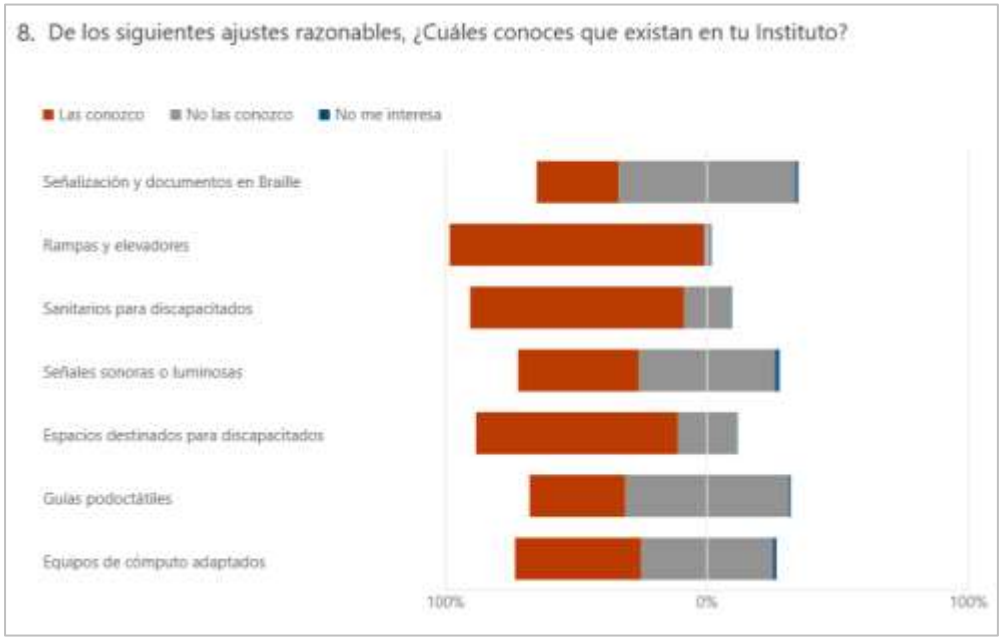
Respecto a la pregunta y respuesta número 7, donde se pretende conocer cual es el medio por el que más se enteran de las noticias importantes de la institución, se tiene que el medio por el que más se enteran, y por ende el más utilizado es el Facebook con 312, 144 por medio de WhatsApp, 109 de voz a voz, 73 por medio de Instagram, 30 por medios impresos; mientras que Twitter y Radio presentan ambos 3. Figura 9.

Figura 9. Gráfica que proporciona la información de la pregunta y respuesta número 7 sobre la información del medio por el que se enteran de las noticias relevantes de la institución.



Lo que concierne a la pregunta y respuesta número 8 concerniente a que tanto se conoce los ajustes razonables existentes en la institución; es decir, que tengan el conocimiento de su existencia se tiene la gráfica 10.

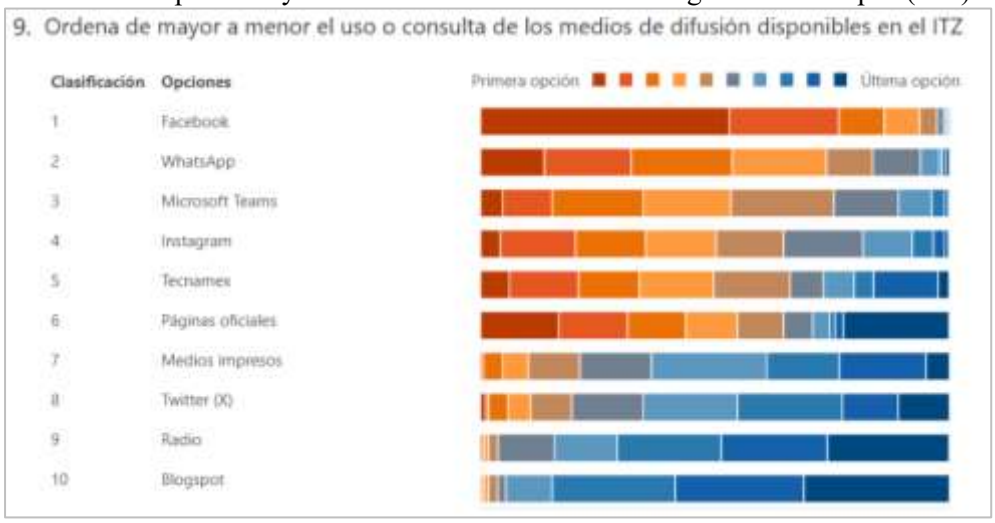
Figura 10. Gráfica representativa sobre el conocimiento de ajustes razonables existentes dentro de la institución.



Dentro de lo anterior, se obtuvieron los resultados siguientes: el 97.5% de los encuestados conoce los ajustes más visibles a la infraestructura como rampas y elevadores, un 77.1% conoce e identifica la existencia de espacios de estacionamiento destinados a las personas con discapacidad, el 48.3% sabe de la existencia de equipos de cómputo adaptados para personas con discapacidad auditiva, el 81.9% conoce los sanitarios destinados a las personas con discapacidad. En contraste, solo un 36.7% conoce de la existencia de las guías podotactiles instaladas en un sector de la institución y solo un 31.4% conoce la señalización y documentos en braile existente. Los números demuestran que la comunidad estudiantil reconoce los ajustes realizados a la infraestructura, sin embargo, si se reconoce también la necesidad de difundir la existencia de estas adaptaciones a las instalaciones.

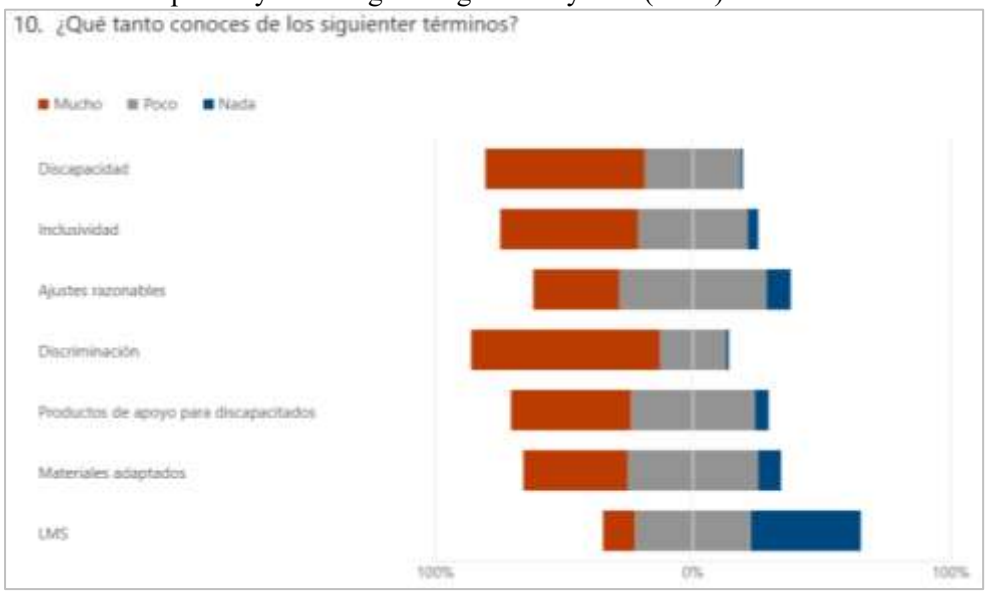
A continuación, de acuerdo a la pregunta y respuesta número 9, donde se solicita contestar de manera ordenada el uso y/o consulta de los medios de difusión disponibles y utilizados en el Instituto se tiene que en su mayoría utilizan el Facebook, páginas oficiales y WhatsApp; mientras que Twitter, Radio y Blogspot dentro de los menos utilizados. Mismos que se aprecian en la siguiente gráfica de la figura 11.

Figura 11. Gráfica que representa de forma ordenada de mayor a menor el uso o consulta de los medios de difusión disponibles y utilizados en el Instituto Tecnológico de Zacatepec (ITZ).



La última pregunta de esta encuesta, pretende conocer que tanto se maneja o se sabe sobre algunos terminos como discapacidad, inclusividad, ajustes razonables, discriminación, productos de apoyo para discapacitados, materiales adaptados y Learning Management System (LMS). Teniendo que los términos de discriminación e inclusividad son los más conocidos; mientras que los conceptos de LMS, ajustes razonables y materiales adaptados son los menos destacados en la concepción de las y los encuestados. Figura 12.

Figura 12. Gráfica que nos da a conocer que tanto se conoce sobre los terminos expuestos como discapacidad, inclusividad, ajustes razonables, discriminación, productos de apoyo para discapacitados, materiales adaptados y Learning Management System (LMS).



Sobre esta pregunta, relacionada al nivel de conocimiento que la comunidad tiene en materia de inclusión, se tiene que 73.2% de las y los encuestados comprende qué es la discriminación, un 61.98% conoce sobre qué es la discapacidad, pero solo un 53.4% sabe que es la inclusividad. Estos datos demuestran que una parte de la comunidad posee conocimientos relacionados al tema central de la inclusión, sin embargo, se identifica una oportunidad de mejora en la comunicación para ampliar el alcance de este conocimiento entre las y los estudiantes.

CONCLUSIONES

Los resultados de las encuestas como conclusión, nos demuestran que la comunidad institucional posee conocimientos relacionados al tema central de la inclusión, sin embargo, se identifica una oportunidad de mejora en la comunicación para ampliar el alcance de este conocimiento entre las y los estudiantes. También se destaca el uso del Facebook por ser la red social que más se utiliza para enterarse de lo que sucede en su esta institución educativa.

Es importante citar que los resultados de la encuesta reconocen que la comunidad del Instituto Tecnológico de Zacatepec conoce las adaptaciones que se han realizado a su infraestructura en materia de inclusión, al mismo tiempo, permite identificar aspectos en los que se requiere incrementar la comunicación hacia la comunidad estudiantil. Por lo que se puede concluir que el diseño de una estrategia de comunicación orientada a la inclusión va a permitir proyectar y establecer acciones de comunicación más concretas y dirigidas al público objetivo considerando lo que se requiera lograr, cómo medirlo y los canales adecuados a utilizar.

Desde la perspectiva práctica, la investigación aporta la evidencia para ir entendiendo los esfuerzos de modernización de infraestructura (rampas, señalética, tecnologías accesibles) con estrategias comunicativas que transformen actitudes y comportamientos, para evitar que las inversiones en accesibilidad queden limitadas a cambios visibles en el espacio físico, y favorecer su internalización por parte de la comunidad académica mediante narrativas, formación, participación y canales de retroalimentación. En consecuencia, las instituciones del TecNM podrán maximizar el impacto de sus recursos, mejorar la permanencia y el éxito académico del estudiantado diverso, y reducir barreras relacionales y culturales que impiden una inclusión plena.

A nivel institucional, los resultados ofrecen una herramienta para el diseño de planes de comunicación estratégica enfocado a la inclusión: diagnóstico comunicativo, segmentación de audiencias internas, mensajes clave, tácticas de participación comunitaria, formación en competencias comunicativas y sistemas de evaluación y ajuste; así como un mayor número de información compartida en los canales de comunicación más utilizadas por las y los estudiantes.

También importante, que desde una perspectiva normativa y de responsabilidad social, la investigación contribuye a la consideración de una implementación más coherente de la normativa vigente en materia de educación inclusiva, al documentar prácticas exitosas y barreras comunes, pudiendo informar lineamientos institucionales y recomendaciones para la formulación de nuevas políticas a nivel regional y nacional, beneficiando no sólo al TecNM sino también a otros subsistemas de educación.

En términos de impacto educativo y social, se puede concluir que es necesario promover una cultura de inclusión mediante comunicación estratégica, con esto se puede mejorar indicadores clave como la retención, la equidad en el rendimiento académico y la participación estudiantil en actividades formativas y de investigación. Además, una comunidad tecnológica más inclusiva favorece la generación de entornos más innovadores y colaborativos, mejor preparados para atender las demandas laborales y sociales de un país diverso. En suma, esta investigación es útil para el TecNM porque ofrece evidencia aplicable para alinear infraestructura, políticas y prácticas comunicativas, fortalecer la gobernanza institucional, mejorar resultados académicos y sociales, y generar conocimientos transferibles que impulsen la inclusión en la educación superior tecnológica de México.

De igual forma, resaltar que la comunicación organizacional estratégica contribuye a la construcción y consolidación de una cultura de inclusión en las instituciones del Tecnológico Nacional de México. Por lo que, si las instituciones del TecNM implementan una comunicación organizacional estratégica orientada a la inclusión, entonces se fortalecerá la construcción de una cultura inclusiva entre los miembros de la comunidad tecnológica.

Es necesario citar, que este artículo fue posible gracias al apoyo del Tecnológico Nacional de México, por su compromiso con la formación científica y tecnológica del país, así como por apoyar iniciativas que fortalecen la comunicación pública de la ciencia, dando acceso a los recursos que hicieron posible la recopilación, análisis y comunicación de la información presentada.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Ainscow, M. (2005) Developing Inclusive Education Systems: What Are the Levers for Change? *Journal of Educational Change*, 6, 109-124. http://dx.doi.org/10.1007/s10833-005-1298-4

Argenti, Paul A. (2014), Comunicación estratégica y su contribución a la reputación. LID Editorial, Madrid. *Nuevas Tendencias*, *94*, 24-25. https://doi.org/10.15581/022.34408

Avramidis, E., & Norwich, B. (2002). Teachers` attitudes towards integration inclusion: a review of the literature. *European Journal of Special Needs education*,17(2),129-147. DOI:10.1080/08856250210129056

Booth, T., & Ainscow, M. (2011). The index for inclusion: Developing learning and participation in schools (3rd ed.). Centre for Studies on Inclusive Education.

Ciencia Digital. (2022). Factores que impactan en la cultura organizacional de una Unidad Académica Universitaria. Cuenca, Ecuador.

Contreras Delgado, O. E. & Garibay Rendón, N. E. (2020). Comunicación organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. InMediaciones de la Comunicación, 15(2), 43-70. DOI: http://doi.org.10.18861/ic.2020.15.2.3018

Cornelissen, J. P. (2017). Corporate communication: A guide to theory and practice (5th ed.). Sage.

Cuadernos de Investigación Educativa. (2023). La comunicación organizacional: construcción de sentidos posibles para acompañar los aprendizajes.

Diversitas. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario.

Fernández-Balboa, J.- M., & Stiehl, J. (1995). The generic nature of pedagogical content knowledge among college prof essors. Teaching and Teacher Education, 11(3), 293–306. https://doi.org/10.1016/0742-051X(94)00030-A

Gálvez Lugo, J. (2022, 14 de enero). Apunte de política n.º 34. Educación inclusiva y atención a la discapacidad en México: ¿Qué retos enfrentamos? Faro Educativo. https://faroeducativo.ibero.mx/wp-content/uploads/2022/01/Apuntes-de-politica-34c.pdf

Goldhaber, G. M. (1993). Organizational communication (6th ed.). McGraw-Hill.

Haro Sarango, A. F., Chisag Pallmay, E. R., Ruiz Sarzosa, J. P., & Caicedo Pozo, J. E. (2024). Tipos y clasificación de las investigaciones. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(2), 956–966. https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1927

Higuera Sánchez, F. M., & Pacheco Borbón, P. (2022). Agenda 2030, hacia una educación inclusiva en instituciones de educación superior–México. *Prohominum, 3*(3), 143–161. https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0064

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations (2nd ed.). Wiley.

Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press.

Ley General de Educación (2019). [LGE]. (2019, 30 de septiembre). Diario Oficial de la Federación. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5573858&fecha=30/09/2019

Martin, M., & Furiv, U. (2022). Increasing equity through diverse entry pathways into higher education. UNESCO International Institute for Educational Planning. https://www.iiep.unesco.org/es/publication/increasing-equity-through-diverse-entry-pathways-higher-education

Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly, 28*(2), 264–284. https://doi.org/10.1177/0893318914524536

Nosnik Ostrowiak, A. (2024). Tres pilares de la Comunicación Organizacional: Comunicación Corporativa, Comunicación Institucional y Comunicación Estratégica. *Anuario De Investigación De La Comunicación CONEICC*, (XXXI). https://doi.org/10.38056/2024aiccXXXI658

Reilly, B. J., & DiAngelo, J. A. (1990). Communication: A Cultural System of Meaning and Value. *Human Relations*, *43*(2), 129-140. https://doi.org/10.1177/001872679004300203

Revista de Relaciones Públicas. (2022). Tendencias de investigación sobre comunicación interna en revistas internacionales: *2015-2021*.

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

SEP, 2026. Secretaría de Educación Pública, Tecnológico Nacional de México. (2026). Programa institucional del Tecnológico Nacional de México 2025–2030.

https://www.tecnm.mx/menu/conocenos/PIT_2025_2030_Mayo_2026.pdf

Slee, R. (2011). The Irregular School: Exclusion, Schooling and Inclusive Education. Abingdon: Routledge.

Tecnológico Nacional de México. (2026). Breve historia de los Institutos Tecnológicos. https://www.tecnm.mx/?vista=Historia

Tecnológico Nacional de México. (2026). Programa de Trabajo Anual 2026. En TecNM. https://www.tecnm.mx/menu/conocenos/pta/PTA_TecNM_2026.pdf

UNESCO. (2020). Global education monitoring report 2020: Inclusion and education: All means all. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373718

UNESCO (2023). La inclusión en la educación. Que nadie quede rezagado. https://www.unesco.org/es/education/inclusion