



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA, PARA UNA ESCUELA
PRIVADA. CASO ESPECÍFICO. "COLEGIO ÁLAMO". A.C.**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN

CON ESPECIALIDAD EN: COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL

PRESENTA:

ISAAC ROCHA CERVANTES

ASESORA: MAESTRA MARÍA ADRIANA CORONA TOVAR



MÉXICO, D.F

2009



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA UNA
ESCUELA PRIVADA. CASO ESPECÍFICO, “COLEGIO ÁLAMO”,
A.C.**

**TESIS
PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE
LA COMUNICACIÓN CON ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

**PRESENTA:
ISAAC ROCHA CERVANTES**

ASESORA: MTRA. MARÍA ADRIANA CORONA TOVAR

Ciudad Universitaria, México, D.F. 2009

AGRADECIMIENTOS

A **Dios** por acompañarme durante todo mi proceso de formación profesional.

A la **UNAM** por darme una formación humanística y profesional. Asimismo por cobijarme en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

A mi mamá: **Yolanda Cervantes Peza**, gracias por ser mi guía y apoyarme en todas mis locuras. Cada lágrima tendrá su recompensa, no lo dudes. Te amo.

A mis **hermanos**: Patricia, Ubaldo, Paulina y Andrés, porque juntos hacemos una fuerza. Espero seguir contando con ustedes y que junto con mamá seamos una familia feliz. Los amo.

A **Katya Sánchez Rocha**, mi querida sobrina; por representar una luz en mi camino, te adoro y recuerda que siempre serás mi “pequeñita hija”.

A mi abuelita **Virginia Peza Pérez**, te dedico mi tesis donde quiera que estés. Te extraño mucho y mil gracias por tus oraciones.

A mi abuelito Gilberto Bautista, gracias por estar conmigo y por apoyar cada una de mis locuras.

A la familia Rocha Vera: Apolinar, Lidia, Rogelio, Víctor y Vivian, sin ustedes este sueño no estaría del todo completo. Gracias por su apoyo, en especial a Rogelio quien siempre me apoyo y no dudo ni un momento en brindarme su confianza.

A la familia Guadarrama Bautista: Juventino, Adelaida, Tania, Karina y Karen, por ser mis cómplices y demostrarme su cariño en todo momento. Los quiero.

A mis hermanitas de grupo KEIM: Karla, Esmeralda y Mariana, mis grandes amigas de la facultad. Las quiero mucho a las tres sin ustedes las clases no podrían haber sido mejor. Las llevaré siempre en mi corazón.

A mis amigos, Yazmani Valentín, Daniela Mendoza, Catalina Vázquez y Mario Cabrera, los quiero mucho.

Mil gracias por compartir parte de sus vidas a mi lado, cada uno de los momentos que pasamos juntos son únicos.

A Jesús Rodríguez Zúñiga, mi amigo y confesor del alma. No tengo palabras para decirte lo importante que eres en mi vida. Eres testigo de mi constante lucha por cristalizar mi sueño. Junto con tu esposa e hijos forman parte ya de mi vida.

A mis compañeros de Comunicación Organizacional en especial Ángeles Alanís te extraño mucho amiga. Demostraste ser una guerrera y una excelente compañera.

A María Adriana Corona Tovar mil gracias por asesorar mi tesis, eres una excelente maestra y ahora amiga. Eres genial.

A Elvira Hernández Carballido, por apoyarme en el camino de la docencia, por ser mi amiga y confiar en mi capacidad. Espero no haberte defraudado, te adoro y sabes que te tengo un respeto y admiración.

A mis profesores Alejandra Patricia Arroyo, Carmen Venegas, Virginia Reyes, María Elena Hernández, Magdalena Ávila, Carlos Ávila, Rafael Ávila, César Octavio Ramírez, Jimena Camacho, Cecilia Sánchez, Martha Lucía Moreno, gracias por todos sus conocimientos y experiencias al interior de las aulas y fuera de ellas.

A todos y cada uno de los alumnos que tuve la oportunidad de dirigir durante mi tiempo como profesor adjunto, son tantos los nombres y los agradecimientos que les debo. Ustedes saben que los llevaré en mi corazón.

A cada uno de ustedes mis más sinceros agradecimientos.

ÍNDICE

	Página
Introducción.....	7
Capítulo 1. Comunicación Organizacional.	
1.1 El proceso de Comunicación.....	10
1.2 La comunicación en las organizaciones.....	12
1.2.1 La comunicación organizacional.....	13
1.3 Tipos de comunicación.....	15
1.3.1 Comunicación interna.....	15
1.3.2 Comunicación externa.....	15
1.3.3 Comunicación formal e informal.....	16
1.3.4 Comunicación proactiva.....	17
1.3.5 Comunicación reactiva.....	18
1.3.6 Comunicación financiera.....	18
1.3.7 Comunicación táctica.....	19
1.3.8 Comunicación operativa.....	19
1.3.9 Comunicación productiva.....	19
1.3.10 Comunicación corporativa.....	20
1.3.11 Comunicación estratégica.....	20
1.4 Elementos de la Comunicación Interna.....	20
1.5 El Diagnóstico Organizacional.....	23
1.5.1 Proceso del diagnóstico organizacional.....	24
1.5.2 Investigación cuantitativa y cualitativa.....	25
1.5.2.1 Las técnicas y métodos cuantitativos.....	25
1.5.2.2 Las técnicas y métodos cualitativos.....	27
1.5.3 Análisis FODA y DOFA.....	30
Capítulo 2. Antecedentes y estructura del “Colegio Álamo”, A.C.	
2.1 Historia de la Organización.....	37
2.2 Misión.....	37
2.3 Visión.....	38
2.4 Valores.....	39
2.5 Objetivos y programas de la organización.....	40
2.6 Estructura organizacional.....	41
2.7 La comunicación interna en el colegio Álamo A.C.....	48

Capítulo 3. La comunicación en el “Colegio Álamo” A. C.

3.1 Matriz de análisis de medios organizacionales de comunicación.....	59
3.2 Matriz de Factores Internos y Externos de “Colegio Álamo” A. C. Análisis FODA.....	62
3.3 Análisis comparativo DOFA.....	67
3.4 Encuesta de Comunicación Interna.....	69
3.5 Encuesta de Clima Organizacional.....	74
3.6 Encuesta de Cultura Organizacional.....	80
3.7 Metodología Cualitativa.....	84
3.7.1 Método Delphi en “Colegio Álamo”, A.C.....	86

Capítulo 4. Estrategia de Comunicación Interna para el “Colegio Álamo” A.C.

4.1 Planteamiento del problema.....	92
4.2 Fijación de objetivos y metas de un plan.....	93
4.3 Justificación de medios e instrumentos de comunicación.....	95
4.4 Plan de acción y estrategia creativa.....	97
4.5 Coordinación y control.....	118
4.6 Seguimiento de evaluación.....	118
Conclusiones.....	119
Bibliografía.....	122
Anexos.....	125

Introducción

La comunicación organizacional como disciplina social resulta de vital importancia para el desarrollo de las organizaciones, las cuales emiten constantemente diversos mensajes comunicativos de forma voluntaria e involuntaria, situación que recae en la comunicación interna, las relaciones interpersonales, la cultura y clima en las empresas.

Ante tales motivos es conveniente señalar el papel del proceso de comunicación en las organizaciones, considerando que estas (las empresas), están rodeadas de seres humanos que diariamente emiten mensajes y desarrollan aptitudes y actitudes que finalmente repercuten en su ambiente laboral y en la productividad de las organizaciones.

Es entonces la comunicación interna un elemento que permite evaluar la situación de una empresa, así como detectar sus oportunidades y fortalezas mediante la aplicación de un diagnóstico organizacional.

Entendiendo como diagnóstico organizacional a una investigación exhaustiva de cada uno de los componentes o recursos de la comunicación de una organización para conocer su estado en cuanto a disfunciones se refiere, siempre partiendo del uso correcto de herramientas metodológicas como la entrevista, la observación y la encuesta principalmente.

En este caso “Colegio Álamo” A.C., es una institución educativa que año con año pelea por aumentar su matrícula educativa, y con ello cumplir con su objetivo para el cual fue creado. Para ello, hacen uso de diversas herramientas de comunicación a fin de fortalecer su prestigio en la zona escolar donde se ubica. Y es en la comunicación organizacional donde el colegio busca en la estrategia, una herramienta comunicativa que optimice el crecimiento y desarrollo de la institución como una entidad social única y productiva a nivel interno.

Como toda investigación social, el presente trabajo parte de una hipótesis a demostrar, la cual se enuncia de la siguiente manera: una estrategia de comunicación interna, apoyada en el diagnóstico organizacional, mejoraría las

relaciones interpersonales y el clima laboral en una organización. Todo esto con la finalidad de mejorar la comunicación en la organización.

Motivo por el cual se realizó un diagnóstico organizacional en el “Colegio Álamo” A.C., donde el clima, cultura, motivación, relaciones interpersonales y comunicación interna fueron tópicos a considerar para la realización de la estrategia de comunicación.

El objetivo central a seguir en esta investigación fue el realizar una estrategia de comunicación interna para optimizar las relaciones interpersonales y mejorar el clima laboral del “Colegio Álamo” A.C., punto donde se desprenden otros objetivos particulares, los cuales, fueron la guía para el desarrollo de los capítulos descritos en la tesis, estos son:

- Explicar la importancia de la comunicación interna en las organizaciones.
- Conocer la situación actual de la comunicación en el “Colegio Álamo” A.C.
- Realizar un diagnóstico organizacional a fin de evaluar la situación interna del colegio.
- Diseñar instrumentos informativos acorde a las necesidades de la organización.

Es interesante señalar que al inicio de la investigación en el “Colegio Álamo” A.C., la comunicación organizacional era un elemento desconocido por los miembros de la comunidad educativa, y si bien en cierto, el uso de instrumentos comunicativos está presente en el quehacer de la organización, su uso y aplicación correcta no existía al momento de presentar los mensajes a sus respectivos públicos, razón que permitió hacer un estudio más completo en la organización.

En el primer capítulo se expone el proceso de la comunicación humana así como los orígenes de la comunicación organizacional y su presencia en México. De igual forma se detalla los tipos de comunicación: interna, externa, formal, informal, proactiva, reactiva, operativa, productiva, corporativa, entre otras, siguiendo con los elementos de la comunicación interna, la propuesta de un proceso para la realización de un diagnóstico organizacional, la investigación cualitativa y cuantitativa, en análisis FODA y DOFA.

Siempre es importante conocer antecedentes del objeto de estudio, por ello, en el segundo capítulo se consideró la historia de la organización, su misión, visión, valores, objetivos y programas; así como su estructura organizacional y la situación de la comunicación interna del colegio.

La matriz de medios organizacionales de comunicación, matriz de factores internos y externos FODA , análisis comparativo DOFA, la aplicación de la encuesta de comunicación interna, clima y cultura son parte del tercer capítulo, el cual, cierra con la aplicación del Método Delphi como otra de las aportaciones a la investigación cualitativa en materia de Comunicación Organizacional.

Nuestro último capítulo presenta el planteamiento del problema, la fijación de objetivos y metas, el plan de acción y estrategia creativa, la coordinación y control y seguimiento de evaluación de cada una de las subestrategias que conforman la estrategia de comunicación interna para el “Colegio Álamo” A.C.

Finalmente es importante resaltar el valor de la tesis como un trabajo de investigación donde se plasmaron los conocimientos teóricos y metodológicos adquiridos durante la carrera en Ciencias de la Comunicación con especialidad en Comunicación Organizacional y además algunas de las aportaciones en este trabajo profesional son resultado de la experiencia adquirida como profesor adjunto durante dos años en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, perteneciente de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Capítulo 1. Comunicación Organizacional.

La comunicación hoy en día resulta ser un proceso complejo para la humanidad y para quienes habitan en ella, pues desde la llegada de la revolución tecnológica, el surgimiento de nuevos movimientos sociales a favor de los derechos del hombre, la libertad de expresión, la creación de organizaciones civiles; han marcado el campo de la Comunicación y con ello el nacimiento de una nueva disciplina emergente que obedece a los cambios suscitados en el mundo.

Es la comunicación organizacional que durante los siglos XX y XXI ha encontrado su principal auge en regiones geográficas como Europa, América del Norte, México y Latinoamérica a fin de introducir su gestión en las empresas, corporativos, instituciones, multinacionales y organizaciones emergentes para con ello mejorar el aspecto comunicativo en cada una de las entidades antes citadas.

Sin embargo, antes de mencionar la función que cumple la comunicación en las organizaciones, es importante retomar el proceso de comunicación como elemento esencial en la vida del ser humano.

1.1 El proceso de Comunicación.

¿Qué es comunicación? es una pregunta que diversos autores se han formulado a lo largo del tiempo a fin de poder explicar la incidencia de este acto en el acontecer del hombre. “La palabra comunicación proviene del vocablo latino *comunicare*, que significa poner algo en común, es decir, hacer al otro partícipe de las experiencias, pensamientos y vivencias de uno”¹. De esta forma la comunicación esta presente en todas las acciones de las personas; en ella se encuentra un medio para poder expresar lo que se siente y piensa con la finalidad de compartir con otra persona sentimientos y experiencias que acontecen en la sociedad.

¹ Ana María, Arras Vota, Comunicación Organizacional, Colección de Textos Universitarios, Universidad Autónoma de Chihuahua, México, 2002, pág. 26.

Retomando la idea anterior quien emite el mensaje debe convencer al otro sujeto de la importancia de sus palabras y con ello compartir información que pueda ser recibida y codificada para la comprensión del mensaje.

Para ello es importante aseverar a la comunicación como un proceso en donde intervienen diversos factores, los cuales se presentan a continuación:

Fuente:

Es el primer elemento del proceso de comunicación y es la persona que envía un mensaje con el objetivo de obtener una serie de respuesta que den por hecho que el mensaje fue recibido por el receptor.

Mensaje:

Forma el segundo elemento del acto de la comunicación y es entendido como un conjunto de signos que unidos de manera coherente proporcionan información al receptor.

Canal:

Considerado como el medio por donde viaja el mensaje. Es emitido por la fuente y compone un tercer elemento en el proceso de comunicación.

Decodificación:

Es la forma en la que el receptor percibe el mensaje, es decir, lo interpreta y con base en ello emite una respuesta a la fuente.

Receptor:

Comprende a la persona que al momento de recibir el mensaje a través de un canal, decodifica la información enviada por la fuente y emite una respuesta o conducta.

Retroalimentación:

El proceso de comunicación resulta incomprensible sin la retroalimentación que consiste en dar respuesta a la fuente y con ello se invierte el papel del receptor en fuente y viceversa.

Cabe destacar que a lo largo del tiempo se han realizado diversos estudios sobre el proceso de comunicación. En donde algunos autores retoman ciertos elementos del acto comunicativo, otros le han agrado factores, pero al final lo que los estudiosos han propiciado es el reforzar los elementos del proceso de comunicación y complementarlo a fin de hacerlo más integral para su aplicación al ámbito humano y por supuesto organizacional.

1.2 La comunicación en las organizaciones.

La historia de la comunicación en las organizaciones se centra en dos regiones del mundo principalmente. Una de ellas es Norteamérica donde después de la Segunda Guerra Mundial existe un auge del uso de los medios de comunicación ya sea para fines comerciales, diplomáticos y sociales.

Para cumplir los objetivos establecidos por los denominados agentes de prensa, los periodistas se valían de las relaciones públicas (emisión de mensajes positivos a favor de grandes empresas y de los gobiernos), el periodismo (exposición de acontecimientos noticiosos y relatar los hechos); y la publicidad comercial (realzar la imagen de la marca). Sin embargo, la forma de combinar dichas disciplinas resultó ineficiente y se comenzó a buscar una nueva forma de gestionar la comunicación en los Estados Unidos; es así que a partir de 1945 comienzan a darse clases de Relaciones Públicas en las universidades y se comienzan a escribir los primeros textos que dan origen a la comunicación organizacional.

Por lo que concierne a Europa, se cuenta que en la propaganda política y la administración pública se utilizan mensajes de comunicación para elevar la moral de los ciudadanos y desinformar al individuo en el contexto de las guerras mundiales; pero algunos autores coinciden en que dicha actividad es negativa.

Situación que obliga a los europeos a retomar prácticas estadounidenses, donde nuevamente las relaciones públicas y el periodismo juegan un papel importante para el desarrollo de la comunicación organizacional. Es en los años 60 donde comienzan a surgir una de las primeras formas de gestionar la comunicación en las organizaciones, debido al gran auge de diversos tipos de organizaciones: sociales, económicas y políticas, quienes para desarrollarse necesitan de la comunicación organizacional para sobrevivir en un entorno cada vez más globalizado, donde los cambios son una constante.

De esta forma la comunicación organizacional como disciplina social crece al paso de los años y actualmente sigue generando nuevas formas de empleo y conocimiento gracias a investigadores, académicos, alumnos, universidades, organizaciones emergentes y la creación de entidades como la Asociación Internacional de Comunicación Organizacional; quienes garantizan un futuro para la disciplina.

1.2.1 La comunicación organizacional.

Hablar de comunicación organizacional es hablar de la comunicación en escuelas, iglesias, oficinas, empresas, organismos representativos, fundaciones, corporativos, bancos, entre otras; pues a diario el ser humano se desarrolla, convive y trabaja en ellas y como dice Goldhaber todos somos [seres organización].

Para entender la relación hombre – organización es necesario ubicar a la comunicación organizacional como disciplina social.

“Readding y Sanborn definen a la comunicación organizacional como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Su percepción del campo incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia- sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir), y los programas de evaluación de las comunicaciones”.²

² Gerald, Goldhaber M, Comunicación Organizacional, Editorial Diana, México, 1984, pág. 21.

De esta forma se contempla a la disciplina como la encargada de estudiar todos los aspectos relacionados a la comunicación al interior y exterior de una organización, donde todos y cada uno de los procesos comunicativos que ocurren en el campo de estudio deben ser analizados y a partir de ello instituirlos, implantarlos y realizar una evaluación de los mismos.

Otro experto en materia organizacional en México, Horacio Andrade Rodríguez plantea el siguiente concepto “la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se da entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio”.³ Son las técnicas de investigación quienes al momento de llevar a cabo un trabajo de campo arrojan una serie de datos o información que dan pie a un conjunto de actividades que tiene como propósito garantizar una buena comunicación en una entidad social.

María Antonieta Rebeil Corella nos dice:

“La comunicación organizacional es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que beneficien al sistema y que lo hacen más productivo”.⁴

La anterior definición reafirma y engloba el quehacer del Comunicador Organizacional, pues en primera instancia como disciplina social la comunicación organizacional se encuentra inserta en un sistema social donde se busca el bien del ser humano, y mediante la comunicación se busca explicar este fenómeno en el ámbito de las organizaciones y si a ello se suma un buen manejo de los medios de comunicación, con ello se puede garantizar el funcionamiento y la productividad en la entidad social.

³ Carlos, Fernández Collado, La comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas, México, 1995, Pág. 31.

⁴ María Antonieta, Rebeil Corella, y et. al., El poder de la comunicación en las organizaciones, Plaza y Valdés Editores/ Universidad Iberoamericana, México, 1998 pág. 176.

Finalmente es en la Comunicación Organizacional donde se puede encontrar una disciplina que logre llevar a un punto medio los intereses de los directivos, mandos medios y trabajadores a un fin común, a favor de la organización que mediante una misión, visión y valores buscan garantizar su desarrollo en la sociedad. Para ello, necesitan emitir diversos mensajes internamente y externamente, utilizando distintos canales de comunicación para llegar a sus públicos y con ello intercambiar información con su entorno y cumplir con su razón de ser.

1.3 Tipos de comunicación.

En las organizaciones existen diversas formas de comunicación, cada una de ellas representa una serie de actividades que finalmente recaen en el uso adecuado de las mismas, por lo que entender los diferentes tipos de comunicación nos ayuda a explicar mejor la gestión de la comunicación en las organizaciones.

1.3.1 Comunicación interna.

Este tipo de comunicación es definido como “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”⁵. Estas características se logran conjugar cuando en la organización existe una integración tanto de las relaciones de la organización y el uso correcto de los medios organizacionales de comunicación interna, que al estar en una misma frecuencia logran comunicar sus metas.

1.3.2 Comunicación externa.

Varios autores coinciden en definir a la comunicación externa como una serie de programas de comunicación (relaciones públicas, publicidad institucional, publicidad social, mercadotecnia social), orientados hacia los públicos externos (clientes y sociedad) con el fin de obtener una buena imagen y promover sus servicios.

⁵ Carlos, Fernández Collado, Op.cit., pág. 32.

Cada una de las actividades antes citadas, tiene como objetivo buscar una constante interacción entre la organización, clientes y entorno y con ello garantizar un buen funcionamiento de la institución para la sociedad.

1.3.3 Comunicación formal e informal.

La comunicación formal se presenta en todas las organizaciones mediante lo ya establecido, es decir; se da un intercambio de información establecida principalmente por un organigrama en razón de las actividades que desempeña cada quien en la organización, donde generalmente el flujo de comunicación proviene de los altos mandos de la organización, pasando por los puestos medios y culmina con los empleados.

Para entender mejor la comunicación formal es necesario hablar de comunicación ascendente, descendente y horizontal.

La comunicación ascendente es definida como aquella que “se presenta siempre que los supervisores envían mensajes a los subordinados...hay varios tipos de comunicación descendente: instrucciones de trabajo, lógica de trabajo, procedimientos y prácticas, retroalimentación y adoctrinamiento”⁶. El manejo de la comunicación en este nivel ha sido objeto de análisis de diversos autores; por un lado porque representa una forma de comunicación tradicional donde los altos mandos tienen el poder de la información y de ahí emiten sus mensajes comunicativos, los cuales son regidos por la estructura organizacional, situación que en la mayoría de los casos impide que el mensaje llegue a sus receptores de manera correcta, fragmentando de esta forma el proceso de la comunicación.

En contraparte, los administradores coinciden en señalar a la comunicación ascendente como una forma de llevar un orden y control, mediante la asignación de

⁶ Ronald, B. Adler y Jeanne, Marquardt Elmhorst, Comunicación Organizacional, Principios y prácticas para negocios y profesiones”, Octava Edición, MC Graw Hill, México, 2005, pág. 15.

funciones, políticas e instrucciones de trabajo. Situaciones que dan formalidad a la organización y con ello garantizar un funcionamiento correcto en la organización.

Mientras que a la comunicación descendente se le conoce como el tipo de mensajes o información que fluye de los subordinados hacia los altos mandos; donde los problemas laborales, la toma de decisiones, el delegar funciones son constantes de este tipo de comunicación donde en la mayoría de las veces se busca el prevenir problemas y hacer más efectivo el proceso de comunicación. Generalmente los administradores dentro de las empresas son los encargados de emplear este tipo de comunicación convirtiéndose en intermediarios entre el jefe y los empleados.

Finalmente la comunicación horizontal o lateral “se da entre personas de la misma división de una empresa: los oficinistas de un mismo departamento, los compañeros de un proyecto de construcción, etc.”⁷ Esta forma de comunicación facilita una mejor coordinación al momento de realizar trabajos en equipo, compartir información, resolver pequeños problemas y mejorar el proceso de socialización a nivel grupo. Dichas actividades garantizan una mayor agilidad al momento de realizar el trabajo y con ello la productividad de la organización. El manejo de las relaciones interpersonales juega un papel determinante para este tipo de comunicación.

1.3.4 Comunicación proactiva.

Esta forma de comunicación es definida por Roger de Aprix como aquella que permite “presentar una visión de la organización con un propósito, que todos puedan aceptar o rechazar... es dejarle en claro a la gente que la conducción entiende y está actuando de acuerdo con sus responsabilidades, anticipando problemas y necesidades, y actuando en relación a ellas”⁸. Esta comunicación se enfoca en anticipar los eventos, explicar el porqué de las cosas, analizarlas y a partir de ello elaborar estrategias de comunicación que garanticen una visión clara y coherente para la organización.

⁷ Ibídem, pág. 18.

⁸ Roger, D´ Aprix, La comunicación para el cambio, Editorial Graniza, México, 1999, pág. 81.

1.3.5 Comunicación reactiva.

Gran parte de las organizaciones cuentan con este tipo de comunicación, pues se le conoce como:

“La comunicación reactiva típica es escrita, formal y se transmite de modo impersonal. Comúnmente el público cree que el mensaje ha sido elaborado y revisado con cuidado, para eliminar cualquier rasgo de humanidad. Obscurecido por expresiones de tipo oficial y en voz pasiva, para evitar atribuir culpar o responsabilizar, el mensaje al final termina siendo objeto de desprecio y ridículo”⁹.

La anterior enunciación permite entender a la comunicación reactiva como una forma de realizar comunicación de manera informal, donde no se le da un contexto a la comunicación dejando entrever una serie de anomalías que más tarde son las causantes de rumores en la organización, y en la mayoría de las veces, se interviene cuando las problemáticas en la organización llegan a generar situaciones de crisis.

1.3.6 Comunicación financiera.

La comunicación financiera es aquella que “vende empresa y utiliza datos procedentes de la gestión de la empresa para proyectar una visión favorable en el ámbito financiero (accionistas, partes interesadas, financieros, etc.) sobre las perspectivas y la situación general de la empresa en términos de rentabilidad y resultados estrictamente financieros”¹⁰. Dichas características permiten atraer fusiones con otras organizaciones y de esta forma hacer crecer a la organización.

⁹ Ibídem, pág. 53.

¹⁰ Nuria, Saló, Aprender a comunicarse en las organizaciones, Ediciones Paidós, Barcelona, España, 2005, pág. 18.

Lo más importante es emitir mensajes que resalten la personalidad de la organización y mediante un trabajo de imagen corporativa resaltar esas características únicas a fin de atraer clientes, accionistas para darle más prestigio o consolidar a la empresa.

1.3.7 Comunicación táctica.

La comunicación táctica “se da cuando se identifican necesidades comunicativas y se desarrollan soluciones para potenciar las distintas funciones que sostienen y proyectan a la organización, como la vigilancia del entorno, la capacitación, la dirección.”¹¹ Es decir, aquella comunicación que sirve para optimizar los procesos de comunicación, donde el primer paso del comunicador organizacional consiste en detectar una problemática y con base en ello plantear una serie de estrategias que puedan garantizar un buen desarrollo en la organización.

1.3.8 Comunicación operativa.

La comunicación operativa “consiste en desarrollar mensajes y piezas comunicativas para distintas personas e instancias de la organización, no importando el nivel jerárquico del cliente interno.”¹² Generalmente esta comunicación es la que actualmente se explota más en el campo laboral, pues la función del comunicólogo organizacional en diversos tipos de organizaciones consiste en producir, crear y explotar los medios de comunicación con los que cuenta la organización para informar a los públicos.

1.3.9 Comunicación productiva.

De acuerdo a Abraham Noskim esta forma de comunicación conlleva a cumplir con los objetivos y programas establecidos por una organización. Donde la generación de conocimiento debe ser igualitaria; el emisor y receptor deben comunicarse de manera sencilla a fin de lograr una retroalimentación entre cada una de las partes, y de esta forma contribuir a un buen funcionamiento del sistema.

¹¹ María Antonieta, Rebeil Corella; et. al, Op.cit., pág. 117.

¹² Ibidem, pág. 116.

En esta forma de hacer comunicación quienes sales beneficiados son todos y cada uno de los actores inmersos en el proceso de comunicación (emisor, receptor, sistema).

1.3.10 Comunicación corporativa.

No es más que la emisión de mensajes o estrategias comunicativas en las que se promueve una buena imagen de la organización. Mediante herramientas como la Publicidad Institucional, las Relaciones Públicas, Patrocinio, a fin de generar una buena percepción en los distintos públicos de la organización.

1.3.11 Comunicación estratégica.

Este tipo de comunicación involucra a todos los miembros de la organización, donde la eficacia y la productividad son los elementos esenciales para el desarrollo de la misma. Principalmente los altos mandos deben participar en dicho proceso con el fin de conducir a la organización al logro de sus objetivos. La comunicación estratégica tiene el reto de establecer, consolidar y proyectar a las organizaciones por un buen camino. Se busca responder las necesidades de comunicación en la organización, anticipar los intereses y gustos de los empleados, apoyar los objetivos de la misma, contextualizar, dar información precisa y apoyar los procesos de cambio, evitando de esta manera la generación de rumores.

1.4 Elementos de la Comunicación Interna.

La comunicación interna en los últimos años ha adquirido relevancia para las empresas, corporativos, instituciones y organismos representativos. Esto ha generado que cada vez más sean las organizaciones que se preocupen por sus trabajadores, la optimización de los medios organizacionales de comunicación, establecer una estructura organizacional que obedezca al nuevo paradigma social, el liderazgo, la motivación y por supuesto el clima y cultura organizacional y con ello una nueva forma de gestionar la comunicación a nivel organizacional.

Al hablar de comunicación interna es importante definir los elementos que conforman a esta, y a partir de ello entender su función en la organización y cómo es que su aplicación influye en la productividad de la organización.

Por ello es conveniente explicar los elementos que constituyen a la comunicación interna, para poder comprender el ámbito de acción que cubre esta forma de comunicación dentro de las organizaciones.

Las relaciones interpersonales.

Son importantes para desarrollar cualquier tipo de relación con otra persona. En una organización son éstas las que determinan hasta cierto punto el trabajo en equipo, el proceso de socialización, el clima, entre otros. Ayudan a mantener un ambiente de cordialidad y por supuesto que el proceso de comunicación se lleve de forma correcta.

Motivación.

El que un empleado esté siempre motivado es un factor que puede ayudar a que los trabajadores de una organización se sientan contentos con su quehacer organizacional. Para algunas personas la cuestión económica es motivo para decir que se les toma en cuenta en la organización, para otras; el que se les cuestione sobre el desarrollo de sus actividades, un saludo, una atención personalizada por parte de los jefes o supervisores es indicio de que en la organización se les toma en cuenta y se les motiva.

Los medios organizacionales de comunicación interna.

La revista, el boletín informativo, la Intranet, el periódico mural, el tablero de avisos, papelería básica, juntas, entre otros; constituyen los medios o canales por donde viaja la información emitida por los integrantes de la misma organización, en ellos se encuentra un arma de doble filo; por un lado el uso correcto de los mismos garantiza una buena comunicación, y por otro lado al no ser empleados de la forma más adecuada se generan constantes conflictos y con ello el rumor.

Clima.

Para generar un clima óptimo en una organización es importante tomar en cuenta un espacio físico adecuado para la realización de las actividades y las relaciones interpersonales, principalmente para determinar la percepción que los empleados de la empresa tienen de su organización y cómo es que al estar en ella desarrollan su trabajo. De esta forma los integrantes de la organización al estar inmersos en un sistema, interaccionan con su ambiente y a partir de esto se crean actitudes y normas que en la mayoría de los casos repercuten al momento de realizar actividades en la compañía.

Liderazgo

La función de un líder en una empresa consiste en estar presente todo el tiempo en público. Ya sea nato o asignado por la organización, la gente lo sigue como un indicador de lo que se debe hacer o lo que es mejor para todos.

El líder formal contribuye a llevar un mejor control en las actividades laborales y en la mayoría de los casos refleja la forma en que se comunican los empleados. Mientras que un líder informal personifica a la incertidumbre que finaliza con la constante generación de rumores.

Cultura

La cultura es entendida como un conjunto de significados aprendidos por un grupo de personas en determinado tiempo y espacio. Mediante ella el empleado comparte significados, convenciones sociales, estereotipos, valores, los cuales se traducen en creencias, ideologías, lenguaje, rituales y mitos en la organización. Dando como resultado un estilo de vida laboral que le da sentido a las actividades del trabajador.

Desarrollo organizacional

Una entidad social guarda siempre una relación con su entorno y es a través de esta dinámica donde se generan constantes cambios en la organización.

De esta manera la organización encuentra en el desarrollo organizacional una herramienta administrativa que permite el desarrollo de nuevas alternativas frente a circunstancias de riesgo para la empresa.

Por ello el DO en Comunicación Organizacional ayuda a mejorar la productividad, el clima organizacional, el proceso de socialización y aleja la incertidumbre ante un cambio o situación de crisis; situaciones que en diversas ocasiones conllevan a una disfunción en la organización ante la carencia de una planeación en las empresas.

De esta manera cada uno de los puntos antes señalados, forman parte de la comunicación interna y a partir de ellos se generan constantes investigaciones en materia organizacional, encontrando en el Diagnóstico Organizacional un instrumento de análisis para conocer la situación de las organizaciones en la actualidad.

1.5 El Diagnóstico Organizacional.

Cada vez son más los dueños de organizaciones que se preocupan por realizar investigaciones a fin de evaluar aspectos tangibles e intangibles de una organización y con ello conducirla al cumplimiento de sus objetivos y metas organizacionales.

Darío Rodríguez en su libro *Diagnóstico Organizacional*, comenta: “Las organizaciones modernas se ven enfrentadas a una situación de cambio constante y acelerado. Sus ejecutivos se quejan permanentemente de falta de tiempo y, cada vez más, se realizan mediciones del éxito organizacional que consideran el tiempo como un factor clave”¹³. Dentro de dichos controles se encuentra el diagnóstico organizacional mediante el cual se mide la situación actual de la organización y donde el investigador social evalúa uno o más tópicos de acuerdo al objetivo de la investigación.

A raíz de ello diversos estudiosos de la comunicación organizacional coinciden en que “el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, sus potencialidades y vías eventuales de desarrollo, es denominado diagnóstico

¹³ Darío, Rodríguez M, *Diagnóstico Organizacional*, Alfaomega Grupo Editor, México, 1999, pág. 119.

organizacional”¹⁴. Es decir, el diagnóstico es una investigación que permite al comunicador organizacional presentar un análisis situacional de un organismo social y asimismo detectar sus fuerzas y oportunidades con el fin de explotarlas al máximo mediante el uso de distintas herramientas comunicativas y de esta forma optimizar los procesos de la organización y mejorar las relaciones interpersonales en la misma.

Actualmente en los organismos de trabajo se desarrollan diversos tipos de diagnóstico organizacional, entre ellos el diagnóstico de imagen interna y externa, de clima laboral, comunicación interna y externa, cultura, entre otros; instrumentos que han permitido a los investigadores sociales conocer aún más la forma en cómo se desarrollan las relaciones interpersonales, los procesos de comunicación, redes sociales, procesos de socialización, liderazgo, la percepción de los empleados y de los clientes de la empresa en estudio.

Por lo que al paso de los años diversos autores buscan establecer una serie de pasos o procesos para la realización de un diagnóstico organizacional, y con ello seguir un orden y control que permita al investigador conocer su objeto de estudio y analizar su situación organizacional en determinado periodo.

1.5.1 Proceso del diagnóstico organizacional.

Al momento de realizar un diagnóstico el investigador debe llevar un orden con la finalidad de conducir el trabajo de campo a un objetivo general, por ello propongo ocho pasos para la realización de un diagnóstico organizacional; estos son:

- 1- Conocer a la organización; donde se tiene el primer acercamiento con el objeto de estudio, se conoce su función, el tipo de organización y los objetivos que cumple la misma.

- 2- Comprender su misión, visión, valores, estructura organizacional y hacer una comparación entre lo que esta formalizado al interior de la organización y cómo

¹⁴ Ibídem; pág. 38.

ocurren cada uno de los procesos a nivel de comunicación en el quehacer de la empresa.

- 3- Realizar una entrevista con los directivos y altos mandos de la organización e indagar sobre los procesos comunicativos y cómo influyen los mismos en las relaciones interpersonales, el clima, la motivación, liderazgo y cultura.
- 4- Determinar el tipo de técnica o método cualitativo o cuantitativo para conocer más de la organización. Hay que hacer un análisis detenido de las ventajas y desventajas de cada uno de los métodos o técnicas. Aplicar la técnica seleccionada con los integrantes de la organización.
- 5- Obtención y análisis de los datos arrojados por la metodología utilizada para la investigación y hacer un listado de las disfunciones que tiene la organización para después llegar al planteamiento de un problema.
- 6- Definir un objetivo general y tres particulares para darle solución a la problemática detectada en la organización. A partir de esto, se decide los alcances de la estrategia o programa de comunicación para combatir las disfunciones encontradas en la empresa.
- 7- Determinar los objetivos de cada estrategia y anotarlo en una matriz de medios y realizar un boceto (en caso de que se requiera esté).
- 8- Proponer la forma en que se van a evaluar cada una de las estrategias o programa de comunicación, y de esta forma conocer si la propuesta cumplió con su objetivo previamente establecido.

1.5.2 Investigación Cuantitativa y Cualitativa.

Estas herramientas en una investigación permiten la recolección de datos e información al momento de llevar a cabo el trabajo de campo, dichos métodos se dividen en:

1.5.2.1 Las técnicas y métodos cuantitativos de investigación “son descriptivas del fenómeno de la comunicación e imagen internas, pero aportan precisión y fiabilidad a sus resultados que, por circunscribirse al nivel consciente de los públicos investigados y

ser expresados en cifras y datos medibles”.¹⁵ Es decir, la investigación cuantitativa busca mediante sus métodos definir el público meta y el objeto de estudio al momento de realizar el trabajo de campo. Para ello recurre al método científico, la encuesta y la estadística principalmente a fin de conocer a fondo la representatividad de la investigación.

La encuesta social: “es un conjunto de técnicas destinadas a recoger, procesar y analizar informaciones que se dan en unidades o personas de un colectivo determinado. Su versatilidad yace en la elección de diseños disponibles y en los distintos tipos de datos que pueden ser recogidos”.¹⁶ Esta herramienta presenta una amplia gama de caracteres que permiten recabar información demográfica: edad, sexo, estado civil; socioeconómica: ocupación, ingreso, trabajo, status social; actividades: conductas, pasatiempos, participación y opiniones: motivaciones, juicios, entre otros. Información que es procesada y analizada para la redacción de un informe final.

Método científico: método que tiene su esencia en las ciencias exactas es definido como un proceso “que se basa en la evidencia sólida, descripción y medición precisas, definición exacta, observación controlada y resultados repetibles”,¹⁷ dicha herramienta en Ciencias Sociales es ocupada principalmente por la Psicología, por lo tanto en el ámbito laboral e industrial es de utilidad para comprender los fenómenos organizacionales que ocurren en ellas.

El proceso que sigue el método científico es la observación, el planteamiento del problema, hipótesis, recopilación de datos, resultados e interpretación final. Tanto la encuesta social y el método científico aportan a la investigación organizacional los datos duros (información de los públicos internos, mixtos o externos), información que es

¹⁵ Jesús, García Jiménez, La comunicación interna, Ediciones Díaz de Santos, Madrid España, 1998, pág. 132.

¹⁶ Guillermo, Briones, Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales, 4ª. ed. Editorial Trillas, México, 2003, pág. 73.

¹⁷ Dennis, Coon, Fundamentos de la Psicología, Octava edición, Thomson Editores, México, 2001, pág. 27.

tomada en cuenta al momento de elaborar una estrategia o plan de comunicación, pues de esta manera se determina el medio, tipo de mensaje y alcance del mismo.

1.5.2.2 Las técnicas y métodos de investigación cualitativas “permiten perfilar los atributos específicos de las comunicaciones internas de la compañía y son esencialmente indicadas para el análisis del comportamiento”.¹⁸ La aplicación de cada una de estas técnicas o métodos explica de manera más precisa los comportamientos, actitudes, percepciones de las personas y con ello apoyan a los métodos cuantitativos al momento de obtener información.

Actualmente la Comunicación Organizacional al ser una multidisciplina social requiere del apoyo de la Psicología, la Antropología, la Administración, la Sociología, para complementar su campo de estudio y de esta manera generar un conocimiento más amplio a nivel organizacional

A continuación se presenta algunas de las metodologías que en los últimos años han permitido a la Comunicación conocer de manera más completa lo que acontece en las organizaciones.

Brainstorming o lluvia de ideas: consiste en desarrollar una serie de pensamientos en un grupo de personas donde la creatividad y la espontaneidad son elementos característicos de este tipo de investigación. El objetivo primordial es generar conocimiento y su aplicación en comunicación organizacional ayuda a generar una perspectiva más clara en torno a una problemática social.

De acuerdo con diversos autores; existe un presentador el cual es el encargado de conducir el tema y moderar a un grupo de 4 a 12 personas en un tiempo que varía de 10 minutos a dos horas dependiendo del tema. Para la realización de este tipo de investigación se exige una preparación previa del moderador, y durante el desarrollo de la lluvia de ideas se debe asentar en una cartulina o cuaderno las principales opiniones y al final se lleva a cabo una evaluación.

¹⁸ Jesús, García Jiménez, Op. Cit. pág. 132.

Delphi: metodología inventada por Olaf Helmer y Norman Dalkey en 1953, consiste en “obtener opiniones de un grupo de expertos, a los cuales se les propone una serie de preguntas sobre determinados sucesos que podrían darse en el futuro, con el objetivo de conseguir una respuesta consensual tan alta como sea posible para ser utilizada en la toma de decisiones de corto, mediano o largo plazo”.¹⁹ Para la realización de esta investigación se entrega por correo dos o más cuestionarios a fin de conocer la opinión sobre determinado tema. En el primer cuestionario debe explicarse de manera sencilla el objetivo de la investigación. Se procede a ser contestado por los especialistas en menos de 10 días y posteriormente la asamblea se encarga de analizar los mismos.

Se emite un segundo cuestionario, el cual parte de los datos arrojados anteriormente y con ello se busca manejar diversos temas o tópicos de lo que se pretende investigar. Asimismo con la información recabada por la asamblea se procede a la elaboración de un tercer cuestionario en donde lo más importante es que quién contesta las preguntas sustente su opinión del tema; generando de esta forma un censo de forma grupal y a bajo costo. Generalmente es utilizada por Publicistas y en estudios de mercado.

Phillips 66: reside en juntar un grupo grande, el cual se divide en subgrupos de 6 personas, donde se discute una problemática en 6 minutos y se llega a una conclusión. “El origen de esta técnica se remonta a 1948..., su creador, Donald J. Phillips, ingenió la técnica con el objeto de lograr que un auditorio de unas cien personas participara en una discusión de forma ordenada y rápida”.²⁰ Se recomienda que exista un presidente y un vocal con la finalidad de registrar las opiniones emitidas por los participantes, quienes no deben conocerse entre sí y de esta forma tener una pluralidad de ideas acerca de un tema.

Consiste en tres fases; la primera es la preparación del tema y del moderador, la segunda el desarrollo donde los subgrupos deben organizarse y finalmente se realiza una asamblea general donde se realiza una conclusión del tema.

¹⁹ Guillermo, Briones, Op. Cit. pág. 330.

²⁰ Juana, Gaytán Mora y José Luis, Piñuel, Técnicas de investigación en comunicación, Editorial Síntesis, Madrid, España, 1998, pág. 117.

Focus Group o Grupo Focal: método que comprende la realización de una entrevista colectiva con la participación de 6 a 10 personas (previamente seleccionadas), con el objetivo de conocer su punto de vista, comportamientos y actitudes que permiten obtener información en torno a una problemática antes definida por un moderador; quien debe dirigir la plática y generar la discusión entre los actores que participan en ella.

Para su realización se necesita una planeación de los objetivos y metas de la dinámica, elegir los medios y el ambiente más adecuados para el desarrollo de la misma, asimismo una guía de preguntas para la discusión y finalmente la creación de un reporte final (donde se reporta lo acontecido en la dinámica y las conclusiones de la misma).

Metodología Q: es un conjunto de ideas, opiniones o juicios orientados a la investigación del hombre. Se realiza a un grupo pequeño de personas con la finalidad de obtener un rango de opinión de las mismas mediante actitudes y juicios que son expresados durante el desarrollo de la actividad.

La dinámica consiste en presentar reactivos, estímulos, palabras, frases, imágenes, sobre una problemática o tema y se le asigna un valor numérico a cada uno. Para ello el presentador debe conocer con anterioridad el objeto de estudio y no perder de vista el objetivo de la actividad a fin de recabar datos que enriquezcan el trabajo de campo.

Role Playing: o Juego de Roles surge en los años 60 en Estados Unidos, consiste en *interpretar personajes* de acuerdo a una situación previamente establecida. Al momento de realizar dicho método no hay guión, ni escenas marcadas, cada jugador improvisa de acuerdo a conocimientos adquiridos, los cuales van acorde al personaje que interpretan.

El Role playing es empleado principalmente por los psicólogos para mediar conductas y actitudes en el ser humano y de esta manera registrarlas para su análisis. Asimismo conocer las opiniones y percepciones que tienen los integrantes del juego de otras personas. En comunicación organizacional esta técnica permite recabar datos

complementarios a la aplicación de una encuesta o entrevista. Para su realización se requiere un mínimo de 6 personas; en un primer momento se establece una problemática o circunstancia a desarrollar, posteriormente se desarrolla la situación, la cual va a ser dirigida por un moderador (quien va conducir el desarrollo de la historia) para no desviarse del objeto de estudio y llevar a la historia a un fin.

También se requiere la presencia de por lo menos dos observadores, quienes al final de la dinámica presentarán sus apreciaciones al público. Al término de la técnica el moderador presenta sus conclusiones y prepara un reporte final en donde se asienta lo desarrollado en el juego de roles.

1.5.3 Análisis FODA y DOFA.

El instrumento de análisis FODA es una herramienta de investigación que permite al estudioso de la Comunicación Organizacional integrar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización, con el fin de detectar los factores claves de una entidad social.

De acuerdo con Jorge Eliécer Prieto en su libro *La Gestión Estratégica Organizacional*, para realizar el análisis FODA se deben realizar el siguiente forma:

Matriz de Factores Externos

Concepto: es un instrumento que resume y evalúa toda la información del entorno para determinar las oportunidades y amenazas de la empresa.

Procedimiento:

1. Seleccionar y hacer un listado de oportunidades y amenazas (estos datos se obtienen con base en estudios de mercadotecnia, observación y entrevistas).
2. Asignar una ponderación a cada factor o variable sobre un total de 100%.
3. Asignar calificación de 1 a 4; donde amenaza importante = 1, amenaza menor = 2, oportunidad menor = 3, oportunidad importante = 4.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por la calificación para obtener resultado ponderado.
5. Sumar las calificaciones para determinar el total ponderado de la calificación.

Un promedio ponderado de 4 indica que la empresa esta aprovechando sus oportunidades, una calificación de 1 indica que la organización presenta más amenazas.

El formato para sentar la información correspondiente a la Matriz de Factores Externos es el siguiente:

Oportunidades y Amenazas	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
Total			

Matriz de Factores Internos.

Concepto: es un instrumento de análisis que identifica las fortalezas y debilidades importantes de la empresa.

Procedimiento:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la empresa (esto se obtiene mediante entrevistas a profundidad a altos directivos o coordinadores de área; también se obtienen a través de la observación).
2. Asignar ponderación a cada factor de la siguiente manera: sin importancia = 0 y de gran importancia = 1.

3. Calificar a cada factor de 1 a 4 en donde: debilidad importante = 1, debilidad menor = 2, fortaleza menor = 3 y fortaleza importante = 4.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para obtener el resultado ponderado de cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados de cada variable.

Los resultados mayores de 2.5 indican que una empresa poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los resultados menores a 2.5 demuestra una organización con debilidades fuertes.

El formato para sentar la información correspondiente a la Matriz de Factores Internos es el siguiente:

Fortalezas y debilidades	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
Total			

El análisis comparativo DOFA.

Procedimiento:

1. Preparar una lista de fortalezas claves.
2. Preparar una lista de debilidades claves.
3. Preparar una lista de oportunidades claves.
4. Preparar una lista de amenazas claves.
5. Comparar las fortalezas (internas) con las oportunidades (externas) y registrar las estrategias FO en la casilla correspondiente.

6. Comparar debilidades (internas) con oportunidades (externas) y registrar las estrategias DO en la casilla correspondiente.
7. Comparar fortalezas (internas) con amenazas (externas) y registrar las estrategias FA en la casilla correspondiente.
8. Comparar debilidades (internas) y amenazas (externas) y registrar las estrategias

Al realizar el análisis comparativo DOFA el investigador social cuenta con una herramienta que le permite obtener e idear una serie de estrategias que pueden ayudar al momento de proponer un programa o estrategia final de comunicación para la organización.

Capítulo 2. Antecedentes y estructura del “Colegio Álamo”, A.C.



La educación particular en México tiene su historia a partir de la época de la Colonia, periodo donde la Corona Española bajo la escuela de *las primeras letras* brindaba educación individual a niños y jóvenes respetando los lineamientos establecidos por la Iglesia Católica.

Valentina Torres Septién es una investigadora que en su artículo *Una educación para el siglo XXI*, comenta que la educación particular obedecía a un estrato social y a cuestiones ideológicas de aquella época.

Donde los textos provenientes de otros países, las artes, la música, el baile y la pintura eran las asignaturas impartidas a domicilio por profesores especialistas en el tema. Sin embargo, comenzaron a surgir conflictos sociales en donde se pedía ajustar a la educación particular a lo establecido por el gobierno mexicano.

Para 1830, las escuelas particulares eran reforzadas por profesores de origen francés, las cuales dependían de las iglesias y seminarios Diocesanos. En el año de 1914 se manda a cerrar los colegios particulares y en 1917 ante la promulgación de la Constitución Política surgen diversas protestas ante la inminente presencia del artículo 3 constitucional donde se establece que la educación deber ser *laica y gratuita*; los inconformes eran en su mayoría las clases altas y por supuesto la Iglesia Católica; al ver sus interés en juego, situación que termino en el cierre temporal de los colegios privados.

Para 1926, con el Gobierno de Plutarco Elías Calles nuevamente se crearon colegios particulares en las grandes ciudades de México, esto obedeció también al deseo de José Vasconcelos quien fungía como Secretario de Educación; pues su preocupación por tener un pueblo más preparado y con un buen esquema de educación fue lo que lo caracterizó durante su gestión al cargo de la educación mexicana.

En 1958, Adolfo López Mateos decreta el uso del libro de texto de gratuito y establece que debe ser obligatorio para las escuelas públicas y privadas; hecho que forzó que las instituciones particulares utilicen los libros de texto, suceso que hasta el día de hoy sigue vigente para este tipo de colegios.

Para 1973, se publica la *Ley Federal de Educación*, código que en su artículo quinto establece que *El estado concedería el derecho de autorizar a particulares la facultad de impartir educación*; para estos años el país ya contaba con la presencia del colegio Americano el cual era bilingüe, y el Colegio Montessori.

En la época de los 80, surge el colegio Alemán, siguiéndole a este el Liceo Franco Mexicano, Israelita, Colegio Madrid, Liceo Mexicano Japonés, Lancaster School, por mencionar algunos.

Posteriormente a principios del siglo XXI, las escuelas particulares comienzan a proliferar por todo el país, empezando por las instancias infantiles, kinder, primaria, secundaria, preparatoria, universidades con el firme objeto de brindar una educación de calidad a la población estudiantil.

Entre estas instituciones educativas se ubica al “Colegio Álamo” escuela que cumple con el objetivo de brindar una educación integral a los niños y niñas mexicanas. Se ubica en Cuajimalpa de Morelos, delegación perteneciente al Distrito Federal. Y actualmente se enfrenta a una serie de condiciones que lo ponen en competencia con diversos colegios en la misma zona. Entre ellos, sobresalen instituciones educativas como “Vista Hermosa”, “Colegio Newton”, “Colegio Bertha Von Glumer”, “Colegio Bosques”, “Colegio Vicent Vangho”, “Colegio Alemán”, “Colegio Montessori”; centros educativos que cumplen con una filosofía institucional establecida por cada uno de sus fundadores.

2.1 Historia de la Organización.

Colegio Álamo no cuenta con una historia formalizada sin embargo durante una entrevista realizada con los directivos de la organización a continuación se presenta la siguiente cronología. A finales de los 90's en la delegación de Cuajimalpa de Morelos (demarcación del Distrito Federal) un grupo de profesores comprometidos con la enseñanza básica, deciden crear una institución educativa privada a fin de brindar una educación de calidad a los vecinos de la zona.

Para ello en primer instancia; los instructores de nivel primaria Jorge Manuel López, Medardo Calderón, Belinda Rivera García y Guadalupe Montoya, acuden a la Secretaría de Relaciones Exteriores a constituir una Asociación Civil, y de esta forma dar origen al Colegio Lomonca (razón social de la institución educativa) teniendo como sede la 2ª. Cerrada de Prolongación Ocote No 7. Col. San José de los Cedros, reafirmando su compromiso con la sociedad mexicana en Mayo de 1999 (fecha en que inicia labores el colegio).

Durante los primeros años del Colegio Álamo se enfrentaron a una serie de vicisitudes entre ellas la oposición de los vecinos del lugar ante la apertura del colegio y la baja matrícula de alumnos. Sin embargo, al paso del tiempo el Colegio Álamo ha permanecido como una de las opciones escolares más importantes de Cuajimalpa de Morelos y por supuesto sigue brindando una educación integral a los niños y niñas que así lo soliciten.

2.2 Misión.

La misión de una organización debe realizarse de acuerdo a los valores de la institución, en ella se encuentra una forma escrita para orientar el rumbo a seguir, el desarrollo de estrategias, toma de decisiones, estructura organizacional, la manera en como los empleados y los clientes ven a la organización. El colegio Álamo resume su misión de la siguiente manera:

La comunidad educativa del Colegio Álamo, continuará brindando a los niños y niñas una educación de calidad en un ambiente de afecto, cordialidad, colaboración, respeto y equidad, que les permita desarrollar capacidades, actitudes, aptitudes para expresarse y prepararse para la vida futura, tomando en cuenta su desarrollo integral.

De esta forma Colegio Álamo en su misión logra integrar los valores de la institución y con ello busca garantizar una educación de calidad para su población estudiantil. Situación que debe lograrse mediante la unión de los integrantes de la entidad social y el respeto a los preceptos establecidos por los fundadores del colegio Álamo.

2.3 Visión.

De acuerdo con Sergio Hernández una visión es “aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. Es la luz que ilumina el camino y le dan un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones de negocios”²¹. Para Colegio Álamo su visión es:

Somos un equipo de trabajo comprometido y responsable que apoya con calidad las necesidades educativas de los niños y niñas, logrando que sean capaces de ser autosuficientes, con un desarrollo integral para la vida futura y con una autoestima elevada.

La organización educativa logra plasmar en la visión su sueño común, y logra integrar a los directivos, administrativos y profesores como un equipo, el cual tiene como principal

²¹Sergio Hernández Rodríguez y Alejandro Pulido Martínez, Visión de negocios en tu empresa, Editorial Gasca – Sicco, México, 2003, pág. 22.

objetivo formar a los niños a nivel preescolar, primaria y secundaria de manera integral y con ello garantizar la formación de alumnos con calidad humana.

2.4 Valores.

Para el Director General del colegio el profesor Jorge Manuel López Cruz es de suma importancia que los valores que traen de casa los alumnos se sigan trabajando en la escuela, con el fin de que el niño se de cuenta de que en todos los lugares es importante llevar a la prácticas éstos y poder así ser aceptados en un núcleo social.

Los valores que rigen al colegio son:

1. *Respeto.* - brindar un trato digno y amable a todas las personas con las que nos relacionamos.
2. *Tolerancia.*- aceptar y respetar las actividades y características de las personas con las que nos relacionamos.
3. *Confianza.*- entre todos los integrantes de la institución y con los padres de familia.
4. *Cooperación.* - trabajar con un mismo fin, independientemente de su función.
5. *Justicia.* - en la toma de decisiones y en cada una de las actividades inmersas en el quehacer mismo de la institución educativa.
6. *Honestidad.* - ser congruente con lo que decimos y hacemos en nuestro actuar cotidiano. Siendo transparentes en el manejo de los recursos humanos y materiales.
7. *Responsabilidad.* - responder por los actos propios y cumplir con los acuerdos tomados en equipo para un bien común.
8. *Solidaridad.* – participar y colaborar con los intereses propios sociales.
9. *Equidad.* – en todas y cada una de las acciones realizadas por el colegio.

2.5 Objetivos y programas de la organización.

Los objetivos y programas en una organización son elementos que le dan sentido a las actividades y el quehacer de la institución, le proporciona una razón de ser en el medio en que se desarrolla, Colegio Álamo cuenta con los siguientes programas y objetivos:

- * Brindar una educación integral a los niños y niñas de la zona.
- * Becas de descuento del 10 % en el proceso de reinscripción y nuevo ingreso a los alumnos.
- * La delegación Cuajimalpa de Morelos envía a practicantes en educación preescolar a interactuar con los pequeños y con ello reforzar contenidos educativos.
 - * El programa denominado *Mexwork* consiste en un intercambio cultural a nivel internacional con representantes de Estados Unidos, Holanda, Canadá, entre otros países. Dicho evento se realiza en las instalaciones del colegio.
- * La *Jornada ambiental* (campaña ecológica), de reciclado de material obedece a un trabajo de plan de la inspección, el cual consiste en juntar determinada cantidad de material reciclable y crear conciencia en los alumnos de la institución.
- * Los hijos de maestros y administrativos reciben becas de un cincuenta por ciento en la inscripción en la organización.
- * Manejo del sistema de la SEP (SIIEPRE) para registrar altas, bajas, estadísticas, información correspondiente a los alumnos.
- * *Semana de la muestra pedagógica*, donde los padres de familia asisten a una clase de sus hijos. Dicha actividad se lleva acabo a final de cada ciclo escolar.

* Convenio con la delegación de Cuajimalpa para la realización de actividades cívicas, culturales y sociales relacionadas con el desarrollo de los alumnos en el interior de las instalaciones del Centro Cultural de la demarcación.

* Con las actividades antes citadas el colegio Álamo pretende consolidarse como la mejor opción escolar para el nivel *preescolar, primaria y secundaria* a nivel zona y delegacional.

* Programa *ENCICLOMEDIA* para los tres grados de educación PREESCOLAR, PRIMARIA Y SECUNDARIA.

2.6 Estructura organizacional.

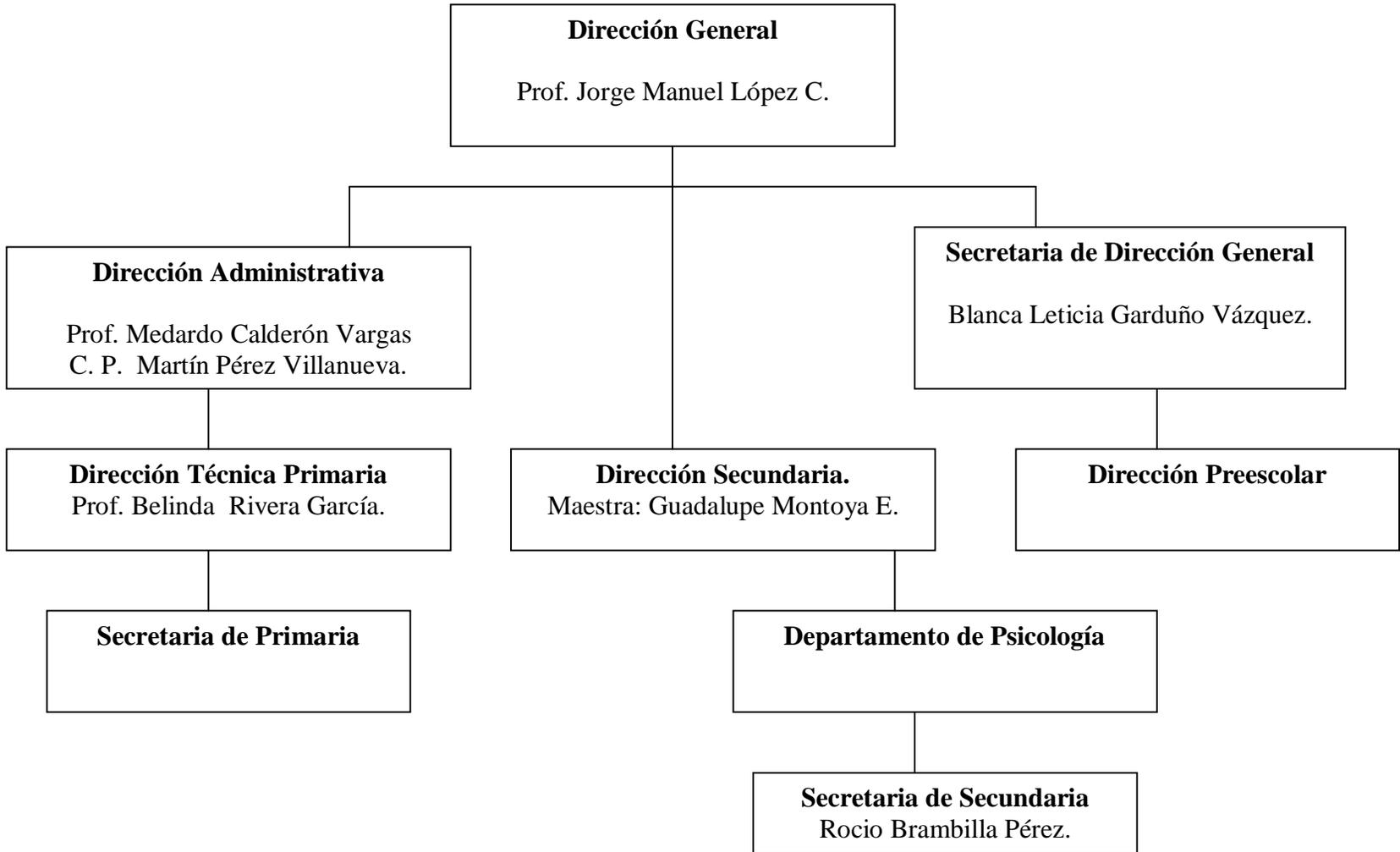
Las estructuras organizacionales deben responder con efectividad al momento de enfrentarse a su entorno; por ello constantemente en el campo de las organizaciones surgen nuevas formas de integrar o establecer las formas de trabajo. Estas vertientes indican que hay que formular modelos organizativos de acuerdo al tipo de organización y a los objetivos y metas de la misma.

De esta manera la forma en cómo se organiza una institución es determinante para su operación, por lo tanto “un organigrama puede mostrar los grados de concentración, formas de delegación, líneas de comunicación formalizadas, formas buscadas de organización de trabajo, distribución de poder, perfil de la distribución de labores ejecutoras y de decisión.”²²

El organigrama dentro de la organización permite la adaptación de objetivos, la comunicación entre distintos niveles, definir los roles y funciones, la coordinación al momento de realizar el trabajo y las redes al interior de la empresa.

“Colegio Álamo” cuenta con la siguiente estructura organizacional:

²² Darío, Rodríguez M, Diagnóstico Organizacional, Alfaomega Grupo Editor, México, 1999, pág. 145.



Descripción de puestos.

Área	Descripción	Función
<p style="text-align: center;">Dirección General</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Representar al colegio como apoderado, en sus relaciones públicas. - Coordinar las áreas académicas y administrativas. - Responsabilizarse del funcionamiento integral del colegio como ente social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicita a los miembros del colegio un reporte mensual de sus actividades para estar al tanto de lo que acontece en la organización. - Juntas con el consejo técnico. - Juntas en grupos y con los padres de familia. - Controlar y vigilar las funciones de cada área del colegio. - Asesorar a los alumnos, padres de familia y profesores en cuestiones académicas y de factor humano. - Representar a la sección preescolar como directivo.
<p style="text-align: center;">Dirección Administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar los ingresos y egresos del colegio y su registro. - Controlar y vigilar el funcionamiento administrativo y del personal. - Encargarse de los trámites y pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar y vigilar los ingresos del colegio. - Autorizar las erogaciones del colegio y elaborar el programa de pagos. - Supervisar el registro contable y la presentación de las declaraciones oficiales y manifestaciones. - Tratar asuntos relacionados con la contratación, pagos, prestaciones del personal. - Elaboración de estados financieros.

		<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de pagos a instituciones gubernamentales como IMSS, INFONAVIT, DDF, etc. - Control de pagos de colegiaturas.
Secretaría de Dirección General	- Apoyo a dirección general y a nivel preescolar.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del libro de asistencias. - Elaboración de documentos oficiales para su envío a diversas instituciones. - Asistencia de alumnos. - Seguimiento de actividades programadas de la Dirección General y de la sección Preescolar. - Manejo del sistema de la SEP (SIIEPRE) para registrar altas, bajas, estadísticas, información correspondiente a los alumnos. - Elaboración de archivo de Dirección General y Preescolar. - Elaboración de documentos internos del colegio. - Encargada de atender a los padres de familia para cualquier comentario y/o aclaración. - Dirigir y controlar las actividades extraescolares de los alumnos del nivel

		preescolar.
Dirección Técnica de Primaria	- Dirigir y controlar la sección de Primaria en cada una de sus actividades.	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar a los profesores y alumnos en sus actividades académicas. - Hacer cumplir el reglamento interno del colegio. - Juntas con el consejo técnico. - Juntas con padres de familia. - Garantizar el desarrollo académico del alumnado de manera optima. - Juntas con Zona Escolar. - Representar a nivel Zona la dirección de primaria en eventos culturales y deportivos. - Revisar mensualmente el avance académico de los alumnos de nivel primaria. - Supervisar las salidas a museos, parques y, otras actividades extraescolares para el desarrollo de los alumnos.
Dirección de Secundaria	- Dirigir y controlar la sección de Secundaria en cada una de sus actividades.	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar la plantilla académica. - Juntas con el consejo técnico. - Juntas con los padres de familia. - Garantizar el cumplimiento de los contenidos y programas académicos establecidos por la SEP.

		<ul style="list-style-type: none"> - Hacer cumplir el reglamento interno del colegio. - Representar a nivel Zona la Dirección de Secundaria en eventos culturales.
Dirección Preescolar.	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y controlar la sección de Preescolar en cada una de sus actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo y conocimiento del CIEPRE. - Coordinar las áreas académicas técnico – pedagógicas y materias especiales. - Responsabilizarse del funcionamiento integral de la sección en el ámbito escolar, de profesores, alumnos y padres de familia. - Juntas colegiadas. - Expedientes de los alumnos y libro de firmas. - Diario de la educadora. - Control de boletas. - Revisión de cuadernos y libros. - Salidas extraescolares. - Trato y selección de libros con las diversas editoriales. - Vigilar al alumnado y resolver su problemática.
Secretaria de Primaria	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo a dirección técnica de primaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de documentos oficiales. - Pase de lista y reportes de asistencia. - Asuntos relacionados con la SEP.
		<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del libro de

<p>Secretaria de Secundaria</p>	<p>- Apoyo a dirección de Secundaria.</p>	<p>tareas de maestros.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de documentos oficiales. - Tramites en la SEP (Altas y Bajas, Boletas, Certificados, Exámenes extraordinarios). - Registro de calificación en el SIES. - Control de alumnos en cambios de hora. - Control de archivo. - Reproducción de documentación (fotocopias). - Elaboración de comunicados a padres de familia, maestros, directivos, inspección. - Pase de lista y reporte de asistencia y retardos. - Anfitriona de los visitantes en dirección.
<p>Psicóloga</p>	<p>- Brindar apoyo psicológico a los alumnos del colegio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de textos para el periódico colegios. - Apoyo esporádico a Dirección General, Dirección Primaria y Dirección Secundaria. - Manejo del cuaderno de reportes para los alumnos. - Sesiones de apoyo psicológico a los alumnos del Colegio Álamo. - Supervisión y control de la conducta desarrollada por los alumnos en horario de clases.

2.7 La comunicación interna en el colegio Álamo A.C.

La comunicación en una organización representa la forma en que se realizan las actividades, la manera en que se desarrollan las relaciones interpersonales entre cada área, el cumplimiento de funciones, por ello es importante conocer los medios organizacionales de comunicación con los que cuenta Colegio Álamo, estos son:

*** Juntas Mensuales**

Características: tienen el objetivo de reunir a directivos, profesores y departamento de psicología para presentar el avance académico de los alumnos. Cada una de ellas es a final de mes y por nivel; es decir, una junta para preescolar, primaria y secundaria.

*** Periódico Mural**

Características: se ubica a unos cuantos metros de la entrada del colegio mide 2.39 cm de largo y 90 cm de ancho. Su función se centra en informar sobre las efemérides acontecidas durante el ciclo escolar, y eventos especiales. Es visto sólo por alumnos y profesores. Es elaborado por el personal académico.

*** Tablero de avisos**

Características: elaborado con material de corcho (91 cm x 58 cm), en el se emite información relacionada con cursos y talleres para profesores, avisos. Su ubicación es al interior de la sala de maestros y a unos cuantos pasos del departamento de Psicología.

*** Fax**

Características: se encuentra en el departamento administrativo y es utilizado para enviar y recibir información relacionada con el colegio.

*** Tablero de avisos y periódico mural sección primaria.**

Características: localizados al interior de la oficina de la Directora Belinda Rivera en ellos se plasma información relacionada con los alumnos y con la Secretaría de Educación Pública SEP. Son utilizados únicamente para los trabajadores que pertenecen a dicho nivel académico. Es actualizado y elaborado por el asesor pedagógico de la directora de nivel Primaria.

*** Calendario de cumpleaños**

Características: dividido en doce meses y con la fotografía de cada profesor y día de su cumpleaños, se encuentra en la entrada de Dirección General. Esta a cargo de las secretarías de nivel preescolar y secundaria.

*** Teléfono**

Características: con una sola línea y de ahí cada departamento cuenta con su propia extensión para comunicarse entre las mismas áreas y con padres de familia, inspección escolar, público en general.

*** Organigrama**

Características: en él se encuentra la estructura organizacional utilizada por el colegio y su localización a la entrada de las oficinas escolares permite que sea visto por todos los miembros del colegio y visitantes. Su responsable es la secretaria de Secundaria.

*** Circular para los padres de familia**

Características: del tamaño de un cuarto de hoja tamaño carta, es emitida por el departamento administrativo o por las secretarías para informarle a los padres de familia sobre cualquier acontecimiento relacionado con su educación. Se reparte a los alumnos y ellos lo regresan firmado por sus padres.

*** Sobre**

Características: de tamaño carta y de color blanco, al centro contiene el logotipo del Colegio Álamo; se utiliza para enviar información confidencial,

documentación de alumnos, información para padres de familia. Además de documentación oficial para la inspección escolar.

* **Correo electrónico**

Características: cada uno de los empleados de la institución escolar cuenta con su propio e-mail, con el se comunican con sus amigos, compañeros, familiares y público en general.

* **Periódico “Colegios”**

Características: medio informativo donde se expresa lo realizado por 28 instituciones educativas de la zona, este medio es mixto pues informa a los padres de familia, profesores y a diversas escuelas sobre los logros u actividades realizadas por la institución educativa.

Con la anterior descripción de los medios organizacionales de comunicación presentes en el Colegio Álamo, se obtiene un panorama sobre los procesos de comunicación existentes en la institución educativa, y para enriquecer más la presente investigación a continuación se desarrolla el tema de redes; para comprender el concepto Goldhaber en su libro *Comunicación Organizacional* nos dice: “Las organizaciones se componen de series de personas que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue un camino denominado red de comunicaciones”²³. De esta manera en cualquier organización la comunicación y el envío de información influyen en las relaciones interpersonales, el clima, la motivación y liderazgo en una empresa.

Existen dos tipos de redes en una organización por un lado las **redes formales**, las cuales se rigen bajo el esquema de jerarquías donde la información es emitida por los altos mandos y de ahí desciende hasta llegar a los puestos más bajos establecidos en un organigrama. Las situaciones en este tipo de redes obedecen a

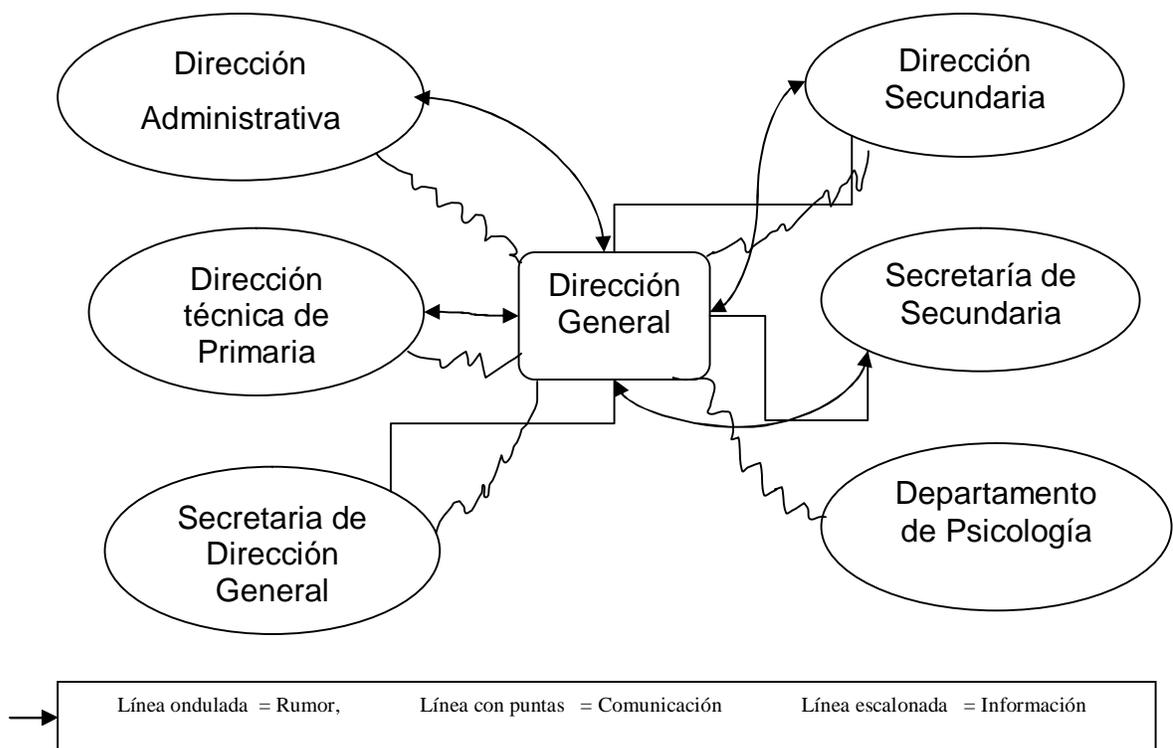
²³ Gerald Goldhaber M, Comunicación Organizacional, Editorial Diana, México, 1984, página 27.

un protocolo donde generalmente se emiten mensajes comunicativos sin esperar una respuesta y no existe interacción entre los empleados.

Sin embargo, en el momento donde las relaciones interpersonales personificadas en amistades, compadrazgos y noviazgos, se presentan al interior de la organización se conforman las redes informales que influyen en la manera de hacer comunicación; por ejemplo se puede generar un ambiente agradable, agilizar el trabajo y en contraparte generar un clima tenso en las actividades de la organización y la emisión constante de rumores, situaciones que desembocan en disfunciones para la empresa.

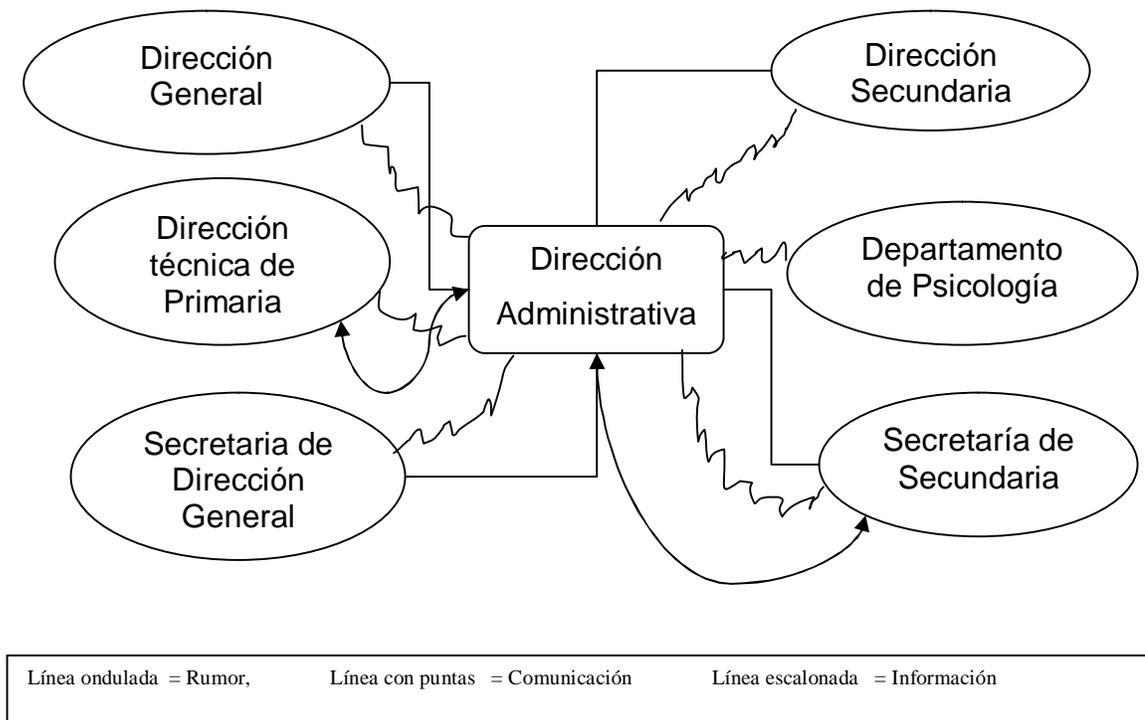
Las redes comunicativas e informativas en el “Colegio Álamo” A.C.

Los siguientes flujogramas se elaboraron a partir de la observación participante, técnica de investigación que arroja datos importantes para el presente trabajo en el aspecto comunicacional.



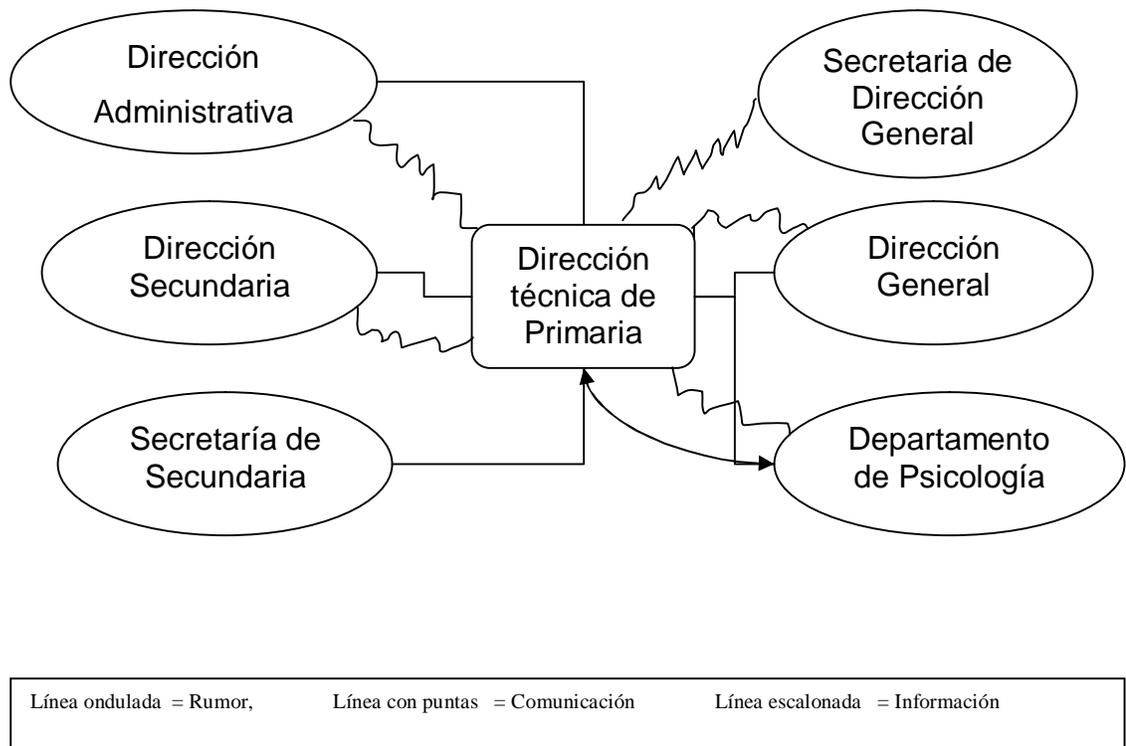
Comentario:

La dirección general presidida por el profesor Jorge López Cruz es un área donde prevalece el rumor como principal fuente de interacción entre los miembros del “Colegio Álamo”, dejando en segundo término a la información y la comunicación; situación que nos indica la presencia de una disfunción en la organización.



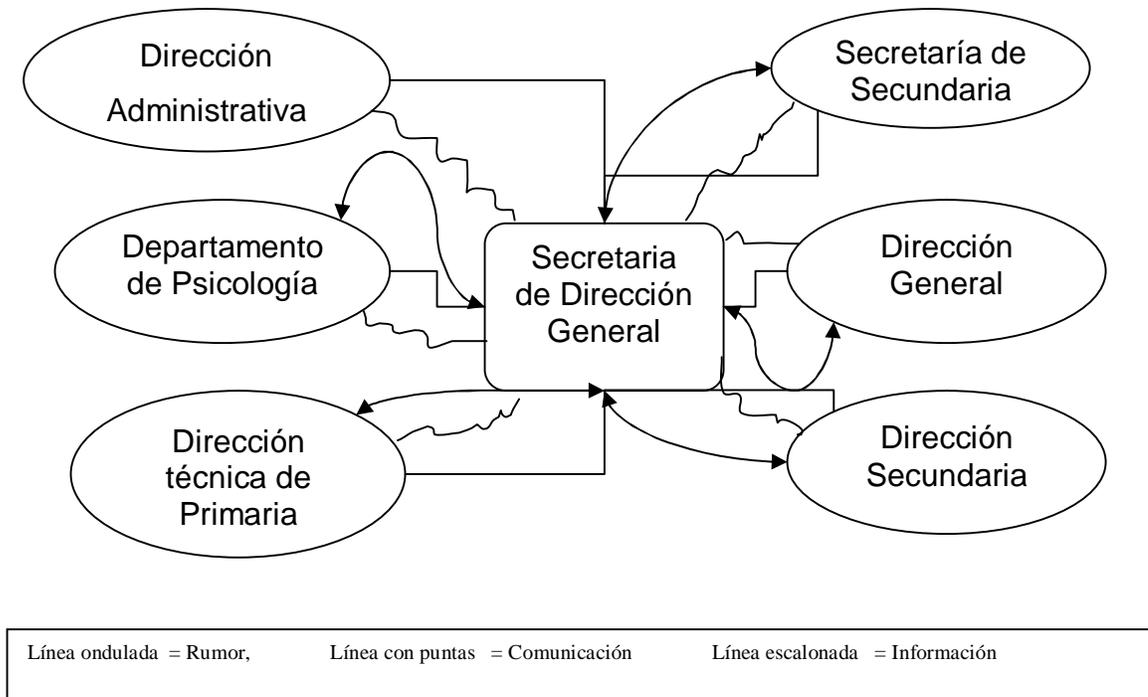
Comentario:

El departamento de Dirección Administrativa presenta un panorama donde la información es una constante en cuanto a la forma de relacionarse con otras áreas. Sus mensajes sólo informan y no se está a la expectativa de recibir una respuesta en la mayoría de los casos. Aunque el rumor también se presenta en el departamento como una segunda opción de interaccionar con sus compañeros.



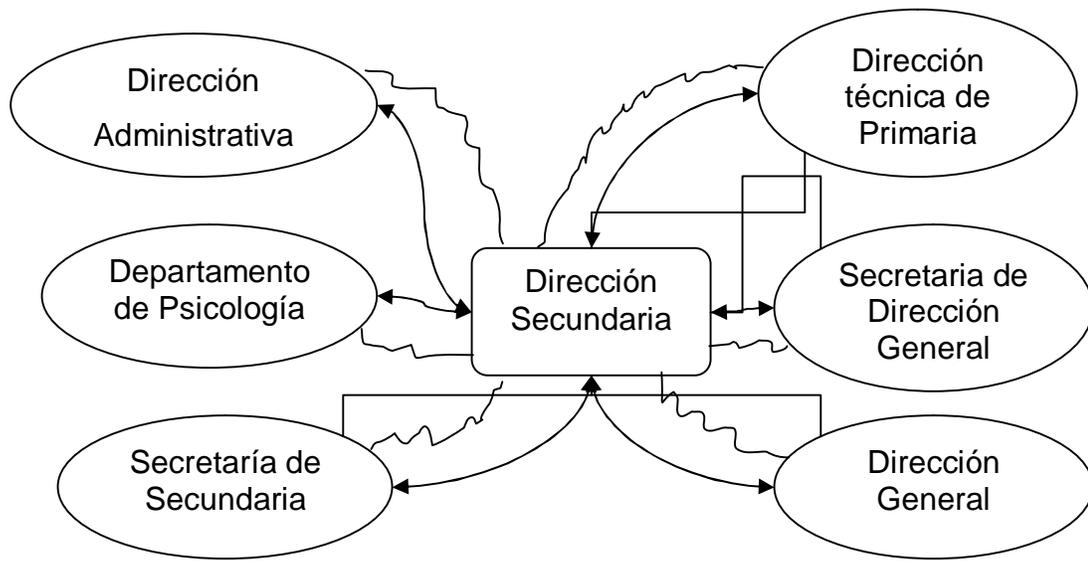
Comentario:

El área de Dirección técnica de primaria reporta una constante en rumor e información, situación que la coloca en una disfunción, pues tomando en cuenta el organigrama de la organización este departamento es uno de los pilares para el desarrollo de la organización; sin embargo, al momento de realizar la observación participante se encontró con un problema de comunicación en la persona encargada del área.



Comentario:

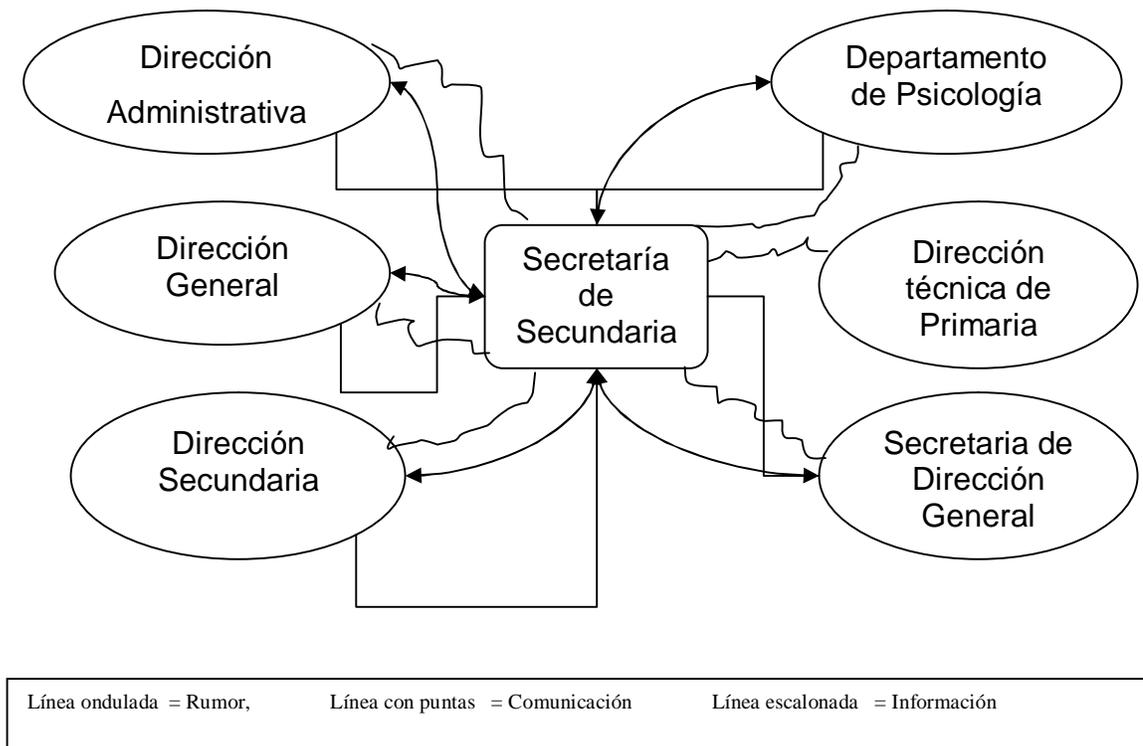
Casualmente la secretaria de Dirección General resultó uno de los actores de comunicación más importantes para el colegio; de acuerdo al flujograma mantiene constante comunicación con las demás áreas, emite mensajes y rumores hacia otros departamentos, situación que la coloca en un lugar importante en las redes informales de la organización.



Línea ondulada = Rumor, Línea con puntas = Comunicación Línea escalonada = Información

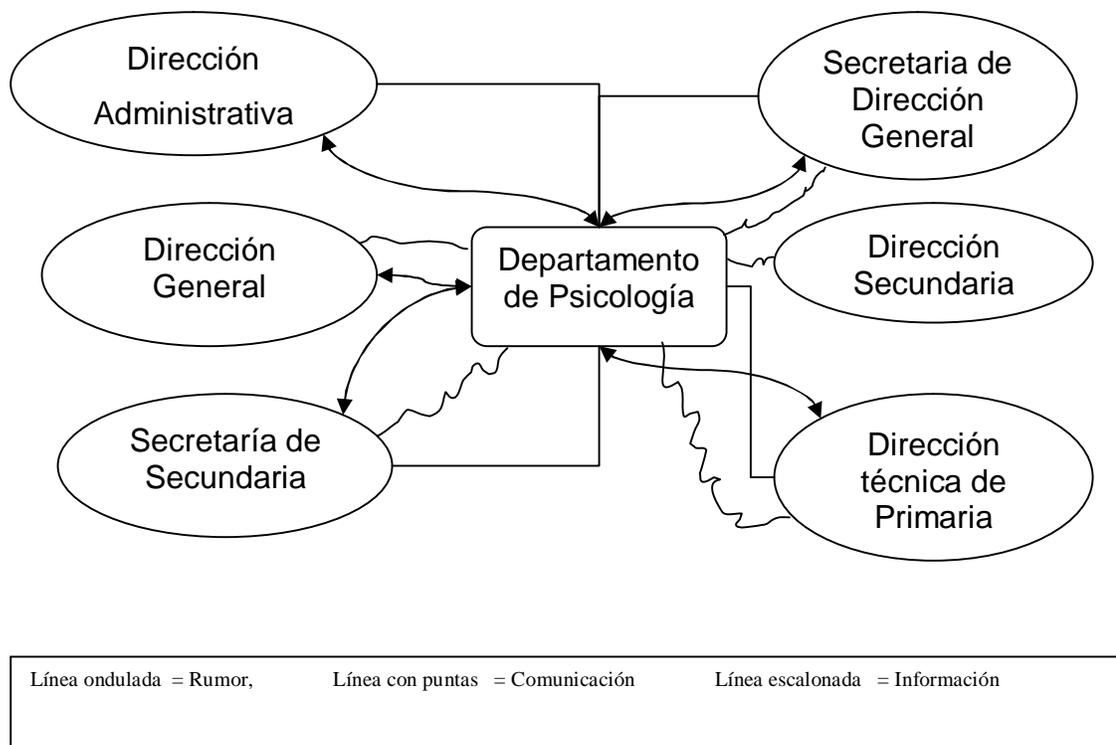
Comentario:

La comunicación e información son las dos formas más comunes de la Directora de Secundaria para relacionarse con sus demás compañeros, uno de los factores a considerar sería la cercanía que tiene con Dirección General y las secretarías, mientras que con el departamento de Psicología encuentra un apoyo para cumplir con su papel como directora de secundaria.



Comentario:

Rocío Brambilla es la encargada de llevar los asuntos de Secundaria; sin embargo, al igual que su compañera de dirección general es otro de los actores más importantes en el proceso de comunicación, ella mantiene constante interacción con las otras áreas, salvo con la Dirección Técnica Primaria debido a una rencilla personal, situación que se refleja en las relaciones interpersonales y en el clima de la organización.



Comentario:

Debido a su relación con los alumnos y su función dentro de la organización, la encargada del área mantiene una constante comunicación con la dirección de cada área, pues sus actividades así lo requieren, aunque circunstancias relacionadas con su personalidad la ubican en constantes rumores y envío de información con determinadas áreas.

Cabe señalar que en la composición de los flujogramas se omite el área de Dirección Preescolar y Dirección Primaria al no estar una persona al cargo del área durante el periodo de investigación; situación por la que no se tomó en cuenta las dos áreas y su relación con las redes del colegio Álamo.

Cada uno de los flujogramas presenta un panorama del contexto de la Comunicación Interna de la organización en estudio, situación que en el siguiente capítulo ya con la aplicación de encuestas y una metodología cualitativa arrojarán los datos correspondientes a la situación actual de comunicación del colegio.

Capítulo 3. La comunicación en el “Colegio Álamo” A. C.

El presente capítulo presenta la matriz de análisis de medios organizacionales de comunicación interna de “Colegio Álamo” A. C., donde se expone la situación de cada medio y su uso en la organización. De igual forma el análisis FODA y análisis comparativo DOFA, donde se expone las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas del colegio Álamo, asimismo se presenta la encuesta que se preparó para conocer la información en cuanto a Comunicación Interna se refiere, también como una nueva propuesta se desarrollo una metodología cualitativa para complementar el diagnóstico y finalmente se hace un análisis de los medios existentes en colegio Álamo.

A continuación se presenta la matriz de medios organizacionales de comunicación y la matriz de factores internos y externos correspondientes al análisis FODA, información que se obtuvo mediante entrevistas con directivos, observación participante y revisión de documentos en el colegio Álamo.

3.1 Matriz de análisis de medios organizacionales de comunicación.

Medio de comunicación	Quién emite el mensaje	A quién se emite el mensaje	Tipo de información	Frecuencia	Tipo de comunicación
Juntas mensuales	Directivos de cada nivel escolar	Profesores Departamento de Psicología Secretarías	Informe y Avance escolar Proyectos del colegio	Mensual	Operativa Reactiva
Periódico mural	Directivos Departamento Administrativo Profesores	Alumnos Padres de Familia	Efemérides Avisos Información del entorno	Mensual	Reactiva Operativa
Tablero de avisos	Departamento de Psicología	Profesores	Cursos Avisos	Bimestral	Operativa
Fax	Departamento Administrativo	Directivos Secretarías Personal administrativo	Personal Inscripciones Avisos	Periódica	Corporativa
Tablero de avisos de Sección primaria	Asesor Pedagógico	Profesores de primaria	Cumpleaños Cursos Informes Talleres	Mensual	Financiera Operativa
Calendario de cumpleaños	Secretarías de Kinder y Secundaria	Alumnos Padres de Familia Maestros	Fecha de cumpleaños	Anual	Operativa

Medio de Comunicación	Quién emite el mensaje	A quién se emite el mensaje	Tipo de información	Frecuencia	Tipo de comunicación
Teléfono	Administrativos	Secretarías Administrativos Directivos Profesores	Personal Académica	Periódica	Reactiva Corporativa
Organigrama	Secretaría de Secundaria	Profesores Padres de familia	Localización de puestos	Anual	Operativa
Circular	Profesores Secretarías Departamento de Psicología	Padres de familia	Asuntos relacionados con los alumnos	Periódica	Operativa
Sobre membretado	Dirección	Padres de familia Inspección Público en general	Confidencial Avance escolar	Periódica	Operativa Corporativa
Correo electrónico	Directivos Secretarías Departamento Administrativo	Directivos Secretarías Departamento Administrativo	Información escolar y personal	Periódica	Reactiva Corporativa
Periódico "Colegios"	Inspección Escolar	Padres de familia y público en general	Logros y actividades del colegio	Mensual	Financiera Operativa Corporativa

Donde:

Comunicación operativa: consiste en la creación y aplicación de los medios organizacionales de comunicación más importantes para el colegio y mediante ellos emiten mensajes para informar a los profesores, administrativos y padres de familia.

Comunicación reactiva: es aquella comunicación informal donde participan todos los niveles jerárquicos (desde el director general hasta el personal de intendencia) y es donde fluyen más los rumores que prevalecen en la institución educativa.

Comunicación Corporativa: se busca generar opiniones favorables respecto a la imagen del colegio con la ayuda del periódico “Colegios”, comentarios entre padres de familia, amigos y profesores de la institución.

Comunicación financiera: son datos emitidos por el colegio que tienen como principal objetivo colocar a la institución educativa como una organización que goza de prestigio y nivel educativo a un precio accesible.

3.2 Matriz de Factores Internos de “Colegio Álamo”.

Fortalezas	Ponderación	Calificación	Resultado
Los directivos del colegio son personas con preparación y carácter.	0.05	3	0.15
Cuenta con un grupo de profesores capacitados.	0.10	4	0.40
Cuenta con un equipo de administrativos para la realización de las actividades escolares.	0.05	3	0.15
Atención emocional a los alumnos por parte de una psicóloga.	0.05	3	0.15
Pláticas a los padres de familia con temáticas que refuerzan los valores sociales.	0.06	3	0.18
Clases de computación e inglés utilizando el programa Educare que contiene planes y programas de acuerdo a la edad de cada alumno.	0.10	4	0.40
Talleres impartidos a los alumnos y padres de familia por parte de la SEP.	0.05	3	0.15
Clases abiertas y muestra pedagógicas.	0.04	3	0.12

Fortalezas	Ponderación	Calificación	Resultado
Actividades extraescolares con carácter significativo vinculadas a la escuela, sociedad y aula.	0.10	4	0.40

Debilidades	Ponderación	Calificación	Resultado
Malas relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.	0.10	1	0.10
Algunos académicos no logran identificarse con el director de su área.	0.03	2	0.06
La poca comunicación entre los directivos de nivel escolar.	0.07	2	0.14
Constantes rumores en la organización.	0.06	2	0.12
Desinformación hacia los profesores de cada nivel escolar.	0.05	2	0.10
Mal empleo de los Medios Organizacionales de Comunicación.	0.05	2	0.10

Delegación de funciones hacia subordinados no es clara y precisa.	0.04	2	0.08
Suma	1.00		2.62

Interpretación general:

Se puede decir que el "Colegio Álamo" es una organización educativa con una fuerte posición interna debido a que sus fortalezas son aprovechadas por la institución a fin de cumplir con su misión y visión planteadas a raíz de su fundación. Y mediante los programas establecidos buscan brindar educación integral a los niños que así lo soliciten. Entre sus aspectos negativos destaca el rumor y relaciones interpersonales al interior del colegio, situaciones que desembocan en una mala comunicación entre las distintas áreas.

Matriz de Factores Externos de “Colegio Álamo”.

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Resultado
Prestigio de la escuela a nivel zona.	0.13	4	0.52
Participación constante en eventos culturales y académicos de los alumnos.	0.12	4	0.48
El colegio cuenta con diversos programas educativos y convenios con instituciones de gobierno para fortalecer el aprovechamiento de los estudiantes.	0.14	4	0.56
La capacitación constante de profesores por parte de la Secretaría de Educación Pública.	0.10	4	0.40

Amenazas	Ponderación	Calificación	Resultado
La constante apertura de escuelas particulares a nivel delegacional.	0.13	1	0.13
Que se pueda restringir el presupuesto a la escuela.	0.12	1	0.12
Accesos viales restringidos para la entrada al colegio	0.08	2	0.16
La llegada de nuevos profesores que no comulgan con los ideales de la institución.	0.09	2	0.18
Existe la posibilidad de que no le sigan rentando el inmueble a los directivos del colegio.	0.09	2	0.18
Suma	1.00		2.73

Interpretación general:

La organización está aprovechando sus espacios a nivel exterior de manera adecuada, al conseguir medios de difusión y actividades para garantizar un buen desarrollo de los profesores y alumnos del “Colegio Álamo”, aunque no podemos dejar de lado algunas de sus amenazas, las cuales en determinado momento pueden causar una situación de crisis en “Colegio Álamo”.

3.3 Análisis comparativo DOFA.

FO

- El contar con un grupo de profesores capacitados le da prestigio al colegio a nivel zona.
- Las clases de computación e inglés utilizando el programa Educare, le otorgan prestigio a la escuela a nivel zona.
- Las actividades extraescolares con carácter significativo permite la constante participación en eventos culturales y académicos de los alumnos.
- Las clases de computación e inglés utilizando el programa Educare es uno de los diversos programas educativos que fortalecen el aprovechamiento de los estudiantes.
- Los talleres impartidos a los alumnos y padres de familia por parte de la SEP forman parte de los diversos programas educativos y convenios con instituciones de gobierno para fortalecer el aprovechamiento de los estudiantes.
- Las clases abiertas y muestra pedagógicas son resultado de la constante capacitación de los profesores por parte de la Secretaría de Educación Pública.

DO

- Las malas relaciones interpersonales entre los miembros del colegio pueden restarle prestigio a la escuela a nivel zona.
- El que algunos académicos no logren identificarse con el director de su área puede afectar en el desarrollo de los diversos programas educativos y convenios con instituciones de gobierno que fortalecen el aprovechamiento de los estudiantes.
- Los constantes rumores en la organización pueden interferir en el prestigio de la escuela a nivel zona.

FA

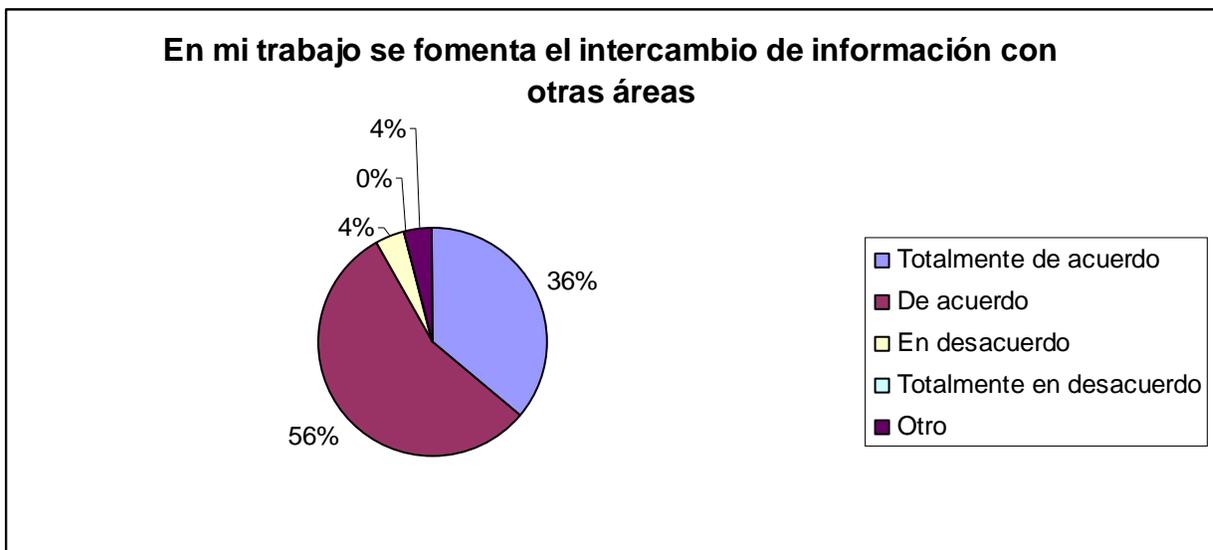
- La atención emocional a los alumnos por parte de una psicóloga puede verse afectada ante una posible restricción de presupuesto a la escuela.
- Las platicas a los padres de familia con temáticas que refuerzan los valores sociales corren el riesgo de modificarse con la llegada de nuevos profesores que no comulgan con los ideales de la institución.
- Las actividades extraescolares con carácter significativo vinculadas a la escuela, sociedad y aula podrían desaparecer con la llegada de nuevos profesores que no comulgan con los ideales de la institución

DA

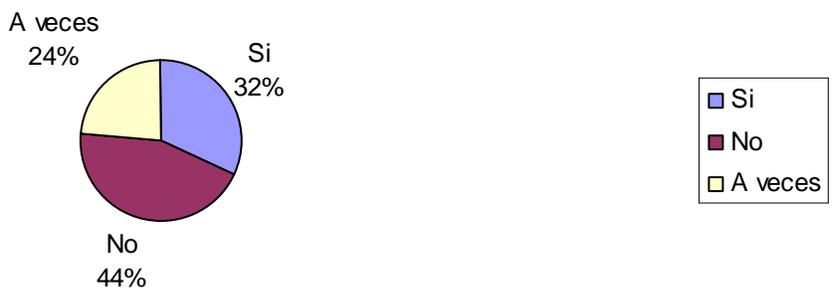
- El que algunos académicos no logran identificarse con el director de su área obedece a la llegada de nuevos profesores que no comulgan con los ideales de la institución.
- Los constantes rumores en la organización podrían ser resultado de la llegada de nuevos profesores que no comulgan con los ideales de la institución.
- La mala relación entre los miembros de la organización puede ser un motivo para que los profesores se vayan con la competencia.

3.4 Encuesta de Comunicación Interna.

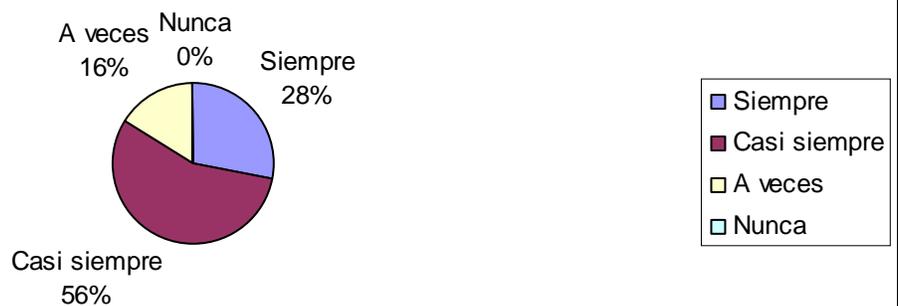
Resultados de la encuesta realizada durante los meses de septiembre, octubre y noviembre de 2007, periodo donde se acudió a la organización en diferentes días con la finalidad de obtener los datos por parte de los trabajadores de nivel Kinder, Primaria y los académicos de Secundaria (quienes no acuden diariamente a la institución).



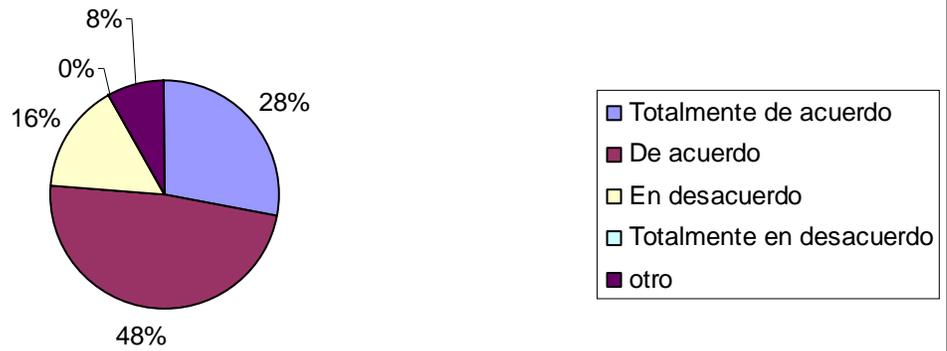
En mi trabajo existe comunicación entre los diferentes niveles escolares



¿Se mantiene a los empleados informados sobre los temas que afectan su trabajo?



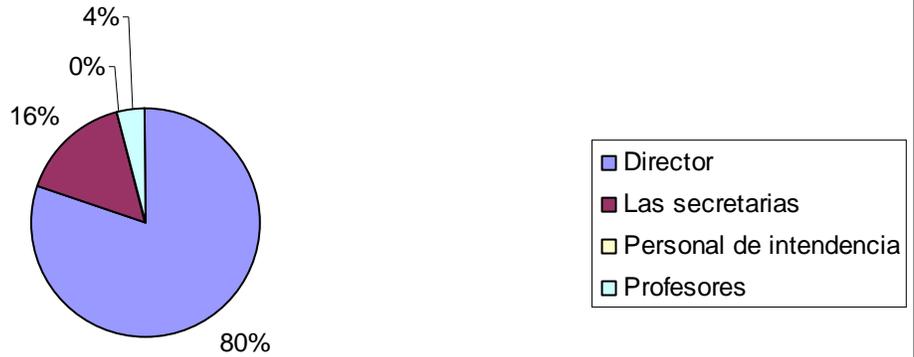
¿En mi trabajo, existe comunicación entre los distintos niveles jerárquicos?



¿En mi trabajo, el chisme o el rumor es la única forma de enterarse de lo que ocurre?

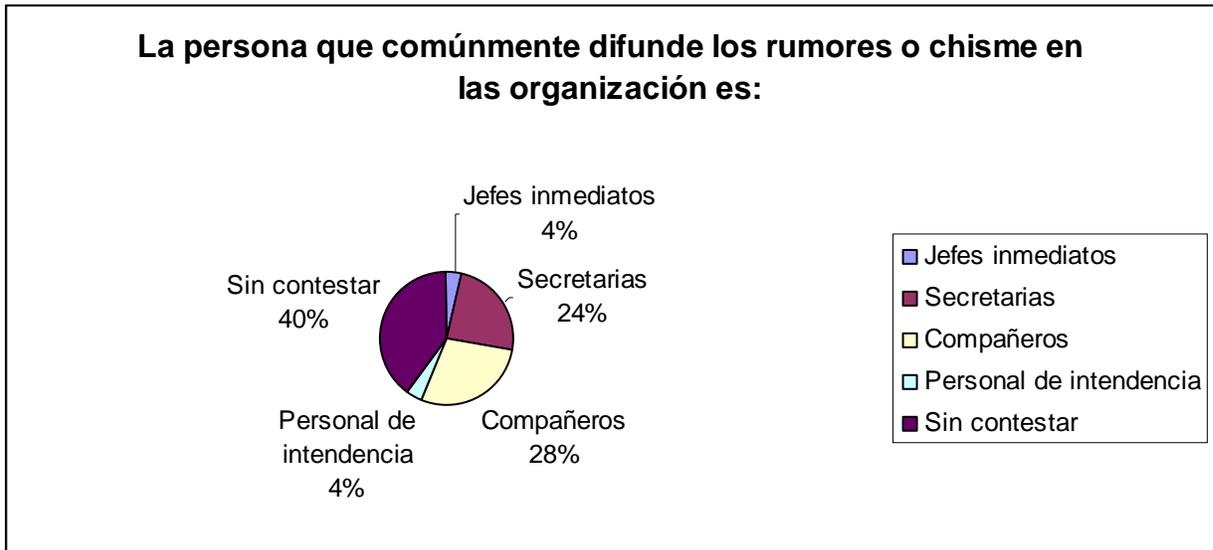


Normalmente usted recibe información del colegio por medio de:



¿Existen medios de comunicación (revista interna, periódico mural, gaceta, juntas), que permitan a los empleados expresar sus ideas?



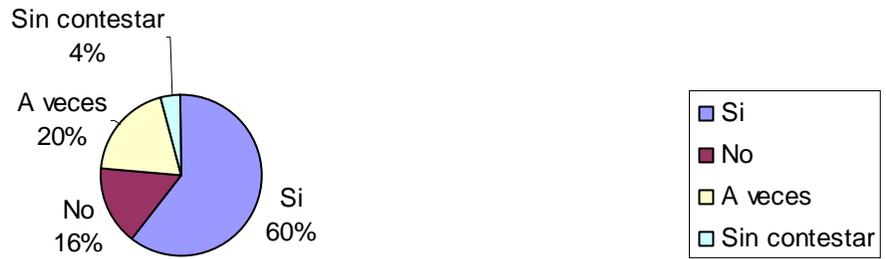


Interpretación General:

- En colegio Álamo existe intercambio de información constante gracias a las juntas que se realizan mes con mes en la institución educativa, asimismo el periódico mural y el periódico "Colegios", cumple con su función de informar a los públicos de la organización.
- La comunicación entre las distintas áreas no es la más óptima debido a las malas relaciones interpersonales entre directivos, aunque éstos; según los empleados, se informan sobre lo que acontece en la organización y cada uno de los niveles educativos del colegio.
- Al parecer los trabajadores afirman que no se les informa oportunamente sobre aspectos que afectan su trabajo.
- Finalmente, el rumor prevalece en la organización emitido en su mayoría por los profesores y las secretarias de la organización, aunque es de suma importancia rescatar que el 40% de los encuestados no contestó la pregunta. Este punto se tiene que investigar más a fondo mediante la aplicación de nuevas metodologías cualitativas.

3.5 Encuesta de Clima Organizacional

¿El director de la organización se reúne conjuntamente con el personal para discutir los proyectos de avance escolar?



¿El director de la organización permite a los miembros de la escuela sus puntos de vista?



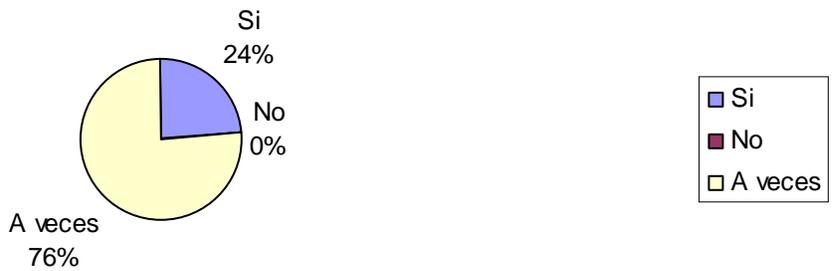
¿Esta usted contenta (o) o satisfecha (o) con su desempeño dentro del colegio?



¿Considera que los directivos de la organización se mantienen alejados de lo que ocurre en la organización?



¿Considera que existe cooperación entre los distintos departamentos o áreas del colegio?



El director de la organización suele dirigirse de manera autoritaria:

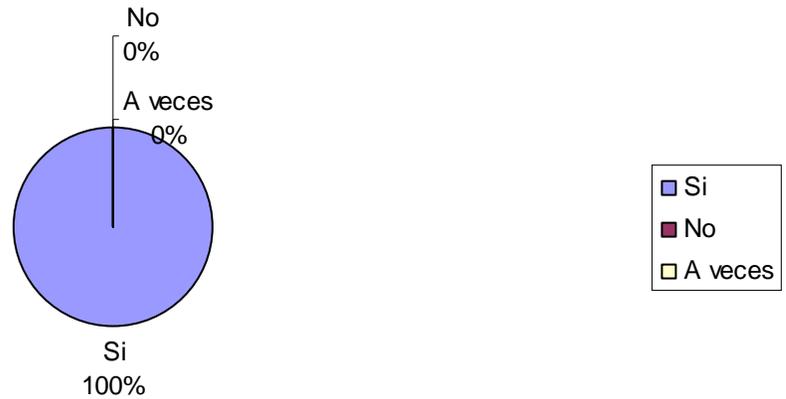
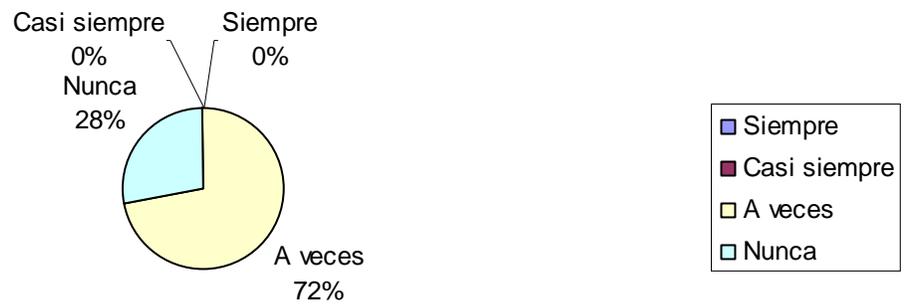


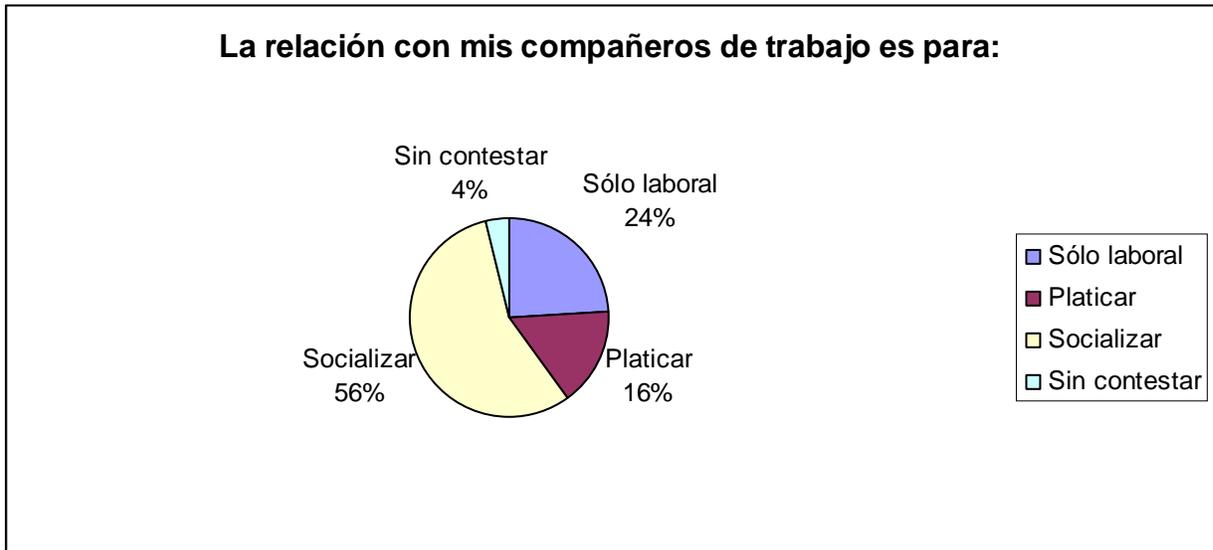
Se alienta a ser creativo al momento de desarrollar su trabajo:



Los directivos del colegio suelen felicitar al empleado cuando hace algo bien:



Estoy satisfecho con mi trabajo:**¿Cuando realizo mi trabajo me enfrento a barreras que los obstaculizan?**

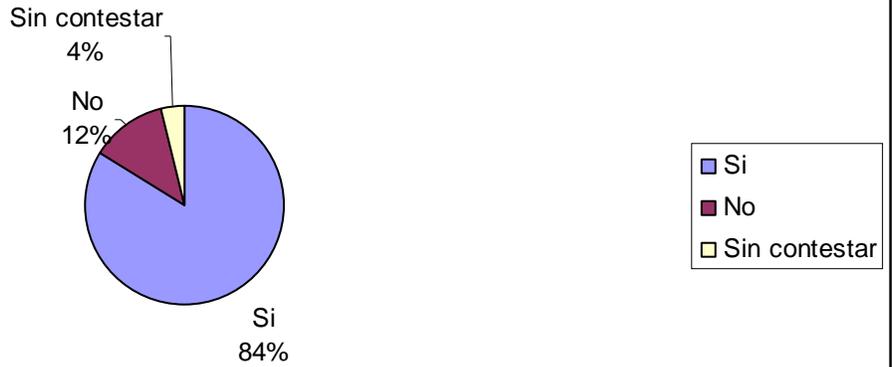


Interpretación General:

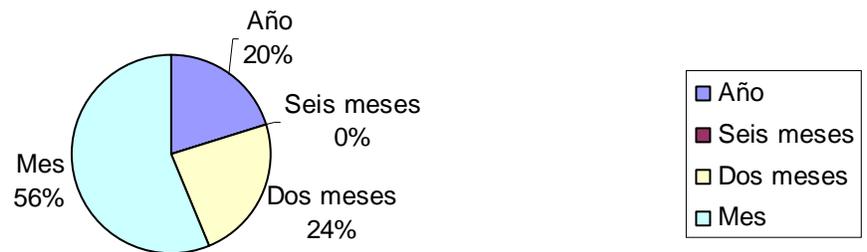
- Las distintas áreas de la organización se reúnen para discutir los proyectos de la organización, situación que les permite expresar sus ideas u opiniones sobre su trabajo, lo cual se traduce en que todos los empleados dijeron estar satisfechos con su desempeño en el colegio.
- Los empleados de colegio Álamo aseguran que los tres directivos principales de cada nivel escolar, la mayoría de las veces están alejados de lo que acontece en la institución.
- Existe poca cooperación entre cada área, situación que obstaculiza el trabajo de la organización.
- El clima es bueno aunque puede mejorar si se le da más énfasis al trabajo en equipo y con el apoyo total de los directivos.
- Las relaciones que prevalecen son sociales, muy por encima de lo laboral.

3.6 Encuesta de Cultura Organizacional

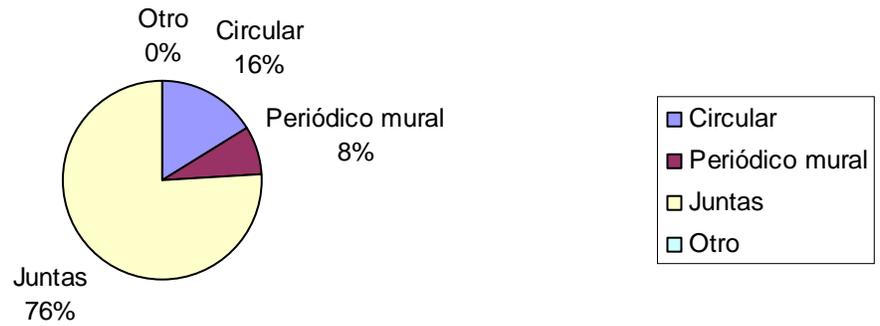
¿Se da a conocer los objetivos y metas de la organización?



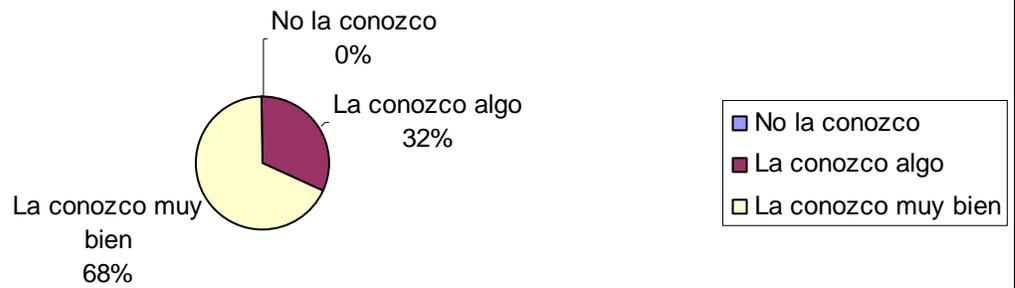
En la organización se establecen objetivos y metas cada:



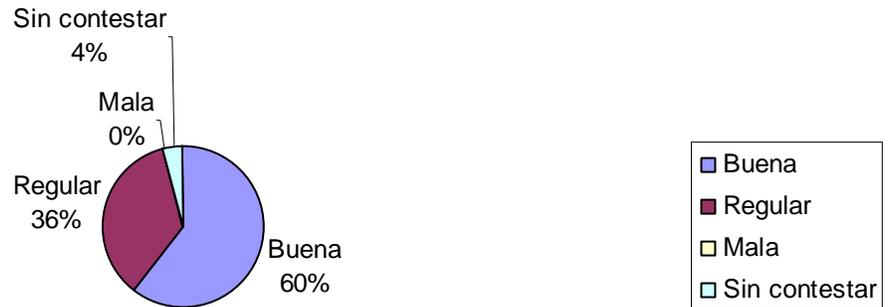
A través de qué medios de comunicación:



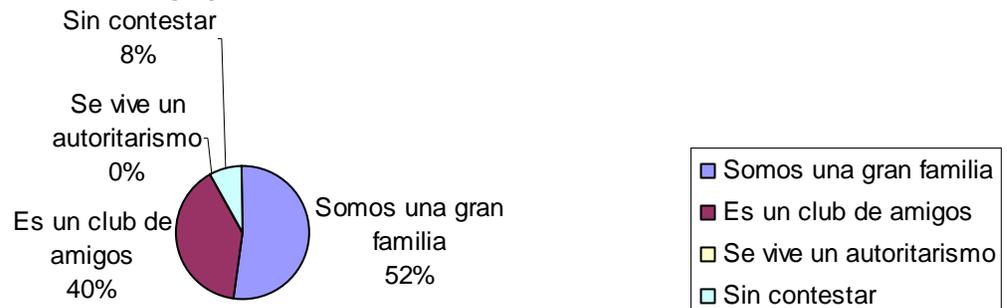
¿Conoce usted la filosofía o misión del colegio?



¿Cómo calificaría su relación con el director de la organización?



Si tuviera que definir su relación con sus compañeros de trabajo y directivos. ¿Cómo la calificaría?



Interpretación general:

- La cultura de la organización es buena, pues los empleados conocen la filosofía del colegio y porque constantemente se les da a conocer los objetivos y metas que tiene la institución educativa mediante las juntas.
- Tienen un buen sentido de pertenencia al considerar que juntos son una gran familia y un club de amigos.

Con la finalidad de reafirmar los datos arrojados en la encuesta aplicada a los empleados de la institución educativa se utilizará una de las nuevas metodologías cualitativas aplicadas a la comunicación organizacional; entre estas, sobresalen el Focus Group, Método Delphi, Metodología Q, Role Playing, El Brainstorming y Phillips 66.

3.7 Metodología Cualitativa.

La técnica cualitativa para aplicar en “Colegio Álamo” es el método Delphi, dicho método se eligió porque es una herramienta de investigación que reduce tiempo y costos, pues se envía mediante correo electrónico a un grupo de especialistas con la finalidad de obtener sus opiniones y comentarios de una problemática. Además en “Colegio Álamo” la mayoría de los profesores sólo van a dar sus clases y se retiran, pues trabajan en otras escuelas, situación por la que dicho método resulto ser el más apropiado para esta investigación.

A continuación se detalla las características del método Delphi:

El primer estudio Delphi fue realizado en la época de 1950 por la *Rand Corporation* para la fuerza aérea de Estados Unidos. El objetivo del estudio se centro en obtener el mayor número de opiniones de un grupo de personas (previamente seleccionadas) mediante la aplicación de un cuestionario controlado por el investigador.

Por ello Helmer y Rescher definen el método Delphi “como un programa cuidadosamente elaborado, que sigue una secuencia de interrogantes individuales a través de cuestionarios, de los cuales se obtienen la información que constituirá la retroalimentación para los cuestionarios siguientes”²⁴. Dicho método nos permite conocer las opiniones de los expertos en torno a una problemática antes planteada por el investigador.

De acuerdo con diversos autores el método Delphi se compone de cuatro fases:

1) Primera etapa: se emite un cuestionario, el cual debe ser contestado por un grupo de expertos y cuando las preguntas son devueltas se realiza un análisis de la información y se realiza una segunda ronda de preguntas.

2) Segunda etapa: los expertos reciben el segundo cuestionario para ser contestado por ellos mismos, nuevamente lo regresan al investigador para su

²⁴ <http://www.goecites.com/Pentagon/Quaters/7578/pros01.html>. 15 de Abril de 2008. Hora: 8:57 pm.

respectivo análisis y con ello confeccionar un último cuestionario en torno a la problemática establecida en un inicio.

3) Tercera etapa: se les notifica a los expertos que resuelvan el último cuestionario con la finalidad de obtener información más precisa del tema planteado y con ello proponer una solución al tema. Ya teniendo el investigador todos los comentarios u opiniones, se realiza el análisis de la información obtenida durante el proceso del método y se elabora un reporte (donde se exponen las conclusiones de la metodología utilizada).

Para la aplicación del método Delphi se necesita tener en claro las siguientes consideraciones:

- Tener un objetivo donde se justifique el porqué de la metodología y los alcances de la misma.
- Elegir un contexto y días de aplicación para los cuestionarios.
- Seleccionar a los expertos (personas que manejen la información que se desea obtener y que se comprometan con la aplicación del método. Dicho grupo tiene que ser capaz de ofrecer valoraciones decisivas para la investigación, pues en parte las conclusiones obtenidas darán paso a las recomendaciones de la investigación).

Entre las ventajas que tiene el método Delphi aplicado a la Comunicación Organizacional se encuentran: evitar conflictos personales entre los miembros de la organización, obtener diversas opiniones, libertad para contestar por parte de los expertos sin miedo a ser reprochados y que el investigador obtenga de la aplicación del método datos que quizá en una encuesta u entrevista no son arrojados por los trabajadores en una organización.

3.7.1 El Método Delphi en “Colegio Álamo” A.C.

Objetivo del método: Incorporar información extra para la evaluación de una problemática de Comunicación Interna y Clima organizacional que enfrenta “Colegio Álamo” A.C. y con ello establecer una serie de recomendaciones en materia de Comunicación para la institución educativa.

Contexto: Debido a las características del método (detalladas anteriormente) las preguntas se enviaron vía correo electrónico a los especialistas, donde se les puntualizó el objetivo de la investigación, los días de recepción de la información y emisión de los siguientes cuestionarios. De tal forma que el calendario de actividades es:

Fecha	Actividad	Papel del Investigador
16 – 19 de Junio	Primer cuestionario Para ser resuelto por los expertos.	Establecer la problemática central y recoger la información arrojada en la primer vuelta de preguntas, para proceder a un segundo cuestionario.
20 – 23 de Junio	Segundo cuestionario Para ser resultado por los expertos.	Análisis de los datos arrojados en la segunda etapa de investigación y preparación del tercer y último cuestionario.
24- 27 de Junio	Tercer cuestionario Para ser contestado por los expertos.	Recabar toda la información emitida por los expertos desde el inicio del método y preparar una conclusión del tema.
28 – 30	Reporte final	Presentar los alcances del método y su

de Junio		relación con el objetivo de la investigación de campo.
-------------	--	---

Expertos: Son un grupo de personas pertenecientes a la organización, quienes tienen mayor manejo de información y comunicación al momento de realizar su labor en la institución.

En la investigación se consideró a 10 empleados (expertos) personas que en su mayoría llevan años trabajando en el colegio y que por su posición en el organigrama y trabajo interactúan con las distintas áreas escolares. Cabe señalar que se optó por tener el panel de expertos de distintos departamentos con la finalidad de obtener una pluralidad de ideas para el objeto de estudio.

A continuación se presenta el primer cuestionario de aplicación para el método Delphi:

1. ¿Cómo es la relación de trabajo entre los tres directivos del Colegio Álamo?
2. ¿Con cuál de ellos, mantiene mayor contacto o comunicación?
3. ¿Con cuál de sus compañeros de trabajo (maestros, administrativos) se relaciona más y por qué?
4. Al momento de realizar su trabajo ¿Encuentra usted algún obstáculo?
5. ¿Cómo suele enfrentarlo o a que persona del colegio recurre para solucionarlo?
6. Describa cómo es un día laboral para usted dentro del colegio Álamo.
7. ¿El medio de comunicación que más utiliza usted para comunicarse es..?
8. ¿Cuáles son los rumores más frecuentes al interior del colegio?
9. ¿Quiénes son los encargados de emitir dichos rumores o chismes?
10. Describa alguna situación que de acuerdo a su criterio haya afectado su trabajo, algún compañero o al colegio.

En esta primera etapa los especialistas expresaron:

- Los días en la organización son productivos pues desde el momento de ingreso a la organización existen actividades que desarrollar y culminan hasta una o dos horas después de que los alumnos salen de clases.
- Tienen una buena relación con respecto a su Director General, la dirección de Secundaria y administrativos.
- Existe mayor socialización con las secretarías de dirección general y dirección secundaria al ser dos personas que pertenecen al colegio desde su fundación.
- Al momento de realizar actividades los expertos en cada área coincidieron que existen obstáculos que impiden la realización del mismo.
- La comunicación verbal es la más frecuente para la resolución de problemas suscitados en la organización.
- Los rumores al interior del colegio giran alrededor de los conflictos existentes entre directivos y algunos profesores.

Tomando en cuenta los anteriores puntos se procedió a la segunda emisión de preguntas para la aplicación del método Delphi.

Segundo cuestionario:

1. ¿Cómo es la relación con la directora del nivel primaria?
2. ¿De quién recibe más apoyo usted al momento de realizar su trabajo?
3. ¿Cuál es el obstáculo más frecuente que encuentra al momento de realizar su trabajo?
4. ¿Suele usted tomar decisiones que afecten o beneficien su trabajo sin consultarlas a su superior? ¿Por qué?
5. Mencione el departamento u área escolar que de acuerdo a su criterio es la más conflictiva del colegio.

La segunda etapa del método Delphi arrojó la siguiente información:

- La relación con la directora del nivel primaria es mala debido a conflictos existentes de ella con la dirección general, administrativos y profesores.
- Las secretarías de dirección general y dirección secundaria son las personas con las que los expertos se sienten apoyadas, pues según ellos, Leticia y Rocío son las que más tiempo están en la organización y las que más conocen los movimientos del colegio. Incluso en algunas ocasiones se quedan a cargo del mismo.
- El obstáculo más frecuente para realizar las actividades en la institución es el material (tanto para intendencia, profesores y administrativos) y es que debe solicitarse al administrador del colegio (que su vez debe ajustarse al presupuesto de la organización) y además existen sucesos que no son anticipados a los empleados por lo que se ve afectado su trabajo.
- Los expertos toman ciertas decisiones para no perder tiempo y agilizar el trabajo sin consultar a los directivos o a la dirección administrativa, pues muchas veces no se encuentran las personas responsables o la circunstancia de ese momento lo amerita.

Los puntos señalados con anterioridad permitieron la aplicación de una tercera y última ronda de preguntas, quedando de la siguiente manera:

1. ¿Cómo es el comportamiento de la directora del nivel primaria para con los empleados de la organización?
2. De acuerdo a su criterio ¿cuál es la situación de la comunicación entre el área que representa con el resto de los integrantes del colegio?

3. ¿Qué medio de comunicación utiliza más para comunicarse con sus compañeros de trabajo y directivos?

Durante esta última etapa los integrantes de la institución educativa comentaron:

- La directora de primaria es una persona conflictiva, tiene hartos a los profesores a su cargo, incluso al director general y directora de secundaria, administrativos e intendencia. Es una persona déspota, todo debe hacerse como ella dice. Regaña a profesores, las chicas de intendencia, personas de la cooperativa enfrente de la gente y a veces por situaciones que no lo ameritan.
- El asesor pedagógico de la directora de nivel primaria es una persona mal encarada que abusa del poder y junto con su esposa se sienten los subdirectores de la organización. Situación que genera descontento y “mala vibra” en el quehacer mismo de la organización.
- La comunicación cara a cara juega un papel importante en la comunicación interna de la institución educativa, además del teléfono y el periódico mural pues son los medios más utilizados aunque no son explotados al máximo en cuanto a contenido.
- El área con la que mayor conflicto se tiene es con la del nivel primaria, debido al comportamiento de su representante para con el resto de los integrantes de la comunidad educativa, aunque también existen pequeñas rencillas entre profesores y con los representantes de dirección administrativa.

Conclusiones:

- El desarrollo del método delphi fue un proceso de la investigación donde se dio espacio a un grupo de 10 personas con las que se logró obtener datos que reafirmaron lo ya establecido en las encuestas y entrevistas. Aunque en las tres etapas del método se

encontró una problemática importante para la comunicación interna y el clima organizacional del “Colegio Álamo” A. C.

- El problema que se encontró gira alrededor de la directora del nivel secundaria, quien según los expertos, su actitud genera una situación mala para la organización.
- En cuestión de los medios de comunicación interna se obtuvo que la comunicación cara a cara es un medio importante que apoyado con el teléfono y el periódico mural informan a los trabajadores.
- La relación de los empleados con los altos mandos es buena, existe respeto a la autoridad y los días en la organización son productivos aunque podrían mejorar si no existieran algunos obstáculos como la falta de comunicación y de material, situación que se reflejan en la pérdida de tiempo y esfuerzo para la realización de actividades.
- La socialización es un proceso importante para el trabajo en equipo aunque se ve amenazada por las malas relaciones interpersonales que existen entre diversas áreas del colegio, sobre todo con la dirección de primaria.

Con el método Delphi se enriqueció esta investigación y con ello se pretende también el complementar el proceso de un diagnóstico organizacional, tomando en cuenta que la mayoría de las investigaciones se limitan con la aplicación de encuestas, las entrevistas, la observación participante y no se toman en cuenta la aplicación de nuevas metodologías cualitativas (role playing, focus group, método delphi, brainstorming, Phillips 66), que si bien no son exclusivas de la Comunicación Organizacional, sus características y objeto de investigación pueden enriquecer más nuestro campo de estudio y darle mayor credibilidad al trabajo de campo.

Capítulo 4. Estrategia de Comunicación Interna

De acuerdo con los pasos propuestos para la realización de un diagnóstico organizacional en esta investigación; después de aplicar encuestas, entrevistas, observación participante y el método Delphi en “Colegio Álamo” A.C, se encontró una serie de disfunciones en materia de comunicación interna, las cuales se detallan a continuación.

4.1 Planteamiento del problema.

El “Colegio Álamo” A.C es una institución educativa que a finales de los años noventa abre sus puertas a la comunidad de Cuajimalpa de Morelos, Distrito Federal. Con el objetivo de brindar a la población infantil una educación de calidad que les permita desarrollar sus capacidades y aptitudes, tomando en cuenta su desarrollo integral.

Dichos elementos colocan actualmente a la organización como una opción educativa importante a nivel zona. Situación que en un primer momento fue el motivo principal para realizar la presente investigación, donde se encontró con las siguientes disfunciones:

- La comunicación entre las distintas áreas no es la más óptima debido a las malas relaciones interpersonales entre los directivos de cada nivel escolar, según afirman los empleados que en la mayoría de los casos se antepone los intereses personales a los del colegio.
- La Dirección técnica de primaria representa un foco rojo en cuanto a clima organizacional, pues de acuerdo con los datos arrojados en el método delphi, la encargada de dicha área es una persona prepotente y autoritaria.
- La organización de cada área es óptima para desempeñar las funciones que le corresponden, sin embargo, existe poca cooperación con otras áreas escolares y obstáculos que entorpecen el trabajo en la organización.

- A los empleados no se les informa oportunamente sobre los aspectos que afectan a su trabajo, situación que propicia un clima de descontento sobre todo a los profesores de nivel secundaria.
- El rumor o chisme es uno de los elementos que prevalecen al interior de la organización y se da en mayor medida a nivel primaria.
- Prevalecen las relaciones sociales, muy por encima de lo laboral, situación que indica que el proceso de socialización es más importante antes que el trabajo.
- En cuanto a los medios organizacionales de comunicación internos no hay un seguimiento y difusión en los mismos, no hay planeación en ellos y por ende en la emisión de mensajes; que en la mayoría de los casos se limitan a informar y no a comunicar.
- No existen suficientes eventos que generen una actitud de integración entre las áreas escolares.
- Existe identificación de varios empleados de la organización con las secretarias del colegio, pues son ellas quien pasan más tiempo en la organización por encima de los mismos directores escolares; situación que coloca a las empleadas como lideres informales en “Colegio Álamo” A.C.

Por consiguiente se considera que el problema principal a solucionar radica en la falta de comunicación e integración entre las distintas áreas de la organización y reorganizar los medios organizacionales de comunicación interna.

4.2 Fijación de objetivo y metas de la estrategia.

Las disfunciones encontradas al interior del “Colegio Álamo” A.C., durante la etapa del diagnóstico se dividen en tres ejes o área de oportunidad, por un lado los medios organizacionales de comunicación se limitan a informar y no a comunicar, esto obedece a la manera en que se han diseñado, la persona que emite los mensajes y la mala distribución de los mismos.

Un segundo eje se relaciona con el clima organizacional, tópico que tiene como principal disfunción el rumor, algunos obstáculos al momento de relacionar el trabajo y conflictos entre departamentos, indicando la falta de integración entre los empleados.

El tercer eje de oportunidad obedece a la cuestión de las malas relaciones interpersonales entre los directivos de cada área escolar, quienes al existir dicha situación no logran conducir a la organización al cumplimiento de sus metas.

Los anteriores puntos nos remiten a plantear una estrategia de comunicación interna para los empleados del “Colegio Álamo”, A.C., la cual pretende integrar a los trabajadores de la organización y combatir las disfunciones comunicativas encontradas durante el diagnóstico organizacional.

El nombre que recibe la estrategia de comunicación interna es **“Integrando tu comunidad educativa”**, la cual consta con una serie de recomendaciones en un plazo de ocho meses. El título de la estrategia tiene su esencia en la misión y visión de la institución donde se visualizan como una comunidad educativa y porque se debe unificar las tres áreas escolares (dirección general, primaria y secundaria) asimismo hacer también parte de este proceso a los administrativos, profesores e intendencia y lograr una mayor productividad en la organización.

Objetivo general: Desarrollar una estrategia para mejorar la Comunicación Interna e Integración de los miembros del “Colegio Álamo” A.C.

Dicho objetivo debe apoyarse en los medios organizacionales de comunicación internos y actividades en equipo donde los trabajadores de la institución educativa encuentren un medio de comunicación que ayude a mejorar sus labores y cumplir con el objetivo de brindar una educación de calidad a los niños y niñas de la zona, tal y como lo estipula su misión.

Metas:

La estrategia de comunicación Interna “**Integrando tu comunidad educativa**” pretende:

- Mejorar en un periodo de 8 meses las relaciones interpersonales entre los tres directivos escolares.
- Fortalecer a un 80% los medios organizacionales de comunicación existentes en la institución educativa.
- Elevar la motivación en los empleados en un 40 % al interior del colegio.
- Unificar en un 100% los proyectos y programas de la organización en un periodo de 8 meses.

4.3 Justificación de medios e instrumentos de comunicación.

Los medios organizacionales de comunicación que conforman la estrategia “**Integrando tu comunidad educativa**”, tienen un objetivo que cumplir al momento de su ejecución. A continuación se presenta la justificación de cada medio e instrumento de comunicación que se aplicará en la institución educativa en un tiempo de 8 meses.

Estos son:

- **Manual de Inducción:** al no existir un documento oficial que especifique las normas y reglas del colegio “Álamo”; el manual facilitará e informará a los empleados sobre su trabajo en la organización y con ello contar con un medio interno de comunicación que establezca las funciones del empleado.
- **Revista Interna:** Una publicación periodística completa y eficaz es un medio importante para cualquier organización. Actualmente la institución educativa no cuenta con una revista interna que fortalezca su comunicación, ella será un vinculo entre cada uno de sus públicos internos y reforzará la filosofía institucional.

- **Periódico Mural:** este medio tradicional de comunicación en colegio “Álamo” A.C; no es aprovechado al máximo (se limita a informar), por ello se propone un nuevo mural donde se den a conocer los hechos sucedidos durante la semana y a partir de ello estimular un mejor clima laboral y la integración entre los empleados.

- **Calendario de cumpleaños:** actualmente la organización cuenta con un calendario un tanto “simple”, en diseño y estructura. Situación que conlleva a proponer un rediseño del calendario más dinámico respetando la filosofía institucional y con ello generar un sentido de pertenencia en la organización.

- **Convivencia:** integrar a los trabajadores y mejorar el clima organizacional son dos funciones que cumplirá esta subestrategia de comunicación, donde convivirán directivos, empleados, trabajadores e intendencia en la casa del director general disminuyendo el rumor y las malas relaciones interpersonales entre los directivos escolares.

- **Lluvia de ideas o Brainstorming:** la aplicación de dicha metodología cualitativa generará canales de retroalimentación entre empleados y trabajadores; su aplicación en equipo arrojará datos importantes que permitan generar una mejor comunicación en la institución educativa.

- **Festejo de cumpleaños:** actividad que junto con el calendario de cumpleaños se enfocan a integrar y motivar a los empleados del colegio. Se busca integrarlos más a su organización y con ello aumentar la productividad.

4.4 Plan de acción y estrategia creativa.

La propuesta titulada “**Integrando tu comunidad educativa**”, para contrarrestar las disfunciones mencionadas al inicio del capítulo se divide en siete subestrategias las cuales se detallaran en una matriz de medios, seguidas de un boceto y especificaciones para la ejecución de las mismas.

Antes de presentar la matriz de medios es necesario describir cada tópico que comprende dicha herramienta para el cumplimiento de la misma:

Subestrategia: obedece al medio de comunicación o actividad a desarrollar.

Medio: se refiere las características físicas del medio de comunicación (material, tamaño, medias).

Actores de la comunicación: comprende al emisor (persona que emite el mensaje y elabora el medio de comunicación) y receptor (persona encargada de recibir el mensaje).

Objetivos del mensaje: es la justificación del porqué del medio de comunicación y su alcance.

Intención: es la meta a cumplir del medio o actividad que se está proponiendo para contrarrestar las disfunciones de la organización.

Especificaciones del medio: elementos que deben tomarse en cuenta al momento de elaborar el mensaje y al presentar al medio a sus receptores.

Expectativas del medio: como su nombre lo indica es la reacción que se espera por parte del receptor ante el medio de comunicación.

Evaluación: se especifica la técnica con la que se pretende medir el impacto de la estrategia al momento de su ejecución.

Cronograma: calendario de actividades que permite llevar un orden al momento de llevar a la práctica la estrategia.

Subestrategias dirigidas a fortalecer los medios organizacionales de comunicación internos:

Las cuatro subestrategias tienen como finalidad mejorar la comunicación interna en “Colegio Álamo” A.C, donde cada una de ellas tiene un objetivo en específico y al momento de ejecutarlas en la organización van a mejorar la comunicación en la institución educativa, asimismo disminuir el rumor e integrar a los trabajadores de la organización y hacerlos partícipes de lo que acontece en su entorno.

Subestrategia	Medio	Actores de la Comunicación	Objetivos del Mensaje	¿Cuál es la intención?	Especificaciones Del medio	Expectativas sobre actores	Evaluación	Cronograma
Realización de un Manual de Inducción.	Elaboración de un documento que contenga la información referente a las normas y reglas existentes en "Colegio Álamo". A.C.	<p>Emisor Dirección y Dirección Administrativa</p> <p>Receptor Miembros de la organización en general.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Explicar las normas, reglas, descripción de puestos y estructura establecida al interior de la organización, de forma precisa para el cumplimiento de las mismas. - Facilitar a los empleados la realización y control de su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Precisar las funciones encomendadas a cada área escolar. - Establecer formalmente los métodos de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades. - Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en el desarrollo del trabajo. 	<p>Formato: 21 cm X 29.7 cm.</p> <p>Impresión: a dos tintas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que los integrantes de "Colegio Álamo" A. C. conozcan sus funciones, facultades y límites de su área de trabajo y de las otras áreas. 2. Integrar y organizar a los empleados. 	<p>Evaluación mensual del cumplimiento del manual, para medir si se logró o no internalizar el manual y su impacto a nivel laboral.</p>	<p>Del mes de marzo al mes de abril debe redactarse el manual.</p> <p>Mayo es el mes para la presentación del manual a los miembros del colegio.</p> <p>La evaluación del mismo correrá en los meses de agosto y septiembre.</p>

Boceto del Manual de Inducción para “Colegio Álamo” A.C.

Presentación de la organización

- Nombre de la organización
- Título del manual
- Persona responsable de su elaboración
- Lugar y Fecha de elaboración

Introducción

Directorio de la organización

Objetivos del Manual

Índice Tentativo

1. Colegio Álamo. A.C.

- 1.1 Historia
- 1.2 Misión
- 1.3 Visión
- 1.4 Valores
- 1.5 Servicios
 - 1.5.1 Planes
 - z1.5.2 Programas

2. Estructura y Funcionamiento organizacional

2.1 Organigrama

2.2 Áreas escolares

2.2.1 Dirección General

- 2.2.1.1 Objetivo
- 2.2.1.2 Estructura
- 2.2.1.3 Funciones y perfil del puesto
- 2.2.1.4 Reglamento
- 2.2.1.5 Relación con otros puestos

2.2.2 Dirección Administrativa

- 2.2.2.1 Objetivo
- 2.2.2.2 Estructura (puestos)
- 2.2.2.3 Funciones y perfil de cada puesto
- 2.2.2.4 Reglamento

2.2.2.5 Relación con otros puestos

2.2.3 Secretaria de Dirección General

- 2.2.3.1 Objetivo
- 2.2.3.2 Estructura
- 2.2.3.3 Funciones y perfil del puesto
- 2.2.3.4 Reglamento
- 2.2.3.5 Relación con otros puestos

2.2.4 Dirección Técnica de Primaria

- 2.2.4.1 Objetivo
- 2.2.4.2 Estructura
- 2.2.4.3 Funciones y perfil del puesto
- 2.2.4.4 Reglamento
- 2.2.4.5 Relación con otros puestos

2.2.5 Dirección Secundaria

- 2.2.5.1 Objetivo
- 2.2.5.2 Estructura
- 2.2.5.3 Funciones y perfil del puesto
- 2.2.5.4 Reglamento
- 2.2.5.5 Relación con otros puestos

2.2.6 Dirección Preescolar

- 2.2.6.1 Objetivo
- 2.2.6.2 Estructura
- 2.2.6.3 Funciones y perfil del puesto
- 2.2.6.4 Reglamento
- 2.2.6.5 Relación con otros puestos

2.2.7 Departamento de Psicología

- 2.2.7.1 Objetivo
- 2.2.7.2 Estructura
- 2.2.7.3 Funciones y perfil del puesto
- 2.2.7.4 Reglamento
- 2.2.7.5 Relación con otros puestos

2.2.8 Secretaria de Primaria

- 2.2.8.1 Objetivo
- 2.2.8.2 Estructura

- 2.2.8.3 Funciones y perfil del puesto
- 2.2.8.4 Reglamento
- 2.2.8.5 Relación con otros puestos

- 2.2.9 Dirección Secundaria
 - 2.2.9.1 Objetivo
 - 2.2.9.2 Estructura
 - 2.2.9.3 Funciones y perfil del puesto
 - 2.2.9.4 Reglamento
 - 2.2.9.5 Relación con otros puestos

3. Estructura de edificios e instalaciones

4. Normas de seguridad

5. Políticas y normas

6. Prestaciones y servicios al personal

- 6.1 Política salarial
- 6.2 Vacaciones y días feriados
- 6.3 Capacitación y desarrollo
- 6.4 Asesoría profesional
- 6.5 Programas de Jubilación
- 6.5 Servicios médicos

7. Otros.

Manual de Inducción

**Colegio Álamo.
A. C.**

**Elaborado por: Isaac
Rocha C.**

México, D.F, Marzo de 2009



Revista interna

Subestrategia	Medios	Actores de la Comunicación	Objetivos del Mensaje	¿Cuál es la intención?	Especificaciones del medio	Expectativas sobre actores	Evaluación	Cronograma
Revista Interna	Textos elaborados por cada una de las direcciones escolares, donde se emita información relacionada con lo que acontece en la organización y su medio.	<p>Emisor Departamento de Psicología y Secretarías de cada nivel escolar</p> <p>Receptor Profesores, alumnos, personal Administrativo y padres de Familia.</p>	Reconocimiento de cada área escolar y fortalecer la integración de la misma.	Conducir a los integrantes de "Colegio Álamo" A.C. al cumplimiento de sus objetivos, metas y programas, establecidos en su Filosofía institucional.	<p>Distribución mensual.</p> <p>Formato: Tamaño: 21.0 x 27.5 cm.</p> <p>Paginas: de 3 a 8.</p> <p>Tiraje: 100</p>	Quienes integran la comunidad del "Colegio Álamo" A.C., encuentren un medio de expresión en la publicación periodística.	- Observación participante y Focus Group	<p>Abril es el mes para la presentación de revista. Se sugiere que sea durante la primera semana.</p> <p>En Marzo debe recolectarse toda la información que contendrá el primer número.</p>

BOCETO

Revista Interna

Objetivos

- *Informar e integrar a los integrantes de “Colegio Álamo” A.C.
- * Contar con una publicación periodística que permita crear un vínculo entre directivos y los públicos internos: profesores, administrativos, niños y padres de familia (quienes pueden escribir algún texto o sugerir alguna temática para la revista).

Dirigida a

- *Profesores
- *Alumnos
- *Administrativos
- *Padres de Familia

Periodicidad

- *Mensual

Nombre tentativo de la publicación periodística

- ***Comunicándote**

Formato

Debido que la institución no tiene suficientes recursos para dedicarlos a este tipo de publicaciones, el presupuesto con el que se cuenta es reducido. Por ello se propone el siguiente formato:

- *Tamaño 21 cm x 27.5 cm.
- *Papel couche
- *A dos tintas.
- *Fotografías o dibujos en blanco y negro.

Contenido

¿De qué hablar?

-Aspectos internos y externos:

- *Anécdotas de Colegio Álamo A.C.
- *Situaciones Recientes: entrega de reconocimientos a la institución, concursos a nivel zona, concursos internos, aprovechamiento escolar, cursos y talleres.
- *Proyectos o eventos contemplados por cada área escolar.
- *Motivar e integrar a los públicos internos mediante textos de reflexión, chistes, poemas, dibujos ya sean de algún autor en específico o de algún miembro de la institución.
- *Situaciones que afecten a la organización y/o temas relacionados con la educación en México.

¿De quién hablar?

-Públicos internos:

- *Directivos
- *Administrativos
- *Alumnos
- *Profesores

Estructura

La revista interna **Comunicándote** parte de con la Editorial (texto emitido por el director general) y por crónicas, reportajes y notas informativas que serán redactadas por los tres directores escolares, profesores y alumnos. Únicamente las secciones deberán estar delimitadas por el contenido, el cual lo decidirá el encargado del Departamento de Psicología (quien se encargara de la estructura de **Comunicándote**).

Secciones permanentes

- ***Editorial.** Para esta sección se propone que sea escrita por el Director General de "Colegio Álamo". A.C. El contenido deberá estar relacionado con la imagen de la institución educativa y su medio.
- ***Actividades del mes.**
- ***Avisos.** Estos deben ser breves.
- ***Padres de Familia opinan....** Sobre el desempeño de sus hijos y el trabajo de los profesores y directivos.

***Sugerencias del mes.** Recomendaciones para de cintas, cines y museos para el público interno.

Secciones variables

*Sección de anécdotas de la institución.

*Sección para los maestros. Espacio destinado para expresar y sugerir actividades para los alumnos y para los mismos profesores.

*Sección de primaria. Espacio para dicho nivel escolar exponga sus actividades.

*Textos relacionados con los alumnos de “Colegio Álamo” A.C.

Modo de distribución

*Junta mensual con los profesores. Donde cada mes se reúnen para discutir el avance escolar de los alumnos.

*En la recepción los maestros llegan a firmar antes de iniciar su clase, se pretende entonces que la secretaria sea portavoz y entregue a maestros, administrativos y alumnos la revista interna **Comunicándote**.

Comunicándote

Volumen 1, n.º 1

Septiembre de 2008

Contenido

Editorial	2
Pedidos de trabajo...	2
Actividades	2
Los musicales	3
Felices de los alumnos	4
Sugerencias	5
Avance	6



Los trabajos de...

Editorial

Actividades del mes

Periódico Mural

Subestrategia	Medio	Actores de la Comunicación	Objetivos del Mensaje	¿Cuál es la intención?	Especificaciones del medio	Expectativas sobre actores	Evaluación	Cronograma
Periódico mural.	Pizarrón de corcho (2.40cm de largo x 90 cm de ancho).	<p>Emisor Dirección General, Profesores y Secretarías</p> <p>Receptor Alumnos y padres de familia.</p>	Contar con espacio donde se coloquen avisos, noticias, sugerencias, felicitaciones, efemérides, colaboraciones del personal y todo tipo de información relacionada con "Colegio Álamo" A.C.	Informar oportunamente sobre las actividades a corto plazo programadas por el colegio.	<ul style="list-style-type: none"> - Colocar los colores institucional es (amarillo y verde) al borde del pizarrón y en la parte superior al centro el logotipo del colegio. - Redactar los textos de forma sencilla y que no sean muy extensos. - Se le proporciona un espacio específico a cada nivel escolar para la colocación de su información. 	Interés, motivación y participación para dar sugerencias sobre el contenido del periódico mural.	- Observación participante y encuesta.	<p>A partir de abril debe organizarse y realizar el nuevo periódico mural con cada una de las características especificadas en el boceto.</p> <p>La evaluación del medio será mensual.</p>

Boceto del Periódico mural

Objetivos:

- Establecer un vínculo con los alumnos, padres de familia y profesores.
- Estimular el trabajo en equipo entre los tres niveles escolares.
- Motivar la participación de los integrantes del colegio en la redacción de mensajes para el periódico mural.

El periódico mural tendrá como finalidad dar a conocer los hechos que han sucedido o suceden en la organización: noticias, fechas conmemorativas, costumbres, actividades deportivas, concursos, talleres, cursos de acuerdo al mes de su elaboración.

El periódico mural constituirá un canal de comunicación que permita la integración de los miembros de la organización y evitar la generación de rumores.

Características del periódico mural:

-*Pizarrón de corcho*, (90 cm de alto por 2. 40 cm. de largo). Se utiliza en posición horizontal para facilitar la lectura y su ubicación se encuentra a la entrada del colegio a mano derecha y está protegido por dos vidrios con el objetivo de proteger la información.

En la elaboración del periódico mural, se deben tomar en cuenta las siguientes etapas:

Recolección del material.- Recopilar toda la información pertinente para la redacción de los textos periodísticos. La encargada de realizar dicha actividad es la Psicóloga y la Secretaria de Secundaria.

Redacción de los textos.- Los textos redactados por los directivos, profesores y administrativos deben ser revisados por el profesor de español de nivel Secundaria.

Calendario de cumpleaños

Subestrategia	Medio	Actores de la Comunicación	Objetivos del Mensaje	¿Cuál es la intención?	Especificaciones del medio	Expectativas sobre actores	Evaluación	Cronograma
Calendario de Cumpleaños	Pizarrón de corcho (2.40cm de largo x 90 cm de ancho).	<p>Emisor Dirección General y Secretarías</p> <p>Receptor Profesores, administrativos e intendencia.</p>	Espacio donde se exponga la fecha de cumpleaños de los trabajadores del colegio.	Motivar al empleado y generar un sentido de pertenencia a la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Colocar los colores institucionales (amarillo y verde) al borde del pizarrón y en la parte superior al centro el logotipo del colegio. - Redactar una biografía de la persona que cumple años. - Colocar una fotografía a color del trabajador. 	Motivación e integración de los miembros de la organización.	Observación participante y encuesta.	<p>El primer día de cada mes es cuando debe renovarse el calendario de cumpleaños.</p> <p>En marzo debe presentarse el nuevo calendario a los empleados.</p> <p>Agosto de 2009 es la fecha para realizar la evaluación.</p>

Calendario de cumpleaños



dom	lun	mar	mié	jue	vie	sáb
	1 Juan Ramírez	2	3	4	5 Tabla	6
7	8	9 Leticia Patiño	10	11	12	13 Alfredo García
14	15	16	17	18	19	20
21	22 Jorge Estrada	23	24	25 Rocío Ávila	26	27
28	29	30 Mariana Ríos				

Felicidades a todos nuestros trabajadores.....

Cumple años este mes:

La costumbre sola será el último
día de cada mes.

Subestrategias dirigidas a fortalecer el clima organizacional y relaciones interpersonales:

Las siguientes tres subestrategias de comunicación se encaminan a mejorar el clima organizacional y las relaciones interpersonales al interior de “Colegio Álamo” A. C., debido a que los tópicos antes mencionados forman parte de las disfunciones con las que cuenta la institución educativa.

Estas son:

- Convivencia en casa del Director General.
- Lluvia de ideas.
- Festejo de cumpleaños de los trabajadores.

Convivencia

Subestrategia	Medio	Actores de la Comunicación	Objetivos del Mensaje	¿Cuál es la intención?	Especificaciones del medio	Expectativas sobre actores	Evaluación	Cronograma
Convivencia en casa del Director General	En la casa del Director General, Ubicada en el Estado de México.	<p>Emisor Dirección general</p> <p>Receptor Profesores, área Administrativa, Directores e intendencia.</p>	Generar una actitud de integración entre los miembros del colegio y mejorar el clima del mismo.	Motivar a los Trabajadores de la institución.	Convivencia en casa del Director general. Donde habrá comida, juegos en una tarde- noche.	Disposición y entusiasmo de ambas partes para asistir a los eventos y que se conozcan más a nivel personal.	Observación participante y un sondeo con dos preguntas y que éstas sean depositadas en un buzón de comentarios.	<p>El 21 de de marzo es la fecha para la convivencia.</p> <p>Se sugiere una segunda convivencia en la explanada del colegio para el mes de julio de 2009.</p>

Lluvia de ideas o Brainstorming

Subestrategia	Medio	Actores de la Comunicación	Objetivos del Mensaje	¿Cuál es la intención?	Especificaciones del medio	Expectativas sobre actores	Evaluación	Cronograma
Se expondrá una problemática ante los integrantes de la institución para que de ellos surja una lluvia de ideas, pensamientos y se genere un discernimiento sobre las posibles soluciones.	En la junta de fin de mes en la sala de juntas debe realizarse la actividad.	<p>Emisor Departamento de Psicología</p> <p>Receptor Profesores, área Administrativa, Directores e intendencia.</p>	Abrir canales de retroalimentación entre los empleados y directivos.	<p>- Fortalecer las relaciones interpersonal es entre los miembros de la organización.</p> <p>-Convivencia entre las diversas áreas.</p>	<p>- Reunir a una persona de cada área para participar en una dinámica grupal.</p> <p>- Ésta actividad tendrá una duración de media hora.</p>	Participación y motivación en los integrantes del colegio.	Observación participante y encuesta.	<p>Al término de la junta de cada mes a partir de abril, en un lapso de 20 a 30 minutos debe aplicarse la lluvia de ideas en la sala de juntas.</p> <p>Los resultados de la evaluación se expondrán a los directivos 10 días después de la aplicación.</p>

Festejo de cumpleaños de los trabajadores

Subestrategia	Medio	Actores de la Comunicación	Objetivos del Mensaje	¿Cuál es la intención?	Especificaciones del medio	Expectativas sobre actores	Evaluación	Cronograma
Actividad en donde los directivos festejaron a los trabajadores su cumpleaños.	Convivio que tiene como lugar el área de la cooperativa en el patio de la escuela.	<p>Emisor Secretaria de Dirección General</p> <p>Receptor Profesores, área Administrativa, Directores e intendencia.</p>	<p>Mejorar el clima de la Institución.</p> <p>Fortalecer el proceso de socialización.</p>	<p>- Mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.</p> <p>-Convivencia entre los distintos departamentos</p>	<p>- Reunir a toda la comunidad educativa.</p> <p>- Ésta actividad tendrá una duración de media hora.</p> <p>- Se debe traer un pastel, comida, botanas y refrescos.</p> <p>-Las mañanitas deben ser interpretadas por los asistentes al festejo.</p> <p>-El director general debe proporcionar un regalo al trabajador.</p>	Participación de todos los integrantes de la organización.	Observación participante.	<p>La actividad se aplicará a partir del mes de abril en adelante.</p> <p>La evaluación de la actividad debe ser para el mes de julio.</p>

4.5 Coordinación y control.

Dirección General y Departamento de Psicología son las áreas encargadas de vigilar, controlar y evaluar cada una de las subestrategias que forman parte de **“Integrando tu comunidad educativa”**, para ello se debe tomar en cuenta las especificaciones descritas en la matriz de medios y en los bocetos de cada medio organizacional de comunicación. Asimismo, es conveniente sugerir a la organización educativa el contar con una persona especializada en el tema con la finalidad de llevar la estrategia de comunicación propuesta para “Colegio Álamo” A.C., de la forma más correcta posible; por lo que se propone a un consultor externo o la creación de un Departamento de Comunicación para la institución.

4.6 Seguimiento de evaluación.

La observación participante y la encuesta son de las principales herramientas de investigación propuestas para la evaluación de las subestrategias sugeridas para combatir las disfunciones encontradas en la organización. La persona encargada de dicha actividad, deberá considerar todo tipo de comentarios para la evaluación de la estrategia y el impacto de la misma. De igual forma podrá participar en la mejora de la misma con la finalidad de seguir garantizando una comunicación eficaz en “Colegio Álamo” A.C.

Conclusiones

Es la Comunicación Organizacional una ciencia social que hoy en día ha adquirido un auge impresionante, suceso que obedece en un primer momento el garantizar el desarrollo y permanencia de las empresas y por otro lado, al ser multidisciplinaria, es decir, que se apoya en la Psicología, Administración, Antropología, Sociología; permite encontrar una disciplina de apoyo para la comprensión de los fenómenos sociales y comunicativos que ocurren en las organizaciones.

El realizar la tesis en “Colegio Álamo” A.C. permitió encontrar un objeto de estudio interesante, partiendo de la idea de que en la mayoría de las veces, los actuales comunicadores se centran en trabajar con grandes corporativos o empresas que cuentan con los recursos para garantizar su comunicación interna de manera estratégica.

Dejando de esta forma a un lado las denominadas pymes, organizaciones emergentes, instituciones, patronatos, las cuales son consideradas como organismos pequeños en donde pareciera que el comunicólogo organizacional nada podrá hacer.

Sin embargo, instituciones como los colegios o escuelas privadas con la globalización han adquirido relevancia a nivel mundial, pues en ellas se forma a profesionistas con la mejor educación. En este tipo de organizaciones, se emiten mensajes, existe comunicación, se hace investigación, trabajo en equipo, hay información, pero con esto surge otro problema importante y es que dichas actividades se encomiendan a gente que desconoce de la importancia en la planeación en cada proceso.

Por ello, el comunicador organizacional como especialista en la materia cuenta con el conocimiento adecuado y la preparación para convencer y demostrar a los dueños, encargados y responsables de las empresas, la importancia de la gestión de la comunicación en sus negocios, y las oportunidades que esto representa para un futuro.

El clima, la cultura, el desarrollo organizacional, la motivación, las relaciones interpersonales, la comunicación interna y externa son elementos que siempre

están presentes en las organizaciones, algunas veces hay cosas que se controlan y otras que no, pues el trabajar con seres humanos resulta un proceso muy complejo; pero para ello las estrategias de comunicación pretenden ser herramientas que permitan generar un buen desarrollo y garantizar la productividad en las empresas.

En el “Colegio Álamo” A.C, se encontró una organización sólida en donde existía ya de manera informal la comunicación interna, pero al ser una empresa familiar, los representantes de la institución educativa anteponen en la mayoría de los casos sus intereses personales y dejan en segundo plano a la organización, como consecuencia de una mala planificación y control de los aspectos comunicativos presentes en la vida misma de las organizaciones.

Al iniciar la investigación en la escuela privada, los miembros de la misma, demostraron rechazo y apatía hacia el investigador, como resultado de la poca comunicación que existía entre cada área escolar y los conflictos presentes a nivel directivo, situación que se reflejó en un clima de incertidumbre al momento de iniciar el presente trabajo.

La parte teórica descrita en esta tesis es resultado de la inquietud del investigador por presentar un trabajo de calidad en donde se reflejara lo aprendido durante los cuatro años y medio de preparación en la carrera de Ciencias de la Comunicación, y en este trabajo como aportación se proponen algunos pasos para la realización de un diagnóstico organizacional, el uso de la matriz de factores internos y externos, el análisis comparativo DOFA y la aplicación de nuevas metodologías cualitativas en Comunicación Organizacional.

El diagnóstico organizacional y la estrategia de comunicación interna, tuvo como objetivo hacer uso de métodos y técnicas que encaminadas a la gestión de la comunicación en las organizaciones, apoyadas en un buen diseño y planeación de medios internos de comunicación; logran conjuntar un material que pueda garantizar la supervivencia de las organizaciones en esta época de cambios acelerados para la humanidad.

Cabría señalar el apoyo brindado por el director general de “Colegio Álamo” A.C, las secretarías y administrativos, pues desde el primer momento mostraron una

disposición para llevar a cabo el diagnóstico organizacional y por proporcionar la información para conocer más el objeto de estudio.

El trabajar para la institución educativa permitió al investigador conocer un poco de lo que acontece en la organización, saber ciertos movimientos, como lidiar con problemas, ingeniar el momento preciso para obtener datos y por supuesto, aplicar el conocimiento adquirido durante la etapa universitaria.

Aunque aún, así faltó tiempo para discutir proyectos, conocer el manejo de la información y platicar con los directivos sobre el rumbo del colegio, pero al final de cuentas lo importante fue el poder analizar una organización desde el punto de vista comunicacional.

“Integrando tu comunidad educativa” es el título de la estrategia que pretende ser puesta en práctica en la empresa; tal y como se siguiere en los bocetos presentados en cada matriz de medios, acompañados de su respectiva evaluación y fecha de implantación con el objetivo de garantizar la productividad en la organización.

Al momento de cumplirse la hipótesis planteada para esta investigación, se dejaría en claro la importancia y el papel que juega la Comunicación Organizacional hoy en día en las empresas.

Sin duda alguna, la tesis es un trabajo que permite al alumno universitario desarrollar su capacidad de investigación y análisis de datos, con el firme objetivo de generar conocimiento que pueda ser aplicado de una forma correcta en la vida del ser humano.

Fuentes consultadas.

Bibliografía

ARRAS VOTA, Ana María, Comunicación Organizacional, Colección de Textos Universitarios, Universidad Autónoma de Chihuahua, México, 2002, 237 pp.

ARRIETA ERDOZON, Luis, Conceptos de Comunicación Organizacional, Ed. Diana, México, 1998.

AUDIRAC CAMARENA, Carlos A. et al, ABC del Desarrollo Organizacional, Editorial Trillas, México, 1994, 100 pp.

B. ADLER, Ronald y MARQUARDT ELMHORST, Jeanne, Comunicación Organizacional, Principios y prácticas para negocios y profesiones, Octava Edición, MC Graw Hill, México, 2005, 462 pp.

BAENA PAZ, Guillermina, Técnicas para enseñar a pensar y a investigar, Editores Mexicanos Unidos, México, 2001, 163 pp.

BRIONES, Guillermo, Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales, Editorial Trillas, México, 2003, p.p. 364.

COON, Dennis, Fundamentos de la Psicología, Octava edición, Thomson Editores, México, 2001, 401 pp.

D APRIX, Roger La comunicación para el cambio, Editorial Graniza, México, 1999, p.p. 196.

ECO, Humberto, Cómo se hace una tesis Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura, Editorial Gedisa, Barcelona, España, 2000, 233 pp.

ELÍAS Joan y MASCARAY, José, Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España, 1998, 306pp.

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, La comunicación en las organizaciones, Editorial Trillas, México, 1995, 368 pp.

GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús, La comunicación interna, Ediciones Díaz de Santos, Madrid España, 1998, 373 pp.

GAYTÁN MORA, Juana y PIÑUEL, José Luis, Técnicas de investigación en comunicación, Editorial Síntesis, Madrid, España, 1998, p.p. 332.

GOLDHABER M, Gerald, Comunicación Organizacional, Editorial Diana, México, 1984, 423 pp.

GUTIÉRREZ PANTOJA, Gabriel, Metodología de las Ciencias Sociales, Colección de Textos Universitarios, México, 1984, 250 pp.

HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Sergio y POLIDO MARTÍNEZ, Alejandro, Visión de negocios en tu empresa, Editorial Gasca – Sicco, México, 2003, p.p. 227

HOMS QUIROGA, Ricardo, La comunicación en la empresa, Grupo Editorial Iberoamericano, México, 1998, 213 pp.

KIRKPATRICK L, Donald, Claves para una comunicación eficaz, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España, 2001, 133 pp.

PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer, La gestión estratégica organizacional, ECOE Ediciones, Bogotá, Colombia, 2003, 107 pp.

REBEIL CORELLA, María Antonieta y SANDOVAL RESÉNDIZ, Celia, El poder de la comunicación en las organizaciones, Plaza y Valdés Editores/ Universidad Iberoamericana, México, 1998, 386 pp.

RODRÍGUEZ M, Darío, Diagnóstico Organizacional, Alfaomega Grupo Editor, México, 1999, 218 pp.

SALÓ, Nuria, Aprender a comunicarse en las organizaciones, Ediciones Paidós, Barcelona, España, 2005, 122 pp.

PÁGINAS DE INTERNET:

www.gestiopolis.com

www.gestion2000.com

www.razonypalabra.com

www.mexicanadecomunicacion.org

Anexos

Entrevista.

Entrevista con la directora de Primaria.

Profesora: Belinda Rivera

1. Para usted ¿Qué papel juega la comunicación dentro del colegio, para llevar a cabo sus actividades?

R= Es fundamental para lograr las metas y objetivos del proyecto escolar. Es importante para que los maestros conozcan su función y logren un correcto desempeño. Procuro estar en contacto con los profesores de manera formal e informal; y de esta forma estar al tanto de sus funciones, sentimientos y emociones de los mismos.

2. ¿El trabajo en equipo es una característica de la organización? ¿Por qué?

R= para mi es importante tratar de trabajar en equipo, mediante las juntas de consejo técnico; las cuales dan sentido y dirección a los profesores. Consultar a todos los miembros del equipo y lograr con ello una comunicación horizontal.

3. ¿Considera usted que existe una constante comunicación entre las distintas áreas o grupos que conforman al colegio?

R= Entre directores y profesores no. Hay discrepancia en la manera de dirigir. Al existir diferente preparación en los directivos hay diferente forma de dirigir, asignar puestos y actividades, se confunde el grado de responsabilidad, situación que caracteriza a mis otros socios y no estoy de acuerdo con ello.

4. ¿Cuáles son las barreras más frecuentes con las que se encuentra al realizar su trabajo?

R= Es el director general quien debe ser una figura de asesoría y apoyo que cobije de alguna manera todas las acciones que hay en la escuela. Existe una injerencia a nivel técnico y en otros ámbitos. La función técnica y pedagógica de la SEP es desconocida, hay pérdidas de tiempo que se ven reflejadas en la empresa. Se interrumpe la comunicación directa con los padres de familia.

5. ¿En quién recae la responsabilidad de superar estas barreras?

R= Debe existir una corresponsabilidad en los socios (la gente que dirige), al momento de realizar una toma de decisiones importante económicamente y pedagógicamente. Las relaciones interpersonales están deterioradas entre los directivos de la organización.

6. ¿Qué tipo de disposición existe al momento de realizar su trabajo?

R= Existe una forma eficiente al momento de delegar funciones, las personas que están detrás de nosotros responden a cada una de las exigencias previstas por mis socios y yo.

7. ¿De qué manera se motiva a los empleados para que realicen su trabajo?

R= Mediante un reconocimiento verbal, por escrito, acercamiento y supervisión constante y en raras ocasiones una recompensa económica. Además existen juntas y pláticas con el personal con el fin de reforzar la misión de la institución y la cuestión de factor humano, y su interrelación entre ellas. Autoestima en los niños y nivel académico. La misión y visión en cada nivel esta segmentada por lo que debe existir una estrategia o metodología que vayan contrarrestando estos problemas.

8. ¿Cuáles son los medios de comunicación más importantes para difundir la información dentro del colegio?

R= Los comunicados, periódico interno, convivios con la comunidad, participación de los padres de familia en diferentes actividades académicas.

9. ¿Cuáles son los objetivos establecidos en el colegio y cómo se cumplen?

R= Proporcionar una educación de calidad, tratando de desarrollar integralmente a los alumnos con una tendencia vanguardista, enfocada al desarrollo de competencias y habilidades que conlleven a una recomendación académica buena hacia la institución.

10. ¿Considera que los integrantes del colegio actúan conforme a los valores que promueve la organización? ¿Por qué?

R= Si, se refleja en la mayoría de sus comportamientos y metas por lo que los resultados son congruentes con la actuación de cada miembro de la empresa. Un claro ejemplo lo es el programa Enlace, el cual va mejorando año con año de acuerdo a las estadísticas de la SEP.

11. ¿Cómo es su relación con los padres de familia del Colegio Álamo?

R= Considero que es excelente; aunque hay puntos de vista diferentes. El cliente merece siempre tener la atención por parte de los directivos. Aunque debo mencionar que no es la misma actitud la del primer año, que la del tercer año, cuarto o quinto año. Mis mejores años en este sentido han sido el 2006 y 2007 los mismos que he enfocado a entender mi entorno laboral.

12. ¿Cómo surge colegio Álamo?

R= Tengo 15 años de trabajar en escuela. La organización es tradicional y por lo tanto debe funcionar como una buena escuela. Es importante la formación de la parte humana con los profesores, papás, crear el conocimiento y con ello conducir a la organización por un buen camino.