

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA PROMOVER  
LOS SERVICIOS QUE OFRECE UNA DEPENDENCIA  
PÚBLICA. EL CASO DEL CENTRO DE EDUCACIÓN  
CONTINUA UNIDAD ALLENDE**

**T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
CON ESPECIALIDAD EN  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**P R E S E N T A:  
ADIEL TORAL CARTAS**

**ASESORA: LIC. ESPERANZA ALEJANDRA  
CABRERA MARTÍNEZ**

**Ciudad Universitaria, México, D.F. 2006**



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.

## AGRADECIMIENTOS

*A mi querida Universidad Nacional Autónoma de México por brindarme más que una formación profesional.*

*A mis padres Rogelio Toral Santiago y Dalia Cartas López por su apoyo incondicional, su confianza y sus consejos para realizar todos mis sueños.*

*A mi hermanito Rogelio, donde quiera que se encuentre sabe que lo extraño mucho y todo lo que realizo lo hago por él.*

*A Maria Alejandra Islas Flores por ser el sostén en los momentos difíciles cuando parecía que nada salía bien, por todo su cariño demostrado en este tiempo y porque sin su apoyo hubiera sido difícil la conclusión de este trabajo.*

*A mis profesores por la enseñanza día a día en mis años de universitario.*

*A Pablo Saldaña, Vicente Álvarez, Fernando Zúñiga, Aarón Álvarez, Raúl Gutiérrez y demás amigos por encontrarnos en el transcurso de la vida compartiendo una amistad entrañable.*

*A Nelly, Pabel, Alexis y Amairani, por el cariño mutuo esperando que cumplan todos sus sueños y sigan estudiando para que sean unas personas de bien.*

*A mis primos Yuliete y Alberto por apoyarme en la recta final en la terminación de la tesis y por el afecto demostrado.*

*Al Sr. Andrés y Daniel por la ayuda desinteresada que me han demostrado en este tiempo.*

*A toda mi familia de Oaxaca y Veracruz que estuvieron siempre al pendiente de que terminara el ciclo de la licenciatura.*

*A mi asesora de tesis Lic. Esperanza Alejandra Cabrera Martínez por el compromiso adquirido para la realización de este trabajo aportando su inventiva y conocimiento.*

*A mis sinodales Elvira Hernández, Laura Medina, Fernando Molina y Cesar Octavio Ramírez, por sus observaciones que enriquecieron mi trabajo de tesis y mi formación profesional.*

*A todos ellos mis más sinceros agradecimientos.*

## ÍNDICE

Introducción.....	5
<b>CAPÍTULO 1. LOS OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LAS ORGANIZACIONES</b>	
1.1 Comunicación Humana.....	8
1.2 Comunicación organizacional.....	10
1.2.1 Tipología.....	10
1.2.2 Elementos.....	12
1.3 La planeación en la comunicación organizacional.....	15
1.3.1 Estrategias de comunicación organizacional.....	15
<b>CAPÍTULO 2. ACERCA DEL CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA</b>	
2.1 Educación continua.....	24
2.2 Antecedentes.....	29
2.3 Misión, Visión y Objetivo.....	30
2.4 Logotipo.....	31
2.5 Servicios que ofrece.....	32
2.6 Estructura organizativa e interacciones comunicativas.....	37
2.7 Entorno.....	52
<b>CAPÍTULO 3. ANÁLISIS SITUACIONAL</b>	
3.1 Encuesta.....	56
3.2 Análisis de los medios de comunicación.....	84
3.3 Clima organizacional.....	88
3.4 Análisis FODA.....	95
<b>CAPÍTULO 4. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN</b>	
4.1 Justificación.....	103
4.2 Nombre.....	103
4.3 Objetivo General.....	104
4.4 Descripción de la propuesta.....	104

4.5	Ámbito interno.....	105
4.5.1	Líneas de acción en el plano comunicativo.....	105
4.5.2	Líneas de acción en el plano de la identidad organizacional.....	108
4.6	Estrategias de comunicación externa.....	116
4.6.1	Líneas de acción en el plano de comunicación externa.....	116
4.6.2	Coordinación.....	121
	Conclusiones.....	127
	Anexos.....	132
	(Metodología de la encuesta)	
	Fuentes consultadas.....	136

## **Introducción**

La comunicación organizacional en México día con día ha cobrado importancia en el ámbito privado, incluso en el sector público, a pesar de que en el sentido estricto no se hablen de áreas de comunicación interna se vislumbran acciones, cuya meta es eficientar los procesos comunicativos en beneficio de los miembros de la organización y de los ciudadanos.

Como estudioso del fenómeno de comunicación en las organizaciones se detectó la necesidad de proponer soluciones que impacten dicho proceso en una organización pública a través de un estudio de caso, basado en la Planeación Estratégica en virtud de la administración del C. Presidente Vicente Fox Quezada, marcada por una trayectoria en la iniciativa privada que ha filtrado acciones hasta algunos años eran características única de ese sector.

El estudio de caso se realizó en el Centro de Educación Continua y a Distancia (CECUA), dependencia perteneciente al Instituto Politécnico Nacional en donde se ofrecen cursos, diplomados, maestrías en diversas áreas de conocimiento; para públicos con formaciones académicas variadas, con el objetivo de crear estrategias de comunicación y aumentar la difusión de los servicios del Centro a través de acciones que impacten las interacciones comunicativas orientadas a los públicos internos y externos.

Los objetivos particulares considerados fueron:

- Conocer la dinámica organizacional a través del análisis de la estructura y funcionalidad del CECUA, traducidos en interacciones formales e informales de sus públicos.
- Describir y analizar las interacciones comunicativas entre los públicos internos y externos que integran al CECUA para identificar sus características.

- Conocer las características y objetivos de sus medios de difusión para realizar un diagnóstico que permita medir su efectividad.

La hipótesis que guió la investigación fue la de “Si se implementa estrategias de comunicación orientadas a promover sus servicios entonces el Centro de Educación Continua Unidad Allende cumplirá el objetivo de ser una organización que comunica”.

Por lo tanto la tesis se divide en cuatro capítulos que presentan la investigación bibliográfica de temas sobre Comunicación Organizacional y Planeación Estratégica, así como los resultados de la observación participante y del diagnóstico guiados en primera instancia bajo la premisa de medir la efectividad del proceso comunicativo interno para crear estrategias y promover los servicios del CECUA, pero derivaron en hallazgos que pusieron de manifiesto una problemática a nivel interno, por lo tanto la necesidad de atenderla.

En el primer capítulo se abordan aspectos teóricos-conceptuales con la finalidad de establecer un marco que delimite los alcances de la comunicación organizacional, permitan identificar los elementos trascendentales dentro del proceso comunicativo y fundamenten las estrategias de comunicación.

Vislumbrar la historia del Centro de Educación Continua Unidad Allende, la organización, origen, , políticas, planes, programas y estructura constituye la forma de conocer el plano formal en el cual están inmersos los públicos internos, motivo por el cual en el segundo capítulo se presenta un panorama general la identidad del CECUA.

El tercer capítulo se presenta el diagnóstico de la organización al mostrar las fuerzas y debilidades a nivel interno y las oportunidades y amenazas de su entorno, con la finalidad de tener un antecedente situacional, que respalden las estrategias de comunicación con base a sus necesidades de comunicación.

En este apartado se presenta un análisis del clima laboral en donde se ponen de manifiesto las relaciones humanas como factores que inciden en la eficacia del proceso comunicativo.

Finalmente en el cuarto capítulo se exponen las Estrategias de Comunicación para el Centro de Educación Continua Unidad Allende, para mejorar sus procesos de comunicación interna fomentando el sentido de pertenencia de sus públicos internos con el objetivo de preparar al personal para encarar las acciones orientadas a promover sus servicios e incrementar su demanda.

Es importante resaltar que finalizar la tesis constituye un trabajo arduo; trajo consigo la satisfacción de poner a prueba los conocimientos adquiridos en las aulas, así como también la imaginación y la pericia para resolver los problemas de comunicación detectados.

Un estudio de caso tiene como finalidad emplear conocimientos teórico-metodológicos, es un primer acercamiento al ámbito laboral, el cual ayuda a comprender las dificultades, frustraciones y también las satisfacciones que enfrenta el comunicador organizacional.



## **CAPÍTULO 1. LOS OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LAS ORGANIZACIONES**

### **1.1 Comunicación humana**

La comunicación es la facultad humana resultado de siglos de evolución física y cognitiva por medio de la cual el ser humano puede expresar sus ideas, sentimientos y emociones a sus semejantes, a través de un código o lenguaje surgido por convención social y cuyo objetivo es la comprensión de su medio.

Por lo tanto la comunicación es “acción y efecto de hacer otro participe de lo que uno tiene, descubrir manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer.”<sup>1</sup>

En ese orden de ideas, la comunicación a veces lleva la intención de convencer al otro de sus ideas por medio de símbolos comunes, por lo tanto “la transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras, gráficas, etc. es el acto o proceso de transmisión es lo que habitualmente se llama comunicación.”<sup>2</sup>

Para que la comunicación se materialice tanto el emisor como el receptor deben compartir un código, de lo contrario no pueden compartir significados. “Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común, ... no existen dos individuos con experiencias idénticas, de aquí que los símbolos del mensaje tengan significados más o menos distintos para cada uno de los comunicantes.”<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> FLORES, de Gortari, Sergio. *Hacia una comunicación administrativa integral*, Trillas, México, 1973, pág. 24.

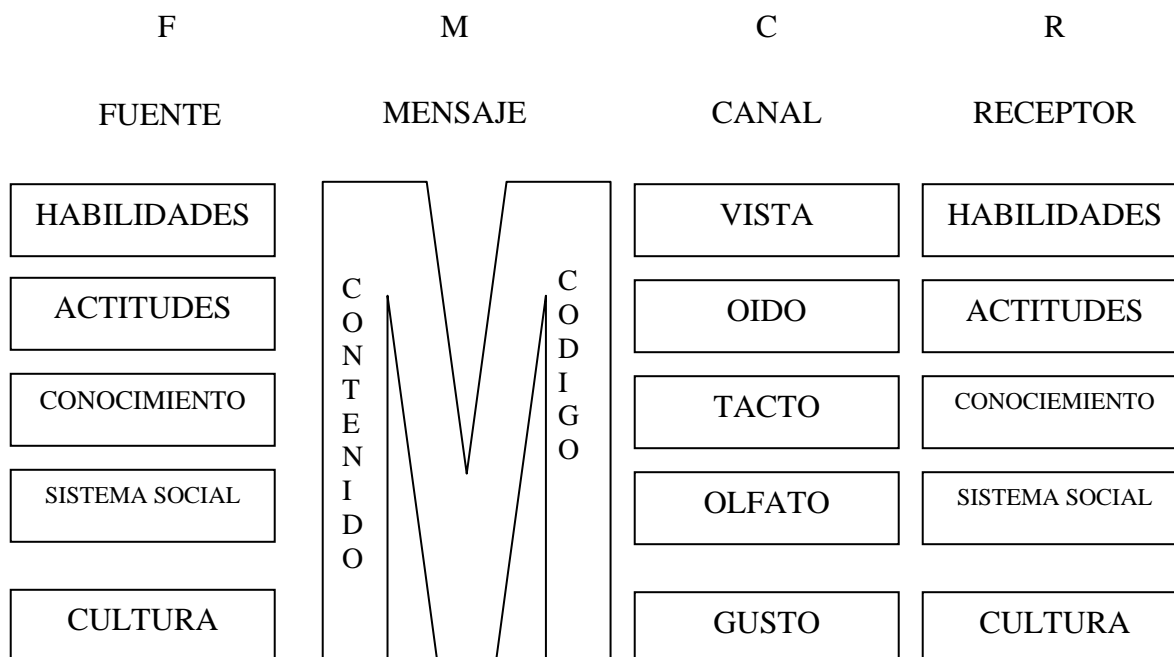
<sup>2</sup> BERELSON y Stein. *Análisis de contenido*, (Antología), Cuadernos de extensión universitaria, México, 1984, pág. 14.

<sup>3</sup> FERNÁNDEZ, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1995, pág. 19.

Las bases del estudio del proceso comunicativo son sentadas por el griego Aristóteles quien identifica tres unidades básicas: el orador o la persona que habla; el discurso que pronuncia y el auditorio, o las personas que escuchan.

No obstante, los estudios formales de la comunicación se inician a principios del siglo XX, a raíz de la inquietud de psicólogos y sociológicos interesados en el análisis de los mensajes propagandísticos emitidos por el gobierno para influir en la percepción de las masas durante la segunda guerra mundial.

Con el paso del tiempo nuevos elementos que intervienen en el proceso comunicativo han sido integrados al modelo aristotélico tales como sus efectos, los canales que interviene e incluso las variables de entorno sociocultural de los partícipes de la comunicación. Pero se considera que el modelo de David K. Berlo contempla las unidades de los modelos tradicionales por lo cual servirá para identificar de forma gráfica los actores de la comunicación.



Cabe destacar que los partícipes de la comunicación, es decir el emisor y el receptor, alternan constantemente su papel para conseguir la retroalimentación, o lo que en este trabajo se llamará interacción comunicativa, porque no se debe olvidar que la comunicación es un proceso recíproco basado en el lenguaje cuya meta es la comprensión entre sus actores.

Basados en marco teórico y para efectos de este trabajo se define comunicación como la facultad humana basada en códigos lingüísticos y no lingüísticos que implican un sin número de comunicaciones que transcurren simultáneamente, a través de la cual los seres humanos interactúan en su sistema social. Una vez comprendido este concepto, se procederá a estudiar este fenómeno en el plano de las organizaciones.

## **1.2 Comunicación Organizacional**

La comunicación humana abarca un sin número de ciencias para su estudio por lo que es necesario dividirla para analizarla, como consecuencia de ello la comunicación Organizacional es la encargada de regular los flujos de la Comunicación en la Organización con el firme propósito de compartir objetivos comunes y mantener integrados a sus miembros.

### **1.2.1 Tipología**

La Comunicación Organizacional aglutina un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar o agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización, o entre esta y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización.<sup>4</sup>

El concepto que engloba a la Comunicación Organizacional tiene sus diferentes características, para algunos autores la consideran un conjunto de técnicas, mientras para

---

<sup>4</sup> Ibidem., págs. 30 y 31.

otros los engloban en un flujo de información, pero el primordial es la regulación de la comunicación en la organización.

Katz y Kahn perciben a la “...comunicación organizacional como el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización.”<sup>5</sup>

En el libro titulado *La comunicación humana: Ciencia social*, Frederick Jablin dice que la comunicación organizacional es un proceso de interacción que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma en constante flujo, pero mantiene cierto grado de identificación y estructura. No obstante, se debe considerar que una estructura no es estática, sino cambiante y se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización.

Por ello se puede entender a la comunicación organizacional como la estrategia para conducir los flujos de comunicación ascendentes, descendentes; atendiendo a las políticas, reglas, normas y jerarquías, sin descuidar las relaciones humanas.

Thayer define la comunicación organizacional como “aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación dentro de las organizaciones identifica tres sistemas de comunicación: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones); reglamentarios (órdenes, reglas, instrucciones); y de mantenimiento / desarrollo (relaciones públicas y con los empleados, publicidad, capacitación)”<sup>6</sup>

En ese sentido la Comunicación Organizacional es la encargada analizar, diagnosticar y regular los flujos de comunicación a nivel interno y externo no sólo para que sus miembros sepan como desempeñar una actividad sino para empatar los objetivos organizacionales con los individuales.

---

<sup>5</sup> GOLDHABER, Gerard. *Comunicación organizacional*, Diana, México, pág. 21.

<sup>6</sup> *Ibidem.*, Apud., THAYER Lee pág. 21.

Otra definición para ampliar el panorama sobre la finalidad de la comunicación en la organización es la de George R. Terry citado por Ramos Padilla, “La comunicación es un medio, no un fin. Sirve como lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso administrativo. Además ayuda para que la planeación y la organización administrativas sean ejecutadas en forma eficaz y que se aplique con efectividad el control administrativo.”<sup>7</sup>

Tomando en cuenta este panorama se observa que la finalidad de la Comunicación Organizacional es: analizar y diagnosticar las interacciones comunicativas para proponer alternativas de comunicación al interior de las organizaciones en todos sus niveles a través de los llamados flujos comunicativos. Así también se encarga de estudiar a nivel externo a sus diferentes públicos a los que se dirigen, tomado en cuenta la influencia del entorno en el que se desenvuelve.

### **1.2.2 Elementos**

La comunicación es indispensable para toda organización, por medio de ella los integrantes adquieran un sentido de pertenencia. Paralelamente la capacidad de tomar decisiones, de proponer objetivos comunes, el trabajo en equipo, depende en gran medida de una comunicación eficaz que responda a los objetivos planeados.

En la organización diversas comunicaciones tienen lugar al mismo tiempo, para estudiarlas de una manera adecuada el rigor académico dice que se puede identificar a la comunicación formal, la informal, la ascendente, la descendente, la horizontal, la interna y la externa, sin dejar de lado la comunicación oral, escrita, paralingüística, intrapersonal, grupal, interpersonal, etcétera.

---

<sup>7</sup> RAMOS Padilla, Carlos. *La comunicación un punto de vista organizacional*, Trillas, México, 1998, pág.19.

La comunicación es formal cuando sigue la cadena de mando utiliza canales establecidos para un fin específico; es informal cuando la comunicación no sigue los canales establecidos por la dirección que normalmente surge a partir de la incertidumbre o el rumor.

La comunicación formal están “constituidas por las cadenas y redes que determina la dirección y el flujo de los mensajes oficiales, entre todos los miembros y divisiones que forman una organización. Los canales formales de comunicación son una parte integral de la estructura organizativa. Resultan tanto de las normas y costumbres que gobiernan la distribución de autoridad, como el rango y tipo de trabajo dentro de la organización.”<sup>8</sup>

Para que la comunicación formal en la organización sea efectiva debe cumplir cuatro condiciones indispensables. “(1) ser entendido (2) ser creído, y (3) ser aceptado; (4) y además, ha de traducirse en acción,”<sup>9</sup> de lo contrario no sería posible transmitir información, unificar el comportamiento de grupo y obtener metas concretas.

Los medios utilizados en la comunicación formal dependen mucho de la infraestructura y del número de colaboradores. Entre de los medios mas utilizados se encuentran: el manual de bienvenida, el Intranet, la revista interna o boletín, el tablero de avisos, el cartel, las cartas u oficios, reuniones, juntas de trabajo, entre otras mas.

La comunicación informal, se fundamentan en las redes comunicativas creadas por los grupos sociales existentes en el medio laboral. También es conocida como radio pasillo, constituye un canal de gran importancia se puede hallar en cualquier organización, se produce cuando hay incertidumbre, ya sea por malos entendidos al no estar de acuerdo los empleados sobre la información que circula en las fuentes formales.

---

<sup>8</sup> HALLORAN, Jack. *Las relaciones humanas*, editorial hispano Europa, Barcelona, 1982, pág. 83 y 84.

<sup>9</sup> *Ibidem.*, pág. 84.

Otra clasificación de la comunicación se basa en la cadena de mando. Es llamada descendente cuando la comunicación va de un superior a un subordinado. La comunicación es ascendente cuando sucede lo contrario, es decir cuando los empleados entran en contacto con sus superiores. Mientras la comunicación horizontal es aquella que tiene lugar entre las personas que poseen un mismo nivel jerárquico dentro de la organización.

Orientados por los objetivos que persigue este trabajo así como para el anterior panorama teórico, la comunicación interna se define como: los flujos de comunicación establecidas y no establecidas de la organización las cuales cumplen una función determinada de informar-comunicar a los miembros de ésta.

Guiados por esta idea se observan los factores que atañen a la organización no son únicamente internos, sino que implican elementos socioculturales, es decir externos o del entorno.

La comunicación externa, es la encargada de entender esta arista de la organización está integrada por conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

En otras palabras la comunicación externa engloba actividades informativas y comunicativas encaminadas a proyectar una imagen favorable los diferentes públicos de la organización.

De ahí la importancia de atender la comunicación en la organización pública pues no debe darse por hecho que se conduce por si misma, pues si bien es cierto el proceso de información-comunicación es inherente a la organización, también lo constituye un proceso complejo el cual es necesario encauzar sobre todo si se aspira a alcanzar una misión.

### **1.3 La planeación en la Comunicación Organizacional**

La comunicación debe ser una de las prioridades de toda organización si quiere cumplir adecuadamente sus funciones. Para lograrlo es necesario conocer su dinámica organizacional, que para los fines de este proyecto será entendida como aquellos elementos estructurales y funcionales traducidos en interacciones comunicativas formales e informales hacen que una organización sea diferente de las otras.

Hoy en día las organizaciones requieren algo más que recursos económicos y capital humano para alcanzar los objetivos para los cuales fueron creadas. Autores como: David Silverman y Richard Daff, afirman que el éxito de la organización depende de la creación de un proyecto capaz de amalgamar el presente, el pasado y el futuro.

Por lo tanto, hablar de Comunicación Organizacional es hablar de planeación, sin embargo la realidad supera a la teoría en lo que respecta a las organizaciones de carácter público, pues no se le presta la atención ni la importancia que tiene como vehículo para solucionar e incluso evitar problemáticas vinculadas a la administración y dirección.

La planeación es un proceso, que ayuda a ordenar acciones o actividades antes de que se realicen. Consiste en dirigir a la organización hacia uno o varios estados futuros deseados que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto. La planeación se interesa en evitar las acciones incorrectas para reducir los fracasos, por ende aprovechar las oportunidades creando estrategias.

#### **1.3.1 Estrategias de Comunicación Organizacional**

Para crear estrategias de comunicación es necesario conocer los elementos que la conforman y permitirán su instrumentación. Varios autores abordan de forma distinta cómo debe realizarse, no obstante coinciden en que el inicio del proceso de planeación es el análisis de la situación actual de la organización, es decir, el diagnóstico, lo cual permitirá crear estrategias para solucionar la problemática detectada.



El término estrategia es de origen griego. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar)“El concepto de estrategia proviene de la palabra griega *strategos*, jefes del ejército. Tradicionalmente utilizada en los terrenos de las operaciones guerreras, sólo en una época reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios”<sup>10</sup>

Peter Drucker fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para dicho autor la estrategia de la organización es la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? ¿Qué debería ser?<sup>11</sup>

Otra definición enfocada a la disciplina administrativa entiende a la estrategia como la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.<sup>12</sup>

Kenneth R. Andrews expone la estrategia como el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en que clase de negocio está inmersa la organización está o bien donde quiere estar y qué clase de organización quiere ser.<sup>13</sup>

Para la Comunicación Organizacional una estrategia es “El conjunto de decisiones metodológicamente estudiadas, encadenadas, homogéneas y posteriormente retroalimentadas, encaminadas al objetivo de la creación de respuestas dirigidas, provocadas por cualquier estímulo de la empresa u organización...utilizando las herramientas comunicacionales adecuadas, hacia unos públicos determinados”.<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> HERMIDA, Jorge, SETIKARRA Roberto y KAS, Eduardo. *Administración & Estrategia*, Buenos Aires-Argentina, 1992, 4ta edición, pág.195.

<sup>11</sup> *Ibidem.*, pág. 196.

<sup>12</sup> *Idem.*, pág. 195.

<sup>13</sup> *Ibid.*, pág. 196.

<sup>14</sup> LACASA, Antonio. *Gestión de la comunicación empresarial*, Gestión 2000, Barcelona, 1998, pág. 203.

Para efectos de este proyecto se define la estrategia de comunicación como: acciones que impactan las interacciones comunicativas, amalgaman los objetivos, las políticas y programa encaminadas al bienestar de la organización, además de servir como una herramienta necesaria para ayudar a enfrentar los cambios para fortalecer la dinámica organizacional.

Una estrategia de comunicación debe ser el resultado de un diagnóstico, constituye una descripción, una explicación hecha por un observador. Esta explicación debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización. También implica analizar la información y los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales de la organización.

El diagnóstico proviene de una palabra de origen griego cuyo significado el acto o arte de conocer, se implementó inicialmente en el ámbito de la medicina, la cual identificaba la naturaleza de la enfermedad, la observación e identificación de los síntomas. Todos estos aspectos fueron retomados por otras áreas de estudio, entre ellos los del ámbito de las organizaciones, por lo cual un diagnóstico también es la identificación fundada en el análisis de los síntomas que los afecta.

Por lo tanto el diagnóstico es el proceso donde se obtiene información de la organización por medios del análisis de sus diferentes componentes para detectar aspectos susceptibles a corrección. Es decir, “el diagnóstico nos permite realizar la formación real de los objetivos, ya que podremos saber con un análisis conciso hasta dónde somos capaces de llegar.”<sup>15</sup> Un diagnóstico de comunicación analizará todos los elementos que participan en dicho proceso.

Su importancia radica, en que ayuda a detectar aspectos que pueden ser mejorados, es decir descubrir áreas de oportunidad. El llevar a cabo el diagnóstico permite detectar que tipo de intervenciones son las más indicadas para poder delimitar, esclarecer y dar prioridad a los problemas detectados.

---

<sup>15</sup> Ibidem., pág. 213.

Por lo tanto el diagnóstico puede también ser utilizado para analizar el proceso y los flujos comunicativos que se dan en las estructuras formales e informales de la organización, con la finalidad de reconocer sus debilidades y fortalezas para incidir en la solución o mantenimiento de la comunicación en la organización.

Algunas de las herramientas básicas para auxiliarse en la investigación del diagnóstico son: la entrevista, los cuestionarios, el análisis de redes y mensajes, los focus groups, la observación, encuestas, entre otras.

Uno de esos instrumentos para llevar a cabo un diagnóstico es: el análisis Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) cuya característica es ayudar a conocer el interior de la organización a través de la detección de sus fortalezas y debilidades, y el exterior por las oportunidades y amenazas.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, para hacer un diagnóstico preciso que permita la toma de decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades competen al plano interno, por lo que resulta posible actuar directamente sobre de ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, difícil de cambiarlas, pero con posibilidad de adaptarse a ellas.

A nivel interno se deben reconocer las fortalezas, es decir, “el posicionamiento de un producto, la buena imagen... Las fortalezas siempre suponen un diferencial positivo a efectos de competitividad y éstas deben explotarse a nivel de comunicación”<sup>16</sup> y conocer los aspectos de debilidad como aspectos económicos, estructura de la organización entre otros.

---

<sup>16</sup>Idem., pág. 214.

Como advierte Simón Majaro en su libro *La esencia de la Mercadotecnia*, las fortalezas son aquellos recursos y capacidades con los que cuenta la organización, las cuales hay que sacarles el mayor provecho. Pero las debilidades a nivel interno son factores que provocan una posición desfavorable que prenden los focos de alerta para la organización.

A nivel exterior deben identificarse las amenazas del entorno de la organización como puede ser la competencia, una crisis económica repentina. Las oportunidades son aquellos elementos que favorecen o brindan áreas que puede aprovechar la organización para su beneficio, de nuevo puntualiza Simón Majaro. Las oportunidades son posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno y permiten obtener ventajas competitivas.

El entorno forma parte de los factores externos de la organización como la economía, la tecnología, la política, lo social y lo cultural. Por lo tanto la organización y su entorno están conectados por los flujos de mensajes que constantemente se mandan, por consecuencia deben ser estudiados por los miembros de la organización para entender la dinámica en la que se desenvuelven.

Una vez que se ha detectado la problemática de comunicación, se procede a fijar objetivos y metas, porque “un objetivo establece los logros a alcanzar o las intenciones que se fija una organización para ser alcanzados a largo plazo, es decir, los objetivos “pueden definirse como propósitos o los límites que se desea alcanzar.”<sup>17</sup>

Mientras una meta se distingue del objetivo en que es un reto a corto plazo, en donde se especifica el periodo y lugar de acción. Aprix puntualiza “la meta es el objetivo así definido, precisando en tiempo y lugar y con especificación del resultado, es lo que se denomina meta.”<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> D' Aprix, Roger. *La comunicación para el cambio*, Graniza, México, 1999, pág. 103.

<sup>18</sup> *Ibidem.*, pág. 103.

El siguiente paso es crear soluciones traducidos en estrategias, es decir ¿Qué se va hacer para solucionar el o los problemas detectados? Ahora bien, no sirve de nada decir lo que se va hacer para resolver una problemática de comunicación, si no se especifica el cómo se va hacer, y se crean programas con políticas, que especifiquen que recursos económicos, materiales y productos comunicativos serán necesarios; además el capital humano en que recaerán las responsabilidades.

Se aprecia que las políticas son: “reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción”<sup>19</sup>Mientras los programas son: “las secuencias de las acciones necesarias para alcanzar objetivos. Los programas ilustran como, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrado los objetivos”<sup>20</sup>

A continuación se presentarán los siguientes cuadros con los cuales se pretende sintetizar los elementos fundamentales que componen a la comunicación organizacional y ésta como se relaciona con las estrategias de comunicación creando así la amalgama entre la comunicación y la administración, pilares fundamentales de la comunicación organizacional.

---

<sup>19</sup> MINTZBERG, Henry, James Brian Quinn y John Voyer. *Proceso Estratégico*, Prentice-hall hispanoamericana, México, 1997, pág. 7.

<sup>20</sup> Ibidem., pág. 7.

<b>LA ESTRATEGIA Y LA COMUNICACION</b>			
<b>ESTRATEGIA</b>			
<p>Proviene de la palabra griega <i>strategos</i>, jefes del ejército. Tradicionalmente utilizada en los terrenos de las operaciones guerreras, solo en una época reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas como es estudio en las organizaciones. La estrategia en la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve las fortalezas de la organización, aprovecha las oportunidades y evalúa los riesgos</li> <li>• Se fundamenta por medio de los objetivos y las metas</li> <li>• Utiliza los canales comunicativos y las herramientas necesarias para un óptimo desarrollo</li> </ul>			
<b>CONCEPTO</b>		<b>ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>	<b>ESTRATEGIA DE COMUNICACION EXTERNA</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones generales</li> <li>• ¿cómo debo hacerlo?</li> <li>• Utilización eficiente y eficaz de los recursos humanos, materiales y económicos de una organización, así como de los canales comunicativos dispuestos para eso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estrategia a nivel interno debe ser la vía por la cual se fortalecen los flujos comunicativos en todos los niveles de la organización</li> <li>• Aprovechar elementos estructurales, funcionales y capital humano</li> <li>• Fortalecer la comunicación interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento de la organización ante sus públicos externos</li> <li>• Difusión de la oferta educativa del CECUA</li> </ul>
		<b>ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN MIXTA</b>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tarea es formar y mantener una imagen positiva entre sus públicos sin importar si son internos o externos, manteniendo una armonía tanto interna como externa</li> </ul>	
<b>DIAGNÓSTICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se obtiene información de la organización</li> <li>• Análisis de sus componentes</li> <li>• Detección de aspectos que pueden ser corregidos</li> <li>• Análisis de todos los elementos que participan en el proceso de comunicación</li> <li>• Descripción de áreas de oportunidades</li> <li>• Esclarecer los problemas de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detección de fortalezas</li> <li>• Detección de debilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detección de las oportunidades</li> <li>• Detección de amenazas</li> </ul>
<b>OBJETIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logros a alcanzar</li> <li>• ¿qué debo hacer?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la comunicación entre los públicos internos</li> <li>• Localizar el eje rector de la comunicación</li> <li>• Eficientar la comunicación en todos los niveles Crear canales más eficientes de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento de la organización</li> <li>• Trabajar con los públicos externos ya detectados</li> <li>• Crear canales más eficientes de comunicación</li> </ul>
<b>METAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reto a corto plazo, en donde se especifica el periodo y lugar de acción</li> </ul>		
<b>POLÍTICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regla o la guía en donde se asientan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción</li> </ul>		
<b>PROGRAMAS O TACTICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secuencias de las acciones necesarias para alcanzar objetivos</li> <li>• Precisan límites necesarios para alcanzar objetivos</li> </ul>		

<b>LAS ARISTAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>			
<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>			
Analiza y diagnostica las interacciones comunicativas a través de los llamados flujos comunicativos para proponer alternativas de comunicación al interior de las organizaciones en todos sus niveles. Paralelamente se encarga de estudiar a nivel externo sus diferentes públicos			
<b>PÚBLICOS INTERNOS</b>		<b>PÚBLICOS EXTERNOS</b>	
Son todos los miembros de la organización que ocupan diversos niveles jerárquicos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandos altos</li> <li>• Mandos medios</li> <li>• Enlace</li> <li>• Operativos</li> </ul>		Son los miembros que se relacionan con la organización pero que no se desenvuelven en sus instalaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidores</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Opinión pública</li> <li>• Competencia</li> </ul>	
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>		<b>COMUNICACIÓN EXTERNA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujos de comunicación establecidas y no establecidas de la organización</li> <li>• Cumplir la función de informar - comunicar a sus miembros</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engloba actividades informativas y comunicativas encaminadas a proyectar una imagen favorable a los diferentes públicos de la organización</li> </ul>	
<b>FORMAL</b>	Canales de comunicación establecidos por la estructura organizativa  Medios que utiliza: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revista interna o boletín</li> <li>• Tablero de avisos</li> <li>• Carteles</li> <li>• Cartas, memorando, oficios</li> <li>• Reuniones o juntas de trabajo</li> <li>• Manual de bienvenida</li> <li>• Intranet</li> </ul>	<b>DESCENDENTE</b>	<b>FORMAL</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación de un superior a un subordinado, fluye de arriba hacia abajo</li> </ul> Características: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dan por medio reglas u ordenes</li> <li>• Reuniones o juntas</li> </ul>	
<b>INFORMAL</b>	Se fundan en las redes comunicativas creadas por grupos sociales existentes en la organización, a través de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rumores o radio pasillo</li> <li>• Chismes</li> <li>• Redes sociales</li> </ul>	<b>ASCENDENTE</b>	<b>INFORMAL</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación de empleados con sus superiores, fluye de abajo hacia arriba</li> </ul> Características: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Queja, sugerencia, peticiones,</li> <li>• Informes o respuestas a encuestas</li> </ul>	
		<b>HORIZONTAL</b>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación que tiene lugar entre las personas que poseen un mismo nivel jerárquico dentro de la organización</li> </ul> Características: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizados para resolver problemas</li> <li>• Compartir información</li> </ul>	

El comunicólogo debe tomar en cuenta los aspectos mencionados, porque no basta con crear estrategias sino se considera las variantes de la organización. Para ello se debe tomar en cuenta los flujos de comunicación así como también las normas y reglas con que cuenta la organización para realizar un diagnóstico adecuado para responder a las necesidades de todos los miembros de la organización.

Después de exponer la base teórica en donde se abordó las concepciones de comunicación humana, comunicación organizacional y las partes que componen a las estrategias de comunicación; en el siguiente apartado se examinará el origen, la historia, políticas, planes, programas y estructura del Centro de Educación Continua Unidad Allende, para conocer la situación actual de la organización y caracterizar los elementos que conforman su identidad.



## **CAPÍTULO 2. ACERCA DEL CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA**

En el presente capítulo se abordará el concepto de educación continua y a distancia, además se describirán los antecedentes del Centro de Educación Continua Unidad Allende (CECUA), con la finalidad de comprender un segmento de la identidad del Centro a través de su estructura organizacional, oferta educativa, así como de su origen, historia, políticas, planes y programas.

Cabe destacar que hablar de identidad es referirse al conjunto de elementos organizacionales formales e informales que diferencian al Centro de Educación Continua de otras organizaciones. Motivo por el cual resulta trascendente abordar en primera instancia los factores formales, es decir aquellos elementos que dirigen el comportamiento de la organización.

### **2.1 Educación Continua**

El concepto de educación continua ha tenido diferentes acepciones en el transcurso de los últimos cuarenta años como consecuencia de los adelantos científicos, tecnológicos y por el incremento en las demandas sociales, económicas y políticas, motivo por el cual no todas las organizaciones que tienen que ver con dicha educación pueden adaptarse con rapidez a los aspectos de un concepto globalizador.

La educación permanente es el concepto general de la educación continua, se refiere en su sentido amplio a la educación, que influye en todo individuo en las diversas etapas de la vida, por lo tanto se considera como modelo educativo, “proporciona los conocimientos y habilidades diversos, esencialmente a todos los individuos, sin especificación de edad ni conocimientos anteriores, para la mejora de su calidad de vida a lo largo de su desarrollo.”<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> GARCÍA, Eva L., et. al. *Gestión de la educación continua y capacitación. Manual moderno*, 2004, pág. 6.

El concepto de educación continua también es considerado sinónimo de actualización profesional. La historia marca al siglo XVII como el principal periodo en el que se identifica la acumulación del conocimiento en el ámbito mundial. El inicio de la revolución industrial marcó una nueva etapa para la humanidad y para el desarrollo de diversas áreas.

A finales del siglo XIX, la administración científica de Frederick Taylor impulsó en muchos países un fuerte interés por los procesos de capacitación como parte de los elementos permiten a la organización mejorar su productividad. Ya en el siglo XX, después de dos guerras mundiales algunas naciones empezaron a requerir trabajadores especializados, para intervenir en las estrategias de defensa, de ataque, así como la provisión de insumos necesarios. Con el avance de la ciencia y la tecnología, no pasó mucho tiempo antes de que comenzaran a ser obsoletos los conocimientos profesionales.

La imposibilidad de la educación formal para dar respuesta rápida a la crisis social y educativa del periodo de la posguerra hizo que la idea de la educación permanente cobrara importancia por lo cual se empezó a ofertarse rápidamente. Autores como Paul Lengrand, Raúl H. Di Blasio, Jorge María Ramallo, organismos como el Comité Internacional para el Fomento de la Educación y la UNESCO, retomaron el tema aportando diversos conceptos enfatizados a la función de la educación integral y permanente.

Posteriormente, en el primer decenio del siglo XX, surge en el contexto educativo la educación continua, con el fin de orientar a la actualización de los adultos que no contaban con la suficiente preparación para responder a las exigencias del ámbito laboral. Un ejemplo se presentó en estado Unidos, cuando en 1915, se funda la primera asociación que protegía los intereses de la educación continua para beneficio de la comunidad: la National University Continuig Education Association (NUCEA).

Esta modalidad de educación inicia en América Latina a mediados del siglo XX tiene su antecedente en la educación permanente y la educación para adultos, para dar paso a una forma mas flexible para enfrentar los nuevos retos educativos, sociales y económicos de la época.

La educación continua se define como “la actualización profesional, la vinculación universidad-sociedad-empresa, la capacitación laboral, la formación y la actualización de sus docentes, la difusión de las nuevas tecnologías y conocimiento de punta de las disciplinas o especialidades y con ello, la retroalimentación de los planes de estudio del sistema escolarizado y abierto, la vinculación de los egresados.”<sup>22</sup> Sin olvidar la capacitación para el ámbito laboral o autoempleo dirigida también para el público en general.

Además utiliza las nuevas tecnologías como son las videoconferencia “la interacción comunicativa basada en la imagen en movimiento y el sonido de dos o más personas distantes físicamente, pero coincidentes en el tiempo, y que utilizan recursos tecnológicos diversos”<sup>23</sup>, y el Internet “es el resultado de la interconexión de redes de área local en redes de área amplia... y un espacio único de direccionamiento proporciona conectividad global a redes disimilares”<sup>24</sup>, por lo cual se han convertido en un mecanismo de enlace entre las instituciones de educación superior, el sector productivo de bienes y servicios, y la sociedad en general. Esto permite, formar, actualizar o capacitar a profesionistas, técnicos capaces a responder a las exigencias de las transformaciones económicas, sociales y científico-tecnológicas.

Es precisamente cuando la educación continua entra al terreno del manejo de la tecnología pues se habla de la educación a distancia como aquella que abarca la enseñanza sin contacto ocular, ese rasgo de interactuar en el diferente espacio con el profesor es la distinción.

---

<sup>22</sup> *Ibidem.*, pág. 1 y 2.

<sup>23</sup> <http://get.fcep.urv.es/publica/videoconf.html>

<sup>24</sup> <http://get.fcep.urv.es/publica/videoconf.html>

Otra concepción sobre la educación a distancia es: “forma de estudio a todos los niveles que no se encuentran bajo la continua, inmediata supervisión de los tutores presentes con sus estudiantes en el aula, pero que, sin embargo, se benefician de la planificación, guía y seguimiento de una organización tutorial.”<sup>25</sup> Es decir, como se comento anteriormente la ayuda de los medios técnicos facilita el aprendizaje proporcionado a distancia.

Para este trabajo se define a la educación continua el fin de especializar, capacitar o actualizar a egresados o no egresados, a todo tipo de público, con la característica que la educación continua se realiza de manera presencial profesor-alumno mientras la educación a distancia emplea medios tecnológicos para que tanto el profesor como el estudiante no se encuentren físicamente en el mismo lugar sin embargo se lleve a cabo el proceso de aprendizaje.

En México los primeros trabajos relacionados con la educación continua<sup>26</sup> surgen con el proceso de actualización de los profesionales en la UNAM en 1933, al formularse las primeras jornadas de actualización médica. En aquel entonces no se le denominaba educación continua, pero las características de la forma y los propósitos de los trabajos desarrollados permiten hoy considerarla también como antecedente importante.

El 1959 la Facultad de Ingeniería inicia actividades de educación continua en América Latina con cursos de ingeniería sanitaria en la UNAM y en 1971 se funda oficialmente la primera división de educación continua en la Facultad de Ingeniería.

Entre los años de 1976 y 1979 se organizan actividades en la división de educación continua de la facultad de contaduría y administración de la UNAM para fortalecer el ejercicio de los profesionales de esta disciplina.

---

<sup>25</sup> GARCÍA, Lorenzo. *La educación a distancia. Del a teoría a la práctica*, Ariel, Barcelona, 2001, p.23

<sup>26</sup> La siguiente cronología de la historia de la educación continua en México se toma de una página electrónica de la UNAM; [http://amecyd.unemex.mx/am\\_revi/unam.html](http://amecyd.unemex.mx/am_revi/unam.html)

En 1981 la UNAM crea la unidad de educación continua en la ENEP Aragón, para 1983 se crean otros centros como en la ENEP Zaragoza, Escuela Nacional de Artes Plásticas, Facultad de Psicología y Facultad de Arquitectura. En 1986 se crea la unidad de educación continua en la Facultad de Filosofía y Letras así como también se constituye la comisión de educación continua de la UNAM que pretende proporcionar la participación y colaboración para fortalecer los esfuerzos de la universidad en esta materia.

En 1990 el Estado de Jalisco se funda la Asociación Mexicana de Educación Continua A.C., (AMEC A. C.) Al siguiente año en 1991 la Universidad Autónoma de Yucatán se formaliza la educación continua, como una respuesta a las necesidades de actualización y capacitación.

Para 1997 la UNAM crea la dirección de educación continua adscrita a la coordinación de universidad abierta y educación a distancia y en el 2003 la rectoría de la UNAM expide un acuerdo de reestructuración en la que se asienta que la educación continua, abierta y a distancia, se desarrollará por cada una de las entidades universitarias tengan en sus funciones la educación. En la actualidad cada facultad programa sus diversos cursos para sus egresados los cuales solicitan actualizarse en la amplia gama de materias que ofrece la Universidad.

Después de una breve cronología de la educación continua en México abordaremos de manera más precisa a nuestro objeto de estudio que es el Centro de Educación Continua Unidad Allende, conociendo sus orígenes y su estructura.

## **2.2 Antecedentes del CECUA**

El Centro de Educación Continua Unidad Allende, se encuentra en las instalaciones del Exconvento de San Lorenzo, es en 1588 cuando se inicia su construcción y se termina para ser inaugurado en 1598. Durante 269 años, fue escenario de la vida religiosa, con la congregación de las Monjas Jerónimas Lorenzanas.

Pero el 2 de diciembre de 1867, basado en las Leyes de Reforma, el Presidente Benito Juárez, expide la Ley de Instrucción Pública, origina la Escuela Nacional da Artes y Oficios (E.N.A.O.), primera en su tipo en el país, ocupando las instalaciones del Convento de San Lorenzo. En 1915, la E.N.A.O., se transforma en la Escuela Práctica de Ingenieros Mecánicos y Electricistas (E.P.I.M.E).

En 1921 se crea las Secretaría de Educación Pública, con ello cambia de E.P.I.M.E a la Escuela de Ingeniería Mecánica y Eléctrica (E.I.M.E), en 1932 cambia a Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica (E.I.S.M.E), como es conocida actualmente. En 1936 se crea el Instituto Politécnico Nacional, con lo cual la E.S.I.M.E, forma parte del mismo desde entonces. En 1959, la E.S.I.M.E. es trasladada a la Unidad Profesional Adolfo López Mateos, en Zacatenco, por lo que el inmueble de Allende, es ocupado para diversas actividades.

En noviembre de 1978 inicia sus actividades de manera extraoficial el Centro de Educación Permanente, entró en operación oficialmente el 2 de enero de 1979. En enero de 1980, se inicia una reestructuración del Instituto y como consecuencia el Centro para depender de la dirección de Estudios Profesionales, se quedo adscrito directamente a la División de Actualización Profesional y Capacitación para la Docencia con el nombre y rango administrativo de Departamento de Educación Continua, con la principal función de impartir cursos de actualización profesional con opción a titulación, el 1º de febrero de 1996, se crea el Centro de Educación Continua Unidad Allende. Actualmente se encuentra ubicado en las calles de Allende 38 y Belisario Domínguez 22 del Centro Histórico de la Ciudad de México.

### 2.3 Misión, Visión y Objetivo

La misión del Centro de Educación Continua Unidad Allende es:

“El Centro de Educación Continua Unidad Allende, forma parte del sistema de Educación continua, abierta y a distancia del Instituto Politécnico Nacional, que proporciona educación para a vida profesional y cultural a jóvenes y adultos de todos los sectores de la sociedad para satisfacer las necesidades de especialización y desarrollo profesional, a través de programas pertinentes, flexibles, de calidad y amplia cobertura en las diferentes modalidades, las cuales tienen una gran vinculación con proveedores de cultura y tecnología”<sup>27</sup>.

La misión es una meta que toda organización quiere alcanzar, “describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización. Establece aquello que la organización piensa hacer, ya para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales que sirvan para sus operaciones”<sup>28</sup> Es decir, la misión se plantea el giro el concepto de la organización, así como a los públicos objetivos y de que manera se proyecte para lograr sus fines.

La visión se conforma por aquello en que la organización quiere convertirse en el futuro. Basados en los estatutos CECUA:

“El Centro de Educación Continua Unidad Allende, será un campus de expresión académico cultural de excelencia, por la diversidad de servicios educativos y actividades culturales nacionales e internacionales que ofrece, las cuales se desarrollarán con calidad, profesionalismo y responsabilidad, ya que serán atendidas por personal certificado y de altos valores humanos, representativos de nuestro instituto y con una gran vinculación con

<sup>27</sup> [www.decont.cecallende.ipn.mx](http://www.decont.cecallende.ipn.mx)

<sup>28</sup> MINTZBERG, Henry et. al. *Op. cit.*, pág. 60.

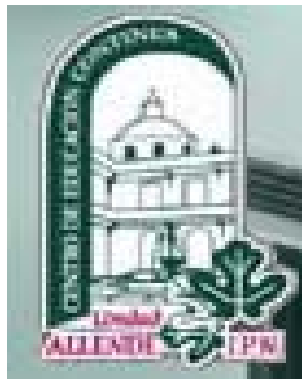
proveedores de cultura y tecnología, para hacer frente a las nuevas dinámicas del cambio globalizador”<sup>29</sup>.

Paralelamente el objetivo de CECUA es reforzar las acciones educativa que el Instituto Politécnico Nacional ofrece realizando cursos, talleres, diplomados y maestrías presenciales y a distancia, así como actividades culturales nacionales e internacionales que respondan con calidad a los nuevos enfoques educativos y a las tendencias del conocimiento científico y tecnológico, además de contribuir a la transformación de la sociedad.

En este punto podemos precisar que su objetivo es “el resultado que no se espera obtener hasta después del periodo para el que se planifica, pero en los cuales se espera progresar en este tiempo.”<sup>30</sup>

## 2.4 Logotipo

El logotipo del Centro de Educación Continua Unidad Allende lleva el emblema del Instituto Politécnico Nacional y a su vez una insignia con las siguientes características:



---

<sup>29</sup> [www.decont.cecallende.ipn.mx](http://www.decont.cecallende.ipn.mx)

<sup>30</sup> ACROFF, Russel, *et. al.* *Guía para controlar el futuro de la empresa*, Limusa, México, 1986, pág. 45.



En primer plano se encuentra el conjunto arquitectónico colonial de color blanco. En el centro se encuentra una fachada de arcos, en la parte superior resalta la cúpula de la iglesia a la que pertenecía el exconvento, debajo de los arcos aparece un patio en donde se encuentra una fuente de color verde, que constituye el lugar mas representativo de todo el conjunto de edificios del CECUA, en el borde izquierdo simulando otro arco se localiza parte del título en color blanco con fondo verde (Centro de Educación Continua). Abajo de este logotipo se resalta la otra pieza del título en color guinda (Unidad Allende IPN), en la parte superior derecha se encuentra tres hojas una puesta sobre otra de color verde.

Los colores del logotipo en sus impresiones color son el guinda en el subtítulo Unidad Allende IPN, color característico del Instituto Politécnico Nacional. El título, las hojas y el conjunto arquitectónico de color verde, color representativo de la Escuela Superior de Ingeniería, Mecánica y Eléctrica (ESIME)

## **2.5 Servicios que ofrece**

El Centro de Educación Continua Unidad Allende cuenta con una oferta educativa dividida en cursos, diplomados, maestrías presenciales y a distancia en la que abarca diferentes áreas que a continuación se detallan:

### **Administración y Negocios (Cursos, Diplomados y Maestría)**

Los requisitos para los Cursos son:

- Ser mayor de 18 años
- Escolaridad mínima de preparatoria
- Identificación oficial
- Comprobante de pago bancario

Requisitos para los Diplomados son:

- Tener carrera Técnica o Licenciatura a fin
- Copia de certificado de estudios
- Comprobante de pago bancario

Requisitos para la Maestría son:

- Aplicación de examen
- Entrevista con el coordinador de la maestría
- Presentar título o cédula profesional y currícula
- Documentación personal (acta de nacimiento, CURP y comprobante de domicilio)
- Comprobante de pago bancario

Cursos, Diplomados y Maestrías que se ofrecen:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación estratégica</li> <li>• Detección de necesidades de capacitación</li> <li>• Administración de sueldos y salarios</li> <li>• Desarrollo organizacional</li> <li>• Negociación y manejo de conflicto</li> <li>• Elaboración de manuales administrativos</li> <li>• Administración con enfoque de sistemas</li> <li>• Autoempleo (planeación y realización)</li> <li>• Administración para pequeñas, medianas y grandes empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de almacenes e inventarios</li> <li>• Desarrollo de habilidades directivas (Diplomado a distancia)</li> <li>• Administración práctica de Hoteles y restaurantes(Diplomado a distancia)</li> <li>• Administración y desarrollo de la educación (Maestría a distancia)</li> </ul>
---	---

### **Educación e Ingeniería (Cursos, Diplomado y Maestría)**

Los requisitos para los Cursos son:

- Ser mayor de 18 años
- Escolaridad mínima de preparatoria
- Identificación oficial
- Comprobante de pago bancario

Requisitos para los Diplomados son:

- Tener carrera Técnica o Licenciatura a fin
- Copia de certificado de estudios
- Comprobante de pago bancario

Cursos y diplomados que se ofrecen:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje grupal</li> <li>• Calidad y mejora en la educación</li> <li>• Formación de instructores en educación a distancia</li> <li>• Elaboración de instrumentos de evaluación</li> <li>• Desarrollo de habilidades docentes</li> <li>• Programación neurolingüística (PNL)</li> <li>• Introducción al desarrollo humano</li> <li>• Ingeniería de mantenimiento</li> <li>• Mantenimiento productivo total</li> <li>• Cinco eses</li> <li>• Reingeniería</li> <li>• Normatividad en las telecomunicaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas satelitales</li> <li>• Reconocimiento de patrones de voz</li> <li>• Análisis de señales y sistemas</li> <li>• Pspice</li> <li>• Electronic workbench</li> <li>• Circuitos electrónicos</li> <li>• Edificios inteligentes</li> <li>• Ciencias con especialidad en ingeniería de sistemas (Maestría a distancia)</li> <li>• Prevención y tratamiento de las adicciones</li> <li>• (Diplomado a distancia)</li> </ul>
--	--

### **Mercadotecnia y Ventas (Cursos y Diplomados)**

Los requisitos para los Cursos son:

- Ser mayor de 18 años
- Escolaridad mínima de preparatoria
- Identificación oficial
- Comprobante de pago bancario

Requisitos para los Diplomados son:

- Tener carrera Técnica o Licenciatura a fin
- Copia de certificado de estudios
- Comprobante de pago bancario

Cursos y diplomados que se ofrecen:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercialización estratégica en mercadotecnia</li> <li>• Gerencia de marca y producto</li> <li>• Investigación de mercados</li> <li>• Mercadotecnia básica</li> <li>• Negociación, estrategias y táctica</li> <li>• Técnicas de medición de servicio al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadotecnia estratégica y desarrollo de negocios</li> <li>• Mercadotecnia (Diplomado a distancia) Mercadotecnia aplicada a la marca del producto (Diplomado presencial)</li> </ul>
---	---

## Cómputo e Informática (Cursos presenciales)

Los requisitos para los Cursos son:

- Ser mayor de 18 años
- Escolaridad mínima de preparatoria
- Identificación oficial
- Comprobante de pago bancario

Cursos que se ofrecen:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción a la computación</li> <li>• (sistema operativo windows)</li> <li>• Office 2000/Xp word, excel,</li> <li>• Power point y access (básico)</li> <li>• Office 2000/Xp word, excel,</li> <li>• Power point y access (avanzado)</li> <li>• Mantenimiento preventivo y correctivo de Pc's</li> <li>• Visual Basic (básico)</li> <li>• Visual Basic (avanzado)</li> <li>• Autocad 2002 (básico)</li> <li>• Autocad 2002 (avanzado)</li> <li>• Diseño y construcción de Páginas web</li> <li>• Multimedia (básico)</li> <li>• Introducción a la programación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corel Draw v-II (básico)</li> <li>• Corel Draw v-II (avanzado)</li> <li>• Photoshop v-7 (básico)</li> <li>• Photoshop v-7 (avanzado)</li> <li>• Redes de transporte de datos</li> <li>• Correo electrónico e internet</li> <li>• Herramienta de aplicación</li> <li>• Mantenimiento de impresoras láser y de inyección de tinta, diagnóstico y reparación</li> <li>• Windows Nt Server</li> <li>• Herramientas avanzadas de excel</li> <li>• Para administradores y contadores</li> <li>• Word 2000/Xp (básico)</li> <li>• Word 2000/Xp (avanzado)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excel 2000/Xp (básico)</li> <li>• Excel 2000/Xp (avanzado)</li> <li>• Power point 2000/Xp (básico)</li> <li>• Power point 2000/Xp (avanzado)</li> <li>• Access 2000/Xp (básico)</li> <li>• Access 2000/Xp (avanzado)</li> <li>• Lenguaje C</li> <li>• Lenguaje C++</li> <li>• Flash (básico)</li> <li>• Flash (avanzado)</li> <li>• COI</li> <li>• NOI</li> <li>• SAE</li> <li>• Programación java (básico)</li> </ul>
--	--	---

### Superación personal, Calidad, Finanzas y Contabilidad (Cursos)

Los requisitos para los Cursos son:

- Ser mayor de 18 años
- Escolaridad mínima de preparatoria
- Identificación oficial
- Comprobante de pago bancario

Cursos que se ofrecen:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo para el cambio y la productividad</li> <li>• Autoestima la clave del éxito</li> <li>• Manejo de stress</li> <li>• Formación de equipos de trabajo</li> <li>• Relaciones humanas y ambiente De trabajo</li> <li>• Auditorias internas de calidad (CA-1)</li> <li>• Formación de auditores</li> <li>• Calidad y excelencia en el servicio</li> <li>• Calidad total y mejora continua con vista a la certificación ISO 9000:2000</li> <li>• Just it time (JIT)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración ambiental ISO 14000</li> <li>• Auditorías ambientales</li> <li>• Administración ecológica: Preservación y desarrollo</li> <li>• Contabilidad básica para No contadores</li> <li>• Contribuciones fiscales 2004</li> <li>• Finanzas corporativas (Diplomado presencial)</li> <li>• Diplomado internacional</li> <li>• San Diego – IPN</li> <li>• A distancia</li> </ul>
---	--

En lo referente a sus instalaciones cuenta con dos salas de cómputo y múltiples salones con capacidad de quince hasta ciento veinte personas, en donde se imparten las clases de administración, negocios, educación, ingeniería, contabilidad, superación personal, calidad, finanzas, mercadotecnia y ventas. Así como también una sala de videoconferencia, para los cursos a distancia.

El Centro de Educación Continua Unidad Allende además de su oferta educativa también realiza eventos culturales como presentación de libros, muestras fotográficas así como también de renta de sus instalaciones para eventos académicos y culturales. La modalidad de estos eventos es de carácter privado en donde el CECUA solo presta o resta las instalaciones para dichos eventos y no se encarga de la difusión.

## 2.6 Estructura organizativa e interacciones comunicativas

Las personas que forman parte de una organización “saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación; obtienen materiales, energía e información del ambiente;... reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización”.<sup>31</sup>

Es decir, el plano formal constituye una de las aristas teóricas de la organización que a través de las interacciones comunicativas se enlaza con el plano informal, dando como resultado la identidad organizacional. De ahí la importancia de ahondar antes que nada en el ámbito formal.

El Centro de Educación Continua Unidad Allende orgánicamente se encuentra dividido en la dirección, la unidad de asistencia técnica, la subdirección de servicios educativos, los departamentos de vinculación, difusión y seguimiento, educación continua y a distancia, servicios administrativo, de informática y telecomunicaciones. Cada una de estas divisiones de trabajo corresponden al manual de la organización, en donde se describen formalmente cada una de sus atribuciones.

A continuación se detalla las funciones de la estructura orgánica del Centro de Educación Continua Unidad Allende, para entender la dinámica organizacional.<sup>32</sup>

### **Dirección**

Es el mando jerárquico donde se toman las decisiones de carácter administrativo, técnico de difusión y vinculación del Centro de Educación Continua Unidad Allende. Algunas de sus funciones principales, son las siguientes:

---

<sup>31</sup> FERNÁNDEZ, Carlos. *Op. cit.*, pág. 13.

<sup>32</sup> Los elementos que a continuación se describen constituyen un breve resumen de las funciones más relevantes para este estudio de caso y fueron tomadas del Manual de Organización del CECUA.

### A nivel comunicación

- Coordinar la difusión de la normatividad institucional, así como promover y verificar su debido cumplimiento.
- Difundir entre los egresados del Instituto Politécnico Nacional, de otras instituciones educativas y en los sectores público, privado y social, los programas de educación continua y a distancia que ofrezca el instituto.
- Promover con los sectores público, social y privado, programas de apoyo para la realización de eventos específicos del Centro.
- Planear la promoción y difusión tanto del propio Centro, como de las actividades, programas, servicios de educación continua y a distancia así como de la vinculación que éste realiza.
- Girar instrucciones de carácter administrativo o técnico que se requieran para la mejor organización del centro a su cargo.
- Dirigir la implementación de los sistemas de información del Centro, así como evaluar los resultados obtenidos para tomar las decisiones pertinentes que conlleven a un mejor desempeño de las funciones del Centro.

### A nivel administrativo

- Dirigir la realización de estudios e investigaciones para detectar, recopilar y analizar necesidades de capacitación, actualización y superación académica y profesional, a fin de proponer la implementación de los programas correspondientes.
- Establecer los mecanismos o sistemas de evaluación que permitan determinar si los programas para servicios de educación continua y a distancia ofrecidos por el Centro, cubren los requerimientos y expectativas de los participantes y usuarios.
- Evaluar el impacto social de los servicios de educación continua y a distancia que lleve acabo el Centro.
- Celebrar convenios, acuerdos de colaboración o contratos con instituciones educativas, productivas o culturales de los sectores público, social y privado.

- Asumir la representación del centro, así como dirigir y coordinar sus actividades.
- Vigilar el cumplimiento de los planes y programas de los cursos de educación continua y a distancia que se realicen en el Centro.
- Definir, establecer y evaluar periódicamente el sistema de calidad del Centro, para asegurar su continua efectividad y el cumplimiento de las normas y requerimientos
- Implementar las soluciones que se determine poner en práctica para sortear la problemática relacionada con los servicios educativos y el sistema de calidad del Centro.
- Ser responsable del inventario y activo fijo del Centro.
- Administrar los recursos humanos, materiales y financieros, así como los servicios generales asignados para el funcionamiento del Centro.

### **Unidad de Asistencia Técnica**

Esta unidad es el apoyo principal técnico-administrativo de la dirección para llevar al Centro por los lineamientos establecidos de programación y presupuesto.

A nivel comunicativo

- Promover la formulación y documentación de los procedimientos de todos los servicios del Centro incluyendo los sistemas de calidad.
- Coordinar la integración de información necesaria, confiable y oportuna dentro de su ámbito de competencia en apoyo a la toma de decisiones del Director del Centro.

A nivel administrativo

- Identificar las necesidades de capacitación, actualización del personal de su área, de tal forma que se implementen programas y cursos que permitan satisfacerlas.
- Estudiar, sugerir, coordinar y evaluar las acciones de mejoramiento administrativo



que redunden en beneficio del Centro y los usuarios de éste.

- Coordinar en la implementación de la estructura orgánico-funcional del Centro.
- Coordinar las acciones de planeación, organización, programación, presupuestación y evaluación del Centro.
- Coadyuvar con la Dirección en la evaluación de los procesos técnico – administrativos del Centro.
- Auxiliar al Director del Centro en la metodología para la elaboración de informes y de la estadística base de éste.
- Coadyuvar en la elaboración y seguimiento programático y financiero del programa operativo anual y del programa de mediano plazo.

### **Departamento de Servicios Administrativos**

El departamento programa, organiza y controla los recursos humanos, financieros, materiales y los servicios generales de apoyo que se requieran para el desarrollo de las funciones del Centro.

A nivel comunicativo

- Realizar informes y reportes de las actividades desarrolladas en su área y presentarlo a las instancias pertinentes que la soliciten.
- Integrar y mantener permanentemente actualizados los expedientes del personal del Centro.
- Programar la prestación de los servicios generales de intendencia, fotocopiado, transporte, oficialía de partes y vigilancia, que requiera el Centro.
- Promover la participación del personal del Centro en los programas de capacitación, actualización y desarrollo, para elevar la calidad de su desempeño e incrementar la productividad del Centro.

#### A nivel administrativo

- Identificar las necesidades de capacitación y actualización, del personal del departamento.
- Vigilar el cumplimiento de las normas y disposiciones que regulan la administración de los recursos humanos, financieros y materiales, así como la prestación de los servicios generales en el ámbito del Centro.
- Coordinar los movimientos e incidencias del personal, así como gestionar las prestaciones, estímulos y pago de acuerdo con las disposiciones oficiales.
- Elaborar anteproyecto anual del programa-presupuesto e integrar las necesidades de recursos del Centro, para el desarrollo de sus acciones y presentarlo al Director del Centro.
- Llevar registro y control de los gastos en que se ejerza el presupuesto autorizado para el Centro.
- Adquirir, oportunamente los materiales, mobiliario y equipo, refacciones, papelería y artículos en general, necesarios para el funcionamiento del Centro.
- Llevar el registro y control de los bienes muebles e inmuebles del Centro, así como mantener actualizado el inventario físico correspondiente.

#### **Subdirección de servicios educativos**

La subdirección coordinar, controlar y evaluar el establecimiento y difusión de las normas que regulen el proceso de enseñanza – aprendizaje que ofrece el Centro.

#### A nivel comunicativo

- Analizar la información proporcionada por el Departamento de Vinculación, Difusión y Seguimiento, en cuanto a los resultados obtenidos por los convenios, acuerdos y/o contratos de vinculación.
- Sistematizar los mecanismos de evaluación del impacto de los servicios de

educación continua y a distancia que ofrezca el Centro, que permitan valorar la eficiencia y eficacia de éstos, así mismo, determinar si los programas y servicios educativos responden a las necesidades educativas, sociales y económicas de su entorno, con la finalidad de retroalimentar el quehacer fundamental del Centro.

- Solicitar a la División de Servicios Educativos de la Dirección de Educación Continua a y Distancia, los planes, currículo, material de apoyo didáctico, así como la información y la documentación necesaria de los programas y servicios de educación continua y a distancia a implementarse en el Centro.
- Organizar el desarrollo de las actividades de inscripción de asistentes, entrega de materiales didácticos y de la tramitación de comprobante de participación en los eventos realizados por el Centro.

#### A nivel administrativo

- Estudiar la problemática presentada por la comunidad politécnica y de otras instituciones con relación a sus necesidades de actualización y capacitación, proponiendo al director del Centro, estrategias de solución a dichos problemas.
- Coordinar la realización de actividades orientadas a ampliar la cobertura de los programas o servicios de educación continua y a distancia que ofrece el Instituto Politécnico Nacional a través del Centro, con estructuras, opciones y modalidades acorde a las necesidades de actualización, formación, especialización y/o capacitación.
- Revisar los programas de educación continua y a distancia recibidos de parte de la Dirección de Educación Continua y a Distancia, los que se aplicaran en el Centro.
- Organizar y dirigir la presentación de programas y servicios de educación continua y a distancia en el Centro.
- Conformar servicios de asesoría de alta calidad, pertinencia y oportunidad, tendientes a satisfacer las necesidades detectadas.
- Coordinar el desarrollo de trabajos académicos y de investigación, derivados de los

programas y servicios de educación continua y a distancia.

- Establecer el perfil, evaluar y seleccionar a los candidatos a instructores del Centro.

### **Departamento de Educación Continua y a Distancia**

El departamento se encarga de verificar el cumplimiento de los planes y programas de los servicios educativos, así como la aplicación de las normas, requerimientos jurídico – administrativos así como los diversos lineamientos institucionales para su ofrecimiento, que permitan fortalecer el proceso de enseñanza – aprendizaje.

A nivel comunicativo

- Generar canales permanentes de comunicación entre las diferentes áreas del Centro que se realicen con el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Integrar una base de datos con las necesidades de capacitación, actualización y superación de las empresas de la región en que se ubica en el Centro, de los sectores público, privado y social, con la finalidad de conformar programas y servicios educativos que den respuesta a estas necesidades.
- Proporcionar el equipo y material didáctico requerido en los diferentes programas y demás eventos de educación continua y a distancia que imparta el Centro.
- Documentar los procedimientos de los servicios que brinda el departamento, incluyendo los del sistema de calidad, de conformidad con la normatividad aplicable al Centro.
- Proponer a la Subdirección de Servicios Educativos, en el ámbito de competencia del departamento, acciones de mejora que tengan la finalidad de eficientar los programas y eventos que se implementen en el Centro.

#### A nivel administrativo

- Asesorar con alta calidad, pertinencia y oportunidad, a las empresas e instituciones de los sectores público, privado y social, en aspectos tendientes a la satisfacción de las necesidades de capacitación detectadas.
- Elaborar, en coordinación con el Departamento de Vinculación, Difusión y seguimiento, la integración de los programas, proyectos y servicios de educación continua que se concierten con los sectores público, privado y social.
- Realizar las actividades derivadas de los programas y servicios de educación continua y a distancia que ofrece el Instituto Politécnico Nacional.
- Revisar los planes y programas de los servicios e educación continua y a distancia a impartir.
- Efectuar los estudios de detección de necesidades de capacitación y analizar los resultados que estos arrojen con la finalidad de conformar programas y servicios educativos de formación, actualización y superación profesional, que responda con oportunidad y pertinencia a los requerimientos detectados en la región ámbito de acción del entro.
- Verificar el cumplimiento normativo del Centro, referente a implementación de cursos, diplomados, elaboración de constancia, control de asistencia, evaluaciones y elaboración y control de materiales didácticos y bibliográficos correspondientes a los diferentes eventos realizados.
- Coordinar las actividades académicas de nivel posgrado y de investigación tecnológica y científica que se realicen en el Centro.
- Llevar a cabo las actividades de inscripción de asistentes y de la tramitación de comprobantes de participación en los eventos ofrecidos por el Centro.
- Realizar trámites de documentación de los participantes.
- Identificar las necesidades de capacitación del personal de su área, que permitan implementar los programas y cursos que permitan satisfacerlas.

## **Departamento de Informática y Telecomunicaciones**

El departamento se encargada de hacer los preparativos técnicos para el desarrollo de las actividades tanto presenciales como a distancia que tengan lugar en el CECUA.

A nivel comunicativo

- Elaborar la síntesis informativa de la programación semanal de los eventos a distancia y distribuirla con oportunidad dentro del Centro.
- Archivar la memoria electrónica de los eventos impartidos en el Centro y que hayan sido videograbados.
- Coordinar la integración de un banco de datos con información del Centro, sistematizada y permanentemente actualizada.

A nivel administrativo

- Calendarizar, junto con el Departamento de Educación Continua y a Distancia, las actividades del Centro.
- Contactar con la Dirección de Cómputo y Comunicaciones para hacer los preparativos técnicos y de telecomunicaciones necesarios para el adecuado desarrollo de los eventos a distancia que tengan lugar en el CECUA.
- Probar el funcionamiento de los equipos de comunicación del Centro antes de los eventos; supervisarlos durante éstos, y junto con el Departamento de Educación Continua y a Distancia, solucionar los posibles problemas que pudieran sugerir.
- Dar servicio al equipo requerido para la implementación de los programas y eventos de educación continua y a distancia, así como para el apoyo a las actividades en los diferentes áreas del Centro.
- Dar soporte técnico a los equipos de telecomunicaciones empleados en los eventos realizados en el Centro y mantenerlos en condiciones óptimas de servicio.
- Proponer a la Subdirección de Servicios Educativos acciones de mejora, destinadas

a que la operación de la comunicación interactiva que sirve de base en la impartición de programas a través del sistema de teleconferencias y videoconferencias sea más eficiente.

- Formular los programas de servicio y mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos con que cuenta el Centro.

### **Departamento de Vinculación, Difusión y Seguimiento**

El departamento se encarga de la comunicación-información para sus públicos internos y externos. Es el motor de la organización para difundir la oferta educativa del Centro.

A nivel comunicativo

- Fungir como vocero oficial del Centro.
- Fungir como enlace entre los centros de investigación del IPN que puedan dar apoyo en el desarrollo de los proyectos de investigación a las empresas e instituciones de la región de influencia del centro y éstas.
- Asistir en representación del Centro a los eventos y en los casos en que este lo designe.
- Organizar dentro del centro las actividades encaminadas a vincularlo con empresas, instituciones o con otros centros educativos, de los sectores público, privado y social, de acuerdo con los lineamientos establecidos tanto por la dirección de Educación Continua como por la Coordinación General de Vinculación.
- Otorgar servicios de asesoría a los usuarios de los diversos sectores con los que el Centro mantiene vínculos, y que así se lo soliciten.
- Emplear los mecanismos que considere pertinentes para la difusión del centro y de los programas y servicios educativos que éste ofrezca, apegándose a lo establecido por las autoridades pertinentes.
- Promover con oportunidad y pertinencia los cursos, eventos y servicios en general, a realizarse en las instalaciones del Centro, salas empresariales y sedes alternas, entre

los egresados en Instituto Politécnico Nacional y otras instituciones educativas, así como en los sectores público, privado y social.

- Promover en su área de trabajo la política de calidad que ha de prevalecer en el Centro.

#### A nivel administrativo

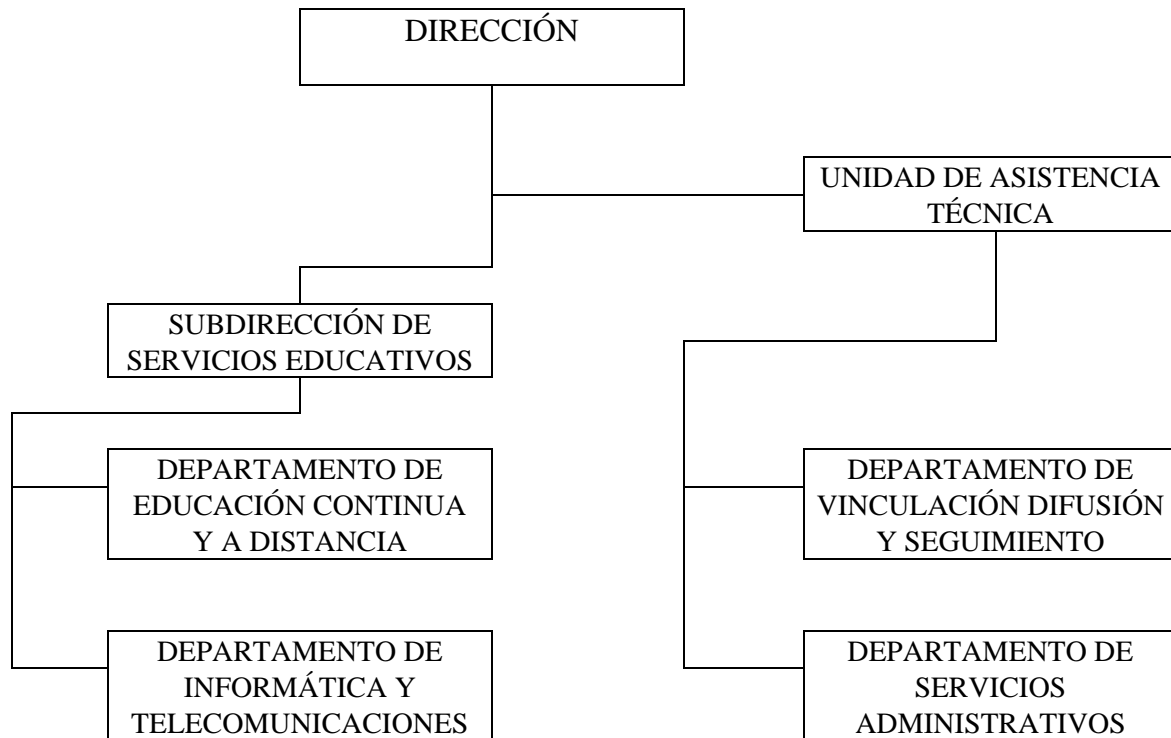
- Verificar periódicamente los mecanismos de promoción y difusión de la oferta educativa del Centro, con el fin de hacerlos óptimos, o bien, instrumentar nuevos.
- Obtener los resultados de los proyectos de vinculación en los que el Centro se haya comprometido a participar e informar a las instancias correspondientes
- Realizar acciones encaminadas al intercambio académico y tecnológico, en el ámbito de vinculación con empresas e instituciones con las que se hayan concertado
- Formular el programa anual de vinculación y proponerlo al la Dirección del Centro.
- Efectuar gestiones necesarias para la concertación y celebración de convenios, acuerdos de colaboración intercambio y contratos entre el Centro y empresas, instituciones y otros centros educativos de los sectores público, privado y social.
- Recopilar las necesidades de capacitación, actualización y superación de las empresas de los sectores públicos, social y privado en la zona de influencia del centro y canalizarlas al Departamento de Educación Continua y a Distancia.
- Detectar las necesidades de capacitación, actualización y superación de las empresas de los sectores públicos, social y privado en la zona de influencia del centro y canalizarlas al Departamento de Educación Continua y a Distancia.



Después de haber descrito las funciones formales de cada una de las estructuras del Centro a continuación se presenta la estructura jerárquica y las relaciones de comunicación entre los diversos departamentos.

## ORGANIGRAMA

### CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA UNIDAD ALLENDE



En razón de que la propuesta que arroje estudio de caso se aplicará en el Área de Vinculación, Difusión y Seguimiento, es importante hacer hincapié en que el Departamento de Vinculación, Difusión y Seguimiento depende de la Dirección, por lo tanto todas sus propuestas deben ser avaladas por el director. En resumen entre sus funciones se destaca la de fungir como vocero oficial del Centro y ser el enlace entre los centros de investigación del IPN que puedan dar apoyo en el desarrollo de los proyectos de investigación a las empresas e instituciones de la región de influencia del Centro.

Pero sobre todo es el encargado de implementar y difundir los medios para la promoción del Centro, así como también de verificarlos midiendo su efectividad, en caso necesario implementar nuevas fórmulas. Otra de sus atribuciones es la de detectar las necesidades de capacitación del personal del departamento para en su caso el de actualizarlos.

En lo relativo a los flujos de comunicación se observa que la comunicación descendente fluye del mando jerárquico mas alto a los diversos departamentos. La Dirección es la encargada de distribuir la información por medio de canales como las circulares, o bien de la comunicación de forma física-presencial, en las que se incluyen juntas entre los distintos jefes de departamento, subdirectores y el propio director. El personal subordinado a estas áreas conoce la información de dichas reuniones a través de sus jefes directos, por medio de correo electrónico, circulares y también de forma física presencial

La comunicación ascendente no tiene cabida en a estructura formal en el Centro de Educación Continua Unidad Allende, ya que las jerarquías están definidas y se concibe a los empleados como subordinados a sus superiores, solo tienen que acatarse las órdenes. Cuando se tiene una dificultad laboral se tiene que resolver con el jefe inmediato.

La comunicación horizontal se identifica entre los niveles jerárquicos similares; los jefes de departamentos junto con sus respectivos colaboradores utilizan este tipo de comunicación para integrar grupos de trabajo más efectivos. Son utilizados cuando hay una actividad nueva o se tiene dificultades sobre el trabajo que esté en desarrollo.

Los medios de comunicación utilizados en el CECUA son las circulares, la comunicación de forma física, así como también los aparatos telefónicos que cada departamento posee. Se cuenta con un tablero de avisos que se encuentra colocado en la entrada-salida del personal ahí se colocan circulares, carteles de promoción del Centro y el calendario de los cursos que se imparten. El CECUA cuenta con diversos medios de comunicación orientados tanto a públicos internos como externos, cabe hacer hincapié en que ninguna área se encarga de llevar un seguimiento y control de los medios destinados a la promoción y difusión de los cursos. A continuación se hace una descripción de cada uno de ellos:

- Tablero de avisos

Descripción:

El tablero de avisos se encuentra en la entrada/salida de las instalaciones del CECUA. Sus medidas son de 2 metros por 1 metro. El material es de corcho y generalmente se pone un cartel donde están programados los cursos para todo el año. También se ponen anuncios de otros eventos que tiene el IPN en otras instalaciones de carácter educativo y cultural principalmente.

- Juntas con jefes de departamentos

Descripción:

Las juntas entre la Dirección y las jefaturas se programan a principios de año para establecer objetivos anuales o cuando se tienen pendientes importantes. Así mismo se realizan juntas entre los miembros de cada departamento para informar de dichos objetivos.

- Buzón

Descripción:

El buzón se encuentra a un lado de la máquina checadora, es decir, en la entrada/salida del personal como de los visitantes (público externo). Es de madera y sus medidas son de 25 por 20 cm.

- Manual de la organización

Descripción:

Es un manual que consta de 29 hojas que contiene una introducción, el marco jurídico-administrativo, atribuciones, organigrama, estructura orgánica, objetivo y funciones.

- Oficio

Descripción:

Es una hoja que cuenta con un número de folio, es utilizada por el Director del Centro para pedir avances de trabajo a los distintos jefes de departamento, también lo manejan entre los jefes de departamento para hacer entrega de documentos o avisos.

- Memorando

Descripción:

Es una hoja que cuenta con un número de folio, es empleada por el Director para avisar acontecimientos que afectan de alguna manera a todos los miembros del Centro.

- Cuenta de correo institucional

Descripción:

Es utilizado para enviar información a los públicos externos que soliciten información sobre la oferta educativa del centro. Solo pueden acceder la dirección, la subdirección, los jefes del departamento de educación continua, de informática y telecomunicaciones, así como también un colaborador del departamento de vinculación difusión y seguimiento.

- Carteles

Descripción:

Los carteles tienen una medida de 29 por 56 cm., realizó un tiraje de 10 mil ejemplares. En él se muestra las áreas en las que se muestra la oferta educativa en Administración y Negocios, Educación e Ingeniería, Mercadotecnia y Ventas, Cómputo e Informática, Superación personal, Calidad, Finanzas y Contabilidad. También aparecen los teléfonos donde se puede pedir informes así como la página del Internet del CECUA.

- Folletos

Descripción:

Están hechos en una hoja tamaño carta doblada en díptico o tríptico en la que se especifica el curso, los requisitos, los horarios, el temario y el nombre del profesor con su currícula, así como también teléfonos, fax y correo electrónico del Centro.

- Fólder institucional

Descripción:

Se manejan dos fólderes, el de tamaño carta y oficio en donde se introducen documentos del Centro.

- Teléfono

Descripción:

Cada departamento cuenta con su propio teléfono y su extensión en los cuales se comunican entre los departamentos, de la misma manera es un instrumento con el cual se tiene contacto con el público exterior.

- Fax

Descripción:

Se cuenta con un solo fax, se encuentra ubicado en la dirección. Es utilizado para recibir y mandar información hacia el público exterior.

## **2.7 Entorno**

Después de describir la estructura del CECUA así como las interacciones comunicativas De sus miembros, corresponde ahora describir el entorno en el que esta inmerso. Toda organización se encuentra inmersa en un entorno complejo, a causa de la influencia de

elementos económicos, políticos, sociales e incluso tecnológicos que influyen simultáneamente en la toma de decisiones las cuales pueden marcar la línea de su sobrevivencia.

Por lo tanto la creación de los Centros de Educación Continua por parte del Instituto Politécnico Nacional obedeció a la necesidad de crear alternativas diferentes a los medios tradicionales de aprendizaje.

Distintas Universidades le han dado impulso a la educación continua por medio de cursos, diplomados o especialidades, con el fin de actualizar a los profesionistas de diversas áreas y niveles a través nuevas modalidades de pedagogía educativa y el uso de los avances tecnológicos como las teleconferencias o el Internet, que permiten no tener físicamente al instructor y poder interactuar con otras personas en lugares diferentes.

En ambiente económico es una de las dificultades con las que se enfrenta el Centro de Educación Continua Unidad Allende ya que dependen del Instituto Politécnico Nacional y este a su vez de la Secretaría de Educación Pública a la cual se le asigna un presupuesto que se reparte a sus entidades correspondientes. Al CECUA se le asigna un presupuesto que lo mantiene operativamente funcionando, pero su finalidad es que se mantenga económicamente con sus propios recursos con la impartición de sus cursos y se vuelva una organización productiva.

En el ambiente político los constantes cambios en los en los sexenios presidenciales repercuten directamente sobre el Instituto Politécnico Nacional ya que su director es designado por el Presidente de la República; en consecuencia al momento de cambiar de director también cambian las personas responsables de la estructura organizativa, es decir, que los objetivos trazados se ven interrumpidos por el cambio de mandos altos, medios y personal de confianza por lo cual no hay una continuidad en los planos trazados.

El CECUA Está situada en el Centro histórico de la Ciudad de México, por lo cual puede atribuirle aspectos positivos y negativos. Un aspecto positivo es que se encuentra en el corazón de la ciudad, por lo cual se vuelve un lugar accesible a través del transporte colectivo metro para el público externo, pues alrededor se encuentran distintas escuelas de nivel superior como la Unidad Profesional del Casco de Santo Tomás del propio IPN. También se localizan distintas empresas ideales para ofertar los cursos de capacitación.

Lo que debe tomar en cuenta el CECUA es que en su entorno inmediato existen distintos giros económicos. Se cuenta con estructuras como la hotelera, la restaurantera y de comercio principalmente.

No hay que olvidar que el CECUA esta facultado para llevar al la empresa que solicite los servicios, porque independientemente del giro de la organización siempre es necesario el adiestramiento en paquetería especializada de cómputo, así como también en la parte administrativa y contable.

Con el uso de técnicas de difusión como carteles o de la tecnología como lo la Internet el espectro se vuelve más amplio y por lo tanto no solo puede ofertar sus cursos a las organizaciones que rodean su espacio geográfico.

El aspecto negativo es que en ese mismo espacio geográfico existen escuelas como la UNAM que cuenta con la misma infraestructura para ofrecer cursos, diplomados y capacitación. El Palacio de Minería bajo la tutela de la Facultad de Ingeniería está ubicada a solo tres cuadras del CECUA, por lo cual se le considera la competencia directa, pues ofrece cursos de ingeniería, así como de administración contabilidad, finanzas, computación, entre otras. También se encuentra la escuela de Mascarones en el que adicionalmente se imparten cursos de idiomas.

Los costos que manejan el CECUA como el Palacio de Minería son similares, pues manejan un promedio en cursos de computación que van desde \$400.00 hasta \$600.00 pesos por 30 hrs. de clase dependiendo de la paquetería. En otras áreas como de ingeniería,

contabilidad, administración su costo varía desde los \$1,200.00 hasta los \$2,000.00 dependiendo de las horas clase que van desde 30 hrs. hasta 60 hrs. Los diplomados tienen un costo de \$3,000.00 hasta \$5,000.00 que también dependen del número de horas.

La diferencia de los costos entre el CECUA y el Palacio de Minería no son tan marcados, por lo cual las labores de convencimiento a través de estrategias de comunicación y difusión son vitales para captar al mayor número de público externo satisfaciendo las necesidades de un sin número de factores que exige el entorno.

Una vez que conocimos los antecedentes históricos que dieron origen a la creación del Centro de Educación Continua Unidad Allende, su estructura formal, sin olvidar la descripción de los elementos comunicativos y de su entorno; en el siguiente capítulo se presenta el diagnóstico que fundamentará la propuesta de comunicación del presente estudio de caso.



## **CAPÍTULO 3. ANÁLISIS SITUACIONAL**

En el tercer capítulo se presenta el diagnóstico de comunicación realizado en el CECUA, identificó las fuerzas y debilidades a nivel interno así como las oportunidades y amenazas de su entorno, con la finalidad de tener un antecedente situacional, que permita crear e implementar estrategias de comunicación orientadas a la satisfacción de las necesidades de comunicación e información de los miembros de dicha organización.

### **3.1 Encuesta**

El análisis situacional es fundamental para dar sustento a las estrategias de comunicación que se presentan en el capítulo cuatro, por ello es importante destacar que después de la investigación documental se recurrió al diagnóstico de comunicación en la organizacional.

Para llevarlo a cabo fue necesaria una lectura de primer orden, la cual consistió en analizar la estructura organizacional y la funcionalidad de la misma, así como lo formalmente instituido por el CECUA como su misión, visión y objetivo, investigación que se presentó en el capítulo anterior.

Posteriormente en la lectura de segundo orden la observación participante y la encuesta<sup>33</sup> fueron piezas claves para determinar las relaciones entre lo formal y lo informal en los procesos de comunicación e información, obteniéndose paralelamente datos sobre el clima laboral.

La encuesta se realizó utilizando un cuestionario precodificado para recopilar datos indispensables para el análisis estadístico, las preguntas se formularon con base en la observación participante y cada una de ellas pertenece a una categoría.

---

<sup>33</sup> Para consultar la encuesta ir al anexo

Las categorías abarcan los siguientes rublos:

<b>CATEGORÍA</b>	<b>NÚMERO DE PREGUNTAS</b>
Obtención de información de tipo demográfica	5
Percepción que tienen los públicos que integran la estructura organizacional del CECUA sobre la comunicación interna y sus requerimientos de información	8
Conocimiento de los públicos internos sobre su oferta de cursos, categoría abarca reactivos	3
Identidad del personal con su centro de trabajo	4

Las preguntas contenidas en el cuestionario fueron veinte. La encuesta se aplicó veintidós a personas que integran la estructura de base e interinato del Centro de Educación Continua Unidad Allende, abarcando todos los niveles de la estructura jerárquica:

<b>UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS ENCUESTAS</b>
Dirección	2
Unidad de Asistencia Técnica	2
Subdirección de Servicios Educativos	2
Departamentos de Vinculación, Difusión y Seguimiento	4
Servicios Administrativos	6
Educación Continua y a Distancia	3
Informática y Telecomunicaciones,	3

Cabe señalar que en un principio se tenía prevista la aplicación de la encuesta del universo total del Centro que consta de veintiocho personas, pero solo se llevaron a cabo veintidós, ya que los distintos jefes de los departamentos no accedieron a responderlo. Por lo tanto los encuestados fueron los integrantes de los departamentos que integran al CECUA.

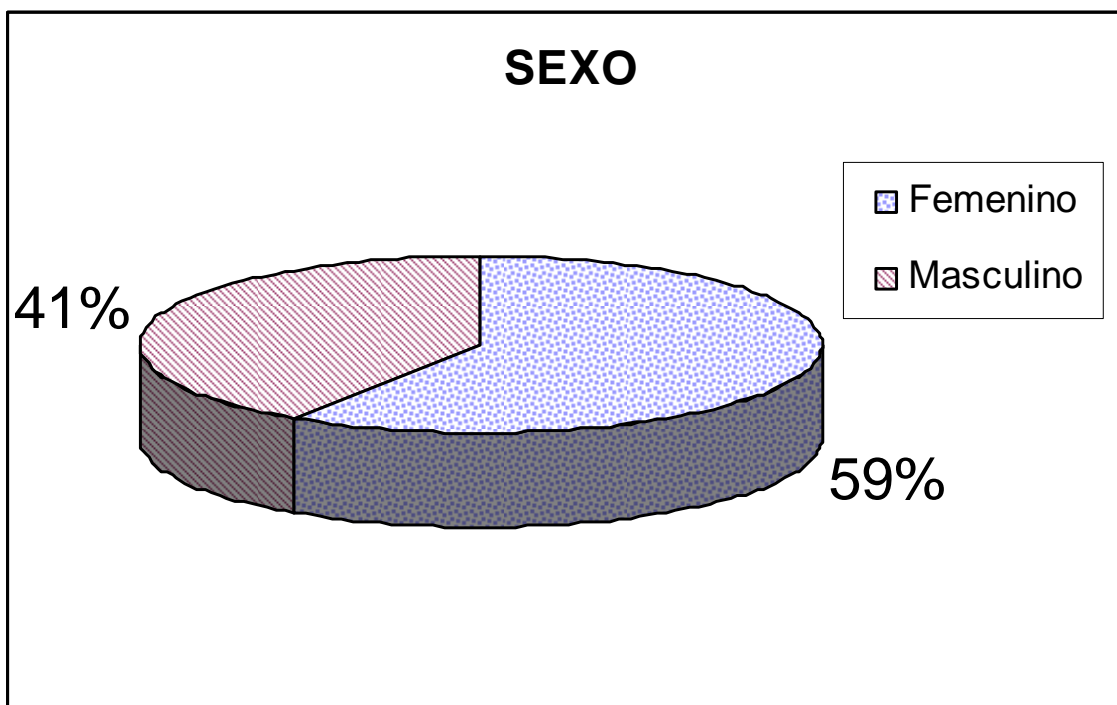
Los cuestionarios se aplicaron en un lapso de dos semanas, aunque se había contemplado realizarlo en un sólo día. Pero la falta de tiempo de algunos miembros del CECUA retrasó la fecha en que debía concluirse su llenado, pues hubo restricciones de algún jefe de departamento que no estaba de acuerdo con la diligencia de la encuesta.

### 1) Datos sociodemográficos

El Centro de Educación Continua Unidad Allende esta integrada en su mayoría por mujeres ya que constituyen un 59% , mientras que el 41% son hombres. Cabe destacar que las mujeres ocupan puestos de secretarias y operativas. Destacando una estructura rígida donde los puestos menores son para el sexo femenino, mientras que el sexo masculino ocupa jerarquías medias y altas.

Tabla 1

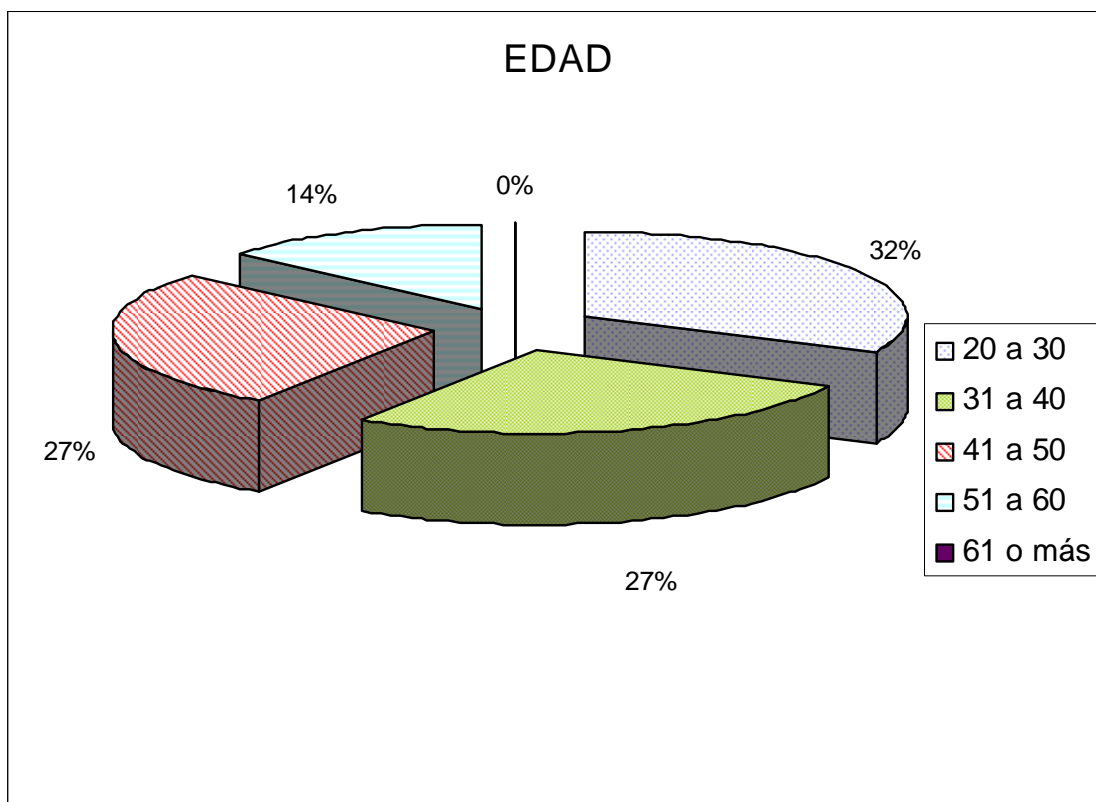
SEXO	NÚMERO	PORCENTAJE
Femenino	13	59%
Masculino	9	41%



La edad de los miembros del CECUA se ubica en el rango de los veinte años hasta los más de 60 años, destacando que los jóvenes en su mayoría son de interinato, no tiene el puesto seguro y mientras va incrementando la edad de los encuestados es notable como se van consolidando dentro de la estructura de base. A partir del rango de los 31 años todos son de base excepto tres integrantes que son una secretaria que labora en la Dirección y las dos personas de vigilancia.

Tabla 2

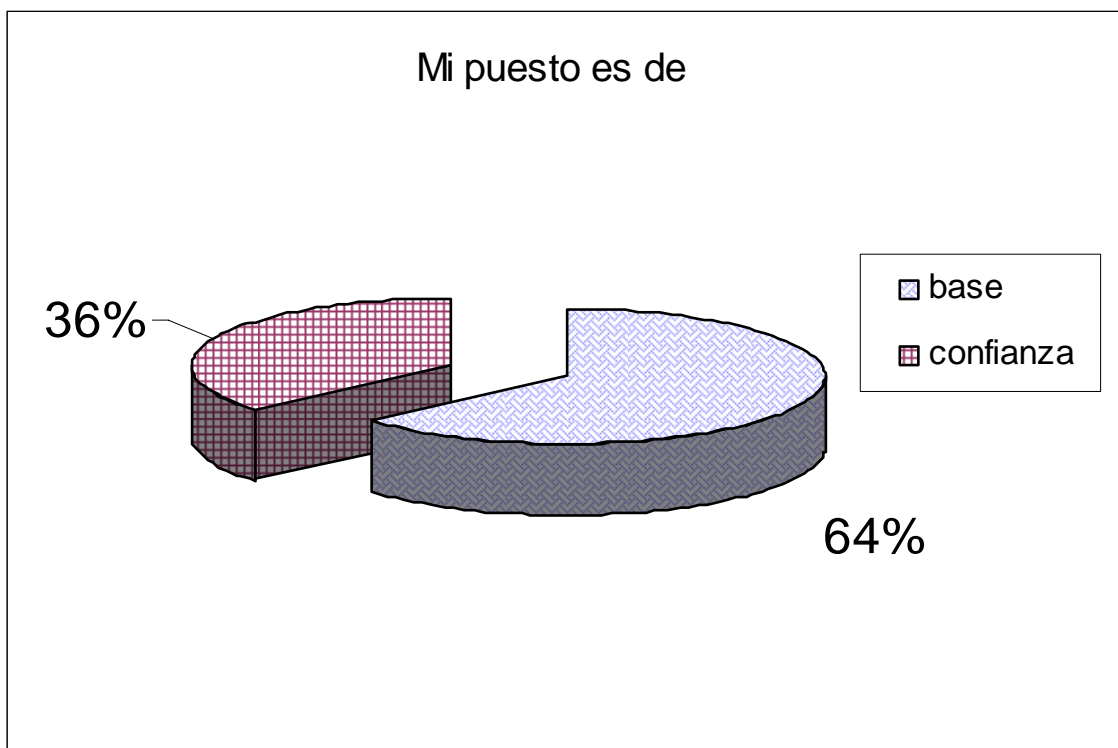
EDAD	NÚMERO	PORCENTAJE
20 a 30	7	<b>31.81%</b>
31 a 40	6	27.27%
41 a 50	6	27.27%
51 a 60	3	13.63%
61 o más	0	0%



En la siguiente gráfica se puede apreciar que el 64% de los trabajadores tiene contrato de base lo cual les asegura una estabilidad laboral y les permite tener una economía firme. El 36% del personal restante son de interinato, es decir que deben firmar contrato cada seis meses de acuerdo a la valoración del jefe de departamento en el que se encuentra adscrito, así como también del Director del Centro. Por lo tanto la resistencia al cambio es más complicado por la gente que se encuentra de base.

Tabla 3

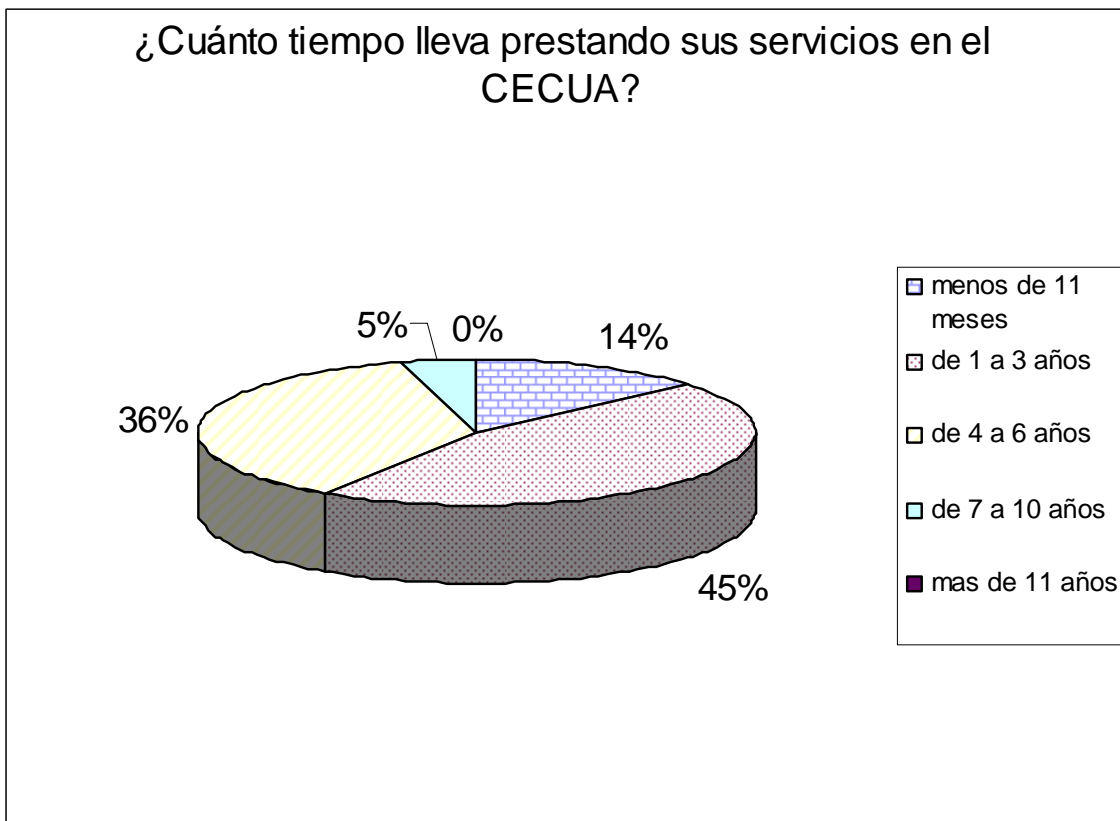
CONTRATO	NÚMERO	PORCENTAJE
Base	14	64%
Confianza	8	36%



Otro factor que va de la mano con el anterior es el que se puede observar en la siguiente gráfica. Pues el 45% de los miembros del Centro tienen de 1 a 3 años de antigüedad, lo cual no significa que sean de nuevo ingreso, ya que varias personas ya tenían su contrato de base cuando fueron trasladados al CECUA. El 36% son personas que ya llevan de 4 a 6 años laborando en el CECUA y solo el 5% lleva de 7 a 10 años laborando. El 14% son nuevos integrantes que no llevan menos de 11 meses trabajando y son personal de interinato.

Tabla 4

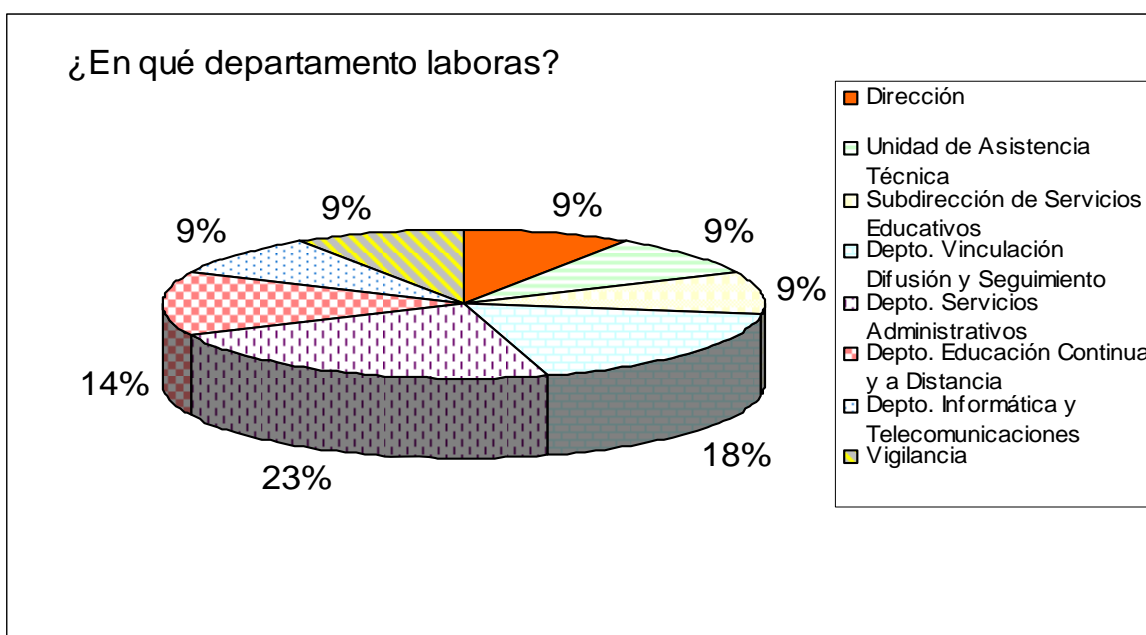
TIEMPO LABORADO	NÚMERO	PORCENTAJE
menos de 11 meses	3	13.63%
de 1 a 3 años	<b>10</b>	<b>45.45%</b>
de 4 a 6 años	8	36.36%
De 7 a 10 años	1	4.54%
mas de 11 años	0	0%



En la siguiente gráfica se puede apreciar la distribución de los trabajadores del Centro, el que tiene mayor número de miembros es el Departamento de Servicios Administrativos, con un 23%, seguido del Departamento de Vinculación Difusión y Seguimiento con un 18%, después el Departamento de Educación Continua con un 14% y la Dirección, la Subdirección de Servicios Educativos, la Unidad de Asistencia técnica, el Departamento de Informática y Telecomunicaciones y Vigilancia conforman el 9% respectivamente. Se puede apreciar que el Depto. De Servicios Administrativos tiene el mayor porcentaje dándole un peso mayor, esto se debe a que el Director su experiencia laboral es la contaduría y la administración, descuidando otros Departamentos que necesitan de personal para cubrir sus necesidades laborales.

Tabla 5

MIEMBROS POR DEPARTAMENTO	NÚMERO	ORCENTAJE
Dirección	2	9%
Unidad de Asistencia Técnica	2	9%
Subdirección de Servicios Educativos	2	9%
Depto. Vinculación Difusión y Seguimiento	4	18%
Depto. Servicios Administrativos	<b>5</b>	<b>23%</b>
Depto. Educación Continua y a Distancia	3	14%
Depto. Informática y Telecomunicaciones	2	9%
Vigilancia	2	9%



### Conclusiones bloque estadístico de datos sociodemográficos

Por lo tanto una línea de acción que va a contemplar nuestra estrategia de comunicación es:

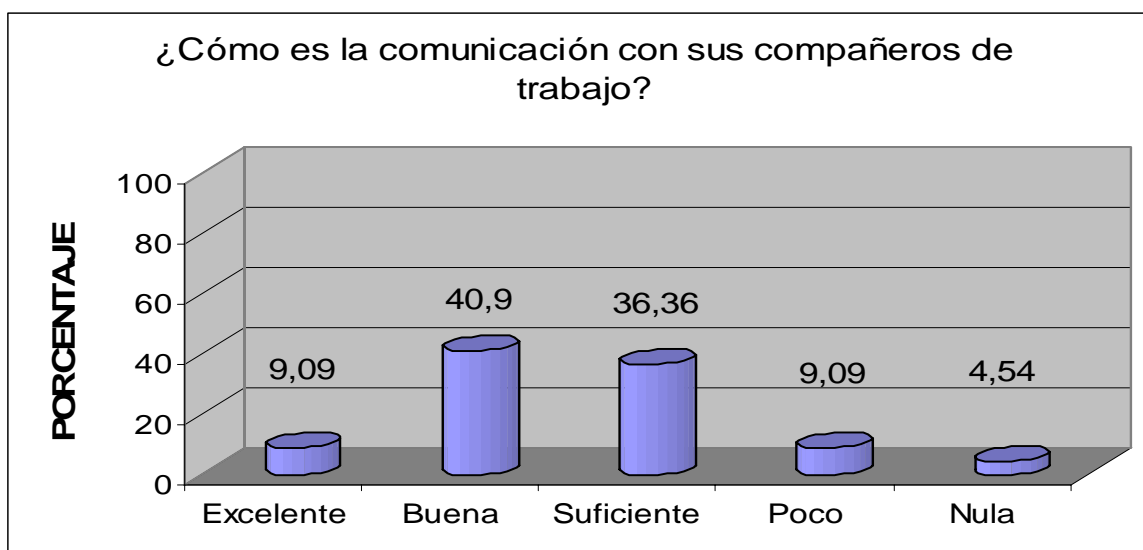
- *El personal de base que es la gente que tiene más tiempo en el Centro es más resistente al cambio, por lo cual una estrategia de comunicación debe impactar a los miembros jóvenes de interinato y al personal femenino que integra la mayor parte de la población y que además mostró un mayor interés por crear estrategias que les permitieran desarrollar un mejor trabajo y tener una mejor convivencia.*

### Comunicación

Se puede apreciar que el 40% de los trabajadores consideran que mantienen una buena comunicación con sus compañeros, pero otro grupo representado por el 36% considera que la comunicación es suficiente. Mientras que sólo un porcentaje del 9.09% cree que la comunicación es excelente y suficiente respectivamente, destacando un 4.54% que la considera nula. Para lo cual se necesita de una estrategia que coadyuve a crear un mejor compañerismo.

Tabla 6

COMUNICACIÓN	PORCENTAJE	NÚMERO
Excelente	9.09%	2
Buena	<b>40.9%</b>	<b>9</b>
Suficiente	36.36%	8
Poco	9.09%	2
Nula	4.54%	1

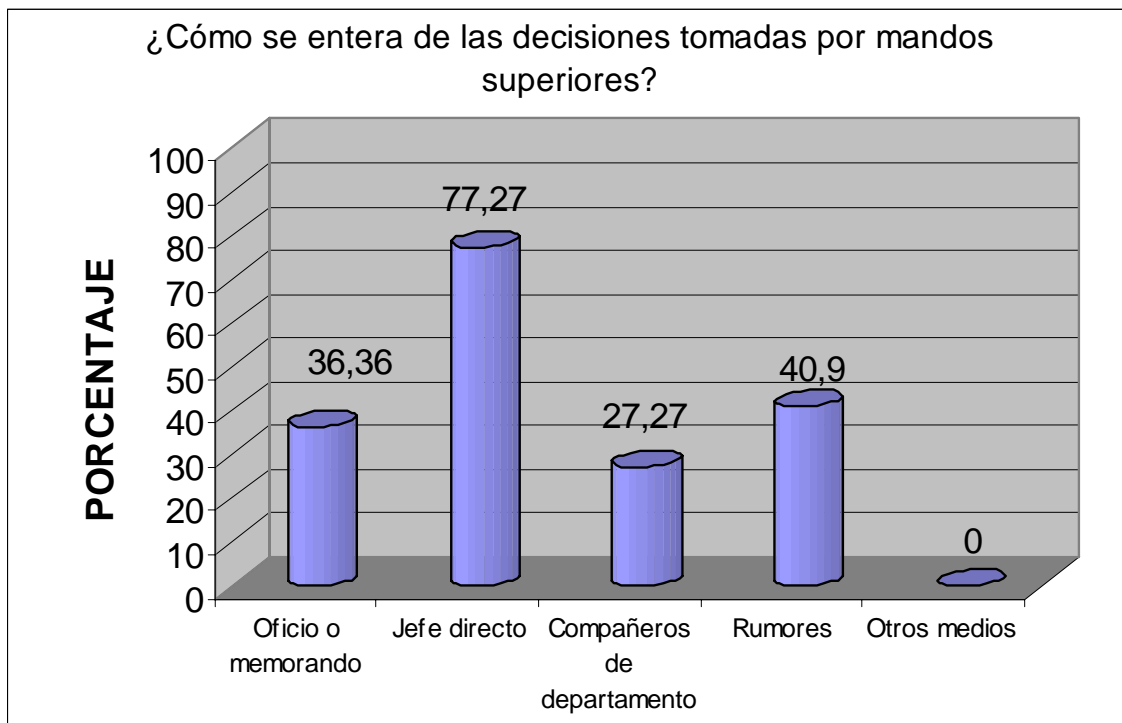




Respecto a la toma de decisiones, los empleados se enteran de las decisiones tomadas por los mandos superiores de su jefe directo en un 77.27%, un 40.09% a través de los rumores, un 36.36% por oficio y memorando y el restante 27.27% por sus compañeros. Se necesita reforzar la comunicación formal para reducir la comunicación informal.

Tabla 7

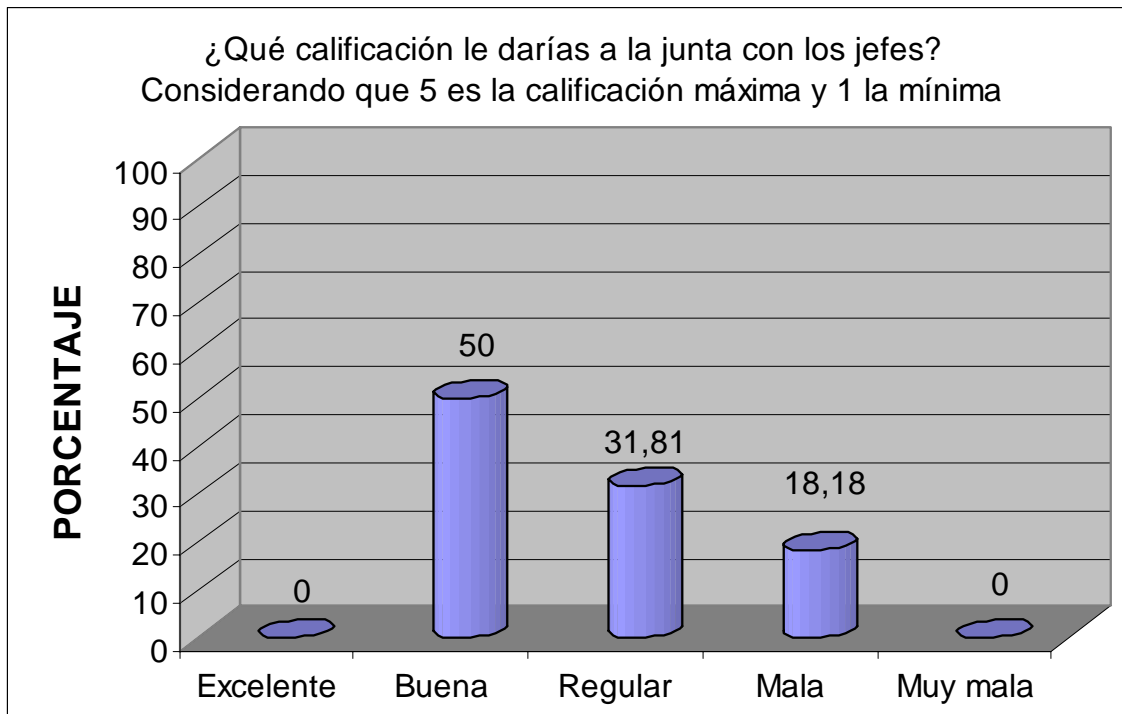
COMUNICACIÓN	PORCENTAJE	NÚMERO
Oficio o memorando	36.36%	8
Jefe directo	<b>77.27%</b>	<b>17</b>
Compañeros de departamento	27.27%	5
Rumores	40.9%	9
Otros medios	0%	0



Ahora bien, considerando la importancia de los canales en el proceso comunicativo se evaluó la opinión de los miembros del CECUA respecto a su eficiencia. Los resultados mostraron un 50% califican como buenas las juntas con los jefes, el 31.81% las evalúa como regulares, un 18.18% las califica como malas y ningún miembro respondió excelente o muy mala. Es necesario consolidar la junta con los jefes para subir los porcentajes regulares a la condición de buenas.

Tabla 8

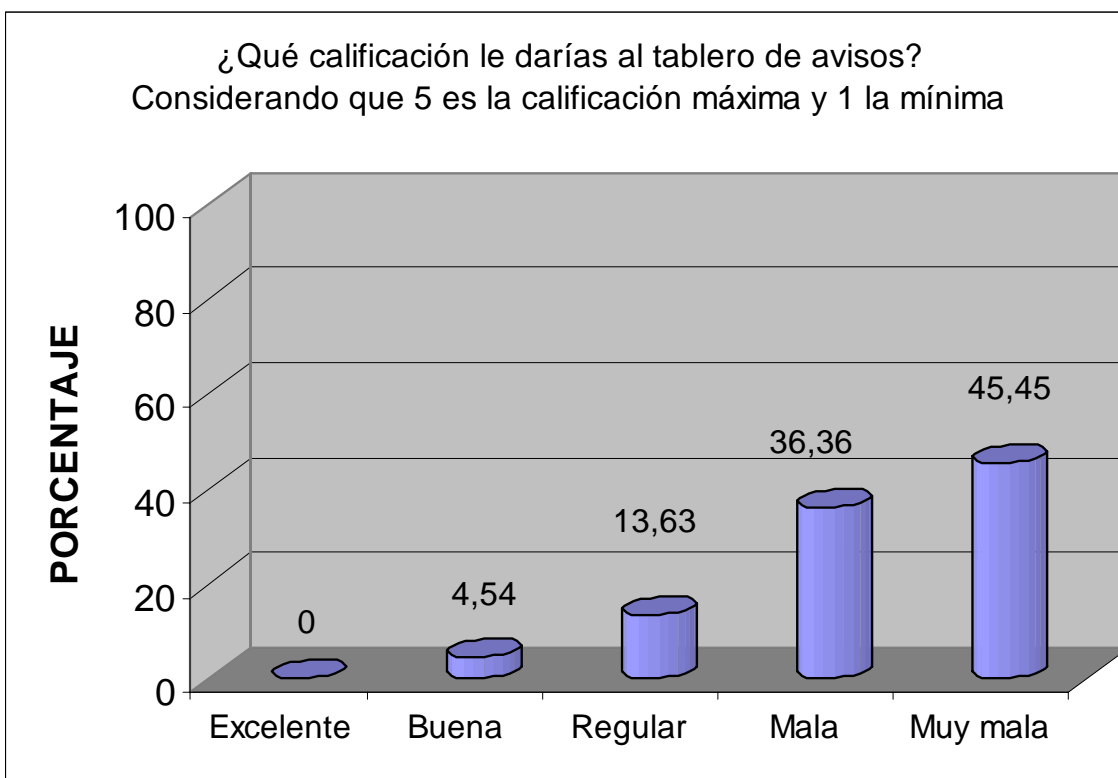
JUNTA CON LOS JEFES	PORCENTAJE	NÚMERO
Excelentes	0%	0
Buenas	<b>50%</b>	<b>11</b>
Regulares	31.81%	7
Malas	18.18%	4
Muy malas	0%	0



Otro canal de comunicación evaluado fue el tablero de avisos, que es considerado en un 45.45% como muy malo, un 36.36% lo califica como malo, el 13.63% lo ve regular, un 4.54% lo consideran buena y ninguno de los encuestados le asignó la calificación más alta. Este es un canal olvidado por cual debe ser retomado para incrementar su accionar comunicativo.

Tabla 9

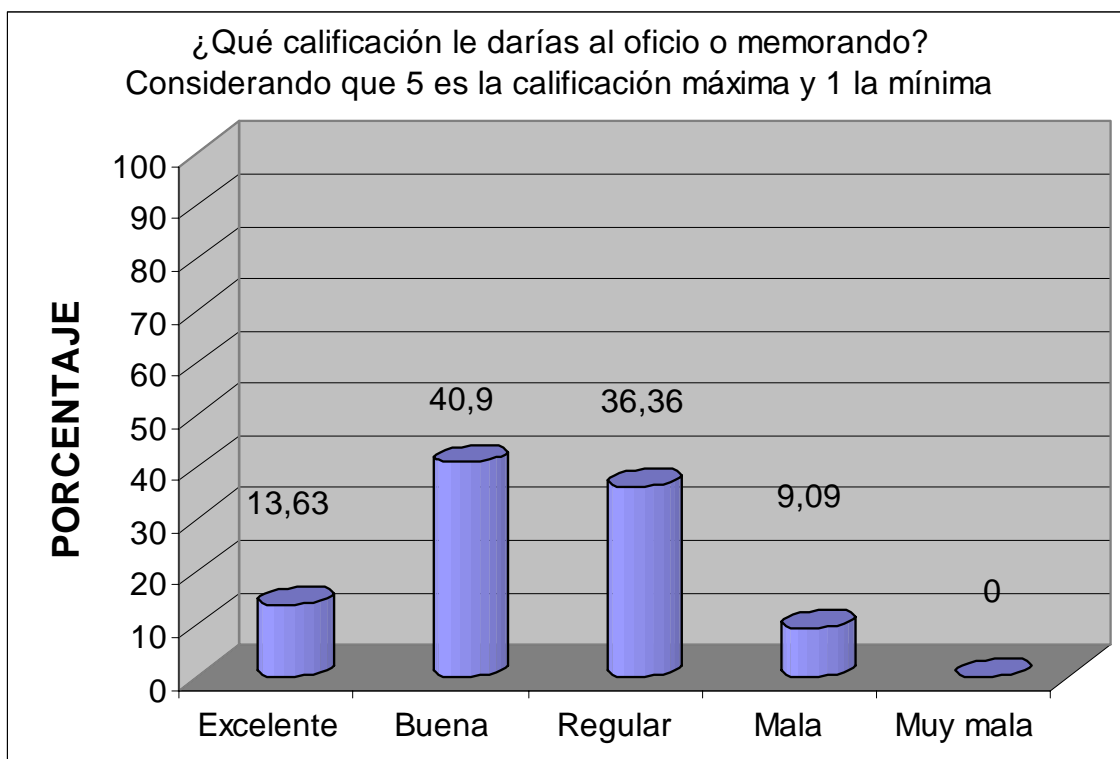
TABLERO DE AVISOS	PORCENTAJE	NÚMERO
Excelente	0%	0
Buena	4.54%	1
Regular	13.63%	3
Mala	36.36%	8
Muy mala	<b>45.45%</b>	<b>10</b>



La siguiente gráfica muestra las calificaciones asignadas al oficio, destacando que el 40.9% lo considera bueno, un 36.36% lo califica como regular, el 13.63% lo percibe excelente y un 9.09% la evaluó como malo. Es un canal al cual se necesita reforzarlo para incrementar su nivel de aceptación.

Tabla 10

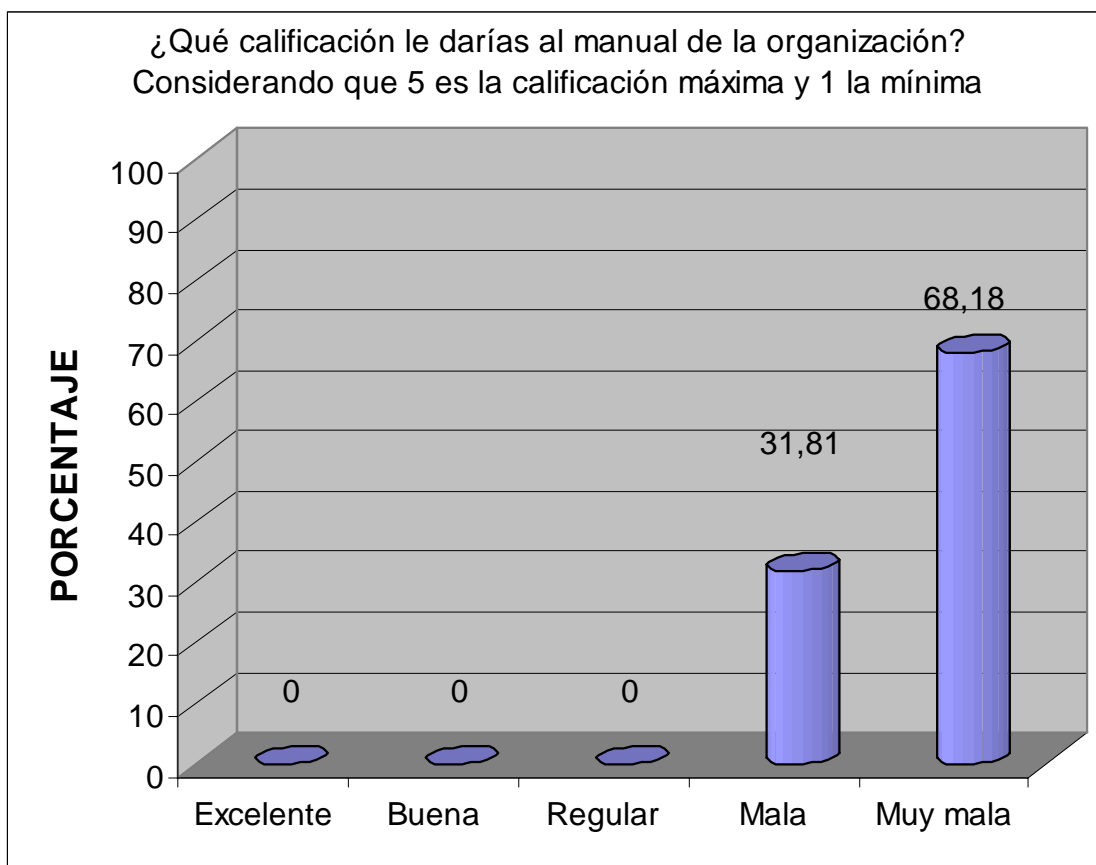
OFICIO O MEMORANDO	PORCENTAJE	NÚMERO
Excelente	13.63%	3
Bueno	<b>40.9%</b>	<b>9</b>
Regular	36.36%	8
Malo	9.09%	2
Muy malo	0%	



Respecto al manual de la organización se encontró que el 68.18% lo califica como muy malo, el 31.81% la considera mala y los demás rangos no figuran con un 0%. Es otro de los canales formales a los cuales se les debe apalancar para que el personal identifique sus funciones departamentales.

Tabla 11

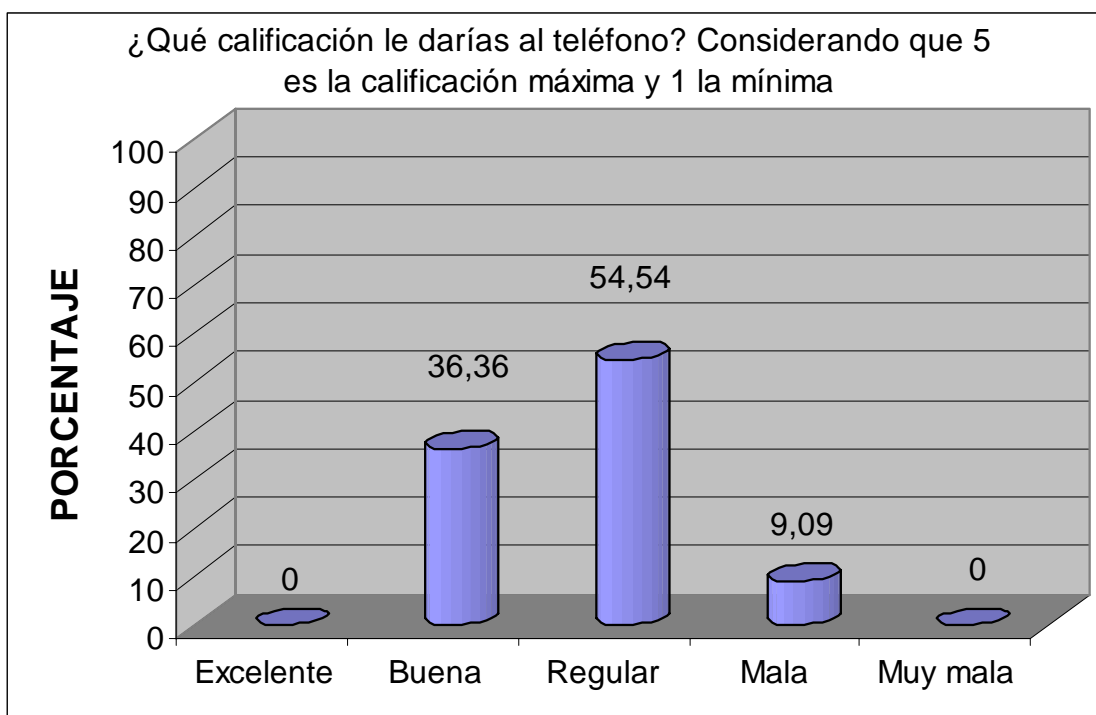
MANUAL DE LA ORGANIZACIÓN	PORCENTAJE	NÚMERO
Excelente	0%	0
Buena	0%	0
Regular	0%	0
Mala	31.81%	7
Muy malo	<b>68.18%</b>	<b>15</b>



El teléfono cumple una doble función, ya que es un medio que permite comunicarse tanto con el público interno como con el externo, cabe mencionar que para los fines de esta investigación solo se evaluó a nivel interno obteniéndose los siguientes datos. El 54.54% la considera regular, el 36.36% lo valoran como bueno, el 9.09% lo calificaron como malo. Es un medio electrónico el cual es utilizado frecuentemente, pero que no tiene un óptimo funcionamiento por fallas constantes las cuales no son reparadas inmediatamente por el personal asignado.

Tabla 12

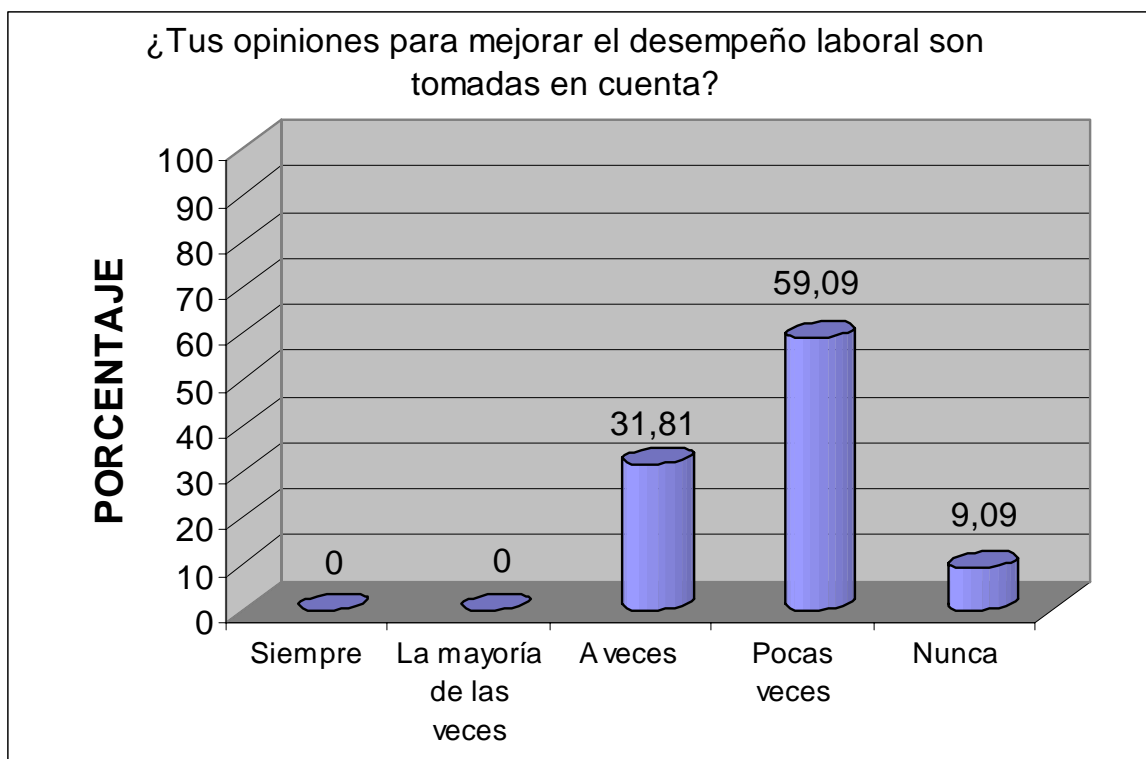
TELÉFONO	PORCENTAJE	NÚMERO
Excelente	0%	0
Buena	36.36%	8
Regular	<b>54.54%</b>	<b>12</b>
Mala	9.09%	2
Muy mala	0%	0



Indagando la opinión del personal sobre si sus ideas son tomadas en cuenta para mejorar su trabajo encontramos que un 59.09% opina que pocas veces, un 31.81% a veces, un 9.09% contestó nunca, mientras que la mayoría de las veces y siempre, registraron un 0%. Por lo tanto es importante fomentar la participación del público interno.

Tabla 13

DESEMPEÑO LABORAL	PORCENTAJE	NÚMERO
Siempre	0%	0
La mayoría de las veces	0%	0
A veces	31.81%	7
Pocas veces	<b>59.09%</b>	<b>13</b>
Nunca	9.09%	2



## Conclusiones bloque estadístico de comunicación

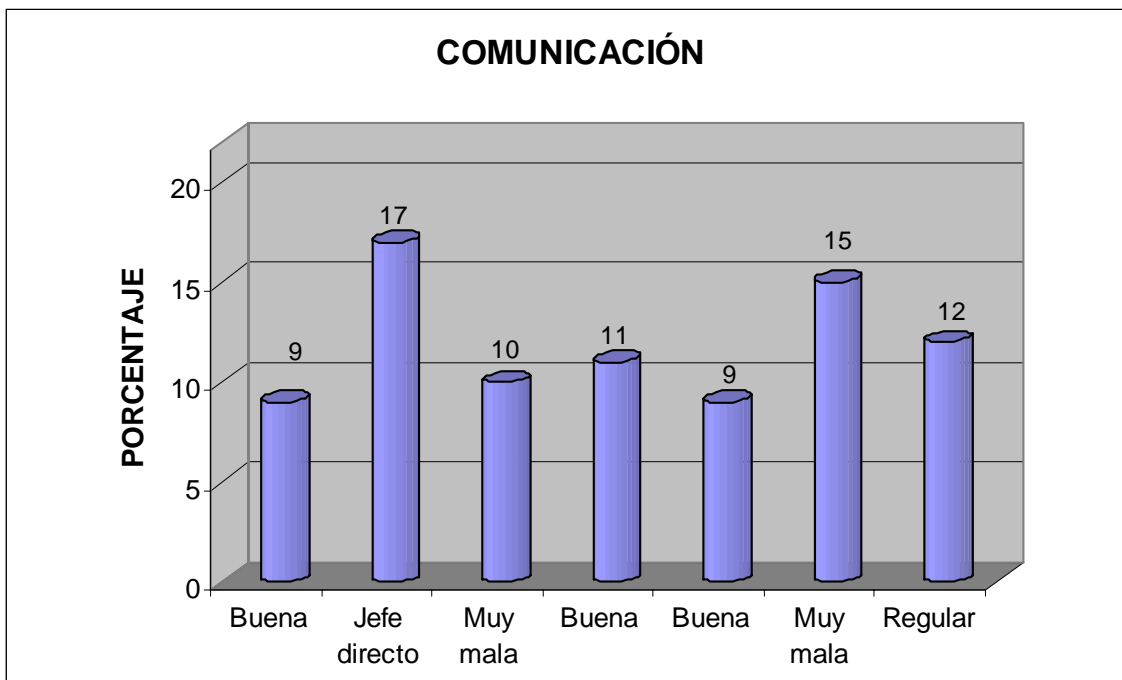
En el ámbito de las interacciones comunicativas podemos observar deficiencias, destacando que los canales formales obtuvieron bajas calificaciones, el medio verbal es el más aceptado y el 50% lo califica como bueno, le siguen los medios escritos con un 40.9% como buena, mientras los demás canales son percibidos como regulares, destacando que más del 50% los califica como muy malos.

Considerando la estructura rígida del CECUA se observa que las decisiones tomadas por los superiores son comunicadas a través de los jefes directos en un 77.27% centrando todo el flujo de comunicación en ellos, por lo tanto es indispensable que los demás canales de comunicación sean reactivados para aprovechar un mayor número de flujos.

Tabla de Comunicación

PREGUNTA	CALIFICACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
¿Cómo es la comunicación con sus compañeros de trabajo?	Buena	9	40.9%
¿Cómo se entera de las decisiones tomadas por mandos superiores?	Jefe directo	17	77.27%
¿Qué calificación le darías al tablero de avisos? Considerando que 5 es la calificación máxima y 1 la mínima	Muy mala	10	45.45%
¿Qué calificación le darías a la junta con los jefes? Considerando que 5 es la calificación máxima y 1 la mínima	Buena	11	50%
¿Qué calificación le darías al oficio o memorando? Considerando que 5 es la calificación máxima y 1 la mínima	Buena	9	40.9%
¿Qué calificación le darías al manual de la organización? Considerando que 5 es la calificación máxima y 1 la mínima	Muy mala	15	68.18%
¿Qué calificación le darías al teléfono? Considerando que 5 es la calificación máxima y 1 la mínima	Regular	12	54.54%





Por lo tanto algunas de las líneas de acción que debe contemplar nuestra estrategia son:

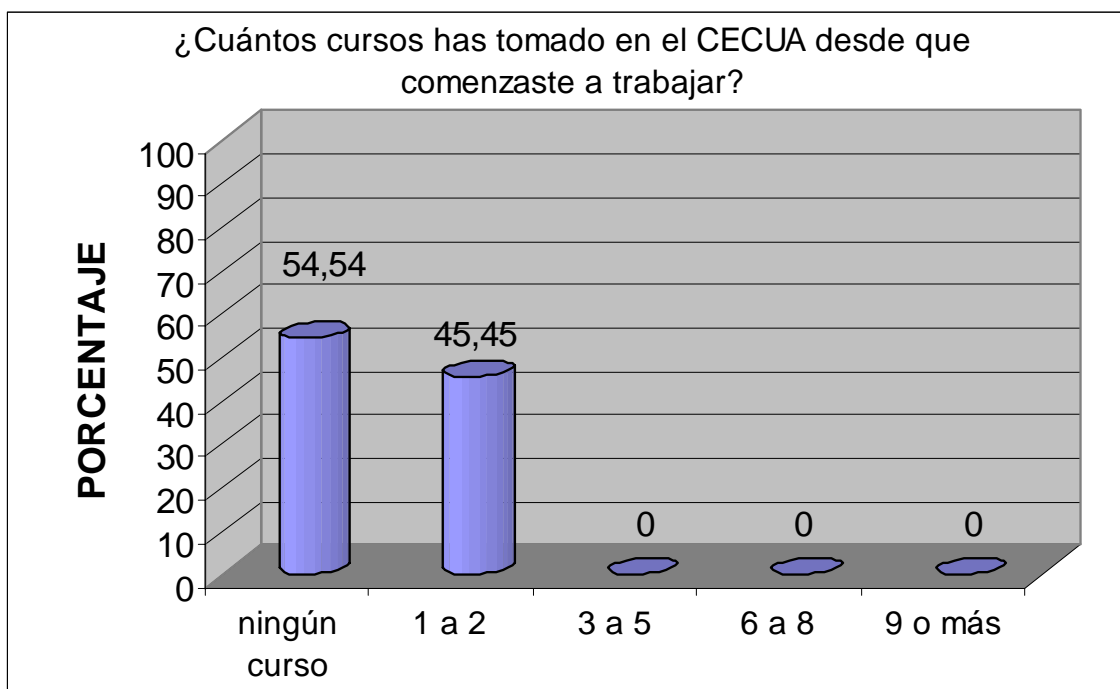
- *Reforzar los flujos de comunicación entre los departamentos.*
- *Minimizar el rumor como generador de comunicación informal, reforzando el uso los canales formales y aprovechando aquellos que son del agrado del público interno.*
- *Dar mayor proyección a los medios de comunicación internos que no son explotados, tal como el tablero de avisos.*
- *Dar a conocer el manual de organización a todos los miembros del CECUA para hacer eficientes las interacciones comunicativas y todos conozcan las funciones de cada departamento.*
- *Fomentar a través de la interacción comunicativa la participación de los miembros.*

### Conocimiento de cursos del público interno

Tomando en cuenta que el CECUA ofrece cursos de educación continua y a distancia, creímos conveniente investigar si el personal tiene acceso a estos servicios. Encontrando que un 54.54% de los empleados no han tomado ningún curso de capacitación, un 45.45% de 1 a 2 cursos, mientras que de 3 cursos en adelante hay un porcentaje de 0%. Se debe fomentar la actualización y capacitación constante de su personal.

Tabla 14

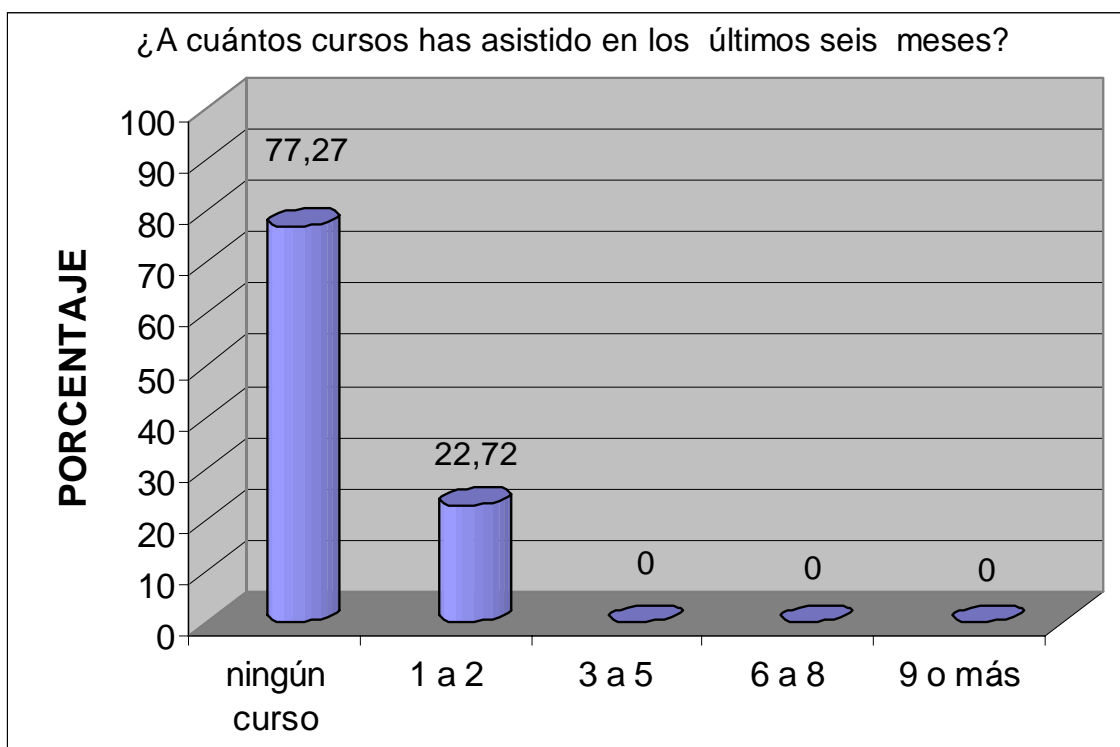
PÚBLICO INTERNO	PORCENTAJE	NÚMERO
ningún curso	<b>54.54%</b>	<b>12</b>
1 a 2	45.45%	10
3 a 5	0%	0
6 a 8	0%	0
9 o más	0%	0



Siguiendo la misma lógica la siguiente gráfica muestra que en los últimos seis meses el 77.27% no ha asistido a ningún curso, mientras que el restante 22.72% si lo ha hecho. Lo cual es una muestra que plasma que en los últimos seis meses un gran porcentaje del público interno no ha asistido a ningún curso de capacitación. Igualmente que la anterior pregunta se necesita reforzar las interacciones comunicativas orientadas a la difusión de cursos.

Tabla 15

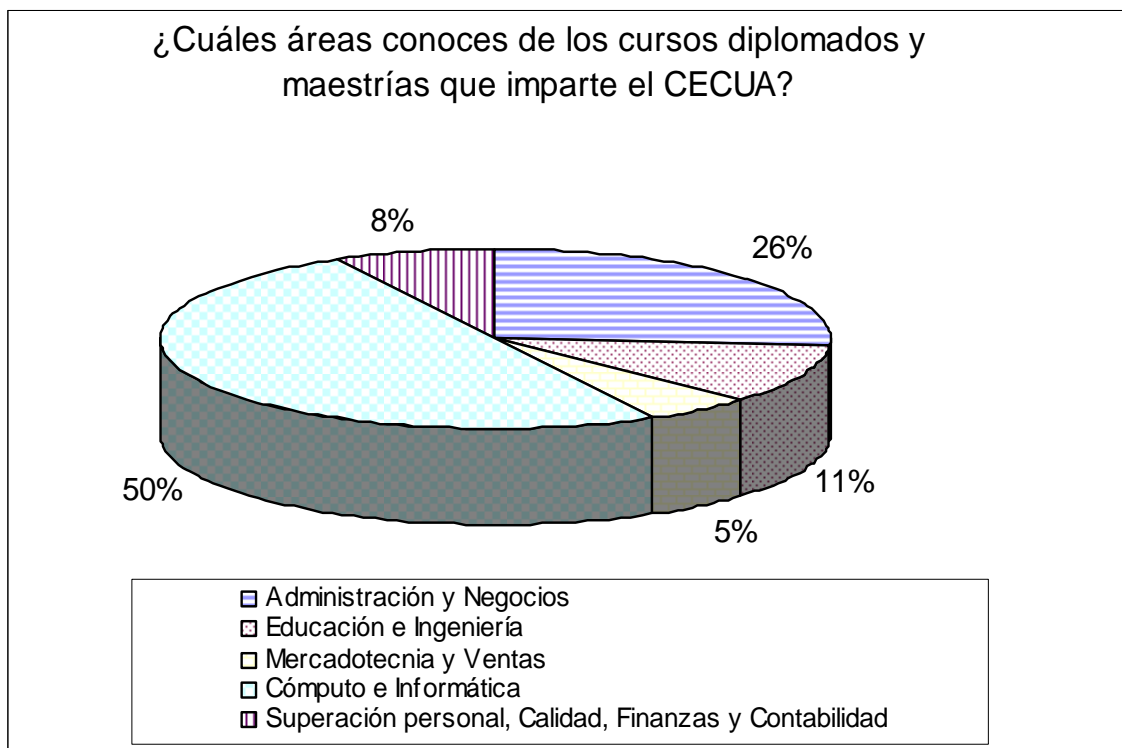
PÚBLICO INTERNO	PORCENTAJE	NÚMERO
ningún curso	<b>77.27%</b>	<b>17</b>
1 a 2	22.72%	5
3 a 5	0%	0
6 a 8	0%	0
9 o más	0%	0



Paralelamente se indagó que el trabajador conoce los cursos del área de Cómputo e Informática en un 50%, un 26% los de Administración y Negocios, el 11% los cursos de Educación e Ingeniería, un 8% los de Superación Personal, Calidad, Finanzas y Contabilidad y un 5% los de Mercadotecnia y Ventas. Se refleja el nulo conocimiento de las demás áreas por lo tanto deben ser difundidas a nivel interno.

Tabla 16

CONOCIMIENTO DEL PÚBLICO INTERNO	NÚMERO	PORCENTAJE
Administración y Negocios	10	26%
Educación e Ingeniería	4	11%
Mercadotecnia y Ventas	2	5%
Cómputo e Informática	<b>19</b>	<b>50%</b>
Superación personal, Calidad, Finanzas y Contabilidad	3	8%

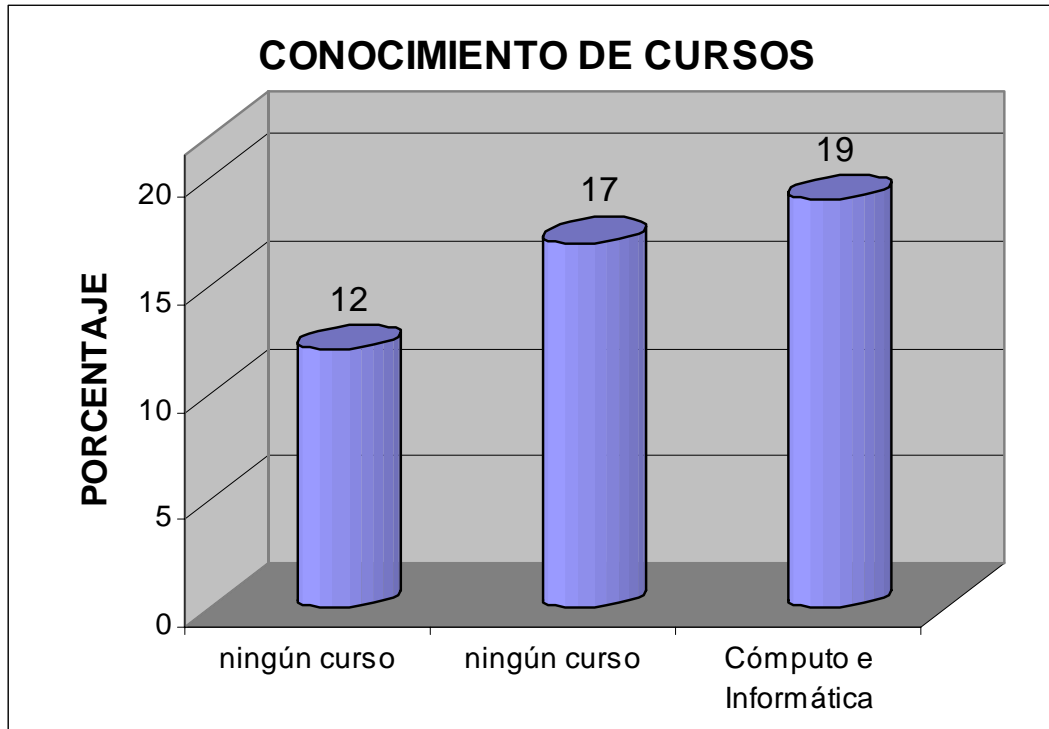


## Conclusiones bloque estadístico de conocimiento interno

Esta serie de preguntas se relacionan con el conocimiento del público interno sobre los cursos que ofrece el Centro. Detectándose que los miembros de la organización no conocen la oferta educativa de su centro de trabajo en más del 50%, y que el CECUA no ha puesto interés en capacitar a sus miembros, por lo tanto una de las áreas de oportunidad es el de conocer los puntos a fortalecer a través de la capacitación y dar a conocer al público interno los cursos que da el CECUA para su mejor aprovechamiento.

Tabla del conocimiento del Público Interno

PREGUNTA	RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
¿Cuántos cursos has tomado en el CECUA desde que comenzaste a trabajar?	Ningún curso	12	54.54%
¿A cuántos cursos has asistido en los últimos seis meses?	Ningún curso	17	77.27%
¿Cuáles áreas conoces de los cursos diplomados y maestrías que imparte el CECUA?	Cómputo e Informática	19	50%



De ahí que algunas líneas de acción que va a contemplar nuestra estrategia de comunicación son:

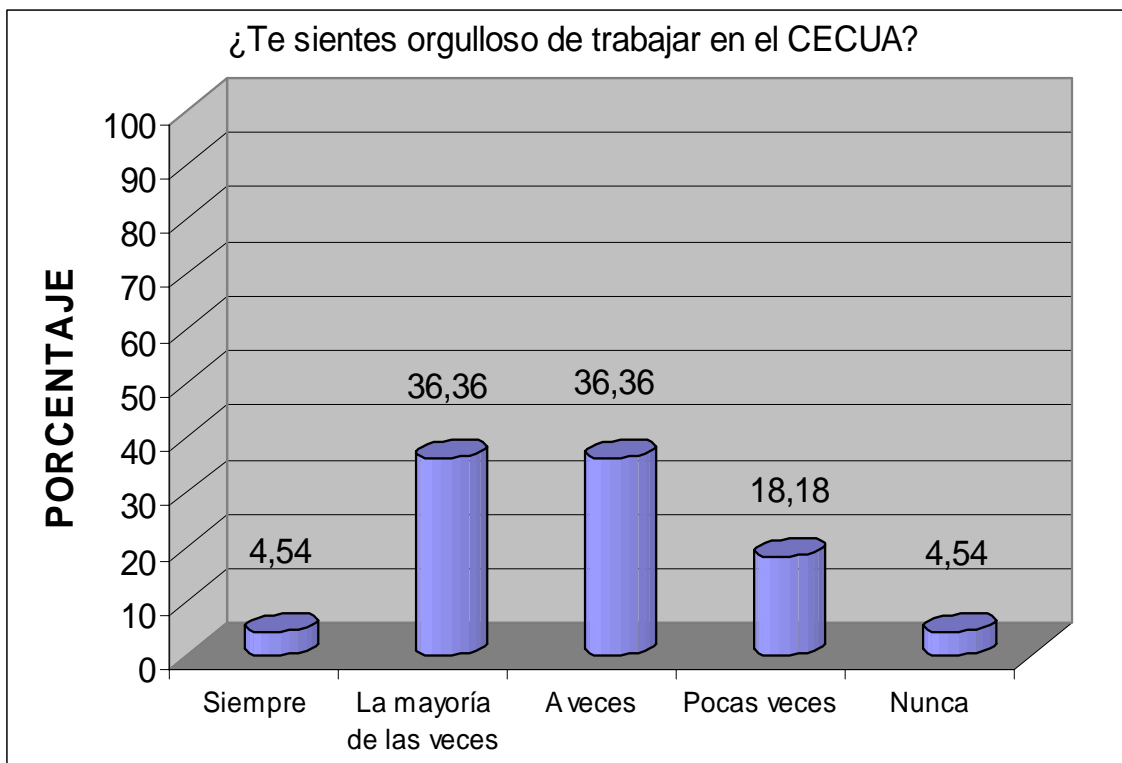
- *Reforzar las interacciones comunicativas orientadas a la difusión de cursos a nivel interno bajo el argumento de que la actualización permite mejorar el desempeño laboral.*
- *Aprovechar los canales de información-comunicación para dar a conocer las ventajas de la capacitación.*

### Identidad del público interno

Otro factor que es importante destacar es el arraigo que siente el personal hacia su institución, en donde un 36% la mayoría de las veces se siente orgulloso de trabajar en el CECUA, otro 36% dice que a veces, el 18% pocas veces y comparten un 5% pocas veces y nunca. Es necesario implementar una estrategia que fortalezca el sentido de pertenencia de los miembros del Centro.

Tabla 17

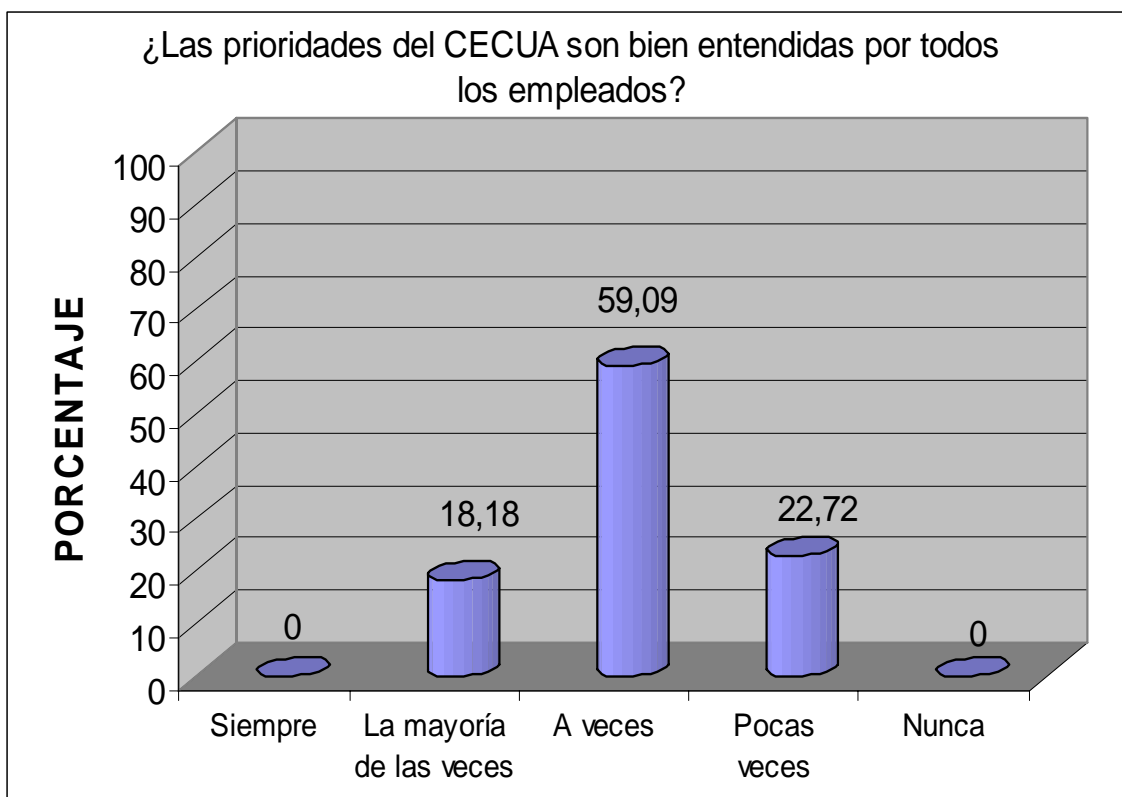
IDENTIDAD	PORCENTAJE	NÚMERO
Siempre	4.54%	1
La mayoría de las veces	<b>36.36%</b>	<b>8</b>
A veces	<b>36.36%</b>	<b>8</b>
Pocas veces	18.18%	4
Nunca	4.54%	1



La encuesta también arrojó que las prioridades del Centro no siempre son entendidas por todos los empleados, ya que el 59.09% dice que a veces, un 22.72% pocas veces, un 18% la mayoría de las veces y 0% siempre y nunca. Por lo cual es indispensable que conozcan la misión, visión y objetivos de su centro laboral.

Tabla 18

IDENTIDAD	PORCENTAJE	NÚMERO
Siempre	0%	0
La mayoría de las veces	18.18%	4
A veces	<b>59.09%</b>	<b>13</b>
Pocas veces	22.72%	5
Nunca	0%	0

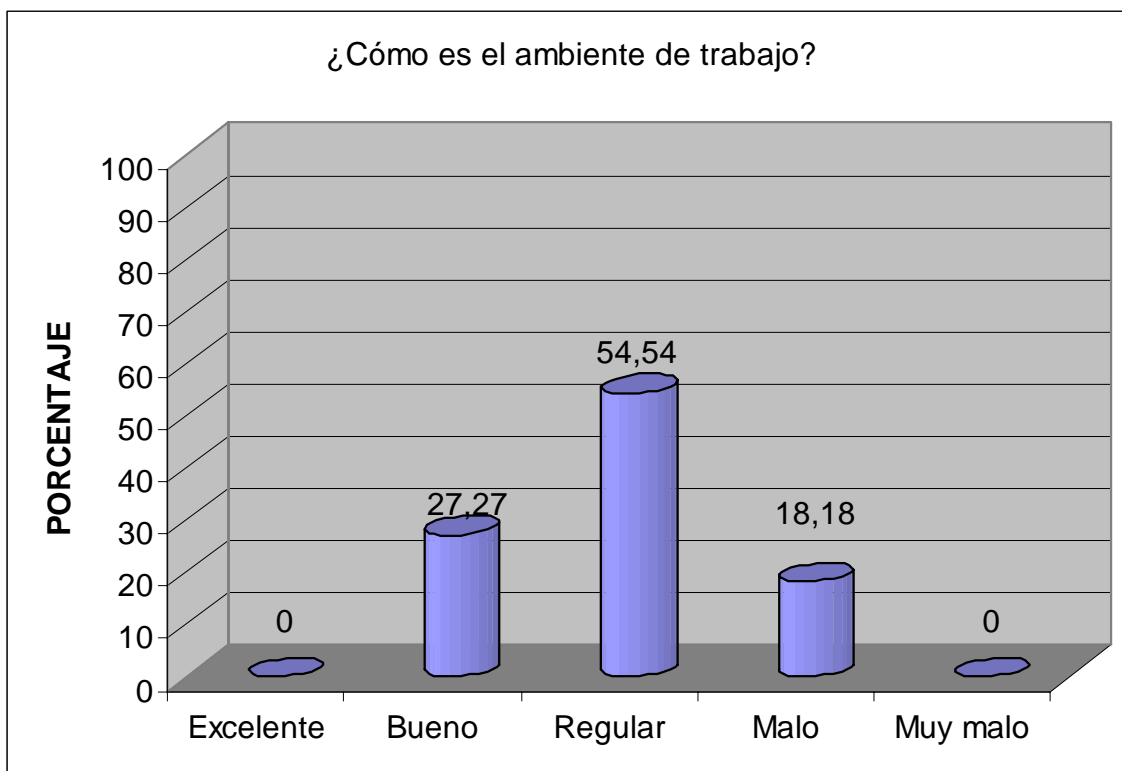




Respecto al ambiente de trabajo se encontró que el 54.54% lo consideran regular, a un 27% le parece bueno, un 18.18% lo percibe como malo y 0% excelente o muy malo. Es importante consolidar un ambiente de trabajo óptimo a través de las interacciones comunicativas interdepartamentales.

Tabla 19

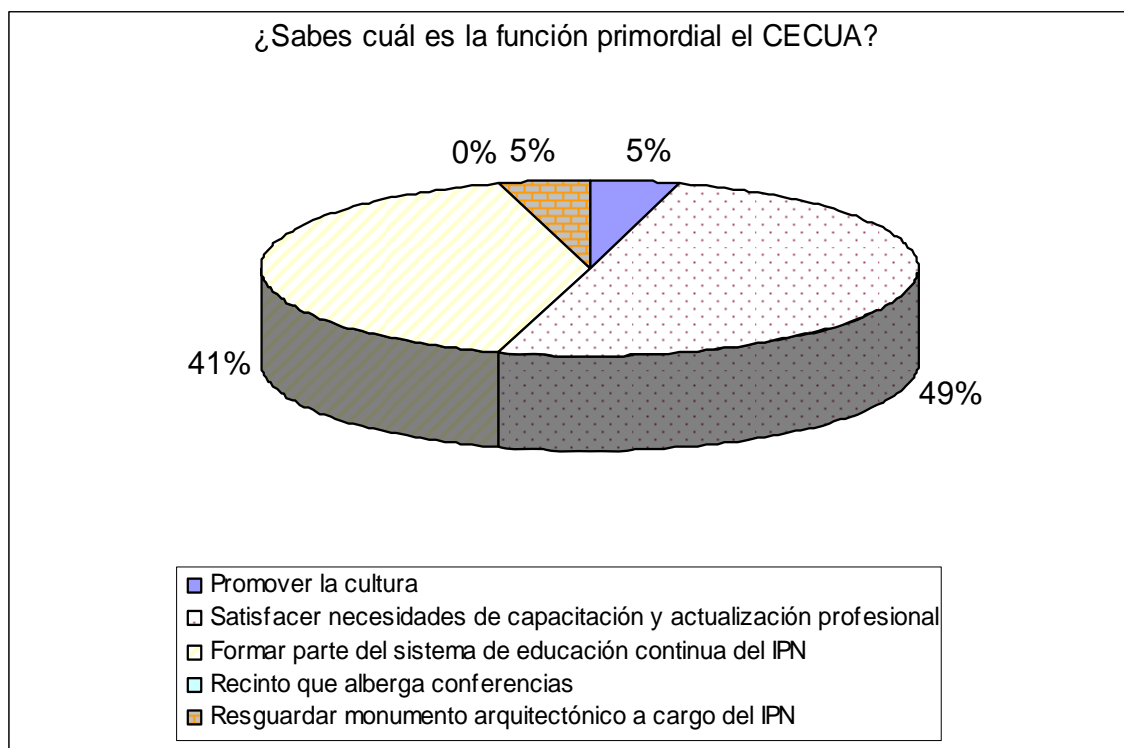
CLIMA	PORCENTAJE	NÚMERO
Excelente	0%	0
Bueno	27.27%	6
Regular	<b>54.54%</b>	<b>12</b>
Malo	18.18%	4
Muy malo	0%	0



La última pregunta refleja que por lo menos más de la mitad del personal conoce cual es la función del CECUA, ya que el 49% del público interno sabe que es satisfacer necesidades de capacitación y actualización profesional, mientras que un 41% cree que su función es formar parte del sistema de educación continua del IPN, y comparten un 5% los que piensan que la función es el de promover la cultura o resguardar el monumento arquitectónico, mientras que un 0% que sirve como recinto de conferencias. Es indispensable difundir por canales formales la misión, visión y valores de la organización.

Tabla 20

IDENTIDAD	PORCENTAJE	NÚMERO
Promover la cultura	4.54%	1
Satisfacer necesidades de capacitación y actualización profesional	<b>50%</b>	<b>11</b>
Formar parte del sistema de educación continua del IPN	40.9%	9
Recinto que alberga conferencias	0%	0
Resguardar monumento arquitectónico a cargo del IPN	4.54%	1

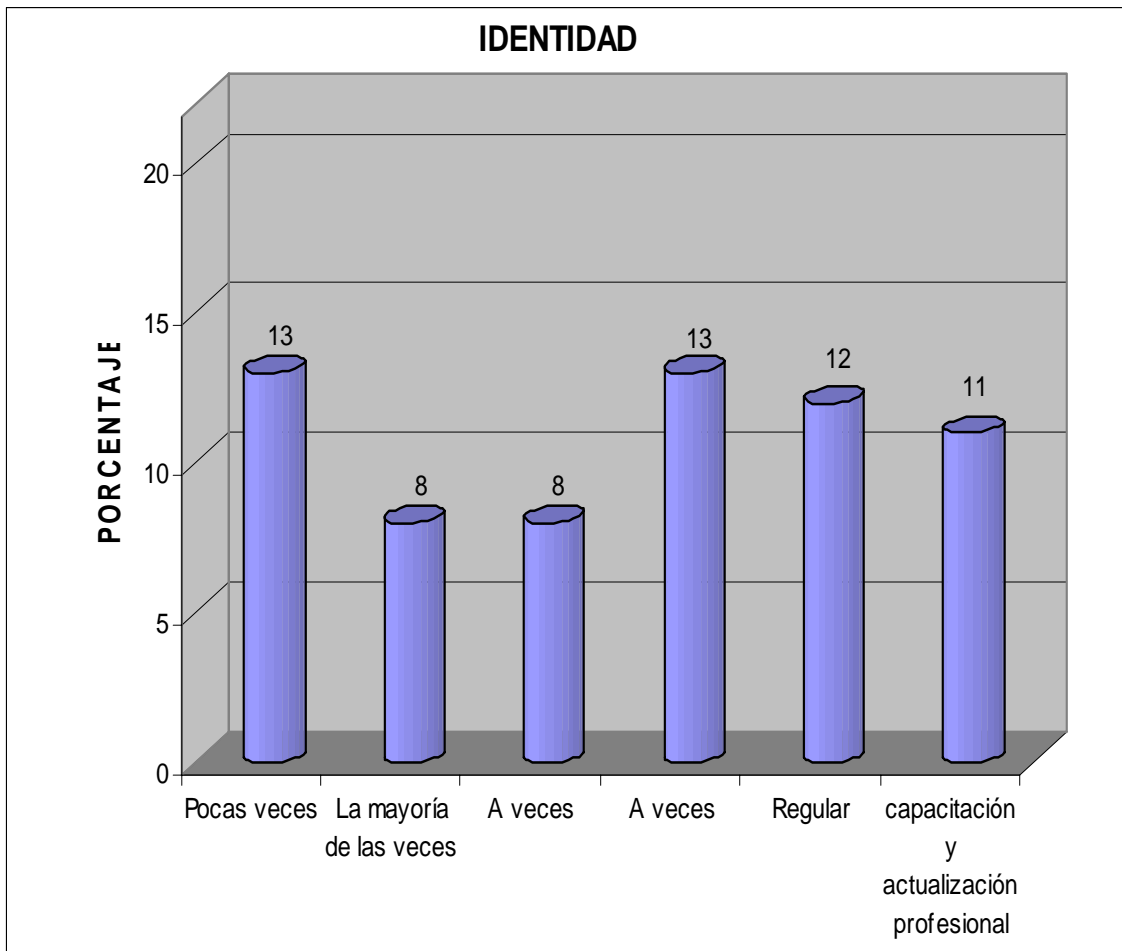


### Conclusiones bloque estadístico de identidad

Este rublo de preguntas se enfocaron a la identificación del personal con el Centro de Educación Continua Unidad Allende, destacando que el 59.09% del personal entrevistado opina que sus opiniones pocas veces son tomadas en cuenta, el 36.36% consideró que la mayoría de las veces se siente orgulloso de trabajar en el CECUA y el 50% sabe cual es la función de del Centro. Por lo tanto se necesita fortalecer la pertenencia del público interno para que se sienta integrado a su organización, como también mejorar el ambiente de trabajo entre los miembros de cada departamento para afianzar la identidad del público interno.

Tabla de Identidad

PREGUNTA	RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
¿Tus opiniones para mejorar el desempeño laboral son tomadas en cuenta?	Pocas veces	13	59.09%
¿Te sientes orgulloso de trabajar en el CECUA?	La mayoría de las veces	8	36.36%
	A veces	8	36.36%
¿Las prioridades del CECUA son bien entendidas por todos los empleados?	A veces	13	59.095
¿Cómo es el ambiente de trabajo?	Regular	12	54.54%
¿Sabes cuál es la función primordial el CECUA?	Capacitación y actualización profesional	11	50%



Considerando estos datos, algunas líneas de acción que va a contemplar nuestra estrategia de comunicación son:

- *Fortalecer el sentido de pertenencia de los miembros del CECUA, a través de interacciones comunicativas orientadas a difundir la misión, visión, valores y logros de la institución.*
- *Mejorar el ambiente de trabajo mejorando las interacciones comunicativas inter departamentales y entre los miembros de los propios departamentos.*

### **3.2 Análisis de los medios de comunicación**

El Centro de Educación Continua Unidad Allende cuenta con distintos medios de comunicación orientados tanto a públicos internos como externos, como ya se mencionó anteriormente no hay un seguimiento de la funcionalidad de cada uno de ellos, excepto del oficio y el memorando que están a cargo del Departamento de Servicios Administrativos.

#### **Canales Formales**

##### **Medios Orales**

Son los medios de comunicación en donde la interacción comunicativa se da cara a cara entre el emisor y el receptor y no se necesita de otro medio más que el acto del habla. En el Centro se destaca:

Juntas con jefes de departamentos

Las juntas de la dirección con las distintas jefaturas no se programan después de la reunión anual. Sólo se reúnen para trabajar algún pendiente e igualmente sucede entre los jefes y los miembros que componen cada departamento. No se establece algún calendario semanal o mensual.

##### **Canales Escritos**

Son medios formales caracterizados por el uso de la palabra y de los cuales se tiene un seguimiento por parte de un departamento del centro a través de un número de folio o de registro.

##### **Oficio**

El oficio es el canal formal de solicitar información sobre quehaceres laborales, ayuda a llevar registros sobre avances de trabajo. La información es escueta y se informa sobre requerimientos deseados o de conocimiento.

## Memorando

Se utiliza para dar información precisa al personal del CECUA, en el se debe firmar una hoja de recibido o enterado. El contenido es corto y es el más utilizado hacia todos los miembros del Centro.

## Canales electrónicos

Otro de los medios formales es como su nombre lo dice los medios en los cuales se utiliza la tecnología para materializar el proceso comunicativo:

### Teléfono

Es un instrumento adecuado para tener contacto con el público externo siempre y cuando sea atendido por las personas que manejen la información que solicita el público externo. Cuando se descomponen los teléfonos el departamento de informática y telecomunicaciones, encargada de velar por la funcionalidad técnica del Centro, no los repara de manera inmediata y se tardan hasta tres días en hacer que funcionen adecuadamente.

### Cuenta de correo institucional

El encargado de contestar los correos sobre informes de cursos es el colaborador del Departamento de Vinculación Difusión y Seguimiento, pero éste no cuenta con una computadora conectada a Internet, por lo cual tiene que trasladarse a la dirección con las secretarías o a la sala de cómputo que cuentan con la conexión a la red. Este desplazamiento y la falta de un equipo propio hace que no esté pendiente continuamente de los mensajes enviados por los interesados en alguno de los cursos del CECUA

## Fax

Se utiliza para mandar información a los públicos externos y principalmente se recibe información de carácter administrativo para el Instituto Politécnico Nacional. Pero es una herramienta que no se aprovecha para mandar información a organizaciones que pudieran ser clientes potenciales.

## **Canales Incidentales**

Son los medios de comunicación interna con que cuenta el CECUA, pero a los cuales no se les saca provecho, pues no están utilizados de manera adecuada.

## Tablero de avisos

Este medio comunica al público interno y externo, por su ubicación en la entrada / salida de las instalaciones. Se puede observar que hay un calendario anual de todas las actividades académicas del Centro, es el primer contacto que tiene el público. Pero el tablero de avisos está del lado contrario al reloj checador en donde el personal registra su tarjeta, excepto los jefes de departamento, el jefe de la subdirección y el director y la mayoría de las veces pasa desapercibido. Los anuncios de los eventos pueden estar por un periodo prolongado hasta después de la fecha programada y no hay ninguna persona encargada de retirarlos.

## Buzón

El buzón se encuentra abandonado, no cuenta con papelería para recibir las sugerencias del público externo; y no hay quien se haga cargo del seguimiento de las quejas o sugerencias. Se encuentra despintado y a punto de caerse pues sólo está sujetado por un tornillo.

## Manual de la organización

Se cuenta con tres manuales: uno en la Dirección, otro en la Subdirección de Servicios Educativos y uno más en el Departamento de Administración. Para obtenerlo hay que solicitarlo, a algunos de los departamentos citados para tener referencia de las actividades formales de cada departamento. Al personal de nuevo ingreso no se les proporciona el manual para que pueda conocer de manera formal las actividades que le corresponden.

## Carteles

Se cuenta en promedio cada año con 10 mil ejemplares que no se utilizan de manera adecuada porque no se detectan lugares de afluencia a dónde asista el público meta. Solo uno está colocado en las propias instalaciones en el tablero de avisos o en área de la subdirección. El departamento de vinculación difusión y seguimiento no cuenta con ejemplares para poder distribuir al exterior del edificio.

## Folletos

No hay folletería que integre la gama completa de oferta educativa con la que cuenta el Centro. Sólo se cuenta con folletos alusivos a cursos de cómputo como: Introducción a la Computación, Paquetería Office, Mantenimiento y Reparación de Computadoras y Mantenimiento y Reparación de Impresoras, de las demás áreas hacen falta folletos a consecuencia de datos insuficientes de los cursos tales como temario, nombre del profesor y currícula.

## Fólder institucional

Se utilizan para introducir información de trabajo administrativo del CECUA, no se les proporciona a los públicos externos, aunque podría ser aprovechado para difundir la imagen institucional.



### **Canales Informales**

Los medios informales son aquellos que no están controlados por la organización, por lo tanto son fuente de incertidumbre y en ocasiones generan rumores. El medio más conocido es:

Radio pasillo

El principal rumor que se manejó durante la investigación es el cambio de director del Centro, el personal de base se mantuvo tranquilo porque ellos cuentan con seguridad laboral, pero los jefes de departamento y los colaboradores de interinato estaban a las expectativas por el posible cambio de director, ya que de ser ratificado tenía la capacidad de pedir a su personal su renuncia en cualquier momento.

### **3.3 Clima Organizacional**

Se detectó a lo largo de la investigación que otro de los factores que incide directamente en las interacciones comunicativas es el clima. El clima organizacional para este proyecto se define como el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados, en términos de convivencia entre los miembros. Para los fines de este trabajo encontramos las siguientes variables que nos ayudan a comprender el clima organizacional del CECUA:

**CORDIALIDAD:** clima caracterizado por un ambiente de amabilidad en el que los flujos de comunicación permiten la libre circulación de información y favorecen el proceso comunicativo.

**HOSTILIDAD:** clima en el que se observan malas relaciones entre los participantes del proceso comunicativo, por consecuencia las actividades laborales se ven perjudicadas.

**TOLERANCIA:** clima en donde los actores de la comunicación poseen criterios diferentes, pero cuyas disyuntivas son resueltas permitiendo prácticas informativas favorables.

**INTOLERANCIA:** clima en donde los actores del proceso de comunicación muestran actitudes negativas y se niegan a compartir información que apoyaría el trabajo grupal.

**LIDERAZGO:** clima en donde se destaca la motivación y en el que se establecen relaciones interpersonales enfocadas a apoyar las decisiones de un miembro en particular con la finalidad de obtener metas grupales

**FALTA DE LIDERAZGO:** clima en el que el líder no motiva la grupo al que pertenece entorpeciendo los flujos de comunicación-información.

Estas variables engloban aspectos positivos y negativos del clima organizacional del CECUA, lo cual nos servirá, como base para el análisis de dicho aspecto. En los siguientes cuadros se refleja las relaciones que hay entre miembros de cada departamento así como relaciones interdepartamentales.

### **Interacciones comunicativas internas y externas**

Los partícipes de la comunicación, es decir el emisor y el receptor, alternan constantemente su papel para conseguir la retroalimentación, ó lo que en este trabajo se llama interacción comunicativa, porque no debemos olvidar que la comunicación es un proceso recíproco basado en el lenguaje cuya meta es la comprensión entre sus actores.

Las interacciones comunicativas planeadas son fundamentales para lograr objetivos comunes por lo cual constituyen la esencia de este trabajo. Considerando la suma de elementos descriptivos y analíticos que hasta el momento hemos revisado se considera que las redes de comunicación deben abarcar a toda la organización de ahí que los siguientes cuadros muestran en una escala del 1 al 5, donde 5 es excelente y 1 muy mala una evaluación del proceso comunicativo interno del CECUA

## CATEGORÍAS DE COMUNICACIÓN

CUADRO 1

CATEGORÍA	COLOR
Excelente	COLOR
Buena	COLOR
Regular	COLOR
Mala	COLOR
Muy Mala	COLOR

**La Dirección la constituyen tres personas:**

Director  
Secretaria 1  
Secretaria 2

CUADRO 2

DIRECCIÓN	SECRETARIA 1	SECRETARIA 2
<b>DIRECTOR</b>	Cordialidad / liderazgo	Cordialidad / liderazgo
	<b>DIRECTOR</b>	<b>SECRETARIA 2</b>
<b>SECRETARIA 1</b>	Cordialidad	cordialidad
	<b>DIRECTOR</b>	<b>SECRETARIA 1</b>
<b>SECRETARIA 2</b>	Cordialidad	cordialidad

**La Unidad de Asistencia Técnica la componen tres personas:**

Jefe del departamento  
Colaborador 1  
Colaborador 2

CUADRO 3

UNIDAD DE ASISTENCIA	COLABORADOR 1	COLABORADOR 2
<b>JEFATURA</b>	Tolerancia / liderazgo	Cordial / liderazgo
	<b>JEFATURA</b>	<b>COLABORADOR 2</b>
<b>COLABORADOR 1</b>	Tolerancia	tolerancia
	<b>JEFATURA</b>	<b>COLABORADOR 1</b>
<b>COLABORADOR 2</b>	Cordial	Tolerancia

**La Subdirección de Servicios Educativos la integran tres personas:**

Subdirección  
Colaborador  
Secretaria

CUADRO 4

<b>SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVO</b>	<b>COLABORADOR</b>	<b>SECRETARIA</b>
<b>SUBDIRECCIÓN</b>	Tolerancia / liderazgo	Cordial / liderazgo
<b>COLABORADOR</b>	Cordial	Tolerancia
<b>SECRETARIA</b>	Cordial	Tolerancia

**El Área de Vigilancia la integran dos personas:**

Policía 1  
Policía 2

CUADRO 5

<b>VIGILANCIA<sup>34</sup></b>	<b>POLICÍA 2</b>
<b>POLICÍA 1</b>	Cordial
<b>POLICÍA 2</b>	Cordial

**El Departamento de Informática y Telecomunicaciones la constituyen tres personas:**

Jefe de departamento  
Colaborador 1  
Colaborador 2

CUADRO 6

<b>DEP. INFORMÁTICA y JEFATURA</b>	<b>COLABORADOR 1</b>	<b>COLABORADOR 2</b>
<b>COLABORADOR 1</b>	Tolerancia / liderazgo	Hostil / falta de liderazgo
<b>COLABORADOR 1</b>	Tolerancia	Tolerancia
<b>COLABORADOR 2</b>	Intolerancia	Tolerancia

<sup>34</sup> Los miembros de esta categoría no pertenecen al estructura organizacional del CECUA pues dependen de la Secretaría de Seguridad Pública, sin embargo son actores fundamentales en el proceso de comunicación que se establece con los públicos externos que acuden al CECUA

## Departamento de Educación Continua y a Distancia

La componen cuatro personas;

Jefe de departamento

Colaboradora 1

Colaboradora 2

Colaborador 3

CUADRO 7

DEP: E C y a DI	COLABORADOR 1	COLABORADOR 2	COLABORADOR 3
JEFATURA	Cordial / liderazgo	Hostil/falta liderazgo	Tolerancia/fal lider
	JEFATURA	COLABORADOR 2	COLABORADOR 3
COLABORADOR 1	Cordial	hostil	Tolerancia
	JEFATURA	COLABORADOR 1	COLABORADOR 3
COLABORADOR 2	Hostil	tolerancia	Tolerancia
	JEFATURA	COLABORADOR 1	COLABORADOR 2
COLABORADOR 3	Tolerancia	tolerancia	Tolerancia

El Departamento de Servicios Administrativo la componen seis personas:

Jefe de departamento

Colaborador 1

Colaborador 2

Colaborador 3

Secretaria

Mensajero

CUADRO 8

DEP. ADMINISTRATIVO	COLABORADOR 1	COLABORADOR 2	COLABORADOR 3	SECRETARIA	MENSAJERO
JEFATURA	tolerancia	Tolerancia	hostil	tolerancia	cordial
	JEFATURA	COLABORADOR 2	COLABORADOR 3	SECRETARIA	MENSAJERO
COLABORADOR 1	tolerancia	Tolerancia	hostil	cordial	tolerancia
	JEFATURA	COLABORADOR 1	COLABORADOR 3	SECRETARIA	MENSAJERO
COLABORADOR 2	tolerancia	Tolerancia	tolerancia	tolerancia	cordial
	JEFATURA	COLABORADOR 1	COLABORADOR 2	SECRETARIA	MENSAJERO
COLABORADOR 3	Hostil	Hostil	hostil	tolerancia	tolerancia
	JEFATURA	COLABORADOR 1	COLABORADOR 2	COLABORADOR 3	MENSAJERO
SECRETARIA	Tolerancia	Cordial	tolerancia	tolerancia	Cordial
	JEFATURA	COLABORADOR 1	COLABORADOR 2	COLABORADOR 3	SECRETARIA
MENSAJERO	Cordial	Tolerancia	tolerancia	tolerancia	Cordial

Finalmente exploramos el área eje central del proyecto el Departamento de Vinculación, Difusión y Seguimiento integrado por cuatro personas.

Colaborador 1  
Colaborador 2  
Colaborador 3  
Colaborador 4

CUADRO 9

DEP. V D y S	COLABORADOR 2	COLABORADOR 3	COLABORADOR 4
COLABORADOR 1	Cordial	Cordial	Cordial
	COLABORADOR 1	COLABORADOR 3	COLABORADOR 4
COLABORADOR 2	Cordial	Cordial	Cordial
	COLABORADOR 1	COLABORADOR 2	COLABORADOR 4
COLABORADOR 3	Cordial	Cordial	Cordial
	COLABORADOR 1	COLABORADOR 2	COLABORADOR 3
COLABORADOR 4	Cordial	Cordial / liderazgo	Cordial / liderazgo

Podemos observar que en el Departamento de Vinculación Difusión y Seguimiento resalta el un clima cordial de trabajo, lo cual favorece los flujos de comunicación entre todos los integrantes. Este aspecto es positivo para que sus miembros sean los encargados de iniciar, implementar y dar seguimiento a las estrategias de comunicación del CECUA.

Ahora bien, en el siguiente cuadro se esquematiza la relación que hay entre los distintos departamentos liderados por sus respectivos jefes, para conocer más aspectos del clima organizacional y su relación con las interacciones comunicativas para lo cual se seguirán utilizando las mismas variables.

RELACIONES INTER-DEPARTAMENTALES

CUADRO 10

CECUA	UNIDAD DE ASISTENCIA TÉCNICA	SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS	DEPTO. DE VIN. DIFUSIÓN Y SEGUIMIENTO	DEPTO. DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	DEPTO. DE EDUC. CONTINUA Y A DISTANCIA	DEPTO. DE INFORMÁTICA Y TELECOMUNIC
DIRECCIÓN	Cordialidad Liderazgo	Hostilidad Falta de liderazgo	Cordialidad Liderazgo	Cordialidad liderazgo	Tolerancia Falta de liderazgo	Tolerancia liderazgo
	DIRECCIÓN	SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS	DEPTO. DE VIN. DIFUSIÓN Y SEGUIMIENTO	DEPTO. DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	DEPTO. DE EDUC. CONTINUA Y A DISTANCIA	DEPTO. DE INFORMÁTICA Y TELECOMUNIC
UNIDAD DE ASISTENCIA TÉCNICA	Cordialidad	Tolerancia	cordialidad	Cordialidad	tolerancia	tolerancia
	DIRECCIÓN	UNIDAD DE ASISTENCIA TÉCNICA	DEPTO. DE VIN. DIFUSIÓN Y SEGUIMIENTO	DEPTO. DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	DEPTO. DE EDUC. CONTINUA Y A DISTANCIA	DEPTO. DE INFORMÁTICA Y TELECOMUNIC
SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS	Hostilidad Intolerancia	Hostilidad Falta de liderazgo	Hostilidad Falta de liderazgo	Tolerancia Hostilidad	Cordialidad liderazgo	Cordialidad liderazgo
	DIRECCIÓN	UNIDAD DE ASISTENCIA TÉCNICA	SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS	DEPTO. DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	DEPTO. DE EDUC. CONTINUA Y A DISTANCIA	DEPTO. DE INFORMÁTICA Y TELECOMUNIC
DEPTO. DE VIN. DIFUSIÓN Y SEGUIMIENTO	Cordialidad	Cordialidad	Tolerancia	cordialidad	tolerancia	Tolerancia
	DIRECCIÓN	UNIDAD DE ASISTENCIA TÉCNICA	SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS	DEPTO. DE VIN. DIFUSIÓN Y SEGUIMIENTO	DEPTO. DE EDUC. CONTINUA Y A DISTANCIA	DEPTO. DE INFORMÁTICA Y TELECOMUNIC
DEPTO. DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	Cordialidad	Cordialidad	Tolerancia	cordialidad	hostilidad	Tolerancia
	DIRECCIÓN	UNIDAD DE ASISTENCIA TÉCNICA	SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS	DEPTO. DE VIN. DIFUSIÓN Y SEGUIMIENTO	DEPTO. DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	DEPTO. DE INFORMÁTICA Y TELECOMUNIC
DEPTO. DE EDUC. CONTINUA Y A DISTANCIA	Tolerancia	Tolerancia	Cordialidad	Hostilidad	tolerancia	Cordialidad
	DIRECCIÓN	UNIDAD DE ASISTENCIA TÉCNICA	SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS	DEPTO. DE VIN. DIFUSIÓN Y SEGUIMIENTO	DEPTO. DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	DEPTO. DE EDUC. CONTINUA Y A DISTANCIA
DEPTO. DE INFORMÁTICA Y TELECOMUNIC	Tolerancia	cordialidad	Cordialidad	Tolerancia	tolerancia	cordialidad

### 3.4 Análisis FODA

Uno de los instrumentos para llevar a cabo un diagnóstico es el análisis Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) cuya característica es ayudar a conocer el interior del Centro de Educación Continua Unidad Allende, a través de la detección de sus fortalezas y debilidades, y el exterior por las oportunidades y amenazas.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, para hacer un diagnóstico preciso que permita la toma de decisiones acordes con los objetivos y políticas establecidos.

Con este esquema, se perciben diversos aspectos de la organización. A continuación se desarrollan cada uno de ellos:

El departamento de vinculación difusión y seguimiento del CECUA, emplea mecanismos que considera pertinentes para la difusión de los servicios educativos que éste ofrezca, apeándose a lo establecido por las autoridades pertinentes, por lo tanto, cada miembro del departamento tiene funciones específicas.

Esto representa una fortaleza por la buena división del trabajo, si se considera que una persona se encarga de los folletos de los distintos cursos que se imparten en el Centro; otra recibe llamadas y atiende al público que asiste a las instalaciones para pedir información de los cursos; otra persona coordina de las actividades culturales como presentación de libros, música o teatro. Cabe mencionar que todos ellos son personal de bases, otro actor de interinato se encarga también de atender las llamadas telefónicas y contestar los correos electrónicos, así como de programar las fechas de los cursos y de promocionar la oferta educativa en las instalaciones del politécnico y del Sistema de Transporte Colectivo Metro. El área no tiene jefe directo pero se mantiene un ritmo de trabajo adecuado caracterizado por una estrecha comunicación para apoyar la función de cada miembro.



El personal de nuevo ingreso al Centro son jóvenes que van aprendiendo los quehaceres cotidianos del trabajo y que inyectan entusiasmo en los departamentos en los que desempeñan sus funciones como el departamento de vinculación difusión y seguimiento, la subdirección de servicios educativos, la unidad de asistencia técnica, el departamento de educación continua y a distancia además del departamentos de servicios administrativos. No obstante el personal joven tiene un contrato de interinato porque ninguno de ellos cuenta con base.

El director del Centro de Educación Continua está abierto al cambio, tiene deseos de difundir los servicios del CECUA, pero una de las principales problemáticas a la que se ha enfrentado es la falta de un líder para guiar el departamento de vinculación difusión y seguimiento, pues se ha convertido en una extensión del departamento de educación continua y a distancia.

La comunicación formal se realiza de manera descendente a través de oficios o juntas provocando que la comunicación se vuelva rígida. Aunque el CECUA este constituido de pocos miembros los empleados no tienen voz ni voto induciendo un estancamiento que no permite impulsar ideas alternativas para mejorar el proceso de trabajo. El personal únicamente recibe órdenes las cuales deben acatarse, la cual retrasa el trabajo en el Centro.

El objetivo del CECUA es promover e impartir cursos, diplomados, talleres mientras el Departamento de Vinculación Difusión y Seguimiento es el encargado de la comunicación a nivel interno y externo en lo formal. En el manual de la organización del Centro de Educación Continua Unidad Allende se detallan los medios para este cometido, sin embargo en toda la organización solo existen tres manuales no hay un proceso de inducción para las nuevas personas que se integran al Centro.

En lo informal otros departamentos o la misma subdirección de servicios educativos son los que dictan los lineamientos de comunicación tanto entre los empleados como a nivel externo. La subdirección es la que decide como fluir la comunicación hacia el exterior, por lo que concentra y regula los flujos de comunicación dentro de la organización.

La comunicación entre los demás departamentos del CECUA se da de manera inoperante. Los flujos de comunicación horizontal no son eficientes, las actividades que se deben coordinar con otros departamentos no existen y cada uno realiza su trabajo de forma individual, consecuentemente se observa la falta de coordinación entre los miembros del CECUA, provocan que el público externo reciba doble información dando pauta a la confusión.

Se llevan dos registros diferentes de participantes o gente interesada en algunos de los cursos que ofrece el Centro, se les proporciona distinta información y se provocan dudas en el público externo.

Como ya se menciona anteriormente la organización del CECUA es rígida, por lo tanto la toma de decisiones y los flujos de comunicación se dan de manera descendente. Pero en lo informal el que toma las decisiones y distribuye los flujos de comunicación son los jefes de cada departamento los cuales deciden y comunican lo que se realizará dando cabida a la comunicación ascendente.

Los cursos que imparte el CECUA no son conocidos por los miembros de la organización, es decir, el público interno no toma cursos de capacitación que le pueden ayudar a mejorar su rendimiento hacia la organización, eso sucede porque no se difunden los cursos entre sus trabajadores. El encargado de detectar esas necesidades es el jefe del Departamento de Vinculación Difusión y Seguimiento, pero como ya se mencionó el puesto está vacante.

Cabe señalar que los puestos llamados “mandos medios” se designan por el Director motivo por el cual cada vez que se presenta un cambio en este cargo los mandos medios cambien y los proyectos pierden su seguimiento.

Cuando algún empleado busca capacitarse o actualizarse, la organización no le ofrece incentivos económicos como descuentos o pagos mensuales, por lo cual el trabajador desiste provocando un estancamiento a nivel laboral.

Para difundir los cursos al exterior del CECUA se cuenta con un bajo presupuesto que alcanza únicamente para tener carteles y así difundir de manera organizada en puntos de afluencia de profesionistas o estudiantes que buscan la actualización o capacitación laboral. Aunque se cuenta con otros medios para difundir al Centro de manera gratuita no se toman las medidas pertinentes, tal como la coordinación directa con unidades del IPN o de la UNAM.

La creación de un eje rector de la comunicación a través del Departamento de Vinculación, Difusión y Seguimiento que está marcada en el manual de la organización debe ser la encargada de regular el flujo de comunicación al interior del CECUA, para comunicar a todos sus trabajadores se puedan conocer los cursos que se ofrecen, así como gestionar ante el personal correspondiente incentivos como descuentos o pagos mensuales. A nivel exterior debe ser la encargada de dar difusión al CECUA buscando las oportunidades de captar a los públicos interesados en la oferta educativa.

También debe examinar los lugares en donde promocionar el Centro como son las instalaciones del Politécnico, los museos del centro histórico o en las instalaciones del metro. En todos estos lugares no se necesita de realizar ningún pago.

Otra oportunidad detectada es realizar una base de datos para tener un registro de personas interesadas en los cursos con el fin de obtener una cartera de clientes potenciales, en consecuencia tener así un público cautivo para invitar a otros servicios del Centro durante todo el año. Todo bajo la supervisión del Departamento de Vinculación Difusión y Seguimiento.

No hay que olvidar el seguimiento a la impresión de folletos sobre los cursos a impartir, para que las personas que acudan a las instalaciones del CECUA tengan información esquematizada y concreta, con el fin de captar no solamente el interés de un curso sino de toda la oferta educativa.

Otra gran oportunidad es explotar al público externo, es decir, a la comunidad politécnica integrada por estudiantes, profesores y egresados. El CECUA no se conoce entre los politécnicos, por lo cual da la pauta para generar un posicionamiento del Centro en la oferta educativa de capacitación y actualización de los jóvenes politécnicos, así como también del público en general que siempre busca una constante actualización o especialización de su trabajo. Es la oportunidad de lanzar al Centro de Educación Continua Unidad Allende como una opción de oferta educativa

Una prioridad es la de actualizar la página de Internet para dar a conocer la oferta educativa del CECUA con el fin de dar a conocer los cursos a impartir próximamente, así como también en todo el transcurso del año y responder de manera inmediata la solicitud del público externo que pide informes sobre cursos, generando una reciprocidad comunicativa.

El Centro cuenta con carteles que se pueden aprovechar para difundir su oferta educativa en las estaciones del metro y en las instalaciones del Politécnico, son totalmente gratuitos, ganando así presencia visual que podría verse retribuida en la demanda de los cursos.

El problema radica en una deficiente difusión de medios, solo se cuenta con un número reducido de carteles promocionales debido al escaso presupuesto con el que se cuenta el CECUA, el dinero asignado se destina a gasto corriente y a mantener las instalaciones del Centro, por lo tanto cuando no hay buena organización a mediados de año la promoción es nula. Además de contar con carteles también se generan folletos a color pero también son escasos. Por ese motivo podrían establecerse convenios de colaboración con la comunidad politécnica para buscar más beneficios.

No se cuenta con una imagen visual al exterior de las instalaciones del CECUA, por lo cual dificulta la comunicación visual. Cuando la persona camina por la calle, no identifica que el edificio es el CECUA, lo único característico es la fachada pintada con uno de los colores del Politécnico (guinda).

Otro problema detectado es que no hay un seguimiento sobre la gente al pedir informes por teléfono o acude a las instalaciones, pues el registro que se tiene lo manejan dos departamentos; el de Vinculación, Difusión y Seguimiento y el de Educación Continua. No comparten el mismo formato de registro cuando la información se cruza, los datos son diferentes, aunque cuentan con lo esencial, (nombre, teléfono y curso). Pero no hay un seguimiento por qué medio se enteró, la fecha, quien lo atendió o si está interesado en otros cursos.

Otra amenaza detectada es que los cursos se postergan constantemente por lo cual el público interesado abandona el curso porque no inician en las fechas programadas. Para empezar se requiere un mínimo de ocho personas, por lo general no se juntan, en consecuencia se posponen los cursos, la gente se desespera y busca otras opciones. Este punto va ligado con la falta de difusión del CECUA ya que no se reciben muchas llamadas o correos electrónicos para obtener público cautivo no hay una labor de convencimiento.

La competencia directa está presente, hay otros centros que cuentan con cursos similares a los que oferta el CECUA. Estos son la UNAM en Unidad Mascarones y Palacio de Minería, son la competencia directa por estar físicamente alojados en el Centro Histórico, además sus costos de recuperación son más bajos.

La aplicación de la encuesta arrojó resultados interesantes, después de su análisis deja al descubierto los aspectos negativos y positivos de los flujos de comunicación en el Centro de Educación Continua Unidad Allende, e incluso fue fundamental para identificar las líneas de acción que guiarán a las estrategias de comunicación.

Así mismo la exploración del clima laboral ayudó a evaluar las interacciones comunicativas que hay entre los miembros de cada departamento así como también entre los jefes del Centro, llegando a la conclusión de que los flujos de comunicación pueden ser mejorados a través de un pensamiento estratégico donde converjan las fortalezas y debilidades de la organización

Para concluir se debe entender que las estrategias son el resultado de un análisis situacional, así se puede apreciar las fortalezas y debilidades a nivel interno y las oportunidades y amenazas a nivel externo. En los siguientes cuadros se concreta el análisis anteriormente expuesto.

**CUADRO 11**  
**FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El departamento de vinculación difusión y seguimiento del CECUA, determina y emplea los mecanismos pertinentes para la difusión de los servicios educativos que éste ofrezca</li> <li>• El área no tiene jefe directo pero se mantiene un ritmo de trabajo adecuado caracterizado por una estrecha comunicación para apoyar la función de cada miembro</li> <li>• El director del Centro de Educación Continua está abierto al cambio y tiene deseos de difundir los servicios del CECUA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un eje rector de la comunicación a través del Departamento de Vinculación, Difusión y Seguimiento</li> <li>• Tener una base de datos para registro de personas interesadas en los cursos</li> <li>• Tener folletos sobre los cursos que se imparten</li> <li>• Actualizar la página de Internet para dar a conocer la oferta educativa del CECUA</li> <li>• Tener contactos con las personas que entren a la página del CECUA para dar a conocer los cursos</li> <li>• Un posicionamiento del Centro entre la comunidad politécnica y exteriores</li> <li>• Utilizar museos del centro histórico para dar a conocer al CECUA</li> <li>• Usar los carteles para que se difundan en las estaciones del metro y en las instalaciones del politécnico</li> </ul>

**CUADRO 12****FODA**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación con los empleados es de manera descendente no hay retroalimentación</li> <li>• Nula comunicación horizontal entre los departamentos del CECUA por conflictos internos</li> <li>• La propuesta de los empleados solamente se puede hacer de manera informal</li> <li>• Falta de comunicación entre las jefaturas del CECUA</li> <li>• No se respetan las responsabilidades de los departamentos, especialmente del Departamento de Vinculación Difusión y Seguimiento la cual es la encargada de la comunicación a nivel interno y externo</li> <li>• No se cuenta con un jefe en el Departamento de Vinculación Difusión y Seguimiento, el que está cargo tiene otro departamento a mando</li> <li>• Los cursos que se dan en el CECUA no son difundidos dentro del Centro</li> <li>• No hay promociones o incentivos para que el empleado se capacite</li> <li>• El presupuesto es reducido y se cuenta con pocas herramientas de difusión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una deficiente difusión de medios</li> <li>• Se cuenta con carteles promocionales</li> <li>• No se tiene el nombre del CECUA a fuera de las instalaciones</li> <li>• No hay seguimiento sobre la gente que pide informes por teléfono o</li> <li>• No hay seguimiento cuando el público acude a las instalaciones</li> <li>• No se cuenta con una base de datos de organizaciones públicas o privadas</li> <li>• La página de Internet del CECUA no está actualizado</li> <li>• No se responde oportunamente al público por el correo institucional</li> <li>• Hay otros centros que cuentan con cursos. Estos son la UNAM con sus instalaciones en Mascarones y en Palacio de Minería</li> </ul>

## **CAPÍTULO 4. LA PROPUESTA “EL MOTOR DEL CENTRO ERES TÚ”**

### **4.1 Justificación**

El objetivo de promover los servicios del CECUA es aumentar la demanda de los cursos ofrecidos, ya que su misión es satisfacer las necesidades de especialización y desarrollo profesional, a través de programas pertinentes, flexibles, de calidad y amplia cobertura en las diferentes modalidades, las cuales tienen una gran vinculación con proveedores de cultura y tecnología

No obstante, los hallazgos obtenidos en el diagnóstico pusieron al descubierto algunas deficiencias en el proceso comunicativo interno, en primera instancia porque sus canales comunicativos no responden a las expectativas de su público y en segunda a causa de la falta de información que manejan los actores de la comunicación, lo cual constituye una barrera, impidiendo al público interno interactuar eficazmente y cuya consecuencia es la falta de identidad de los miembros hacia la organización.

Motivo por el cual la siguiente propuesta plantea estrategias de comunicación enfocadas a consolidar las interacciones comunicativas internas destacando como característica principal el hecho de que los públicos internos conozcan la organización y se sientan orgullosos de pertenecer a ella pues se pretende que sea el factor más importante para promover al Centro.

### **4.2 Nombre**

Las estrategias de comunicación traducidas a líneas de acción, llevan el nombre de la campaña “**El motor del Centro eres Tú**” estará durante los seis meses de la implementación de la propuesta. Este enunciado se pretende resaltar la importancia de todos y cada uno de los miembros del CECUA, sin importar el puesto o la labor desempeñada, en la medida de que cada individuo realiza un particular esfuerzo a través del cual colabora para alcanzar un objetivo común.



### 4.3 Objetivo general

Fortalecer los flujos de comunicación del CECUA a través de sus canales formales y del afianzamiento de la identidad del público interno hacia su centro de trabajo, con la finalidad de que dicho segmento poblacional identifique sus áreas de oportunidad así como sus capacidades comunicativas como su mejor herramienta para promover sus servicios educativos y vincularse de forma eficaz con sus públicos externos.

### 4.4. Descripción de la propuesta

Los siguientes cuadros muestran las líneas de acción para fortalecer la comunicación interna y externa en el Centro de Educación Continua Unidad Allende. A continuación se describirán los elementos que participan y cual es su función en la propuesta “El motor del Centro eres Tú”

**Táctica**<sup>35</sup>. Medio por el cual se plasman las secuencias o acciones necesarias para alcanzar los objetivos, y también precisan los límites. Por lo tanto las tácticas están encargadas de optimizar los flujos de comunicación, de minimizar los rumores, fomentar el uso de los canales formales, así como mejorar los canales formales de comunicación. Son pautas que se van a llevar a implementar en el Centro.

**Actor emisor.** Encargado de llevar a cabo las tácticas, se le denominará líder de proyecto, es el supervisor, el responsable de que las tareas asignadas se lleven a cabo, y de coordinar a los cuatro colaboradores que conforman el Departamento de Vinculación, Difusión y Seguimiento.

**Medio.** Canales por los cuales se va a emitir la información-comunicación, lo integran los canales formales como el oficio, memorando, juntas, tablero de avisos, manual de la organización y folletos. Cada uno de estos canales se utilizarán a través de las tácticas que se van a implementar.

---

<sup>35</sup> Definición ir a Capítulo 1

**Mensaje.** Que se va a decir para fortalecer los flujos y las interacciones comunicativas. Cada mensaje será específico para cada una de las tácticas, junto con el medio que se vaya a utilizar. Deben ser claros y concisos para no desviar las líneas de acción y obtener resultados deseados.

**Actor – receptor.** Va a recibir y contestar los mensajes. Se contempla exclusivamente el público interno, que a su vez se divide en dos: los jefes del Centro y colaboradores, aunque muchas de las tácticas van dirigidos a los dos grupos de manera simultanea.

**Tiempos.** Periodos que se establecen para realizar la táctica pueden contemplar quince días, hasta los seis meses en el que se implementará la estrategia “El motor del Centro eres Tú”.

**Estimaciones.** Son expectativas que se esperan cumplir o abarcar dependiendo de cada una de las tácticas, se puede considerar como un parámetro de lo que se quiere alcanzar en determinado tiempo.

## 4.5 **Ámbito interno**

### 4.5.1 **Líneas de acción en el plano comunicativo:**

- *Reforzamiento de los flujos de comunicación entre los departamentos*
- *Minimización el rumor como generador de comunicación informal*
- *Fomento del uso de canales formales*
- *Proyección de los medios de comunicación internos que no son explotados*
- *Fomento de la participación del público interno*
- *Apalancamiento de las interacciones comunicativas relativas a las funciones de cada departamento*
- *Reforzamiento de las interacciones comunicativas orientadas a la difusión de cursos a nivel interno*
- *Aprovechamiento de los canales de información-comunicación para dar a conocer las ventajas de la capacitación*

### *Reforzamiento de los flujos de comunicación entre los departamentos*

Se realizarán a través de una presentación en donde se conocerá la campaña “El motor del Centro eres Tú”, en donde se expondrán las acciones que se implementarán de manera inmediata durante un periodo de seis meses. Se realizará en la sala de videoconferencia en donde asistirán todos los miembros del CECUA.

La ponencia está a cargo del encargado del Departamento de Vinculación Difusión y Seguimiento. Se conocerá a grandes rasgos las acciones implementadas de manera interna como también la externa. Se conocerá quien son los encargados de cada uno de ellos, así como las funciones y los tiempos estimados. También se apuntalará de manera precisa que las estrategias de comunicación estarán fundamentadas en la misión, visión y el objetivo que persigue el Centro de Educación Continua Unidad Allende. En ese mismo momento se le entregará el manual de la organización de manera impresa a todo el personal que posteriormente se destalla en otra de las tácticas

Posteriormente a la primera junta de presentación, se realizarán otras más, la segunda dos meses después se presentarán las evaluaciones, en donde participarán los líderes del proyecto del Departamento de Vinculación Difusión y Seguimiento junto con los jefes departamentales, en los dos meses posteriores se realizará la tercera y última junta con la participación de todo el personal se proporcionarán los resultados de las estrategias de comunicación aplicadas durante esos seis meses, conociendo así los avances o estancamientos que se tiene en la comunicación organizacional.

### *Minimización el rumor como generador de comunicación informal*

Se tratará de utilizar el canal formal como el oficio o memorando con mensajes claros que lleguen de manera oportuna a sus receptores para reducir incertidumbre que se pueda generar, se abarcará todo el público interno.

### *Fomento del uso de canales formales*

Se realizará a cargo del encargado de la folletería del Centro en donde se darán a conocer que son los canales formales de la información-comunicación, con cuales cuenta su centro laboral, así como los puntos favorables de su uso. Se les entregará a todos los miembros del Centro en un plazo de diez días con la finalidad de que el personal haga uso de ellos.

### *Proyección de los medios de comunicación internos que no son explotados*

Estará a cargo de un líder de proyecto en donde se buscará explotar dos canales que han estado en desuso como lo es el tablero de avisos y el manual de la organización. El tablero de avisos está situado en la entrada y salida del todo el personal del Centro por lo tanto es un punto de encuentro. Se pondrán fotografía de cada uno de los miembros destacados de los distintos departamentos cada mes, en donde se presentará aspectos de su vida familiar y social, se tiene la expectativa que los demás miembros conozcan un poco más de su compañero saliéndose del ámbito laboral. También se colocarán la programación de los cursos bimensualmente que ofrece el CECUA, así como los carteles de los distintos eventos culturales que se realizarán cada mes.

El manual de la organización como ya me mencionó con anterioridad se entregara de manera impresa a todo los trabajadores el día de la presentación de la campaña “El motor del Centro eres Tú” con la finalidad de que cada uno de ellos conozca las funciones de sus respectivos departamentos para que no se repitan funciones, así como también conocer las actividades de sus otros compañeros.

### *Fomento de la participación del público interno*

A cargo de un líder de proyecto, se tratará de integrar al personal del Centro en actividades extra laborales a través de su asistencia a eventos culturales como son las obras de teatro, cine o puestas de exposiciones. Se colocará la información en el tablero de avisos con quince días de anticipación y se retirará de manera inmediata al siguiente día pasado el evento.

*Apalancamiento de las interacciones comunicativas relativas a las funciones de cada departamento*

El manual de la organización tiene el objetivo de que el personal aprenda las funciones de su departamento, pero también se le entregará como parte de su bienvenida al nuevo personal que se integre al CECUA

*Reforzamiento de las interacciones comunicativas orientadas a la difusión de cursos a nivel interno*

El líder del proyecto encargado del apalancamiento de los canales no utilizados se propondrá en colocar de manera oportuna los cursos que imparte el Centro durante el primer semestre, así como las formas de pago y el descuento que se realiza a su miembros en un 15% de descuento. También será el encargado de atender sus necesidades de capacitación o actualización

*Aprovechamiento de los canales de información-comunicación para dar a conocer las ventajas de la capacitación*

A cargo de líder de proyecto de la folletería se dará a conocer las ventajas de estar capacitado, la preocupación del Centro por querer que su personal esté actualizado en las áreas de conocimiento que determine su ámbito laboral. Estos folletos se repartirán a todo los miembros en la segunda semana del lanzamiento de la campaña “El motor del Centro eres Tu”.

#### **4.5.2 Líneas de acción en el plano de la identidad organizacional**

- *Fortalecimiento el sentido de pertenencia de los miembros del CECUA, a través de interacciones comunicativas orientadas a difundir la misión, visión, valores y logros de la institución.*

- *Mejoramiento del ambiente de trabajo a través de las interacciones comunicativas Inter.-departamentales y entre los miembros de los propios departamentos.*

*Fortalecimiento el sentido de pertenencia de los miembros del CECUA, a través de interacciones comunicativas orientadas a difundir la misión, visión, valores y logros de la institución.*

Estará a cargo de un líder de proyecto que se encargara e difundir la filosofía de la organización, destacando la misión, la visión y los objetivos a través de carteles que se colocarán en todos los espacios físicos de los distintos departamentos que conforman al CECUA, teniendo una doble función de que el público interno asimile la identidad de su centro laboral como también al público externo que visite las instalaciones dándole a conocer la misión, visión y valores del Centro.

También se utilizará el canal del tablero de avisos en donde se colocarán las metas alcanzadas en cada bimestre resaltando que todos los miembros han sido parte de esos logros.

*Mejoramiento del ambiente de trabajo a través de las interacciones comunicativas interdepartamentales y entre los miembros de los propios departamentos.*

Lo realizará un líder de proyecto que se encargará de difundir por medio del tablero de avisos la convocatoria de un concurso de ajedrez para todo el personal del Centro. Se presentará las bases la primera semana de la campaña “El motor del Centro eres Tú”, se realizará el evento a los quince días teniendo como premio un curso gratis en el Centro, así como el primer miembro que será entrevistado para una semblanza de su vida resaltando sus valores humanos con todo con fotografía incluida.

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA**

<b>PRIMERA LÍNEA DE ACCIÓN INTERNA: REFORZAMIENTO DE LOS FLUJOS DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS DEPARTAMENTOS</b>						
<b>TÁCTICA</b>	<b>INTERACCIÓN COMUNICATIVA</b>				<b>TIEMPOS</b>	<b>ESTIMACIONES</b>
	<b>ACTOR EMISOR</b>	<b>MEDIO</b>	<b>MENSAJE</b>	<b>ACTOR RECEPTOR</b>		
Reforzar los flujos de comunicación entre los departamentos	Líder del proyecto	Juntas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de la campaña “El motor del Centro eres Tú”</li> <li>• Presentación de la misión, visión y personal</li> <li>• Entrega del Manual de la organización de manera impresa</li> </ul>	Público interno	<p>Se realizará en tres sesiones:</p> <p>La primera será la presentación con todo el personal</p> <p>La segunda una evaluación con los jefes departamentales</p> <p>La tercera los resultados con presencia del público interno</p>	Fortalecer la comunicación interdepartamentales contemplando revisiones periódicas mensuales
Minimizar el rumor como generador de comunicación informal	Líder del proyecto	Oficio o memorando	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensajes de manera oportuna</li> <li>• Mensajes claros y concretos</li> </ul>	Jefes Colaboradores	Cuando se presente alguna contingencia que afecte al personal	Reducir la incertidumbre del público interno generando el uso de los canales formales

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA**

<b>PRIMERA LÍNEA DE ACCIÓN INTERNA: REFORZAMIENTO DE LOS FLUJOS DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS DEPARTAMENTOS</b>						
<b>TÁCTICA</b>	<b>INTERACCIÓN COMUNICATIVA</b>				<b>TIEMPOS</b>	<b>ESTIMACIONES</b>
	<b>ACTOR EMISOR</b>	<b>MEDIO</b>	<b>MENSAJE</b>	<b>ACTOR RECEPTOR</b>		
Fomentar el uso de canales formales	Líder del proyecto	Folletos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer que son los canales formales de comunicación</li> <li>• Cuales son los canales con los que cuenta el Centro</li> <li>• Destacar los beneficios del uso de los canales formales</li> <li>• La comunicación emisor-mensaje-receptor-código-retroalimentación</li> </ul>	Jefes  Colaboradores	Se entregarán en un tiempo estimado de 15 días a todos los miembros	El público interno utilice los canales formales reduciendo la comunicación informal
Proyectar los medios de comunicación internos que no son explotados	Líder del proyecto	Tablero de avisos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotografía de un miembro del Centro junto con una semblanza de su vida personal</li> <li>• Colocar los cursos que se impartirán</li> <li>• Colocar carteles de eventos culturales</li> </ul>	Jefes  Colaboradores	La foto quincenalmente será cambiado por otra persona Los cursos se cambiarán bimensualmente Los eventos culturales se pondrán 15 días antes del evento, quitándolo al siguiente día de su realización	Consolidar un canal que no ha sido explotado y darle un uso dinámico que atraiga al personal



**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA**

<b>PRIMERA LÍNEA DE ACCIÓN INTERNA: REFORZAMIENTO DE LOS FLUJOS DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS DEPARTAMENTOS</b>						
<b>TÁCTICA</b>	<b>INTERACCIÓN COMUNICATIVA</b>				<b>TIEMPOS</b>	<b>ESTIMACIONES</b>
	<b>ACTOR EMISOR</b>	<b>MEDIO</b>	<b>MENSAJE</b>	<b>ACTOR RECEPTOR</b>		
Proyectar los medios de comunicación internos que no son explotados	Líder del proyecto	Manual de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender sus funciones departamentales</li> <li>• Conocer las actividades de los otros departamentos</li> </ul>	Jefes Colaboradores	<p>Se le da su Manual el día de la presentación y en 15 días todo el personal debe conocer sus funciones departamentales</p> <p>Se le entregará el manual de la organización al nuevo personal que se incorpore al CECUA</p>	Aclarar actividades de cada uno de los departamentos así como especificar los lineamientos de cada departamento para eliminar doubles funciones
Fomento de la participación del público interno	Líder del proyecto	Tablero de avisos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocación de carteles de los eventos culturales: teatro y cine</li> </ul>	Jefes Colaboradores	Se darán a conocer con 15 días de anticipación y se retirarán al siguiente día de su evento	El público interno se integre en actividades fuera del ámbito laboral

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA**

<b>PRIMERA LÍNEA DE ACCIÓN INTERNA: REFORZAMIENTO DE LOS FLUJOS DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS DEPARTAMENTOS</b>						
<b>TÁCTICA</b>	<b>INTERACCIÓN COMUNICATIVA</b>				<b>TIEMPOS</b>	<b>ESTIMACIONES</b>
	<b>ACTOR EMISOR</b>	<b>MEDIO</b>	<b>MENSAJE</b>	<b>ACTOR RECEPTOR</b>		
Reforzar las interacciones comunicativas orientadas a la difusión de cursos a nivel interno	Líder del proyecto	Tablero de avisos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer los cursos al público de manera oportuna</li> <li>• Se realiza descuento y formas de pago</li> </ul>	Colaboradores  Público externo	Se colocará con veinte días de anticipación	El personal acuda a pedir informes sobre algún curso de su interés. También se pretende captar al público externo
Aprovechar los canales de información-comunicación para dar a conocer las ventajas de la capacitación	Líder del proyecto	Folletos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El interés del CECUA para que su personal se capacite</li> <li>• Dar a conocer los beneficios de la capacitación</li> <li>• El capacitarte te vuelve un trabajador más eficiente</li> </ul>	Jefes  Colaboradores	La folletería se dará a todo el mimbro del personal en la segunda semana del lanzamiento del programa	El público interno se actualice por iniciativa propia

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA**

<b>SEGUNDA LÍNEA DE ACCIÓN INTERNA: REFORZAMIENTO DE LOS FLUJOS DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS DEPARTAMENTOS</b>						
<b>TÁCTICA</b>	<b>INTERACCIÓN COMUNICATIVA</b>				<b>TIEMPOS</b>	<b>ESTIMACIONES</b>
	<b>ACTOR EMISOR</b>	<b>MEDIO</b>	<b>MENSAJE</b>	<b>ACTOR RECEPTOR</b>		
Fortalecimiento el sentido de pertenencia de los miembros del CECUA, a través de interacciones comunicativas orientadas a difundir la misión, visión, valores y logros de la institución	Líder de proyecto.	Carteles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducir la filosofía de la organización</li> <li>• Resaltar la misión, la visión y los objetivos del Centro</li> <li>• Destacar el programa “El motor del Centros Tu”</li> </ul>	Jefes Colaboradores Público externo	Se colocarán durante los seis meses del programa en cada espacio físico que ocupen los departamentos	Lograr que todo los miembros entiendan y asimilen la misión, visión y valores del Centro
Fortalecimiento el sentido de pertenencia de los miembros del CECUA...	Líder de proyecto	Tablero de avisos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir logros de la organización</li> <li>• Resaltar que el esfuerzo de cada uno de los trabajadores reditúa en su conjunto para alcanzar las metas y objetivos</li> </ul>	Colaboradores	Se destacarán las metas logradas en intervalos de cada mes	Hacer sentir orgullos a todo el personal ya que gracias a su trabajo se han logrado las metas

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA**

<b>SEGUNDA LÍNEA DE ACCIÓN INTERNA: REFORZAMIENTO DE LOS FLUJOS DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS DEPARTAMENTOS</b>						
<b>TÁCTICA</b>	<b>INTERACCIÓN COMUNICATIVA</b>				<b>TIEMPOS</b>	<b>ESTIMACIONES</b>
	<b>ACTOR EMISOR</b>	<b>MEDIO</b>	<b>MENSAJE</b>	<b>ACTOR RECEPTOR</b>		
Mejoramiento del ambiente de trabajo a través de las interacciones comunicativas inter - departamentales y entre los miembros de los propios departamentos	Líder el proyecto	Tablero de avisos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocatoria de concurso de ajedrez para todos los miembros del Centro</li> <li>• La premiación a los ganadores</li> </ul>	Jefes Colaboradores	Se presentará la convocatoria en la primera semana de la junta de presentación. Se realizará el evento a los 15 días teniendo como premio un curso gratis en el Centro así como una entrevista para el tablero e avisos resaltando su valores humanos	Crear un clima apropiado en los distintos grupos que conforman al Centro

## **4.6 Estrategias de comunicación externa**

La promoción y difusión se harán en distintos medios externos, lo que permitirá obtener beneficios, a un mayor número de personas que conozcan nuestras instalaciones para eventos culturales, sociales y aprovechen los cursos conferencias, diplomados y posgrados y se puede disponer en el momento de lo que demande el público interesado. Así mismo, permitirá ingresos para el financiamiento de los eventos organizados.

Se plantean las acciones requeridas para alcanzar resultados satisfactorios que implican grandes esfuerzos y dedicación del personal con espíritu de servicios enfocados a la campaña “El motor del Centro eres Tú”

### **4.6.1 Líneas de acción en el plano de comunicación externa**

- *Cartera de Educación Continua*
- *Organización de cartera de clientes*
- *Actualización de sistemas de información*
- *Vincular y establecer convenios de colaboración en educación continua y de fomento cultural*
- *Revistas y gacetas del Instituto*
- *Actualización de la página de Internet*

A continuación se describirán cada una de las líneas de acción de manera descriptiva:

#### *Cartera de Educación Continua*

Comunicación directa de la programación del CECUA para su publicación mensual en la cartelera de Educación Continua del IPN, en los principales diarios, en forma gratuita.

Es por lo anterior que se aprovechan de ese espacio con una publicación actualizada y atractiva de los eventos de la dirección de Educación Continua.

#### *Organización de cartera de clientes*

Dar a conocer los programas de Educación Continua con un periodo de uno a tres meses, a través de una cartera de clientes, conformada de la selección, atención, depuración, actualización y seguimiento del mercado interesado atendido por el Centro de Educación Continua Unidad Allende de acuerdo al objetivo del curso, conferencia o diplomado a proporcionar, iniciando con diversos sectores seleccionados como:

##### Asociaciones industriales

- Dependencias gubernamentales
- Empresas de bienes y servicios de acuerdo al giro seleccionado y a la magnitud de la misma (CANACINTRA)
- Instituciones bancarias o de Inversión y Casas de Bolsa

-Promoción a través de visitas a Empresas u Organismos

Considerados atractivos en formar la cartera de clientes y que están interesados en conocer los servicios que proporciona El Centro de Educación Continua Unidad Allende se contemplan lo siguiente:

1) Llevar a cabo entrevistas en sus instalaciones y presentar el programa de cursos, conferencias y/o Diplomados que se pretende promocionar y el catálogo de Educación Continua.

2) Determinar necesidades específicas de capacitación y enviar propuestas de eventos a la medida o específicos.

3) Enviar cotización según negociaciones en entrevista por la impartición de los eventos en sus instalaciones o en exclusividad en el instituto.

Canales utilizados:

Acudir a Universidades, Tecnológicos y organismos Educativos del IPN y externos

1) Realizar lista de egresados para enviar información de los eventos del CECUA y ofrecer en general los servicios que se promocionan

2) Pegar con autorización en zonas estratégicas los promocionales del CECUA

3) Presentar propuestas de descuento y establecer un porcentaje Vo. Bo. del Director del Centro por lo general a profesores, alumnos y egresados de otras universidades

Promoción y difusión de los eventos a través de atención personalizada

#### 1. Atención al público

Captar a aquellos interesados que requieren de cursos, conferencias, diplomados o posgrados y proporcionar los requisitos de inscripción y lo relacionado con el evento que es de interés.

- a. Efectuar trámites de inscripción
- b. Confirmación de asistencias
- c. Liquidación de pagos
- d. Elaboración de listas de asistencia

## 2. Calidad en el servicio

Supervisar la calidad de servicio y cuidar la imagen institucional. Actualizar base de información como los registros utilizados en diversos aspectos, el más importante es que el número de personas o empresas satisfechas por nuestro servicio nos recomendarán y multiplicarán la cartera de prospectos a incorporarse en nuestros programas

## 3. Faxmarketing

De acuerdo a la programación próxima o promocional determinado se envía y transmite un fax a las diversas empresas u organismos seleccionados con los temarios y currículo vitae abreviado del instructor o expositor, de inmediato y con oportunidad al participante o empresa seleccionada o que lo solicite.

### *Actualización de sistemas de información*

Es indispensable desarrollar e integrar una base de datos sistematizada, permanentemente actualizada y relevante que permita tener cartera de prospectos por especialidades y giros de actividad, conforme al registro de inscripción y del público interesado que se capta en forma personal, vía telefónica y por los mecanismos antes mencionados e Internet y modificar a través de alta, baja y cambios en el sistema de información

### *Vincular y establecer convenios de colaboración en educación continua y de fomento cultural*

Apoyar, acordar y promover actividades de educación continua y culturales con las Escuelas, Unidades y Centros de Educación Continua del IPN



Establecer y vincular acuerdos de colaboración en programas conjuntos de Educación Continua, ya sea con Universidades, Instituciones Educativas, de Capacitación o Culturales

Negociar y efectuar trámites de apoyo en actividades particulares de Educación Continua con Instituciones Gubernamentales considerando eventos cerrados o en exclusividad

Revistas y gacetas del Instituto

La utilización de este medio es una opción que debe ser aprovechada para la promoción de los eventos del CECUA

*Actualización de la página de Internet*

A través de la página electrónica del CECUA y de la Dirección de Educación Continua y a Distancia (DECOYD) contar con ligas eficientes de tal manera que para el usuario que nos visite y localice la información de nuestros eventos actualizados, navegante, atractiva y navegue con facilidad, conectándose inclusive a los eventos de las escuelas, centros o unidades del IPN, así como también de la página misma: [cecallende.decont.ipn.mx](http://cecallende.decont.ipn.mx), en donde se introducirá una encuesta para conocer los intereses del público cibernauta, también se cuenta con el correo institucional : [cecallen@ipn.mx](mailto:cecallen@ipn.mx)

Evaluación y retroalimentación de los eventos de Educación Continua y a Distancia

Aplicar evaluaciones a cada uno de los eventos realizados al concluir los mismos y llevar el control estadístico para retroalimentar la calidad de los eventos y de las actividades de coordinación, exposición y logística. Así mismo rendir informes de los resultados de vinculación y difusión de la actividad de educación continua, porque el éxito depende de cuanto tenemos la seguridad de que los educandos regresarán al Centro en busca de seguir actualizándose en su desarrollo profesional.

Reflejar un mínimo de veinte participantes por sede en cada uno de los eventos y con ese número se garantiza el punto de equilibrio redituable, los honorarios del equipo de trabajo y de instructores, para impresión de promocionales y reproducción de material didáctico como mínimo de gasto a cubrir.

#### **4.6.2 Coordinación**

El Departamento de Vinculación Difusión y Seguimiento, será el encargado de impulsar y dar seguimiento a la propuesta *“El motor del Centro de eres Tú”* se dividiría en tres coordinaciones:

**Líder de Vinculación.** Es el encargado de hacer las conexiones necesarias con otras instituciones para la realización de cursos de capacitación o actualización, así como el e personas interesadas individualmente.

- Manejo de programación y confirmación de eventos para incluir conferencia promocional y gratuita de curso o diplomado
- Elaboración de cartas invitación y elaboración de cotizaciones e nuestros eventos a la medida o programados en la Decid y CECUA
- Distribución de folletos, trípticos o revistas en servicio postal y/o correo electrónico y fax
- Envío, confirmación y seguimiento de clientes o contactos o público interesado en recibir nuestros eventos
- Creación y actualización de la base de datos de servicios al público y clientes
- Estudios de mercado con la segmentación y elección de sector adecuado de acuerdo al evento y a su heterogeneidad
- Atención de los servicios al público con calidad, vía telefónica, mostrador, estads, correo electrónico
- Agendar entrevistas en radio o TV y empresas para la presentación y venta e eventos y la jefatura cierre en su negociación

**Líder de difusión.** Es el encargado de tener todo el material impreso para las diversas actividades que se tienen para promocionar al Centro con sus diversos públicos, como de otras acciones que se deriven.

- Elaboración de revista mensual que incluya los eventos programados al año
- Diseño de catálogo de servicios de Educación continua
- Preparación de carpetas para clientes potenciales
- Elaboración de folletos, tríptico y carteles
- Preparación de propuesta para publicaciones en revistas y periódico
- Montaje y presentación de estands y mamparas
- Cotizaciones y seguimiento con impresores
- Elaboración y diseño de reconocimientos y diplomas
- Elaboración de mantas
- Atención de expositores, preparación de inauguraciones y clausuras

**Líder de Seguimiento.** Es el encargado de llevar la parte operativa de los cursos, como la lista de asistencia, la entrega de diplomas, entrega de material y el de interactuar directamente con los participantes para conocer sus sugerencias para una mejora continua.

- Manejo de listas de asistencia y evaluación de eventos
- Servicios en nuestras salas incluyendo servicio de cafetería, material didáctico y coordinador facilitador del evento
- Seguimiento académico de acuerdo a las políticas establecidas por la dirección y desarrollo del evento
- Control académico, de evaluación y acreditación para la expedición de constancia, reconocimientos y diplomas así como registro de control y trámite de firmas
- Control de participantes en lo que se refiere a asistencia y pagos
- Reporte por evento de calificaciones pagos y asistencia
- Trámite de constancia y pagos a instructores y control curricular

**Alcances**

La propuesta de trabajo que se presenta pretende crear beneficios para obtener ingresos a través de la comunicación como vía para fortalecer la estructura formal y por ende se tendrá un ambiente menos hostil y un equipo de trabajo mejor organizado; comunicando las actividades específicas de los colaboradores del CECUA, así como las funciones de cada área de trabajo.

Estas propuestas ayudarán a mejorar los flujos de comunicación y las interacciones comunicativas al incorporar mayor número de participantes en las salas de videoconferencia y demás aulas de capacitación a través del trabajo en equipo.

### ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA

<b>PRIMERA LÍNEA DE ACCIÓN EXTERNA:</b>						
<b>TÁCTICA</b>	<b>INTERACCIÓN COMUNICATIVA</b>				<b>TIEMPOS</b>	<b>ESTIMACIONES</b>
	<b>ACTOR EMISOR</b>	<b>MEDIO</b>	<b>MENSAJE</b>	<b>ACTOR RECEPTOR</b>		
Cartelera de Educación Continua	Líder de difusión	Periódicos locales	<p>Dar a conocer los la oferta educativa con un mes de anticipación</p> <p>Ofertar los cursos de mayor demanda en el mercado</p>	<p>Público externo</p> <p>Estudiantes</p> <p>Profesionales</p>	La publicación sale a inicios de cada mes y se tiene que mandar a la Dirección General de Educación Continua con 15 días de anticipación	Dar a conocer la oferta educativa del Centro a un público de lectores muy amplio como estudiantes, técnico s y profesionistas
Organización de cartera de clientes	Líder de vinculación	Cartera de clientes	<p>Ofrecimiento de los cursos de capacitación o actualización</p> <p>Proponer las ventajas en costos por la capacitación ofrecida</p> <p>Destacar las ventajas de capacitarse en una institución de prestigio</p>	<p>Asociaciones industriales</p> <p>Dependencia gubernamentales</p> <p>Centros educativos</p> <p>Instituciones bancarias</p>	Se realizará con un mes de anticipación la vinculación a través de visitas programadas a las organizaciones o en las instalaciones del CECUA	Obtener capacitaciones de organizaciones privadas y gubernamentales

### ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA

<b>PRIMERA LÍNEA DE ACCIÓN EXTERNA:</b>						
<b>TÀCTICA</b>	<b>INTERACCIÓN COMUNICATIVA</b>				<b>TIEMPOS</b>	<b>ESTIMACIONES</b>
	<b>ACTOR EMISOR</b>	<b>MEDIO</b>	<b>MENSAJE</b>	<b>ACTOR RECEPTOR</b>		
Actualización de sistemas de información	Líder de seguimiento	Base de datos	Tener una cartera actualizada en constante depuración  Llevar un seguimiento de las personas interesadas en la oferta educativa  Registros puntuales al momento de la inscripción	Público externo	La base de datos debe depurarse en no más de un plazo de un mes  Los seguimientos deben revisarse cada mes para conocer el porcentaje de los inscritos	Se debe tener una información actualizada e los sistemas de información
Vincular y establecer convenios de colaboración en educación continua y de fomento cultural	Líder de vinculación	Comunicación institucional	Promoción de actividades culturales	Comunidad politécnica	Tener actividades de presentaciones de teatro, cine y exposiciones una vez por mes de manera alternada	Dar a conocer al CECUA como recinto en donde se pueden albergar actividades culturales de la comunidad politécnica o externa

### ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA

<b>PRIMERA LÍNEA DE ACCIÓN EXTERNA:</b>						
<b>TÀCTICA</b>	<b>INTERACCIÓN COMUNICATIVA</b>				<b>TIEMPOS</b>	<b>ESTIMACIONES</b>
	<b>ACTOR EMISOR</b>	<b>MEDIO</b>	<b>MENSAJE</b>	<b>ACTOR RECEPTOR</b>		
Revistas y gacetas del IPN	Líder de difusión	Comunicación institucional	Difundir los cursos de mayor demanda hacia los politécnicos tanto estudiantes, académicos y administrativos	Comunidad politécnica	Las revista del politécnico salen cada 15 días, pero al CECUA puede publicar cada mes su oferta educativa	Posicionar al CECUA como uno de los Centros de educación continua del politécnico más activos y de mayor demanda
Actualización de la página de Internet del CECUA	Líder de seguimiento	Página electrónica del Centro	Destacar la misión, visión y el objetivo del Centro Resaltar los cursos impartidos de mayor demanda en las distintas áreas, económico, administrativo, cómputo, mercadotecnia, ingenierías	Público cibernauta	Tener la oferta educativa por cuatrimestres en todas las áreas  Responder los correos en un lapso límite de 24 hrs	Tener una página electrónica actualizada y ser el medio interactivo para estar en constante información-comunicación con el público externo

## CONCLUSIONES

Realizar un estudio de caso me ha permitido vivir la experiencia de comunicador organizacional, a sí mismo constatar que el proceso comunicativo en la organización es complejo en la medida de que los factores, tales como: la cultura organizacional, la estructura formal, el clima laboral, la identidad de los miembros hacia su organización, los recursos económicos, inciden en la eficacia y eficiencia de los flujos comunicativos, es decir, que facilitan o dificultan la interacción comunicativo.

La cultura organizacional la componen distintas partes que las hacen diferenciar unas de otras, entre las características que se pueden diferenciar son el de trazar su propia historia, estándares de comunicación, políticas, procedimientos, etc. La cultura de una organización empieza a ser asimilada tanto por los distintos públicos, internos y externos.

La finalidad de la cultura organizacional es atraer y conservar a los individuos que parecen aceptare sus valores o creencias. También los empleados pueden escoger la cultura organizacional como ambiente de trabajo. Es importante señalar algunas otras dimensiones de la cultura. Sus elementos generalmente son compatibles entre sí.

Por otra parte, la mayor parte de los miembros acepta los supuestos y valores de la cultura. Las culturas pueden caracterizarse como relativamente fuerte o débiles, según el grado de flujo que tengan en el comportamiento de los empleados.

La estructura en las organizaciones encontramos dos estilos. Los primeros pueden llamarse los flexibles y los segundos los rígidos. El caso del Centro de Educación Continua Unidad Allende al ser una dependencia gubernamental y al revisar su organigrama nos damos cuenta que las decisiones son tomas desde la jerarquía más alta y que esta desciende asía los demás departamentos que la conforman.

La experiencia me permite soslayar que este tipo de organizaciones resultan un campo difícil de penetrar para el comunicador organizacional, pues en las estructura no está



diseñado para que el perfil de un comunicador organizacional entre de lleno a implementar acciones comunicativas. Aunque se encuentra el Departamento de Vinculación Difusión y Seguimiento y pudiera ser este Departamento el canal en donde se pueden implementar acciones de comunicación organizacional, el perfil de las personas no están enfocadas en esta materia.

El futuro de la comunicación organizacional en el sector público está en estas generaciones de comunicadores que debemos introducirnos a este tipo de organizaciones para ir abriendo camino, aunque sabemos que las dificultades de una continuidad en proyectos en su mayoría son cortados por los cambios de gobierno o por los movimientos en los cambios de mandos altos, creo que estamos en obligación de empezar a colocar las primeras piedras para las generaciones posteriores. Pues hay que recordar que los que iniciamos una lucha, un cambio es difícil que veamos los frutos recogidos, únicamente somos los que preparamos el terreno.

El clima laboral es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados. Este ambiente, se constituye de las características de la organización, por tanto las características personales de un individuo pueden constituir al mismo ambiente. El ambiente engloba distintos factores como lo es la cultura, la identidad y la consolidación de la imagen con la finalidad de controlar los factores que constituyen a la organización.

Otro aspectos en donde influye el clima es en la motivación, en donde el desempeño y la satisfacción en el empleado son factores fundamentales que afectan a la organización. Por tanto el ambiente laboral resulta una radiografía a nivel interno, en donde se pueden plasmar las deficiencias y las virtudes de las interacciones comunicativas.

El clima organizacional también se refleja en el medio exterior, ya que al haber un ambiente poco propicio se refleja hacia los públicos externos, pues no se transmite una buena imagen hay una deficiencia en las interacciones comunicativas, etc.

La identidad la conforman distintos aspectos desde el lugar geográfico, espacio físico, su estructura formal e informal, los canales de comunicación tanto internos como externos. Todos estos elementos engloban a la identidad laboral, pues todos ellos son representaciones tangibles como intangibles.

Otro aspecto relevante que arrojó la presente investigación radica en que cualquier organización que desee promover sus servicios debe trabajar su comunicación interna, para ser capaz e vincularse interaccionar de forma planificada con su público externo.

De esta forma los partícipes del proceso comunicativo interno cuentan con la aptitud necesaria para atender las necesidades de información-comunicación de los públicos externos obteniendo una interacción comunicativa favorable.

En cuanto al papel de la Comunicación Organizacional en el sector público, es evidente que existen muchas barreras que superar, en primera instancia porque las estructuras formales no contemplan un área cuya finalidad sea la de optimizar los flujos de comunicación en beneficio de la organización, motivo por el cual el campo laboral en este tipo de organizaciones es inexistente.

Lo cual no significa que no exista la necesidad de mejorar los flujos de comunicación en el sector público, como queda demostrado en el presente trabajo, sino, las futuras administraciones deben contemplar los beneficios reportados dentro de su organigrama un profesional con la formación de comunicador organizacional, lejos de enfocarse a la coordinación de una revista interna sea capaz de planear estratégicamente los medios para incidir en diferentes aristas de la organización a través del proceso comunicativo.

Por lo tanto las habilidades que debe tener un comunicador organizacional son:

- Facilidad para relacionarse con públicos de diversos niveles académicos y sociales. El comunicador organizacional debe tener la facultad de mimetizarse para mediar

entre los distintos grupos que conforman a las organizaciones y para sentirse comunicado en todas las conformaciones jerárquicas.

- Capacidad de análisis para percibir los factores que favorecen o desfavorecen el proceso comunicativo. El comunicador organizacional debe estar atento a cualquier tipo de emergencia de manera oportuna para que se corrija o se fortalezca las interacciones comunicativas en las organizaciones.
- Tolerancia a la frustración. El comunicador organizacional debe entender que su trabajo es desconocido en muchas de las organizaciones, por lo tanto debe hacer entender a todas las jerarquías que su labor resulta indispensable para alcanzar las metas y los objetivos deseados.
- Habilidad para abstraer la realidad y coordinar acciones enfocadas a la solución de problemas de comunicación. El comunicador organizacional aunque tenga muchos proyectos a cabo, debe conocer que los presupuestos asignados a la comunicación son demasiados bajos por lo tanto debe echar mano de la pericia personal para resolver los problemas comunicativos.
- Capacidad de planear a corto, mediano y largo plazo. El comunicador organizacional debe crear estrategias que demande la organización, por lo cual debe estar preparado para las acciones a tomar de lapsos de tiempos adecuados.

El Centro de Educación Continua Unidad Allende posee las características necesarias para convertirse en una organización que comunica, en la medida que su personal afiance su sentido de pertenencia y valore el hecho de que su trabajo ayuda al fortalecimiento de la organización.

Es importante destacar que el clima laboral no es el adecuado para el funcionamiento del Centro, pero con la implementación de las estrategias de comunicación tanto a nivel interno como externo se espera que las interacciones comunicativas propicien un mejor ambiente de trabajo al fortalecerse las relaciones a nivel interno y así aprovechar las oportunidades del entorno.

Cabe mencionar que las estrategias de comunicación están enfocadas a los ámbitos externos e internos y que el Departamento de Vinculación Difusión y Seguimiento será el encargado de implementarlas, con la propuesta “El motor del Centro eres Tú”, se pretende consolidar la comunicación entre los miembros del CECUA así como la difusión de su oferta educativa.

# ANEXO

## Encuesta

CONCEPTO	CATEGORÍA	RESPUESTAS	REACTIVOS	ESTIMADO
DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS	SEXO	a) Femenino b) Masculino	Sexo	a) Femenino
DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS	EDAD	a) 20 a 30 b) 31 a 40 c) 41 a 50 d) 51 a 60 e) 61 o más	Edad	b) 31 a 40
DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS	SITUACIÓN	a) de base b) interinato	Mi puesto es de:	a) de base
DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS	ANTIGÜEDAD	a) menos de 6 meses b) de 1 a 3 años c) de 4 a 6 años d) de 7 a 10 años e) mas de 11 años	¿Cuánto tiempo lleva prestando sus servicios en el CECUA?	c) de 4 a 6 años
DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS	UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	a) Dirección b) Unidad de Asistencia Técnica c) Subdirección de Servicios Educativos d) Depto. Vinculación Difusión y Seguimiento e) Depto. Servicios Administrativos f) Depto. Educación Continua y a Distancia g) Depto. Informática y Telecomunicaciones h) Vigilancia	¿En qué departamento laboras?	e) Depto. Servicios Administrativos
COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN INTERNA	a) Excelente b) Buena c) Suficiente d) Poco e) Nada	¿Cómo es la comunicación con sus compañeros de trabajo?	d) Suficiente
COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN INTERNA	a) Oficio o memorando b) Jefe directo c) Compañeros de departamento d) Rumores	¿Cómo se entera de las decisiones tomadas por mandos superiores?	e) Jefe directo

		e) Otros medios		
COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN INTERNA	a) 5 b) 4 c) 3 d) 2 e) 1	¿Qué calificación le darías al tablero de avisos? Considerando que 5 es la calificación máxima y 1 la mínima	d) 2
COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN INTERNA	a) 5 b) 4 c) 3 d) 2 e) 1	¿Qué calificación le darías a la junta con los jefes? Considerando que 5 es la calificación máxima y 1 la mínima	f) 4
COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN INTERNA	a) 5 b) 4 c) 3 d) 2 e) 1	¿Qué calificación le darías al oficio o memorando? Considerando que 5 es la calificación máxima y 1 la mínima	a) 5
COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN INTERNA	a) 5 b) 4 c) 3 d) 2 e) 1	¿Qué calificación le darías al manual de la organización? Considerando que 5 es la calificación máxima y 1 la mínima	e) 1
COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN INTERNA	a) 5 b) 4 c) 3 d) 2 e) 1	¿Qué calificación le darías al teléfono? Considerando que 5 es la calificación máxima y 1 la mínima	b) 4
COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN INTERNA	a) Siempre b) La mayoría de las veces c) A veces d) Pocas veces e) Nunca	¿Tus opiniones para mejorar el desempeño laboral son tomadas en cuenta?	d) pocas veces
CURSOS	CONOCIMIENTO DE SERVICIOS DEL PÚBLICO INTERNO	a) ningún curso b) 1 a 2 c) 3 a 5 d) 6 a 8 e) 9 o más	¿Cuántos cursos has tomado en el CECUA desde que comenzaste a trabajar?	b) 1 a 2
CURSOS	CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS AL PÚBLICO INTERNO	a) ningún curso b) 1 a 2 c) 3 a 5 d) 6 a 8 e) 9 o más	¿A cuántos cursos has asistido en los últimos seis meses?	a) ningún curso

CURSOS	CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS AL PÚBLICO INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Administración y Negocios</li> <li>b) Educación e Ingeniería</li> <li>c) Mercadotecnia y Ventas</li> <li>d) Cómputo e Informática</li> <li>e) Superación personal, Calidad, Finanzas y Contabilidad</li> </ul>	¿Cuáles áreas conoces de los cursos diplomados y maestrías que imparte el CECUA?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Administración y Negocios</li> <li>d) Cómputo e Informática</li> </ul>
IDENTIDAD	IDENTIFICACIÓN CON EL CECUA	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siempre</li> <li>b) La mayoría de las veces</li> <li>c) A veces</li> <li>d) Pocas veces</li> <li>e) Nunca</li> </ul>	¿Te sientes orgulloso de trabajar en el CECUA?	c) a veces
IDENTIDAD	IDENTIFICACIÓN CON EL CECUA	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siempre</li> <li>b) La mayoría de las veces</li> <li>c) A veces</li> <li>d) Pocas veces</li> <li>e) Nunca</li> </ul>	¿Las prioridades del CECUA son bien entendidas por todos los empleados?	c)Suficiente
IDENTIDAD	AMBIENTE LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Excelente</li> <li>b) Buena</li> <li>c) Suficiente</li> <li>d) Poco</li> <li>e) Nada</li> </ul>	¿Cómo es el ambiente de trabajo?	c)Bueno
IDENTIDAD	CONOCIMIENTO DEL OBJETIVO DEL CECUA	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Promotor de la cultura</li> <li>b) Satisfacer necesidades de capacitación y actualización profesional</li> <li>c) Formar parte del sistema de educación continua del IPN</li> <li>d) Recinto que alberga conferencias</li> <li>e) Monumento arquitectónico al resguardo del IPN</li> </ul>	¿Sabes cuál es la función primordial el CECUA?	b) Satisfacer necesidades de capacitación y actualización profesional



## FUENTES CONSULTADAS

### Bibliográficas

ACROFF, Russel, et. al. *Guía para controlar el futuro de la empresa*, Limusa, México, 1986.

ANDRADE, Horacio. *¿Qué es la comunicación organizacional?*, Management Today en español, México, 1985.

ARRIETA Erdozain, Luis. *Un concepto de comunicación organizacional*, Diana, México, 1991.

BAENA Paz, Guillermina. *Instrumentos de investigación*, Editores Mexicanos Unidos, México, 1981.

BARTOLI, Annie. *Comunicación y organización*, Paidos, Argentina, 1991.

BERELSON y Stein. *Análisis de contenido*, (Antología), Cuadernos de extensión universitaria, México, 1984.

BLAND, Michel. *Comunicación interna eficiente*, Legis, Colombia, 1992.

BRETH, Roberto. *La comunicación en la dirección de empresas*, Fondo Educativo Interamericano, México, 1998.

COSTA, Joan. *La comunicación en acción*, Paidós, España, 1999.

CLAY, Henry. *Introducción a la psicología social*, Trillas, México, 1995.

D' APRIX, Roger. *La comunicación para el cambio*, Graniza, México, 1999.

DE VELAZCO, Alberto y Abraham Nosnik. *Comunicación organizacional práctica*, Trillas, México, 1998.

FERNÁNDEZ, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1995.

FLORES, de Gortari, Sergio. *Hacia una comunicación administrativa integral*, Trillas, México, 1973.

GARCÍA, Eva L., et. al. *Gestión de la educación continua y capacitación*. Manual moderno, México, 2004.

GARCÍA, Lorenzo. *La educación a distancia. Del a teoría a la práctica*, Ariel, Barcelona, 2001.

GARRIDO, Francisco Javier. *Comunicación estratégica*, Gestión 2000, Barcelona, 2001.

GARZA Mercado, Ario. *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales*, Colegio de México, México, 1973.

GOLDHABER, Gerard. *Comunicación organizacional*, Diana, México, 1989.

GONZÁLEZ, Reyna, Susana. *Manual de redacción e investigación documental*, Trillas, México, 1990.

HALLORAN, Jack. *Las relaciones humanas*, editorial hispano Europa, Barcelona, 1982.

HERMIDA, Jorge, SETIKARRA Roberto y KAS, Eduardo. *Administración & Estrategia*, Buenos Aires-Argentina, 1992.

HOMN, Ricardo. *La comunicación en las organizaciones*, Planeta, México, 1987.

KEITH, Davis. *El comportamiento humano en le trabajo*, Mc Graw Hill, México, 1991.

LACASA, Antonio. *Gestión de la comunicación empresarial*, Gestión 2000, Barcelona, 1998.

MENA, Marta (comp.). *La educación a distancia en América Latina. Modelos, tecnologías y realidades*, ICDE-UNESCO, Buenos Aires, 2004.

MINTZBERG, Henry, James Brian Quinn y John Voyer. *Proceso Estratégico*, Prentice-hall hispanoamericana, México, 1997.

NORTON, Bob y Ray Irving. *Estrategia en una semana*, Panorama, México, 2001.

PFEFFER, Jeffrey. *Teoría de las organizaciones*, F.C.E., México, 1992.

PUTNAM, Linda. Costa Joan y Garrido Francisco. *Comunicación empresarial. Nuevas tendencias en comunicación para potencias la estrategia empresarial*, Gestión 2000, Barcelona, 2002.

RAMOS, Padilla. *La comunicación: un punto de vista organizacional*, Trillas, México, 1991.

SILVERMAN, David. *Teoría de las organizaciones*, ediciones nueva visión, Buenos Aires, 1975.

TOMASINI, Alfredo. *Planeación estratégica y control de calidad total*, Grijalbo, México, 1989.

Electrónicas

<http://get.fcep.urv.es/publica/videoconf.html>

[http://amecyd.unemex.mx/am\\_revi/unam.html](http://amecyd.unemex.mx/am_revi/unam.html)

[www.decont.cecallede.ipn.mx](http://www.decont.cecallede.ipn.mx)