



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN EN LA  
ACADEMIA DE MÚSICA "ENCUENTROS  
MUSICALES".**

**T E S I S**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN**

QUE PRESENTA:

**MARITZA LORENA MACHUCA TZILI**

ASESORA:

**LIC. ESPERANZA ALEJANDRA CABRERA MARTÍNEZ**

CIUDAD UNIVERSITARIA, 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.

# CONTENIDO

Introducción.....	I
Capítulo 1	
1.Marco conceptual.....	1
1.1 Comunicación organizacional.....	6
1.1.1 Comunicación interna y externa.....	10
1.1.2 Estructura organizacional.....	13
1.2 Identidad organizacional.....	19
1.3 Relaciones públicas.....	24
Capítulo 2	
2.Antecedentes.....	29
2.1 Academias de música en la Ciudad de México.....	29
2.2 Academia de Música “Encuentros Musicales S.A. de C.V.”.....	39
2.3 Comparación con “Encuentros Musicales”.....	43
Capítulo 3	
3.Diagnóstico de la Academia de Música “Encuentros Musicales S.A. de C.V.”.....	46
3.1 Conformación del diagnóstico.....	46
3.2 Situación actual.....	48
3.2.1 Datos socioeconómicos de los alumnos.....	49
3.2.2 Datos socioeconómicos de los padres de los alumnos.....	52
3.2.3 Datos socioeconómicos de los empleados.....	56
3.3 Problemas encontrados.....	58
3.3.1 Aspectos internos.....	58
3.3.2 Aspectos externos.....	87
3.3.3 Entrevistas.....	96

## Capítulo 4

### 4.Propuestas de comunicación interna y externa para la Academia de Música

“Encuentros Musicales S.A. de C.V.”.....	108
4.1 Propuestas de comunicación interna.....	108
4.2 Programa de relaciones públicas.....	126
4.3 Propuesta de difusión de la organización.....	128
Consideraciones finales.....	137
Anexo I.....	145
Anexo II.....	146
Anexo III.....	147
Anexo IV.....	167
Fuentes.....	170

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se hizo sobre la Academia de Música “Encuentros Musicales S.A. de C.V.”; el objetivo fue estudiar la comunicación tanto interna como externa de la misma, con la finalidad de encontrar problemas y áreas de oportunidad que nos llevaran a generar propuestas en este campo de la comunicación, mismas que ayudarían a la consecución de los objetivos de esta Academia.

Este tipo de acciones tomadas por la empresa, es decir, someterse a un estudio de su comunicación, son de vital importancia para cualquier tipo de organización. En este caso, siendo nuestro objeto de estudio una microempresa no se le resta importancia, por el contrario, debe tener más, pues los diagnósticos organizacionales pueden ayudar a tener un aceleramiento en el proceso de crecimiento de la empresa.

Lo mencionado es debido a las muchas cosas tomadas en cuenta por las empresas grandes, como la identidad organizacional o las relaciones públicas, por ejemplo, y son precisamente lo que las hizo y las sigue haciendo grandes. Por ello, necesariamente las micro, pequeñas y medianas empresas deben comenzar a ver este tipo de elementos en su justa dimensión.

Como comunicólogos, nos encontraremos en las microempresas prácticamente un nulo trabajo y un desconocimiento sobre la comunicación organizacional; por eso, es muy productivo el trabajo en estas organizaciones, pues el proceso creativo del asesor en comunicación organizacional es la clave para el análisis y la obtención de resultados en este tipo de investigaciones.

Por estas razones, no se debe restar importancia al estudio de las microempresas, y aunado a esto concedemos una mayor importancia todavía a las microempresas mexicanas, y así, con la ayuda de las adecuadas asesorías en materia de comunicación organizacional, estaremos

contribuyendo a que se desarrollen y sean tomadas en cuenta como parte fundamental de la economía de nuestro país.

En el caso de la Academia de Música “Encuentros Musicales S.A. de C.V.”, consideramos hacer énfasis en su contribución social, pues, a pesar de ser una organización con fines de lucro, contribuye a la sociedad de manera importante, empezando porque satisface la necesidad de niños, adolescentes y jóvenes de tener un aprendizaje completo, el cual es cubierto con los servicios ofrecidos en esta empresa. El enseñar la música se convierte, entonces, en un aspecto relevante tanto para la organización como para sus clientes, ya que la música ayuda a tener una formación más integral en las personas.

Así, esta organización no sólo es importante por ser una empresa mexicana, sino por su contribución a la sociedad, y esta misma se lo retribuye en beneficios económicos, interrelación natural que tiene una empresa con su entorno.

En esta investigación se hace énfasis en la comunicación externa y dentro de ésta las relaciones públicas de la Academia de Música “Encuentros Musicales”, pues uno de los problemas encontrados de dicha organización es su estructuración, es decir, no hay una profesionalización de las funciones, lo cual es causa de no poderse proyectar al exterior de una forma adecuada para obtener un crecimiento como empresa. Esto se refiere a que no tienen el número de alumnos deseado.

Después de afinar la comunicación interna, acción indispensable antes de trabajar con la comunicación externa, porque es la base de su proyección como organización hacia su entorno, se estudiará la comunicación externa, para posteriormente realizar propuestas encaminadas a ayudar a aumentar la matrícula de la organización.

De esta manera, los objetivos generales manejados son los siguientes: aumentar el número de alumnos en la Academia de Música “Encuentros Musicales S.A. de C.V.”, optimizar las Relaciones Públicas de dicha academia de música, y crear una propuesta de difusión de la organización.

Los objetivos particulares son: elevar la lista de convenios de esta academia de música, lo cual ayudará a tener más alumnos; aumentar los medios de comunicación utilizados para la difusión de la Academia de Música “Encuentros Musicales S.A. de C.V.”, y optimizar los recursos de la organización, de manera que se puedan llevar a cabo las propuestas producto de esta investigación.

Como podemos ver, los objetivos están encaminados a la principal preocupación de esta Academia: aumentar el número de clientes. Esto sin olvidar, por supuesto, la importancia de la comunicación interna, el enfoque dado a la investigación es hacia la comunicación externa, dada la naturaleza del problema que presentan.

Podemos entonces mencionar aquí nuestra hipótesis: *Al recibir asesoría externa en cuanto a su comunicación organizacional, la Academia “Encuentros Musicales” profesionalizará las funciones en esta área, lo que permitirá un adecuado desenvolvimiento a nivel interno y externo. Este último para tener un aumento en la matrícula de alumnos.*

Dicho enunciado es la guía de todo este trabajo, en el cual se trata de comprobar lo que aquí se ha plasmado.

La metodología seguida para realizar la investigación estuvo basada tanto en el trabajo de campo como en el documental. Este último se puede ver reflejado en toda la investigación, pues de él se obtuvieron las bases y herramientas aplicadas en el trabajo de campo y sirvieron también para el armado de las propuestas.

De esta forma, veremos en el primer capítulo las bases teóricas y conceptuales de la investigación, donde se aclaran conceptos y se adaptan premisas teóricas a nuestro estudio, elementos útiles como base para los demás capítulos.

El segundo capítulo muestra el contexto correspondiente a la Academia Encuentros Musicales, para poder ubicar el objeto de estudio dentro de su entorno. Aquí se exponen los

datos de la organización estudiados a detalle y las ventajas y desventajas tenidas con respecto a otras organizaciones de su mismo tipo.

En el tercer capítulo, se explica cómo se realizó el diagnóstico organizacional, para después plasmar el desarrollo del mismo, incluyendo a detalle los resultados obtenidos del trabajo de campo. En este capítulo, se pueden encontrar gráficas, las cuales ayudan a apreciar mejor los resultados; de igual manera hay comparativos de las entrevistas realizadas, mismos que ayudan a la interpretación de los datos obtenidos.

El último capítulo, es la culminación de la investigación, donde se explican las propuestas a las que se pudo llegar respecto a la comunicación interna y a la externa. Todo esto nos llevará a comprender las consideraciones finales tomadas en cuenta y la importancia de las mismas para las organizaciones, en especial para las microempresas.

# CAPÍTULO 1

## 1. MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo revisaremos los conceptos clave para comprender la presente investigación, basándonos en los teóricos de la comunicación que los explican más claramente (algunos de ellos son Carlos Fernández Collado, Gerald M. Goldhaber, Ernest Dale y Alejandro Gallardo Cano, como los más destacados). Los conceptos de comunicación y comunicación organizacional serán el punto de partida, para de ellos poder desglosar los conceptos más específicos que nos atañen: comunicación interna, comunicación externa, estructura organizacional, identidad organizacional y relaciones públicas.

La importancia de la comunicación en nuestra vida diaria es evidente. A cualquier parte donde dirijamos nuestra atención siempre encontraremos algo que se está comunicando, tanto en los fenómenos de tipo físico, como en los biológicos o animales, siempre que se considere el concepto presentado a continuación. En este caso el área de nuestro interés es la comunicación humana.

La complejidad de la comunicación humana supera a las demás formas de comunicación que presentan los fenómenos mencionados. Alejandro Gallardo Cano explica esta gran diferencia, la cual se debe a que en la comunicación humana intervienen la conciencia y la razón, es decir, es intencional. El mismo autor la denomina como un proceso constituido, a su vez, por otros procesos, gracias al cual los individuos pueden interrelacionarse dentro de la estructura social. “El objeto del estudio científico de la comunicación será, por consiguiente, comprender y explicar todos aquellos procesos de índole comunicativa que tienen lugar en la sociedad”<sup>1</sup>.

Stephen Robbins también considera a la comunicación como un proceso o flujo, él como la mayoría de los teóricos de la comunicación<sup>2</sup>, retoma elementos en este proceso como son el

---

<sup>1</sup> Alejandro Gallardo Cano, *Curso de teorías de la comunicación*, p.29 y 30. Gallardo Cano define a la comunicación como un fenómeno cultural por esta característica: la interrelación entre las estructuras sociales.

<sup>2</sup> César Galeano también los retoma, además agregan a los modelos de comunicación los elementos de: información que se quiere transmitir y la información ya asimilada por el receptor. (Ernesto César Galeano. *Modelos de comunicación*, p.114).

emisor, el receptor, el canal y el mensaje, con los respectivos procesos de codificación, decodificación y retroalimentación<sup>3</sup>.

En el proceso de la comunicación humana influyen diversos elementos como el sistema social, el contexto cultural, las experiencias, las expectativas de los participantes en dicho proceso, etc. Es decir, la interpretación y la retroalimentación de los mensajes va a depender de los factores mencionados dentro de los cuales se encuentre cada uno de los participantes. Entonces, para lograr que la comunicación se lleve a cabo se puede recurrir a la empatía, de acuerdo con Gallardo Cano, lo cual nos ayudará a comprender la razón de ser de los mensajes.

La tipología más utilizada<sup>4</sup> para distinguir los diferentes tipos de comunicación humana es la siguiente:

- Comunicación intrapersonal
- Comunicación interpersonal
- Comunicación intragrupal
- Comunicación intergrupala
- Comunicación colectiva o “masiva”
- Comunicación social o societaria<sup>5</sup>

Si hablamos de la comunicación en las organizaciones, entonces cabe señalar a los tipos de comunicación que tienen un manejo más frecuente en este campo y son: la comunicación interpersonal, intragrupal, la intergrupala, sin descartar las demás, en especial la colectiva y la social. Hablamos de los aspectos interpersonales e intragrupales cuando nos referimos a la comunicación interna de una organización y el resto cuando hablamos de su comunicación externa (estos términos se verán más adelante).

---

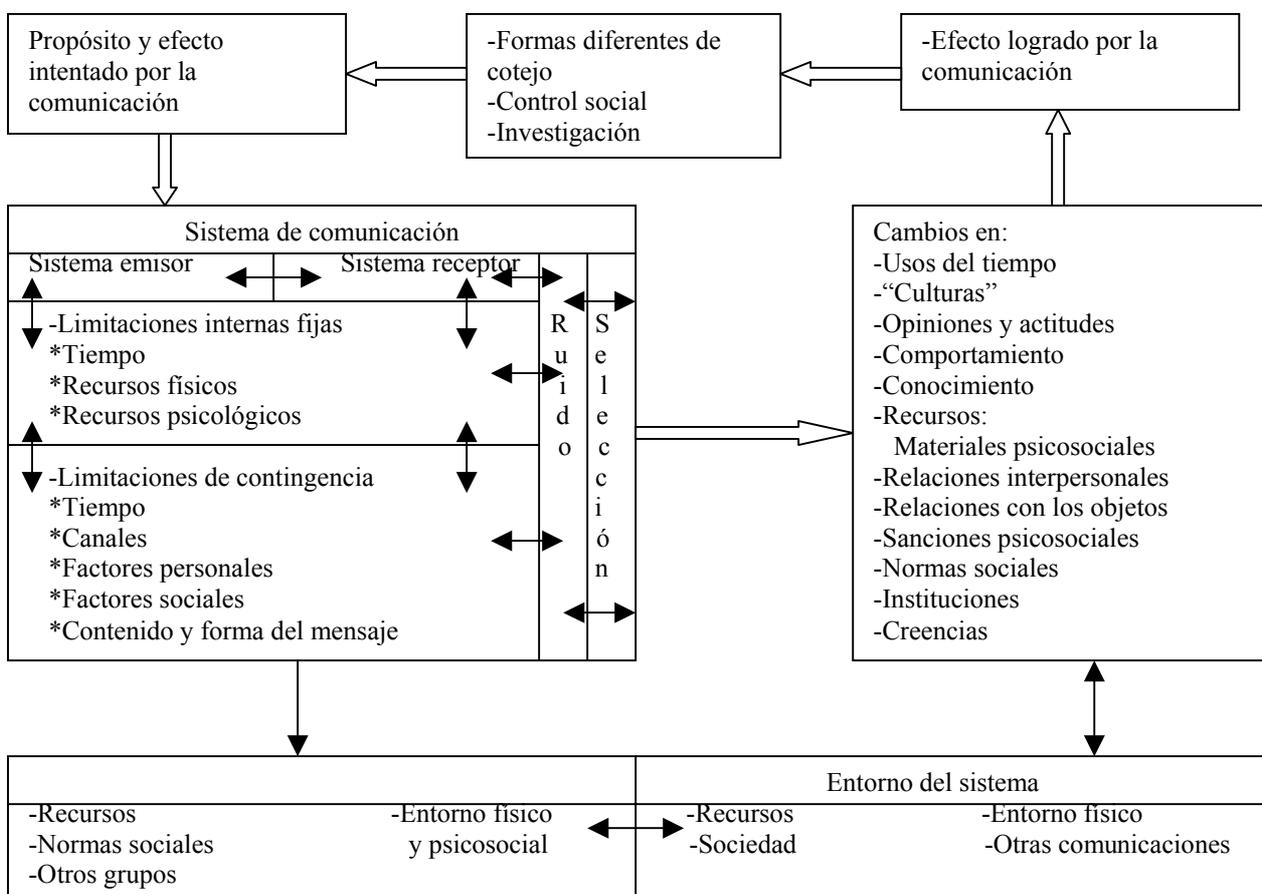
<sup>3</sup> La base de los diferentes modelos de comunicación viene desde Claude Shannon y Warren Weaver, quienes proponían una teoría de la transmisión de información, su modelo fue adaptado por Wilbur Schramm para la comunicación humana, aunque aún no consideraban la retroalimentación. Este último elemento lo incorpora Norbert Winer en su Teoría de la Cibernética, modelo que después fue adaptado a la comunicación humana, completando así el ciclo. (Ernesto Rocha. *Investigación y teorías de la comunicación masiva. Hacia una comprensión de la Agenda Setting*, pp. 35-39.) Algunos de quienes retoman el modelo de Winer son Gregory Bateson, Birdwhistell, May, Goffman, Watzlawick, entre otros, quienes formaban parte del grupo de “el colegio invisible” o “escuela de Palo Alto” (Armand Mattelart. *Historia de las teorías de la comunicación*, pp.46-49.).

<sup>4</sup> Es la que más utilizan la mayoría de los autores, entre ellos Gallardo Cano y Pau Aragonés (ésta última en su libro *Empresa y medios de comunicación*, 1998).

<sup>5</sup> Ídem, p.39.

De esta forma, podemos retomar un modelo de comunicación que es útil para el estudio de las organizaciones. El siguiente es el modelo de contingencias explicado por Ernesto César Galeano, mismo que retomaremos para efectos de esta investigación, pues se refiere al proceso de comunicación como sistema, el cual es aplicable a una organización como lo es Encuentros Musicales. Más adelante se explicará la importancia de la Teoría de Sistemas en una organización.

Este modelo servirá como punto de apoyo para poder comprender el proceso de comunicación dentro de un sistema rodeado de otros sistemas y al que pertenecen subsistemas.



Modelo de “contingencias”<sup>6</sup>.

Los planteamientos que contempla este modelo son los presentados a continuación:

1. La comunicación es un sistema del proceso de información en el cual esta última se intercambia entre sistemas o partes de un sistema.
2. El proceso de comunicación está sometido a limitaciones u obstáculos internos y externos al sistema y a sus subsistemas. Estas limitaciones no sólo determinan los estados del

<sup>6</sup> Ernesto César Galeano, *Modelos de comunicación*, p. 82.

sistema o subsistemas en un momento dado; también establecen las condiciones de funcionamiento del sistema.

3. Las limitaciones u obstáculos dependen de la situación (...) del estado del suprasistema, que es el entorno, y del de los subsistemas. El proceso de comunicación depende de las contingencias de los factores externos e internos, del grado de libertad del sistema dado por las limitaciones que a éste se le imponen.
4. El proceso de comunicación está influido por dos tipos fundamentales de limitaciones, fijas y contingentes; unas son a largo plazo, las otras, a corto plazo.
5. La unidad mínima de análisis de la comunicación es el sistema de comunicación.
6. El resultado de la comunicación son los cambios en el sistema de comunicación y en su entorno.<sup>7</sup>

Siguiendo estos planteamientos, podemos ver que el modelo también está relacionado con la Teoría de la Dependencia, la cual se refiere específicamente a las organizaciones y la forma en que son afectadas por su entorno. Dicha teoría también está explicada, al igual que la Teoría de Sistemas, en el apartado donde se habla de estructura organizacional.

El modelo de contingencias también es útil en el estudio de una organización porque contempla el entorno del proceso de comunicación, mismo que es estudiado en un diagnóstico organizacional, pues los flujos de comunicación no se dan sólo dentro de ella, sino también fuera. Un elemento importante también considerado en las contingencias es el dinamismo con que se dan los procesos comunicativos, ya que en una organización estos pueden ser de dentro hacia fuera, de fuera hacia dentro y entre los mismos elementos que forman la estructura de una organización; además, debemos agregar un elemento importante que aunque se pudiera dar por entendido en el modelo por su forma cíclica, es imprescindible mencionar, este elemento es la retroalimentación que se da tanto en los procesos de comunicación dados dentro de la organización como en los procesos de la misma con su entorno.

Para poder comprender la importancia de estos conceptos primero debemos estar conscientes del alcance y el papel que tiene en la sociedad la organización. Gallardo Cano expresa que “Los grupos, las formaciones sociales, son consecuencia de la necesidad humana de relacionar su conducta individual con la de los demás para llevar a cabo objetivos determinados.

---

<sup>7</sup> Ídem, pp. 81 y 82.

Surgen pues, con base en un objetivo X. Los grupos son medios (...) para la obtención de fines que de otra forma son imposibles de lograr.”<sup>8</sup>

Así, nuestra sociedad está conformada por diversas organizaciones, a esto algunos autores (como Fernández Collado, entre otros) le han llamado “sociedad organizacional”<sup>9</sup>, pues, en uno o más aspectos de nuestra vida, nos encontramos dentro de una organización. Estamos inmersos en las organizaciones desde el nivel personal, hasta nuestro trabajo, las relaciones en la vida cotidiana y algunas veces en el nivel ideológico. Si nos hacemos llamar seres sociales es porque, de antemano, estamos comprendiendo que tenemos una interrelación con las organizaciones.

De acuerdo con Fernández Collado, una organización debe comprender por lo menos a dos personas<sup>10</sup>, éstas deben tener objetivos en común y trabajar para alcanzarlos mediante una relación de cooperación. La interrelación tenida de los miembros de una organización con su entorno será para obtener elementos que sean transformados para ayudar a alcanzar sus objetivos, los cuales implican devolver al ambiente esos elementos ya transformados.

Hay varios elementos importantes retomados por el autor acerca de las organizaciones. Dichos elementos son: el tamaño, la interdependencia, los insumos, transformación y productos.

En cuanto al primero de ellos, el tamaño, se tienen distintas definiciones, algunas de ellas se refieren a los recursos financieros, los tecnológicos o los recursos humanos. El elemento más común para definir el tamaño de una organización es el número de trabajadores.

Las relaciones existentes entre los miembros de una organización, es la llamada interdependencia, la cual contempla también las influencias entre los mismos miembros. La interdependencia ayuda para tener una buena coordinación entre los trabajadores para poder llevar a cabo los objetivos de la organización.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Gallardo Cano, op.cit., basado en Cartwright y Zander, *Dinámica de grupos*, pp 69-72.

<sup>9</sup> De acuerdo con F. Collado, las organizaciones responden a necesidades económicas, sociales e incluso podríamos agregar necesidades políticas. No podría haber alguna persona que pudiera decir que no pertenece a una organización, ya que las instituciones civiles, escuelas, etc. también nos hacen formar parte de una organización. Por estas razones es que se utiliza el término “sociedad organizacional”.

<sup>10</sup> No puede ser una sola persona, aunque ésta tenga objetivos (no personales) a seguir, ya que una organización implica una interacción con otras personas.

<sup>11</sup> Un ajuste de personal, muchas veces necesario, podría desequilibrar esta interdependencia, sin embargo, como lo aclara F. Collado, ésta volverá a formarse si es que el ajuste realmente fue necesario.

Información, recursos materiales, recursos financieros y personas son insumos disponibles para la organización y su supervivencia, que entran para satisfacer sus necesidades. Una vez que esto sucede, los insumos son transformados para transportarse de nuevo al exterior en forma de productos o servicios. Así, el producto es el resultado de todo un proceso llevado a cabo dentro de la organización; dicho proceso es cíclico.

Dale es un autor que, al definir una organización, coincide en algunos elementos manejados por Fernández Collado, como la importancia de los objetivos comunes, de tal forma que se entienda a la organización como un medio para alcanzar un fin y los insumos requeridos para la consecución de dichos objetivos<sup>12</sup>. A todo esto, Dale agrega la importancia de la división de las actividades a cada persona y la coordinación que debe haber entre cada una de ellas para no desperdiciar esfuerzos, tiempo y recursos.

Para esta investigación, consideraremos elementos de ambos autores para definir a la organización como un sistema siendo parte de la sociedad, formado por dos o más personas interrelacionadas, las mismas trabajando de manera coordinada para lograr un fin común.

## **1.1 Comunicación organizacional.**

La comunicación, dentro de una organización, cumple con varias funciones de vital importancia para la supervivencia de la organización. Entre esas funciones encontramos como las más destacadas la producción, el mantenimiento, la adaptación y la dirección.<sup>13</sup>

Existen varias funciones y clasificaciones de las mismas en cuanto a la comunicación en las organizaciones, como la de Stephen Robbins, para quien la comunicación cumple con “cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión

---

<sup>12</sup> Otros aspectos en los que coinciden estos autores son: una organización es tal por estar formada con un mínimo de dos personas y que toda organización es considerada como un sistema social, el cual a su vez está contenido en un sistema mayor.

<sup>13</sup> Estas categorías han sido seleccionadas de acuerdo al planteamiento que hacen Daniel Katz y Robert Kahn, en el cual explican “(...)En un nivel más específico, las funciones de la comunicación se examinan dentro de un contexto diádico (relación superior-subordinado). Las funciones específicas de la comunicación son: instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión (adoctrinamiento de metas).” Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, p.24.

emocional e información.”<sup>14</sup>. El control es el que debe haber sobre los miembros en el grupo por medio de reglas; la motivación al señalar a los empleados cuando hacen algo bien y cómo lo pueden mejorar; fomenta la expresión emocional, pues dentro de los grupos los individuos suelen mostrar sus sentimientos; con la función de proporcionar información, la comunicación ayuda a los individuos a tomar decisiones.

Las categorías tomadas por F. Collado son la función de producción, la de innovación y la de mantenimiento, las cuales podríamos decir engloban a las demás.

La función de producción se refiere, en general, a la programación de actividades dentro de la organización y el dar a conocer la manera de realizarlas a los empleados.

Toda innovación se refiere a algo nuevo para la organización, esta función va a ser fundamental para la adaptación de la organización, en especial a su entorno. En este campo de la innovación, Rogers y Agarwala-Rogers dicen que las innovaciones pueden ser de la organización y en la organización; en la primera, sólo la organización cambia, en la segunda, también deben cambiar los miembros que forman parte de la organización. La comunicación siempre va a ayudar a implementar alguna innovación en la organización y lo va a hacer como un elemento indispensable.

La función de mantenimiento se refiere a las relaciones interpersonales de los miembros de una organización, es decir, trata el ámbito referente al clima generado entre ellos. El mantenimiento también se enfoca al nivel de autoestima de los trabajadores. Esta función, por tratar las relaciones entre los trabajadores, incide en la identidad tenida con la organización, sobre todo tratándose de los objetivos de ambos (miembros y organización), los cuales podrán, en un momento dado, tener relación.

Por lo anterior, se comprende la razón de ser de la comunicación en las organizaciones como un elemento indispensable, sin comunicación no hay organización existente, porque la comunicación está presente en todos los ámbitos de una organización, como en el aspecto de la tecnología, en la parte administrativa y política, en cuanto a las relaciones interpersonales; todas

---

<sup>14</sup> Stephen P. Robbins. *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*, p.377

ellas determinando la comunicación tanto interna como externa.<sup>15</sup> “Organización y comunicación están, pues, estrechamente vinculadas en el funcionamiento de la empresa que busca resultados. Ese vínculo tiene dos componentes (...):

- un componente político, ya que organización y comunicación constituyen medios de una estrategia global en la que influyen;
- un componente sociocultural, pues el peso de valores, representaciones y fenómenos de poder es considerable, tanto para la organización como para la comunicación.”<sup>16</sup>

Annie Bartoli dice que para que una organización sea comunicante debe ser abierta hacia su entorno; evolutiva, es decir, no debe caer en la rutina; flexible entre lo formal y lo informal; tener una finalidad explícita. Esto es no perder de vista los objetivos; con responsabilidades para todos; y ser energética, para ser creadora. Todo ello favorecerá “la integración y el enriquecimiento, el espíritu de equipo, orientaciones claras y una cierta administración participativa.”<sup>17</sup>

Para lograr todo esto, la comunicación en la empresa, de acuerdo con la misma autora, debe tener siempre una finalidad relacionada con los objetivos; ser multidireccional, es decir, abarcar a toda la organización; estar instrumentada y adaptada de acuerdo a las necesidades tenidas y debe ser flexible.<sup>18</sup>

Fernández Collado considera tres acepciones del término comunicación organizacional, la primera de ellas se refiere a este concepto como “(...)el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.”<sup>19</sup> Estos mensajes circulan por toda la organización de diferentes maneras, se pueden transmitir de manera formal o informal y, dependiendo de su contenido, llegan a los públicos internos (de manera horizontal, vertical, transversal, etc.) y externos.

La segunda acepción manejada por el mismo autor se refiere “(...)a la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se

---

<sup>15</sup> Cfr. Annie Bartoli. *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, p.81

<sup>16</sup> Ídem, p.117

<sup>17</sup> Íd., pp.126 y 127.

<sup>18</sup> Cfr. Annie Bartoli, op.cit., p.127.

<sup>19</sup> Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones*, p.30

da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio.”<sup>20</sup>

La última acepción manejada entiende a la comunicación organizacional “(...) como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos (...)”<sup>21</sup>.

Todas estas acepciones tienen elementos en común, como el manejo de los mensajes tanto en el aspecto interno y externo de la organización, independientemente si se considera a la comunicación organizacional como una disciplina, como técnicas y actividades o como sólo un conjunto de mensajes.

Entonces, de acuerdo con estas definiciones, podemos decir que la comunicación organizacional se divide en dos aspectos: la comunicación interna y la comunicación externa de la organización. Dichas áreas son dependientes una de la otra. “Por tanto será necesario definir claramente la estrategia (...), a partir de la imagen que la organización desea evocar hacia adentro y hacia fuera, de acuerdo con su propia cultura.”<sup>22</sup>

Gerald M. Goldhaber resume en su definición de comunicación organizacional<sup>23</sup> varios elementos que otros autores (como los ya mencionados) han atribuido a este concepto: mensajes, flujo de información, relaciones interpersonales, estructura. Todos ellos indispensables en una organización.<sup>24</sup>

---

<sup>20</sup> Ibidem.

<sup>21</sup> Idem., p.31. A ello se añade la importancia de la investigación en estas técnicas y actividades, “(...) ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.”

<sup>22</sup> Ibid., p.33

<sup>23</sup> “La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”. Goldhaber. *Comunicación organizacional*, p.23

<sup>24</sup> Las categorías más importantes para Goldhaber dentro de su concepto son: mensajes, red, interdependencia y relaciones. Los mensajes se refieren a la circulación de la información que tiene un significado tanto para quien la emite como para quien la recibe; la red de comunicaciones se refiere al camino que siguen los mensajes en la organización (su división es lo que se conoce como flujo de comunicación horizontal, ascendente, descendente, etc.); la interdependencia considera las relaciones que tienen los miembros de la organización y las que tiene ésta con su entorno, tomando en cuenta que son afectadas unas a otras; las relaciones a las que se refiere Goldhaber son las relaciones humanas que se dan en la organización y la forma en que manejan la comunicación las personas al momento de establecer estas relaciones.

La comunicación organizacional, además de ser un proceso interno, también se refiere a la comunicación de la organización con el exterior. Cabe mencionar, que la comunicación dentro de una organización se puede dar de manera formal e informal, teniendo ambas la misma importancia. Podríamos destacar, entonces, los niveles de comunicación predominantes en una organización: el nivel interpersonal (puede darse de manera formal e informal), el nivel intragrupal (por lo general se presenta de manera formal) y el nivel intergrupalo (igualmente presentado, por lo general, de manera formal).

Los primeros dos niveles (interpersonal e intragrupal) corresponden a la comunicación interna de la organización, el intergrupalo se refiere a la comunicación externa.

### **1.1.1 Comunicación interna y externa.**

Como ya se ha explicado en los planteamientos hechos, la comunicación organizacional se puede dividir en comunicación interna y comunicación externa. “(...) comunicación interna, cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (...), y en comunicación externa cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (...). A su vez, la comunicación externa comprenderá las relaciones públicas y la publicidad.”<sup>25</sup>

Otro autor que también las define de esta manera es Miguel Duhalt Krauss: “Serán comunicaciones internas aquellas que se produzcan entre los miembros de un mismo organismo o empresa. (...) Serán comunicaciones externas aquellas que se originen entre uno o varios de los miembros de un organismo o empresa y personas que no pertenecen a ella.”<sup>26</sup>

Al ahondar más en estas definiciones, F. Collado explica a la comunicación interna como una comunicación importante para crear buenas relaciones entre los miembros de la organización (informarlos, integrarlos y motivarlos), puede utilizar diferentes medios de comunicación para hacerlo. Por otro lado, la comunicación externa se va a encargar de transmitir mensajes hacia el exterior de la organización para tener buenas relaciones con sus distintos públicos, promover sus productos o servicios, todo ello con la proyección de una imagen favorable.

---

<sup>25</sup> Ibid., pp.31 y 32. El autor al referirse al personal de la organización, contempla a los directivos, la gerencia media, empleados y obreros; y los públicos externos para él son los accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.

<sup>26</sup> Miguel F. Duhalt Krauss. *Técnicas de comunicación administrativa*, p.22

Joan Costa señala que la comunicación interna debe ser “fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad (...)”<sup>27</sup>, con lo cual coincide Francisca Morales Serrano; además, agrega que se le debe tomar en cuenta igual que los demás aspectos contenidos en el plan estratégico de la organización. Morales Serrano explica los fines de la comunicación interna los cuales son: darse a conocer a los empleados, integrarlos, motivarlos y, por ende, mejorar la productividad y optimizar los recursos.

Francisca Morales Serrano señala las principales funciones a cumplir por la comunicación interna: la de informar; la de explicar, para que los empleados comprendan la razón de ser de su trabajo; crear el hábito de hacer preguntas; y las complementa con las funciones planteadas por Kreps: diseminar las metas y las reglas; coordinar las actividades internas; dar retroalimentación, y socializar a los miembros de la organización.

Morales Serrano retoma a Lucas Marín para hacer una clasificación de los tipos de comunicación interna: la dividen en comunicación formal e informal, las cuales se pueden dar de manera descendente, ascendente y horizontal entre los diferentes miembros de la organización, a través de canales formales o informales. De la información transmitida a través de los canales formales, va a depender la cantidad de rumores (comunicación informal) que surjan en la organización.<sup>28</sup>

Annie Bartoli coincide con Francisca Morales Serrano en que la comunicación interna es cuando todos los miembros de una organización se comunican entre sí y la comunicación externa se da cuando los miembros de la organización se comunican con el medio externo, pero las dos son interdependientes y deben ir en un mismo sentido.

Bartoli divide la comunicación externa en: operativa, estratégica y de notoriedad. La primera se da cuando distintos miembros de la organización entran en contacto con personas externas a quienes les tienen que proporcionar información acerca de su organización<sup>29</sup>.

La comunicación externa estratégica la divide en dos aspectos: el primero se refiere a las

---

<sup>27</sup> Joan Costa, cit.pos. Francisca Morales Serrano en Juan Benavides, et.al. *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, p.219

<sup>28</sup> Cfr. Annie Bartoli, op.cit., pp.224 y 225.

<sup>29</sup> Bartoli considera a estas personas externas como los clientes, proveedores, contratistas, competidores, etc.

relaciones positivas establecidas entre la organización con elementos del medio externo<sup>30</sup> para utilizarlas cuando se presente algún problema, el cual requiera su ayuda; el segundo es que la organización designa a ciertos miembros para estar al tanto de lo que acontece en el medio externo<sup>31</sup>, lo cual ayudará a la organización a siempre estar actualizada, anticiparse a posibles problemas, etc.

La comunicación externa de notoriedad es la realizada por la organización para dar a conocer sus productos y/o servicios o difundir su imagen de manera positiva. Esto lo lleva a cabo por medio de las siguientes acciones:

- publicidad (por los medios masivos de comunicación o por propias publicaciones de documentos);
- promoción (en especial la “PLV” –promoción en el lugar de venta-);
- donaciones (ayuda financiera o logística a artistas, para causas humanitarias, a asociaciones sin fines de lucro, etcétera);
- patrocinios (financiación de iniciativas culturales o deportivas);
- intervenciones en manifestaciones, coloquios, etcétera;
- artículos sobre la empresa publicados en revistas técnicas, de economía o de gestión;
- acciones de “difusión” que se realizan destacando a determinados empleados en diversos organismos o favoreciendo la emigración interna;
- demostraciones de productos y visitas a la empresa;
- presencia en las escuelas, universidades, institutos de enseñanza;
- presencia de *stands* de la empresa en ferias y exposiciones, etcétera.<sup>32</sup>

Siguiendo a Bartoli, señala un aspecto de la comunicación externa que, en lo general, no se toma mucho en cuenta: la promoción de la organización por parte de sus miembros en sus vidas cotidianas. Para que esto se dé, el empleado debe recibir directamente los mensajes que la organización quiere transmitir (esto es no enterarse por otros medios). Ello implica que los mensajes dirigidos al medio externo también se les proporcione a los empleados; debe haber una coherencia entre los mensajes comunicados a lo externo y la realidad vivida internamente, lo cual ayudará a convencer al empleado de lo que la organización quiere promover. Por último, se debe motivar al empleado para que promueva a la organización; para esto, debe sentirse

---

<sup>30</sup> En este caso Bartoli se refiere a cargos municipales, dirigentes de clubes, organizaciones de su mismo tipo, etc.

<sup>31</sup> A esto la autora le llama función de “vigía” u “observatorio”.

<sup>32</sup> Annie Bartoli. op.cit., p.102

identificado con ella, para lo cual se debe estimular su iniciativa, compromiso y responsabilidad.<sup>33</sup>

Haciendo énfasis en el segundo punto, el cual se refiere a la coherencia entre los mensajes emitidos hacia lo externo y la realidad interna, cabe hacer mención de la importancia de ello. La estrategia empleada aquí va a afectar tanto al público interno como al externo, pues si hay una coherencia internamente con respecto a lo dicho externamente, esto se verá reflejado hacia fuera y ayudará a que esa coherencia también exista en el exterior. Una vez se encuentre en óptimas condiciones la comunicación interna de una organización, se podrá proyectar hacia su público por medio de la comunicación externa.

En cuanto a la definición de comunicación interna, se le puede agregar el elemento de “estructura”, ya que de la organización de la misma dependerá que se lleven a cabo óptimamente aspectos como las buenas relaciones entre los miembros de la organización, el uso adecuado de los medios de comunicación, funciones definidas y especializadas, etc.

En la organización estudiada en esta investigación, se manejarán todos estos elementos de comunicación interna y externa, haciendo énfasis en la estructura (en cuanto al aspecto interno) y en las relaciones públicas y publicidad (en el ámbito externo).

De esta manera, y siguiendo el orden antes mencionado, comenzaremos por explicar uno de los aspectos más importantes de la organización: la estructura, para, posteriormente, enfocarnos en lo externo.

### **1.1.2 Estructura organizacional.**

La estructura comprende la agrupación de los diferentes puestos de una organización y las relaciones tenidas entre sí, como la define Duhalt Krauss: “La estructura formal es el agrupamiento de los individuos que trabajan en una institución de acuerdo con las labores que tienen asignadas y el grado de autoridad de que gozan. (...) Es el resultado de la distribución

---

<sup>33</sup> Cfr. Annie Bartoli, op.cit., pp.103 -106

escalonada en niveles jerárquicos (...) de las actividades que tiene que realizar un organismo administrativo para alcanzar sus objetivos”<sup>34</sup>.

Para Duhalt Krauss, dentro de la estructura organizacional se pueden dar diferentes tipos de comunicación: las verticales y las horizontales; dentro de las verticales están las descendentes y las ascendentes. Explica acerca de las comunicaciones verticales, las cuales son las “que parten de un miembro del organismo administrativo de un nivel distinto al del destinatario, y comunicaciones horizontales las que relacionan a dos miembros que tienen un mismo nivel en la organización (...) Son descendentes las que fluyen de arriba hacia abajo, a través de la cadena de mando (...) Son ascendentes las que van de abajo hacia arriba, a través de la estructura de la organización. Sirven a los subordinados para entrar en contacto con sus superiores (...)”<sup>35</sup>

De acuerdo con Dale, existen dos maneras de conformar una estructura: de arriba hacia abajo (es decir, desde los niveles más altos, hasta los más bajos) y de abajo hacia arriba.

La manera más práctica de conformar la estructura de una organización es de arriba hacia abajo, ya que de esta manera, es más sencillo llevar a cabo la división y especificación de tareas, pues de acuerdo con las funciones se definirá cada elemento de la estructura. Una sola función para cada puesto es más efectivo, por lo cual habrá menos problemas para producir resultados en la organización, será más eficiente, y por lo tanto no se perderá tiempo en cambiar de función y se sabrán aprovechar mejor los recursos.

Para poder designar las funciones es necesario definir las<sup>36</sup>. Aquí es donde entra la especialización del trabajo, “Las ventajas de una especialización muy rígida son las que menciona Adam Smith: (1) Una persona puede adquirir una gran destreza en un trabajo altamente especializado. (2) Se elimina la pérdida de tiempo que puede originarse al cambiar de una tarea a otra. (3) Cuando los trabajos se descomponen en sus partes integrantes, es más fácil diseñar una máquina que efectúe el trabajo.”<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> Miguel Duhalt Krauss, op.cit., p.23

<sup>35</sup> Ídem, p.59. Ejemplos que da Duhalt Krauss de comunicaciones descendentes son las órdenes, las instrucciones, las reglas, informes o avisos y comunicaciones disciplinarias; los ejemplos que muestra de comunicación ascendente son: quejas, sugerencias, reportes, consultas, y las recomendaciones.

<sup>36</sup> “(...)una “función”. Puede significar la ejecución de una sola y pequeña operación en un artículo único, o puede significar algo mucho más amplio (...)” Dale. *Organización*, p.130. La definición que nos presenta Dale es muy amplia, así que para desarrollar la investigación se tomará a la “función” como un área específica que se lleva a cabo por medio de diversas actividades relacionadas entre sí.

<sup>37</sup> Ibidem.

Dale se refiere, en sus afirmaciones y al citar a Adam Smith, a la especialización del trabajo, la cual es buena mientras se está trabajando con máquinas, no es lo mismo cuando solamente son personas. En este último caso, una especialización exagerada puede resultar un arma de doble filo, debido a que la persona puede caer en la monotonía y acarrear con esto errores en el desempeño de su trabajo.

Cuando se habla de especialización del trabajo en las personas, debemos entenderlo como referencia a la especialización de actividades, no de funciones. Las funciones sí deben estar especializadas en las personas, pero dentro de estas funciones se debe tener una amplia variedad de actividades cuando se habla sólo de personas, porque, de esta manera, se sentirán más satisfechas y no caerán en la monotonía antes mencionada o en la pereza mental.

Todas estas actividades siempre tendrán relación con la función del puesto, es decir, no se debe asignar a una persona actividades sin relación entre sí. Hacer esto llevará a obtener mejores resultados en esa parte de la estructura.

Un elemento indispensable para poder estructurar una organización y ayudarla a tener un óptimo funcionamiento, es hacer que las personas involucradas pongan en práctica la “ley de la situación” de Mary Parker Follet.<sup>38</sup>

Dale cita los principios que Peter F. Drucker formuló para la estructuración de las actividades o tareas individuales:

1. La tarea asignada a un individuo o un grupo, deberá constituir una fase bien definida del proceso de trabajo, una fase que le permita al empleado vislumbrar un resultado preciso de su trabajo.
2. La velocidad y ritmo del trabajo siempre deberán depender únicamente de la actuación de la persona o grupo que lo desempeña, y el trabajador deberá ser capaz de hacerlo a veces un poco más rápido y otras veces más lentamente.
3. Cada trabajo deberá incorporar algún desafío, algún elemento de habilidad o de criterio.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> De acuerdo con lo que plantea Dale, es indispensable esta ley en las organizaciones: “¿Cómo podemos evitar los dos extremos: el autoritarismo exagerado y la situación en la cual prácticamente no se dan órdenes?...La solución que yo doy es que se despersonalicen las órdenes, que se reúna a todos los interesados para estudiar la situación y que se obedezca...Una persona no debe dar órdenes a otra persona, sino que ambas deben ponerse de acuerdo para cumplir las órdenes que la situación requiere. Si las órdenes simplemente forman parte de la situación, no surge el problema de que alguien dé las órdenes y otro las reciba.” Mary Parker Follet, cit.pos. Dale en *Organización*, p.131.

<sup>39</sup> Ibid., p.131 y 132. Luther Gulik formuló algunos criterios para la agrupación de los puestos, los cuales se deben tomar en cuenta en su conjunto y nunca por separado:

La forma mencionada de estructurar una organización es la tradicional. Existe otra forma “orgánica”, que da libertad a los trabajadores de realizar sus tareas como quieran, es decir, comenzar por donde deseen y trabajar a su propio ritmo (vemos semejanza con uno de los planteamientos de Drucker). Esto ha funcionado en algunas organizaciones en donde hay muchas variables y están en constante cambio; por el contrario, la forma tradicional o mecanicista ha funcionado en las organizaciones más estables.

Lo importante en ambos casos es que cada área tenga siempre presentes y bien definidos sus objetivos. Esto aplica también para las empresas pequeñas, las cuales tienden a manejar la forma “orgánica”, pues siempre deberá haber un gerente o director quien defina los objetivos.<sup>40</sup>

En cuanto a la representación de la estructura de una organización, se utilizan los organigramas, éstos son una manera gráfica de ver a la estructura. Los organigramas pueden plasmarse de distintas formas, pero siempre se van a ver representados los niveles principales y una jerarquía. Annie Bartoli los define como “(...) una representación formal de la división de poderes y responsabilidades en la empresa. (...) es un *mensaje* en sí (...)”<sup>41</sup>. Este mensaje no siempre es aceptado y las relaciones entre los miembros se dan de diferente manera a la establecida formalmente en el organigrama, a esto se le llama *sociograma*<sup>42</sup>.

En el sociograma intervienen una serie de influencias en los miembros de la organización, como personalidades, comportamientos, afinidades, etc. Es una manera informal de relacionarse y también puede ser representada gráficamente para hacer comparativos con el organigrama.

- 
- “1. El objetivo al que se destina.
  2. El proceso que se utiliza.
  3. Las personas o cosas con que se trabaja.
  4. El lugar donde se presta el servicio.” Cit.pos. Dale, op.cit., p. 133.

<sup>40</sup> Cuando una organización pequeña comience a crecer se deberán plantear los siguientes asuntos a cada miembro de ella:

- “1. El objetivo de toda organización (compañía, división, o por lo menos departamento) y el papel que se espera que desempeñe para lograrlo.
2. Quien tiene autoridad de línea sobre él y sobre quién tiene él autoridad de línea.
3. Sus relaciones con otros a su mismo nivel: específicamente deberá poder obtener información o la cooperación que necesita de los demás como un derecho y no como un favor.
4. Los límites de tiempo que deben observarse si otros segmentos de la organización van a cumplir con sus objetivos.” Ib., p.138.

<sup>41</sup> Annie Bartoli, op.cit., p.147

<sup>42</sup> Cfr. Annie Bartoli, op.cit., p.147

Esto no necesariamente representa un aspecto negativo, por el contrario, la organización puede utilizarlo a su favor, sin dejar de tomar en cuenta que por su carácter de informal es cambiante.<sup>43</sup>

El flujo de comunicación dentro de la organización es variado (depende de la organización, no es igual en todas), no necesariamente se sigue al pie de la letra el organigrama (como algunos lo han llegado a pensar, entre ellos Henry Ford).<sup>44</sup>

Todas estas características de la estructura de una organización encajan en los planteamientos de la Teoría de Sistemas, la cual se refiere a que entre las partes de la estructura siempre hay una interrelación y una interdependencia, es decir, lo hecho por una parte del sistema afectará a las demás partes.

En una organización esta interacción es indispensable para funcionar. Como lo menciona William P. Sexton, “Cuando se aplica el principio de la división de trabajo, los puestos se hacen especializados; cada miembro de la organización se ve animado (...)a concentrarse en su tarea primaria. Cuando cada uno de esos puestos se sincroniza con todos los demás de la empresa, se produce una coordinación. (...)Debe haber un plan para la conclusión sistemática del trabajo de cada puesto especializado, de modo que el total de la actividad realice el objetivo único.”<sup>45</sup> El mismo autor considera, dentro de esta interrelación, a la retroalimentación de sus partes como lo más importante, sobre todo en cuestión de una estructura organizacional.

Ahondando más al considerar a la organización como sistema, de acuerdo con Héctor Álvarez, podrían tenerse en cuenta tres partes fundamentales: las entradas, los procesos y las salidas<sup>46</sup>. En el caso de la Academia Encuentros Musicales, las entradas podrían ser las expectativas de los alumnos y sus padres al entrar a la Academia; los procesos las relaciones profesor-alumno, dirección y administración-padres y en sí las clases impartidas por los profesores; las salidas serán los servicios que reciban tanto los alumnos como sus padres. Ralph M. Stogdill nos habla de una Teoría de las Organizaciones, en la cual se plasma la misma

---

<sup>43</sup> Cfr. Annie Bartoli, op.cit., pp. 147-151. La autora considera que estas desviaciones del organigrama se pueden dividir en las que representan disfunciones (se pueden dar por no conocer las normas, por problemas personales o por grandes divisiones internas) y en las que abren posibilidades de mejoramiento de lo formal.

<sup>44</sup> Vid. Dale, op. cit., p.236

<sup>45</sup> William P. Sexton. *Teorías de la organización*, p.34.

<sup>46</sup> Héctor Álvarez menciona como ejemplos de entradas a las acciones, interacciones, expectativas, energía, información, materias primas, etc.; ejemplos de procesos: tareas, relaciones interpersonales, estructura, cultura, etc.; algunos ejemplos de salidas: productos, servicios, dirección, cohesividad, etc.

concepción de ellas presentada por Héctor Álvarez, es decir, hay una generalización de ello sin importar el tipo o tamaño de la organización, siempre estarán estos tres elementos.<sup>47</sup>

Considerada así la organización como sistema, además de las entradas, procesos y salidas, se debe tomar en cuenta, como ya se mencionó, la interacción de los elementos conformadores de su estructura. La organización como sistema, a su vez, está inmersa en un conjunto de sistemas mucho más grande, el cual forma el entorno de la organización. Entonces, dentro de la organización, hay una retroalimentación entre sus diferentes partes, pero también existe una retroalimentación entre la organización y su entorno, ya que “(...)de él recibe las entradas y a él envía sus salidas. (...) La organización como un sistema abierto está en intercambio permanente con la realidad social y sus componentes, influyéndose mutuamente. El entorno, la realidad social, a través de sus variables biológicas, políticas, sociales, culturales y económicas, actúan sobre la organización.”<sup>48</sup>

En realidad, estamos hablando ya de una teoría llamada Teoría de la Dependencia, la cual, precisamente, explica la dependencia de la organización con respecto a su entorno, al cual debe adaptarse si quiere seguir existiendo como organización. Tomada así, vemos que la organización es un sistema abierto en constante interacción con el exterior, el cual la va a definir además del objetivo por el cual fue hecha.<sup>49</sup>

Así, Héctor Álvarez menciona tres componentes de una organización:

“Los componentes internos: objetivos, estrategia, estructura, tareas, procesos, personas, cultura, conocimientos, fuentes de originalidad y fuerzas destructoras, equilibradoras, evolutivas y reproductoras. Componentes externos: entorno, sector, mercado, clientes, competencia, proveedores, mercado de factores, sindicatos, gobierno y el resto del mundo. Estados: de supervivencia, adaptación, crecimiento y desarrollo. (...)Una organización es un sistema sociotécnico inmerso en un entorno, que se comporta como una unidad organizada en sus subsistemas técnico, administrativo y social. El comportamiento frente a su entorno puede ser abierto o semiabierto (...)La razón de su existencia es la de cumplir fines impuestos por la sociedad (...)A esta definición se

---

<sup>47</sup> Cfr. W. Sexton, op. cit., pp.306 y 307. Ralph M. Stogdill les llama a estos tres elementos insumos, procesadores y resultados.

<sup>48</sup> Héctor Felipe Álvarez, *Teoría de las organizaciones*, pp.54 y 75.

<sup>49</sup> Cfr. Gareth Morgan, *Imágenes de la organización*, p.38

ajustan tanto las organizaciones con fines de lucro como aquellas que tienen otros fines no lucrativos.”<sup>50</sup>

Los subsistemas de la organización mencionados por este autor están interrelacionados, de igual manera los elementos que conforman estos subsistemas.

Ahondando más en el aspecto interno, nos será útil también retomar a Jorge Etkin<sup>51</sup>, quien menciona un aspecto relevante al momento de estudiar las estructuras: las relaciones laborales. Lo que explica Etkin es que dentro de una estructura se forman relaciones laborales, lo cual es parte del funcionamiento de dicha estructura y, al mismo tiempo, consecuencia de éste. Estas relaciones son estables, porque siempre hay interacción entre las partes, aún cuando entren cambios a la organización, como pudiera ser la tecnología.

De acuerdo con Etkin y Schvarstein, estas funciones y relaciones serán la base sobre la cual los miembros de la organización se crearán sus propias apreciaciones. Éstas no sólo van a depender de las relaciones dadas por la estructura, sino, también, de otros elementos como sus expectativas, sus motivos y sus valores; cabe mencionar, también, que todo lo externo a la organización influirá en ello.<sup>52</sup>

Estos valores, costumbres, apreciaciones, etc., le dan las características específicas a cada organización, es decir, le dan “personalidad”. Todo ello es manifestado tanto internamente como al exterior y, gracias a esto, los integrantes de la organización se sentirán identificados y, a su vez, en lo externo se verán como una organización con identidad, tan importante que se le dedicará un apartado especial.

## **1.2 Identidad organizacional.**

El ser humano siempre trata de identificarse por algo, en el caso de las organizaciones, se quiere lograr tener un sentido de pertenencia por medio de un elemento que las identifique. En este sentido, Joan Costa le da mayor importancia a la identidad visual, pues, de acuerdo con su

---

<sup>50</sup> Ídem, pp. 54 y 55.

<sup>51</sup> Jorge Etkin es Licenciado en Administración, cuenta con experiencia en las políticas públicas y como consultor en programas de Naciones Unidas, OEA y BID.

<sup>52</sup> Cfr. Etkin. *Identidad de las organizaciones*, pp.214-216.

planteamiento, las personas se fijan en la imagen de la marca (la que representa a la organización, según este autor) antes que en el producto o servicio.

A este tipo de identidad, Joan Costa la maneja como “identidad corporativa”. Para él, dicho concepto significa “(...)un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir – facilitar el reconocimiento y la recordación- a una empresa u organización de las demás”<sup>53</sup>. Los signos referidos por el autor son: el lingüístico, icónico y cromático.

El signo lingüístico se refiere al nombre de la organización; debe tener un tipo de escritura particular, a esto Costa le llama “logotipo”. El signo icónico se refiere al elemento gráfico distinto de la organización. Éste tiene dos funciones: comercial e institucional. Finalmente, el signo cromático se refiere a los colores manejados por la organización.

Cuando se logra identificar a una organización, se crea lo que se llama “imagen pública”. Cuando se identifica una organización, intervienen diversos elementos (definidos por Costa): el emisor o sustancia, en este caso la organización; la forma o personalidad, que el mencionado autor relaciona directamente con lo visual; y el papel de la organización, o bien su función.

Cabe hacer aquí una distinción entre dos términos que podrían causar confusión: la identidad y la imagen de la organización (Sam Black, al igual que Costa, maneja los términos con la palabra “corporativo”).

La imagen corporativa es la manera en que los diferentes públicos perciben a la organización. La identidad corporativa es la “personalidad” de la organización. La identidad se deriva, según Black, de la filosofía de la organización, su historia, cultura, estrategias, formas de administración, reputación y la conducta de los miembros de la organización. Más adelante, veremos que otros autores anexan elementos.

Sam Black hace la distinción entre estos conceptos y aclara que la imagen que la organización quiere proyectar (no precisamente la que se percibe) es un elemento de la identidad corporativa.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Joan Costa. *Identidad corporativa*, p.15

<sup>54</sup> Cfr. Sam Black. *ABC de las relaciones públicas*, pp.103-107.

J. Etkin y L. Schvarstein toman a la identidad como un aspecto de la cultura organizacional, pues es una forma de asimilarla. Sin embargo, también establecen algunas diferencias.

La identidad, de acuerdo con estos autores, no necesita adaptarse, es autosuficiente, no tiene relación con el entorno; no se aprende como la cultura, la cultura cambia a través del tiempo y la identidad no. Toman a la identidad como un metaconcepto<sup>55</sup>. Por último, la cultura tiene subculturas y la identidad es una sola. Aunque no restan importancia a una ni a otra, especifican a la identidad como una condición de supervivencia para la organización. El proceso para formar a ambas se da a la par.

El enfoque anterior es una perspectiva para estudiar la identidad y la cultura de las organizaciones, pero es importante mencionar que la cultura se puede ver también como un elemento de la identidad. Es decir, no se puede comprender la una sin la otra y la forma de estudiarse depende del enfoque dado a la investigación. Podemos decir que la cultura nos da la identidad, pero existen otros elementos (expresados más adelante) que intervienen en ello. Esto va a depender, principalmente, del concepto de cultura manejado.

Fernández Collado presenta un concepto de cultura claro y aplicable a las organizaciones. Dicho concepto es derivado desde un enfoque diferenciador y no holístico<sup>56</sup>, es una postura más concreta. Para este autor, la “cultura es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural”<sup>57</sup>.

De los dos elementos principales de este concepto (el cual coincide con otras definiciones<sup>58</sup>), valores y creencias son derivadas otras manifestaciones.<sup>59</sup>. Este concepto es

---

<sup>55</sup> Metaconcepto: se refiere a un orden epistemológico superior (de acuerdo con Jorge Etkin), es decir, engloban otros conceptos, los cuales tienen explicación con referencia a los metaconceptos. (J.Etkin y L.Schvarstein, *Identidad de las organizaciones.*, p.156).

<sup>56</sup> Holístico quiere decir que todo lo que se genera en una sociedad es cultura y diferenciador se refiere a que cultura sólo son unos elementos y lo demás son producto de dichos elementos. Tomado de Fernández Collado, op.cit., p.108.

<sup>57</sup> *Ibidem*, p.109.

<sup>58</sup> Como la que maneja Denison: “*Cultura* se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. Estos principios y procedimientos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización. Ellos representan estrategias para sobrevivir, los cuales han funcionado bien en el pasado y que los miembros creen que funcionarán de nuevo en el futuro.”. Daniel R. Denison. *Cultura corporativa y productividad organizacional*, p.2.

aplicable a una organización, porque ésta siempre va a tener una cultura, la cual le da identidad, es decir, la cultura la hace distinguirse de las demás organizaciones.

Más específicamente, la cultura también determinará el tipo de comunicación dado en la organización<sup>60</sup> (esta es otra forma de manifestación de la cultura). Si las condiciones, propiciadas por esta relación, son óptimas, entonces su cultura será de “contexto alto”<sup>61</sup>.

De la clasificación dada por Fernández Collado acerca de la manifestaciones de la cultural organizacional, le da mayor importancia a los conductuales, en materia de comunicación, debido a que se ocupan del lenguaje (oral y escrito), los rituales y, en general, las distintas formas de interactuar entre los miembros de la organización.

En cuanto a las manifestaciones conceptual-simbólicas, resalta lo que llama recursos simbólicos, los cuales afectan la parte emocional e inconsciente de la persona. Son recursos simbólicos en una organización los objetos, frases, los colores, figuras, personajes, rituales, relaciones espaciales, los mitos (derivados de la propia historia de la organización), los aspectos políticos (valores, normas, creencias, etc.), los ceremoniales (fechas, eventos como aniversarios, inauguraciones, etc), ritos de paso (para iniciar a los nuevos miembros), el logotipo, la decoración, etc.

Los recursos mencionados, entre muchos otros, representan los valores y las creencias de la organización. La administración de recursos simbólicos es importante para mantener el nivel de la organización (en cuanto a cultura se refiere), o bien elevarlo. En cuanto a esta administración de los recursos simbólicos, cabe mencionar que quien la dirige es quien está a la cabeza de la organización, quien determina el rumbo de dichos recursos; un consultor (interno o externo) deberá ser quien lleve a cabo lo dictado por la persona mencionada y, para ello, deberá adentrarse y conocer muy bien a la organización.

---

<sup>59</sup> Las manifestaciones conceptual-simbólicas: filosofía, aparato simbólico y mitología; manifestaciones conductuales: lenguaje, aspectos verbales y escritos, rituales, interacción; estructurales: políticas, procedimientos, normas, estatus, liderazgo; y las manifestaciones materiales: tecnología, instalaciones, mobiliario. Cfr. Fernández Collado, op.cit., pp.110-114.

<sup>60</sup> E.g. flujo de comunicación vertical, horizontal, vertical ascendente, etc.; comunicación formal e informal; comunicación abierta, directa; etc.

<sup>61</sup> En el “contexto alto” hay una unión entre los miembros, casi todo tipo de mensajes son conocidos por todos; en el “contexto bajo” la gente no tiene un acercamiento entre ellos mismos, no hay unión y hay una gran individualización. Cfr. *Ibid.*, p.115.

Para evitar que el manejo de términos se preste a confusiones, en esta investigación manejaremos el término “identidad organizacional”, a diferencia de la mayoría de los autores consultados, quienes la manejan como “identidad corporativa”. La razón de ello es que al decir “organizacional” el término puede abarcar a cualquier tipo de organización (pues distintos tipos de organizaciones pueden aplicar algunos de los elementos de las relaciones públicas mencionados aquí), es decir, no sólo a las corporaciones.

Para esta investigación, tomaremos en cuenta los distintos elementos presentados por los mencionados autores, que le dan identidad a una organización, pues si solamente tomáramos algunos, la definición de la identidad organizacional quedaría incompleta (como lo es la de Costa, pues sólo hace alusión a los elementos visuales).

Si tomamos en cuenta la definición de cultura ofrecida por Carlos Fernández Collado, entonces podríamos decir que la identidad está dada por la cultura de una organización. Sin embargo, habrá momentos en la investigación para especificar algunos de los elementos que conforman la cultura y, por ende, la identidad organizacional, los cuales se van a retomar para su análisis y aplicación en la Academia de Música “Encuentros Musicales” (como la filosofía de la organización, su historia, estrategias, formas de administración, reputación, la conducta de los miembros de la organización (Black), la imagen visual (Costa y Fernández Collado) que, en general, se tiene de la organización, entre otras.

La conducta de los empleados, su identificación con la organización así como su filosofía, las estrategias (como las de medios de comunicación, incentivos, etc.), las relaciones entre los integrantes de la estructura, son llamados por algunos autores “relaciones públicas internas”. Para mayor practicidad, el término “relaciones públicas” en esta investigación se manejará en cuanto a lo externo y los elementos mencionados se emplearán para referirse a la identidad y, por ende, el ambiente interno de la organización.

Así, las relaciones públicas se manejarán de la forma presentada a continuación.

### 1.3 Relaciones públicas.

El primer antecedente que se puede tomar de las relaciones públicas es el referido a la opinión pública. La importancia de ésta se remonta hasta las épocas de auge de los griegos y los romanos (en estos periodos su importancia es notoria), incluso éstos últimos ya manejaban términos utilizados actualmente en las relaciones públicas.

Un antecedente importante se da en Inglaterra, con los Lords Chancellor<sup>62</sup>, ya que tenían la necesidad de tener acuerdos y mejor comunicación entre el gobierno y el pueblo. Posteriormente, en el siglo XV, la imprenta proporcionó nuevas herramientas para las relaciones públicas.

Otro suceso que marcó el desarrollo de las relaciones públicas fue en el siglo XVIII, cuando en Estados Unidos de América las empresas comienzan a movilizarse para cambiar la opinión pública a favor de ellas; de esta forma, éste es el antecedente de las relaciones públicas en las empresas.

Durante la Segunda Guerra Mundial, por poner un ejemplo, los Estados Unidos le dieron todavía mayor importancia a las relaciones públicas y el gobierno las utilizó para que la gente apoyara la guerra.

Los antecedentes antes mencionados son a nivel mundial, pero si aterrizamos en los inicios de las relaciones públicas en nuestro país, podremos encontrarlas remontadas varios siglos atrás. Se sabe que en México se le da importancia a las relaciones públicas desde tiempos de los aztecas, quienes se preocupaban de cuidar su imagen ante el pueblo y, para ello, contaban con una persona encargada específicamente de las cuestiones relacionadas con la opinión pública: el Tecuhtli. Posteriormente, cuando llega Hernán Cortés a nuestras tierras, utiliza las relaciones públicas para hacerse de aliados y derrotar a los aztecas.

Como éstos, existen muchos otros ejemplos de cómo se vuelven prioridad las relaciones públicas. De aquí daremos un salto hacia la Revolución Mexicana, en la cual se nota que Zapata

---

<sup>62</sup> o “Guardianes de la conciencia del Rey”.

no sólo hizo relaciones públicas locales, sino a nivel internacional (con Cuba y Estados Unidos), con el objetivo de tener más aliados.

Al igual que en Estados Unidos, las relaciones públicas en las empresas en México tienen un inicio muy marcado dado en los años cincuenta. En el caso de Estados Unidos, hay algunos autores, entre los cuales figura Carlos Bonilla Gutiérrez, que consideran que las relaciones públicas pudieron haberse dado en las empresas desde los planteamientos de F. W. Taylor y Elton Mayo, en especial éste último, ya que a partir de ellos se comenzaron a tomar más en cuenta las condiciones laborales de los trabajadores, lo cual es indispensable para tener una imagen de la empresa positiva ante ellos y, de esta manera, los trabajadores mismos contribuyan a la labor de las relaciones públicas.<sup>63</sup>

El concepto de relaciones públicas, en un principio, aludía de manera primordial a la persuasión (primera mitad del siglo XX). Después de la Segunda Guerra Mundial, se aumentaron elementos como comunicación bilateral y relaciones. Poco a poco, se le fue atribuyendo la noción de interacción. Al respecto, el Instituto Británico de Relaciones Públicas definía los elementos que participan en las relaciones públicas: la organización y sus diferentes públicos.

Posteriormente Harwood L. Childs integró los aspectos de intereses y adaptación. Finalmente, la International Public Relations Association incluyó a los líderes y a la planificación en el concepto.

De todos estos elementos, algunos autores retoman unos, mientras que otros los retoman todos, pero estos aspectos mencionados, en general, son la base para armar la definición de este concepto.

Cutlip, Center y Broom arman su propia definición con los elementos considerados por ellos importantes: “Las relaciones públicas son la función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso.”<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Los planteamientos de F.W. Taylor y Elton Mayo se plasman en el Anexo I.

<sup>64</sup> Scott M. Cutlip, et.al. *Relaciones públicas eficaces*, p.37.

De acuerdo con los mismos autores, las relaciones públicas utilizan varias herramientas<sup>65</sup>, la publicidad es una y acuden a ella cuando no son comprendidos los mensajes emitidos por la organización, cuando sus públicos presentan apatía o cuando se quieren sumar a una causa.

Issues management (gestión de conflictos potenciales) también es una herramienta de las relaciones públicas, la cual sirve para detectar a un tiempo cuándo una política pública puede afectar las relaciones de la organización con sus públicos.

Lobbying (lobbismo) también es utilizada por las relaciones públicas para las relaciones con el gobierno, con el fin de influir en la legislación. Las relaciones con los inversores se utilizan para mantener la liga con la comunidad financiera. El desarrollo se utiliza en organizaciones privadas sin fines de lucro para mantener a sus donadores.

Como ya mencionamos, existe una gran variedad de definiciones de relaciones públicas, algunas engloban a otras. Tal es el caso de Ríos Szalay, quien nos proporciona su definición de relaciones públicas como “(...)el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros de la organización, y entre la organización y los demás sectores de la opinión pública, o “públicos”, tales como proveedores, clientes, inversionistas, gobierno y público en general, a fin de proyectar ante ellos una imagen favorable de la organización que contribuya al alcance de los objetivos de ésta.”<sup>66</sup>

Sam Black explica que las relaciones públicas hacen referencia a la manera de incidir de unas organizaciones sobre otras. La parte medular de las relaciones públicas, según Black, es una hipótesis, la cual se refiere a que es mucho más fácil tener éxito si se cuenta con el apoyo de los diferentes públicos de la organización.

Black incluye en las relaciones públicas:

- Asesoramiento basado en la comprensión de la conducta humana.
- Análisis de las tendencias futuras y predicción de sus consecuencias.
- Investigación de la opinión pública, sus actitudes y expectativas.
- Establecer y mantener una comunicación de doble vía, basada en la verdad y en una información total.

---

<sup>65</sup> Dichas herramientas son: el marketing, publicity, publicidad, issues management, lobbying, desarrollo, relaciones con los inversores, agencia de prensa y asuntos públicos.

<sup>66</sup> Jorge Ríos Szalay. *Relaciones públicas. Su administración en las organizaciones*, p.13.

- Prevención de conflictos y malas interpretaciones.
- Fomento del respeto mutuo y la responsabilidad social.
- Armonización de los intereses públicos y privados.
- Fomento de las buenas relaciones entre el personal, los proveedores y los clientes.
- Mejora de las relaciones industriales.
- Atraer un buen personal y reducir el trasiego de trabajadores.
- Promoción de productos y servicios.
- Proyección de la imagen e identidad corporativas.<sup>67</sup>

Finalmente, la definición mostrada por este autor es: “El ejercicio de la Relaciones Públicas es el arte y la ciencia de alcanzar la armonía con el entorno, gracias a la comprensión mutua basada en la verdad y en una información total.”<sup>68</sup>. Sam Black dice que es una ciencia, porque tiene objetivos y lleva a cabo métodos para solucionar problemas. Es arte, porque utiliza ideas, imaginación y creatividad. A todo ello aumenta una división de las relaciones públicas, las cuales pueden ser reactivas o pro-activas.<sup>69</sup>

Los autores mencionados coinciden en muchos puntos al definir a las relaciones públicas, tomando como uno de los más importantes al beneficio mutuo entre la organización y sus públicos (interno y externo). Éste es precisamente una de las partes que retomaremos a la hora de referirnos a las relaciones públicas en esta investigación.

Los elementos que utilizaremos en esta investigación para referirnos a las relaciones públicas son los incluidos en el enunciado siguiente: las relaciones públicas son un proceso donde se lleva a cabo un conjunto de actividades con el objetivo de establecer beneficios mutuos entre una organización y sus diferentes públicos. Cabe aclarar, dichas actividades son puestas en práctica con la ayuda de herramientas (ya mencionadas), como la publicidad, una parte importante para realizar la presente investigación.

---

<sup>67</sup> Sam Black, op.cit., p.16.

<sup>68</sup> Ídem, p.19.

<sup>69</sup> Las reactivas se refieren a que se reacciona cuando ya está el problema y entonces trabaja en el cambio; las pro-activas planifican. Íd. Black también señala otros elementos que son importantes al momento de trabajar en las relaciones públicas, vid.infra., Anexo II.

Estos conceptos han sido escogidos y delimitados con base en la naturaleza de la organización estudiada y para tener una mayor practicidad en el proceso de trabajo, sin el riesgo de entrar en confusiones, en cuanto a términos, al momento de llevar a cabo la investigación.

Una vez aclarados los términos bajo los cuáles está guiada la presente tesis, podemos comenzar con el estudio de la Academia de Música “Encuentros Musicales”. Ubicaremos el papel jugado con respecto a otras organizaciones de su tipo, para así pasar a la revisión de su entorno. Todo ello nos permitirá contextualizar a esta organización y comprender mejor sus procesos tanto internos como externos.

## CAPÍTULO 2

### 2. ANTECEDENTES.

Este capítulo proporcionará el contexto en el cual está inserta la Academia de Música “Encuentros Musicales”. Mencionamos desde academias del mismo tamaño de la de nuestro objeto de estudio, hasta ejemplos de academias mayores. Éstas se han considerado, porque “Encuentros Musicales” las contempla como parte de su competencia directa.

Dado que la academia estudiada es clasificada como una microempresa, hemos decidido abarcar solamente organizaciones ubicadas dentro de la Ciudad de México, pues “Encuentros Musicales” no es lo suficientemente grande como para pensar en un nivel nacional.

Al estudiar el contexto de “Encuentros Musicales”, podremos ver la posición jugada con respecto a otras organizaciones de su misma naturaleza. Con base en ello, nos será posible determinar algunas carencias de la Academia, pues al comparar las formas de organización de otras organizaciones de enseñanza musical con las de “Encuentros Musicales”, podremos retomar algunos elementos probablemente aplicables a nuestro objeto de estudio para poder elevar su nivel de competencia.

En primer lugar, se muestran las organizaciones más representativas que serán explicadas y comparadas con mayor detenimiento. Existen otras organizaciones que, en segundo lugar, mostramos como ejemplos tomados al azar debido a la gran cantidad que existen de su tipo, de ellas plasmamos solamente los datos esenciales, haciendo una comparación con “Encuentros Musicales”.

#### 2.1 Academias de música en la Ciudad de México.

Las primeras dos academias que analizaremos son: G.Martell y Yamaha de México, consideradas por “Encuentros Musicales” como su competencia directa.

Yamaha de México S.A. de C.V. es una academia con varias dependencias, entre ellas se encuentran: Yamaha de Insurgentes Sur 1208 Col. Del Valle (como la más representativa); la matriz en Javier Rojo Gómez No. 1149 Col. Guadalupe del Moral; Tenorios 36 Loc. 6 Col. Ex-Hda. Coapa; Paseo Jardines 222-A Col. Paseos de Taxqueña. También cuentan con una sucursal en Satélite.

Esta organización no sólo ofrece servicios de difusión y educación musical, también cuenta con audio profesional, audio Hi Fi y con la venta de instrumentos musicales. Dentro de sus academias cuenta con cursos como son: Curso Estrellita, edad de 4 a 6 años, duración de 2 años; cursos posteriores: Extensión, Avanzado y Extensión de Avanzado; Curso Infantil Electone, curso para niños; Clavinova Course; Cursos de Guitarra Clásica; Cursos de Música Pop, duración de 2 años y medio: batería, guitarra eléctrica, bajo eléctrico, teclado pop, saxofón (duración de tres años).

El siguiente cuadro nos permitirá hacer una comparación con “Encuentros Musicales” en cuanto a la cantidad de cursos impartidos en estas dos academias:

YAMAHA	ENCUENTROS MUSICALES
1. Curso Estrellita	1, Curso de inducción
2. Extensión	2. Pequeños Músicos
3. Avanzado	3. Batería
4. Extensión de Avanzado	4. Piano
5. Curso infantil Electone	5. Órgano
6. Clavinova Course	6. Teclado
7. Guitarra Clásica	7. Guitarra
8. Música Pop	8. Órgano en grupo
9. Batería	9. Teclado en grupo
10. Guitarra Eléctrica	10. Guitarra en grupo
11. Bajo Eléctrico	11. Canto individual
12. Teclado Pop	12. Avanzados de Órgano
13. Saxofón	-----

Cuadro 2.1.1 Comparación entre los cursos que imparten Yamaha y “Encuentros Musicales”.

Podemos ver lo siguiente: en cuanto a número de cursos, Yamaha cuenta con uno más que “Encuentros Musicales”, pero si analizamos el tipo de cursos veremos que Yamaha no cuenta con uno de inducción ni uno de canto como “Encuentros Musicales”.

Continuando con los cursos, coinciden en la gran mayoría, sobre todo en los dedicados a los niños; precisamente éstos son la causa por la cual “Encuentros Musicales” considera a Yamaha como su principal competencia, pues la mayoría de las organizaciones de enseñanza musical no cuentan con cursos tan especializados.

En Yamaha, manejan una cuota de inscripción de \$320 (excepto en piano) y los precios varían de acuerdo al instrumento, por ejemplo: piano \$780 mensuales por 30 minutos a la semana; batería \$430 mensuales y \$181 de material por 50 min. a la semana; guitarra \$320 mensuales por 50 min. a la semana; guitarra eléctrica \$430 mensuales; saxofón \$330 mensuales (en este caso no prestan el instrumento por razones de higiene) por 50 min. a la semana; curso estrellita \$320 la mensualidad más \$500 de material; órgano para adultos \$290 mensuales y \$116 de material; órgano para niños de 7 años \$320 la mensualidad por 50 min. a la semana.

Existen varias diferencias entre Yamaha y “Encuentros Musicales”, pero también similitudes. En primer lugar, podemos notar que la primera cuenta con varias dependencias, mientras la segunda sólo tiene una casa matriz. El tipo de servicios ofrecidos sólo coinciden en la educación musical, pues Yamaha cuenta también con otros servicios como la venta de instrumentos, lo cual es una ventaja, pues puede ser una oportunidad de promocionar sus cursos.

A quien también consideran como una competencia importante es G. Martell, quienes se asumen a sí mismos como una Universidad de Música, pues además de cursos, ofrecen carreras grupales y personalizadas y la master de Productor Musical. Ellos cuentan con una sola casa matriz, al igual que Encuentros Musicales, ubicada en Tlapacoyán # 7 Col. Copilco-Universidad.

Dentro de su enseñanza, en G.Martell aplican planes de estudio de escuelas renombradas del extranjero, lo cual hace más atractivos los cursos, además de tener un reconocimiento internacional de la Associated Board of the Royal Schools of Music y convenios con escuelas de Estados Unidos, Europa y Argentina.

Si bien puede resultar una competencia dados los cursos que imparte, G.Martell es también una fuente para obtener alumnos en “Encuentros Musicales”, pues no cuentan con cursos infantiles, muchas veces solicitados por las personas que los visitan y, entonces, proceden a enviarlos a estudiar primero en “Encuentros Musicales”, lo cual representa una oportunidad para que, una vez dentro, sigan estudiando ahí.

La mayor desventaja de “Encuentros Musicales” con respecto a esta organización, es el reconocimiento internacional del cual goza ésta última, pues es un factor que podría influir en el número de alumnos.

Los costos que manejan son los siguientes (sin contar el IVA en ninguno de ellos):

-Cursos: (4 a 6 hrs. por semana, 6 meses), inscripción, colegiatura mensual. Instrumento o canto \$1,630.44, \$1,630.44; DJ \$1.956.53, \$1.956.53; Guitarra eléctrica \$1,956.53, \$1,956.53; Ingeniería en audio (duración 1 año) \$2,608.70, \$2,608.70; ProTools y Video \$2,608.70, \$2,608.70; Radio \$1.956.53, \$1.956.53; Iluminación \$1.956.53, \$1.956.53; Clases privadas \$1,391.30, \$1,391.30.

-Carreras (8 a 12 hrs. por semana, 1 año y medio), inscripción, colegiatura mensual. Instrumento, canto o composición \$2,500.00, \$2,500.00; DJ \$2,717.39, \$2,717.39; Guitarra eléctrica \$2,717.39, \$2,717.39; Ingeniería en audio \$3,695.65, \$3,695.65; Clases Privadas \$2,260.97, \$2,260.87.

-Diplomados, inscripción, colegiatura mensual. Music Business \$2,500.00, \$2,500.00; Creación y diseño de sitios web \$2,500.00, \$2,500.00.

-Carrera de Producción Musical: (20 a 22 hrs. por semana, 1 año 8 meses), inscripción, colegiatura mensual. Productor musical, inscripción a la carrera \$4,444.45, inscripción cuatrimestral \$1,690.83, \$4,444.45 mensual, \$16,000.03 por pago total de cuatrimestres (-10% de descuento).

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre los cursos impartidos por G. Martell y “Encuentros Musicales”. Se han tomado en cuenta únicamente los cursos, porque es en el único ámbito en que se le puede considerar a G. Martell como competencia, pues Encuentros Musicales no imparte carreras ni diplomados.

G. MARTELL	ENCUENTROS MUSICALES
1. Canto	1. Curso de inducción
2. Guitarra Eléctrica	2. Pequeños Músicos
3. Ingeniería en audio	3. Batería
4. Pro Tools	4. Piano
5. Video	5. Órgano
6. Radio	6. Teclado
7. Iluminación	7. Guitarra
8. Clases privadas	8. Órgano en grupo
-----	9. Teclado en grupo
-----	10. Guitarra en grupo
-----	11. Canto individual
-----	12. Avanzados de Órgano

Cuadro 2.1.2 Comparativo entre los cursos de G. Martell y “Encuentros Musicales”.

Vemos que el tipo de cursos no coinciden en su mayoría, pero en cuanto a cantidad “Encuentros Musicales” supera a los cursos de G. Martell.

Tanto Yamaha como G.Martell cuentan con una página web<sup>70</sup>, misma que es considerada como un elemento necesario en la actualidad para cualquier empresa. Así, se toma como una organización a la vanguardia y con una comunicación externa (y en algunos casos interna) completa a las organizaciones que manejen como uno de sus medios de comunicación más importantes la red de Internet. Este es un punto débil de “Encuentros Musicales” que se atacará, pues no cuentan con una página de Internet propia, solamente la referencia de ellos en la página de la Sección Amarilla.

Por otro lado, existe una organización de renombre que, si bien “Encuentros Musicales” no la considera como competencia directa también lo es, es la Escuela Autónoma de Música A.C., la cual tiene su matriz en Puebla No.385 Col. Roma Norte. Los cursos que ofrece son: Clases de Canto, Piano, Guitarra, Violín, Flauta, Trompeta, Saxofón, Bajo, Batería, Guitarra Eléctrica.

<sup>70</sup> La página web de Yamaha que se refiere a la enseñanza musical que imparte esta organización es [www.yamaha.com.mx/academia.html](http://www.yamaha.com.mx/academia.html). La página en Internet que corresponde a G.Martell es [www.gmartell.com](http://www.gmartell.com).

Específicamente son: Cursos Especiales: Estimulación prenatal, señoras con embarazo de 2 a 8 meses; Estimulación musical temprana y psico-motricidad musical, bebés de 45 días a 2.5 años; Estimulación Musical Down. Cursos Infantiles: Maternal “A”, niños de 2.5 a 4 años; Maternal “B”, 4 a 6 años; Pre-infantil, 6 a 7 años; Infantil “A” y “B”, 7 a 12 años; Juvenil, jóvenes de 13 a 16 años.

Existen también cursos regulares para adultos, todo tipo de personas, no hay límite de edad. Talleres Pop, Guitarra Eléctrica, Bajo Eléctrico, Batería, Teclado, Órgano, Armónica, Mandolina, Armonía Moderna. Talleres: Ópera, Coros, Jazz, Improvisación; Licenciaturas por Materias: Piano, Canto, Guitarra, Percusiones, Órgano, Violín, Viola, V-Cello, Contrabajo, Flauta, Flauta Barroca, Clarinete, Trompeta, Trombón, Corno, Saxofón. Carreras por Licenciaturas: Profesor de Enseñanza Escolar, Composición, Docencia Musical, Interpretación Musical, Dirección de Orquesta y Coro. El inicio de clases se da por ciclos.

Al igual que con G. Martell, se han tomado en cuenta únicamente los cursos para realizar el cuadro comparativo entre la Escuela Autónoma de Música A.C. y “Encuentros Musicales”.

ESCUELA AUTÓNOMA DE MÚSICA A.C.	ENCUENTROS MUSICALES
1. Canto	1. Curso de inducción
2. Violín	2. Pequeños Músicos
3. Batería	3. Batería
4. Piano	4. Piano
5. Flauta	5. Órgano
6. Trompeta	6. Teclado
7. Guitarra	7. Guitarra
8. Bajo	8. Órgano en grupo
9. Saxofón	9. Teclado en grupo
10. Guitarra Eléctrica	10. Guitarra en grupo
-----	11. Canto individual
-----	12. Avanzados de Órgano

Cuadro 2.1.3 Comparativo entre los cursos de la Escuela Autónoma de Música A.C. y “Encuentros Musicales”.

El cuadro muestra cómo los cursos son prácticamente los mismos en las dos organizaciones; en cuanto a variedad “Encuentros Musicales” los supera en número, pero en cuanto a especialidades de dichos cursos la Escuela Autónoma de Música cuenta con más.

La competencia representada por la Escuela Autónoma de Música para “Encuentros Musicales” es en cuanto a sus cursos dedicados a los niños únicamente, pues todos los demás incluyen cualquier edad y “Encuentros Musicales” está delimitada en ese aspecto, aunque acepten personas de cualquier edad se enfocan más en un rango específico.

En cuanto a los costos los manejan por igual, independientemente del instrumento: niños \$430 de inscripción y las mensualidades de \$500 por 4 horas a la semana; adultos \$620 una inscripción anual o \$375 por un semestre, con las mensualidades de \$575.

Tiene la desventaja de anunciarse con una página de Internet a la que no se puede acceder, la manera de hacerlo es por medio de un buscador<sup>71</sup>. De nada sirve tener una página web si no es de fácil acceso, pues lo buscado por el usuario al utilizar la Red Internet es tener practicidad.

Otras organizaciones dedicadas a la enseñanza musical, pero de menor tamaño son: Centro Musical Rock-Zer, en Av. Adolfo López Mateos No. 134 Jacarandas, con cursos teórico-prácticos de Bajo, Batería, Guitarra Acústica, Órgano, Piano, Teclado, Adiestramiento Auditivo, Solfeo, Saxofón, Violín, Midi, Canto, Musicalito ( 4- 6 años ), Armonía, Rítmica, Métrica, cada uno con niveles de principiantes, intermedios y avanzados. La inscripción es de \$250 y las mensualidades de \$390 (excepto saxofón de \$410 y canto de \$450), la 5ª clase es gratuita.

El siguiente cuadro nos mostrará la comparación entre los cursos de Rock-Zer y “Encuentros Musicales”:

---

<sup>71</sup> La página con que se anuncian es [www.autonomademusica.com.mx](http://www.autonomademusica.com.mx) y al ingresar a un buscador se puede encontrar [www.sitios.seccionamarilla.com.mx/ESCUELAUTONOMADEMUSICA/búsqueda.asp](http://www.sitios.seccionamarilla.com.mx/ESCUELAUTONOMADEMUSICA/búsqueda.asp), en este sitio se puede encontrar todo acerca de dicha escuela, sin embargo, es difícil acceder.

CENTRO MUSICAL ROCK-ZER	ENCUENTROS MUSICALES
1. Adiestramiento auditivo	1. Curso de inducción
2. Musicalito	2. Pequeños Músicos
3. Batería	3. Batería
4. Piano	4. Piano
5. Órgano	5. Órgano
6. Teclado	6. Teclado
7. Guitarra Acústica	7. Guitarra
8. Bajo	8. Órgano en grupo
9. Solfeo	9. Teclado en grupo
10. Violín	10. Guitarra en grupo
11. Canto	11. Canto individual
12. Saxofón	12. Avanzados de Órgano
13. Midi	-----
14. Armonía	-----
15. Rítmica	-----
16. Métrica	-----

Cuadro 2.1.4 Comparativo de los cursos del Centro Musical Rock-Zer y los de “Encuentros Musicales”.

Podemos ver que los cursos entre ambas son similares, pero Rock-Zer cuenta con una mayor variedad.

Otra escuela de música es Tonati, importante en la enseñanza musical para niños, se encuentra en México 1968 piso 1 Col. Olímpica, ofrecen Estimulación Temprana, Música y Movimiento, Motivación Musical, Lenguaje Musical, Piano, Guitarra, Flauta, Violín, Sistema Suzuki, la edad para ingresar es de 3 meses a 3 años. La inscripción es de \$550, los cursos de iniciación son de \$400 mensuales por 1h. a la semana, niños de 8 a 10 años \$480 (en grupo o individual). Han anexado cursos para adultos de violín y piano de \$400 y teclado (individual) de \$200 por hora. Ofrecen una clase muestra con un costo de \$50.

En el siguiente cuadro veremos que algunos cursos se parecen entre Encuentros Musicales y Tonati, pero “Encuentros Musicales” cuenta con un mayor número.

TONATI	ENCUENTROS MUSICALES
1. Estimulación temprana	1. Curso de inducción
2. Música y movimiento	2. Pequeños Músicos
3. Motivación musical	3. Batería
4. Piano	4. Piano
5. Flauta	5. Órgano
6. Violín	6. Teclado
7. Guitarra	7. Guitarra
8. Lenguaje musical	8. Órgano en grupo
9. Sistema Suzuki	9. Teclado en grupo
-----	10. Guitarra en grupo
-----	11. Canto individual
-----	12. Avanzados de Órgano

Cuadro 2.1.5 Comparativo entre los cursos de Tonati y “Encuentros Musicales”.

Así, Tonati es una competencia fuerte para “Encuentros Musicales”, por la corta edad desde la cual aceptan a los niños, pero Tonati no presta los instrumentos y cobran la clase muestra. Esto es un punto a favor para “Encuentros Musicales”.

Entre estas organizaciones también encontramos la Academia Rubinstein, ubicada en Campos Elíseos 414 edificio B Loc. A en Polanco. La enseñanza impartida es de Saxofón, Teclado, Acordeón, Flauta, Bajo Eléctrico, Solfeo y Composiciones; la inscripción anual es de \$300 y \$700 mensuales por cualquier instrumento, cuentan con iniciación musical (3 a 6 años) por \$600 mensuales.

A continuación, el cuadro comparativo entre dicha organización y “Encuentros Musicales”, en el cual veremos que la Academia Rubinstein ya no es una competencia fuerte para “Encuentros Musicales” en cuanto a variedad de cursos.

RUBINSTEIN	ENCUENTROS MUSICALES
1. Saxofón	1. Curso de inducción
2. Acordeón	2. Pequeños Músicos
3. Flauta	3. Batería
4. Bajo Eléctrico	4. Piano
5. Solfeo	5. Órgano
6. Teclado	6. Teclado
7. Composiciones	7. Guitarra
-----	8. Órgano en grupo
-----	9. Teclado en grupo
-----	10. Guitarra en grupo
-----	11. Canto individual
-----	12. Avanzados de Órgano

Cuadro 2.1.6 Comparativo entre los cursos de Rubinstein y “Encuentros Musicales”.

Por otro lado, se encuentran los Asesores en Música Integral S.A. de C.V., en Adolfo Prieto No. 823 A Col. Del Valle Centro. Además de la enseñanza musical, cuentan con la venta de instrumentos y partituras y elaboración de “singles”. Ofrecen una gran variedad de cursos como Piano, Teclado, Sax, Batería, Bajo, Guitarra, Canto, Flauta, Violín y Música asistida por computadora.

Específicamente, los cursos de Asesores en Música Integral son: Invitación a la Música, para niños, la continuación es Iniciación Musical; Piano, 6 a 11 años, mayores de 12 años y adultos; Teclado, 4 a 6 años, 6 a 11 años, mayores de 12 años y adultos; Órgano, Guitarra, Guitarra Eléctrica, Bajo, Batería, de 7 años en adelante y adultos; Canto, 7 años en adelante; Sax, de 9 en adelante y adultos; Flauta Transversal, 7 en adelante y adultos; Violín, desde 4 años, desde 7 años y adultos; Música Asistida por Computadora: para PC y MAC: cakewalk, cubase, encore, finale, cool edit. La cuota de inscripción es de \$200 y las mensualidades de \$430 para cualquier instrumento y cualquier edad por 1h. a la semana.

El cuadro comparativo siguiente nos muestra que están bastante nivelados en cuanto a cursos los Asesores en Música Integral y “Encuentros Musicales”.

ASESORES EN MÚSICA INTEGRAL	ENCUENTROS MUSICALES
1. Flauta	1. Curso de inducción
2. Violín	2. Pequeños Músicos
3. Batería	3. Batería
4. Piano	4. Piano
5. Sax	5. Órgano
6. Teclado	6. Teclado
7. Guitarra	7. Guitarra
8. Bajo	8. Órgano en grupo
9. Canto	9. Teclado en grupo
10. Música asistida por computadora.	10. Guitarra en grupo
-----	11. Canto individual
-----	12. Avanzados de Órgano

Cuadro 2.1.7 Comparativo entre los cursos que imparten en Asesores en Música Integral y los que se imparten en “Encuentros Musicales”.

Esta organización cuenta con una página en Internet muy bien organizada<sup>72</sup>, la cual se ha convertido en una ayuda, dado el tamaño de la organización. Asesores en Música Integral también son representativos dentro de la competencia de “Encuentros Musicales” por la variedad de cursos infantiles ofrecidos.

## 2.2 Academia de Música “Encuentros Musicales S.A. de C.V.”.

La Academia de Música “Encuentros Musicales S.A. de C.V.” es una organización clasificada como una microempresa por la razón de sólo contar con 8 empleados<sup>73</sup>. Los servicios ofrecidos son: cursos de inducción a la música, de teclado, órgano, batería, canto, guitarra y piano, ya sean grupales o individuales, cada uno de ellos con diferentes niveles.

<sup>72</sup> La página es [www.mi.edu.mx](http://www.mi.edu.mx)

<sup>73</sup> “En México se clasifica a las empresas de acuerdo con el número de trabajadores y el monto de sus ventas netas anuales en los siguientes rangos: micro, de uno a 15 trabajadores y hasta 900 000 pesos de ventas; pequeñas, de 16 a 100 trabajadores y ventas hasta 9 millones; medianas, de 101 a 250 trabajadores y ventas hasta 20 millones; grandes, de 251 o más trabajadores y ventas superiores a 20 millones de pesos”. Isabel Rueda Peiro. *Asociación y cooperación de las micro, pequeña y mediana empresas*, p.15

La edad para ingresar a esta academia es desde los 2 años en adelante. Trabajan en los horarios de lunes a viernes de 16:00 a 20:30hrs. y los sábados de 9:30 a 14:00hrs. Los costos manejados son los siguientes: la inscripción de \$400 por niño, es decir, que si un niño quiere tomar varios cursos sólo se le cobrará una vez la inscripción; órgano, teclado y guitarra en grupo \$375 mensuales por una clase a la semana y \$603 por dos clases a la semana; el curso de inducción es de \$364; las clases individuales para todos los instrumentos \$500 y \$740 dependiendo el tiempo; canto individual \$528; avanzados de órgano (desde el nivel 4) \$415; los pagos se realizan en el banco HSBC. Ofrecen una clase muestra gratis y cuentan con el préstamo de los instrumentos.

La mayor demanda la reciben en el curso “Pequeños músicos”, seguido de batería, luego piano, canto y, por último, guitarra.

“Encuentros Musicales” inicia en el año de 1993, aunque la idea de su creación, la planeación de la misma, la hechura de libros, etc. se dio desde 1992. En esta primera etapa, únicamente contaban con los cursos de órgano. Las fundadoras y directoras fueron Marina Tamés Mejía y Carmen Tamés Mejía. En sus primeros dos años los cursos fueron impartidos en 3 escuelas, las cuales les prestaban los salones; luego se independiza en 1995 en un edificio ubicado en Diagonal San Antonio No. 1208, Colonia Narvarte, Delegación Benito Juárez, C.P. 03020. Es aquí donde comienzan a tener un mayor número de cursos.

En el mismo año de su independencia sufren un robo, del cual se recuperan. Tres años después, Carmen Tamés Mejía se va de la academia e inmediatamente baja el número de alumnos, quedando Marina Tamés Mejía como única directora al mando de la organización. Es entonces cuando deben realizar un gran esfuerzo para poder levantar la matrícula de alumnos y desde hace 7 años la academia está recuperada, aunque sigue con el objetivo de continuar aumentando su matrícula.

Así, el organigrama actual de la organización es el siguiente:

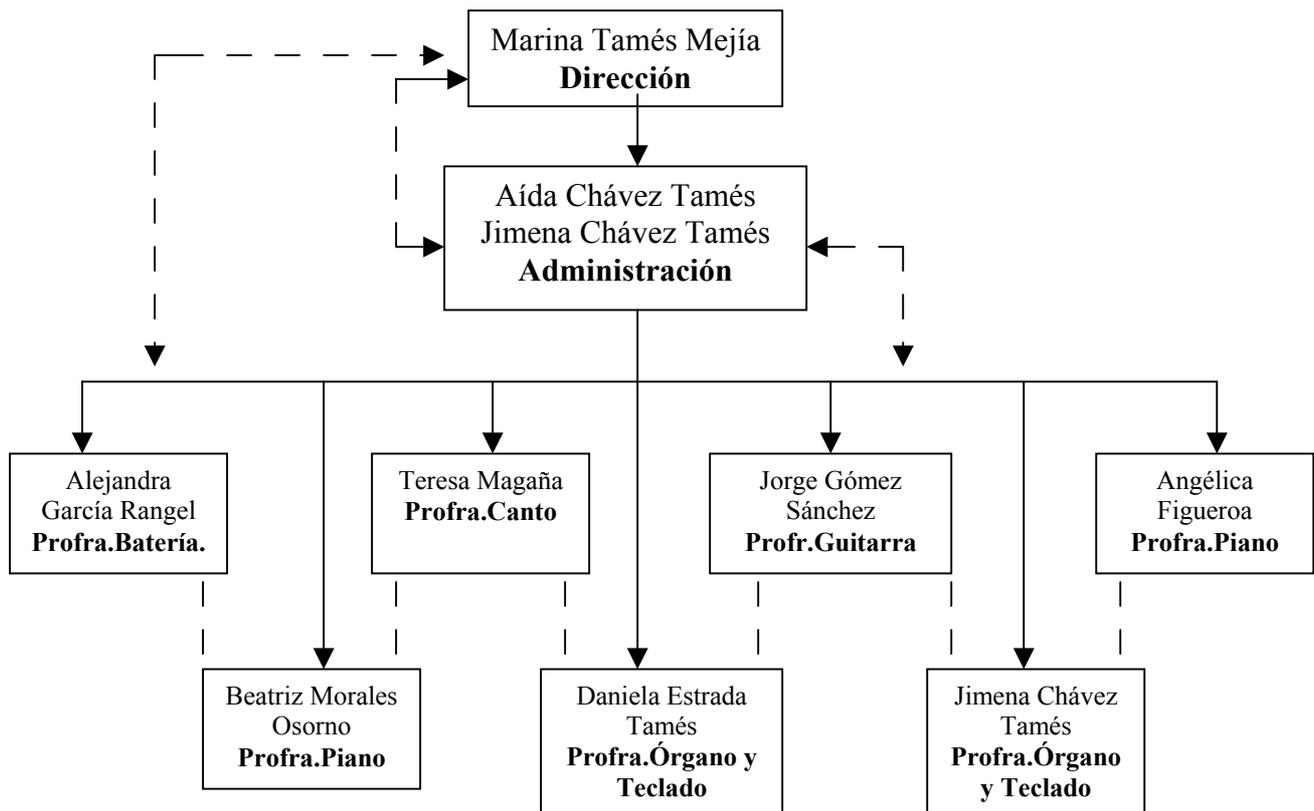


Fig. 2.2.1 Organigrama actual de la Academia de Música Encuentros Musicales.

En este organigrama, las líneas punteadas representan la comunicación existente entre los diferentes elementos de la organización. La comunicación descendente se da tanto de parte de la dirección como de parte de la administración. La comunicación ascendente se da por parte de los profesores hacia la administración y la dirección; finalmente, también se da la comunicación horizontal entre los profesores.

En el aspecto de las Relaciones Públicas tienen un convenio con el Instituto Técnico y Cultural (ITYC), bajo el cual la academia hace un descuento en la inscripción y las colegiaturas a los alumnos procedentes de dicho instituto.

Las personas que acuden a la Academia con mayor frecuencia pertenecen a un público de clase media y media alta, hay algunas excepciones con las cuales se manejan descuentos. A veces, reciben a niños especiales (con síndrome de down, déficit de atención, entre otros), pero estos son casos raros en los cuales se reciben a los niños bajo un acuerdo con los padres.<sup>74</sup>

<sup>74</sup> Los datos hasta aquí escritos fueron proporcionados por Aída Chávez Tamés, una de las encargadas de la administración de Encuentros Musicales.

En cuanto a su entorno físico, es importante mencionar que la Academia se encuentra en una calle de doble sentido donde circula gente todo el tiempo (Diagonal San Antonio). Las calles ubicadas a su derecha (J.Enrique Pestalozzi) y a su izquierda (Pitágoras) son poco transitadas a diferencia de la que está atrás (Xola), la cual es una avenida con mayor tránsito. En la calle de Pestalozzi hay una farmacia y un gimnasio, el resto son casas particulares; en Pitágoras, hay un SPA y casas particulares; en Xola hay un Oxxo, un distribuidor Telcel y el resto casas particulares.

En Diagonal San Antonio (donde se ubica “Encuentros Musicales”) hay pocas casas particulares, la mayoría son comercios: al lado izquierdo de la academia encontramos un café Internet, una casa particular y una Agencia de viajes American Express (en ese orden); del lado derecho, hay un taller mecánico y una perfumería. Frente a “Encuentros Musicales” hay un Nova-Tron, una estética, un restaurante, un establecimiento de cómputo, un bazar, un banco Banorte (arriba de ellos, excepto del banco, hay departamentos).

A media calle, hay un camellón con palmeras y la calle se muestra limpia; están ubicados a una cuadra y media de la estación del metro Etiopía y a la misma distancia hay un HSBC (lugar donde se hacen los depósitos de las colegiaturas).

La Academia está pintada por fuera de azul y cuenta con dos letreros, uno de ellos ubicado a la mitad de la estructura (es el más grande), de color azul, mostrando los cursos que imparten con dibujos de los instrumentos y con letra, en medio está el logotipo, en la parte inferior está el teléfono y la página de Internet con la que contaban tiempo atrás y que ya han dado de baja. El otro letrero sobresale haciendo un ángulo de 90° con respecto a la pared, éste sólo muestra el logotipo, el teléfono y la página web, con un fondo azul rey. El color mostrado en la parte exterior del inmueble es acorde con el logotipo manejado, mismo que llama la atención si se transita por la calle donde se ubica la Academia.

Todos estos datos serán analizados en el apartado de las propuestas<sup>75</sup>. Una vez mostrado a grandes rasgos lo que es la Academia de Música “Encuentros Musicales S.A. de C.V.”, podemos

---

<sup>75</sup> Dicho apartado corresponde al Capítulo IV.

hacer una comparación con respecto a otras academias de su tipo, en especial las mencionadas en el apartado anterior.

### 2.3 Comparación con “Encuentros Musicales”.

Una forma de familiarizarse con empresas de enseñanza musical es revisando sus características, no sólo las de la organización que es nuestro objeto de estudio, sino otras empresas que puedan ampliarnos el panorama de los aspectos que deben tocarse al estudiar una organización como “Encuentros Musicales”.

Para ubicar mejor la posición de “Encuentros Musicales” con respecto a las demás academias, en cuanto a medios de comunicación y servicios, presentamos el siguiente cuadro que toma en cuenta a las academias más representativas:

<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>POSICIÓN</b>
Yamaha	1
G.Martell	2
Escuela Autónoma de Música, A.C.	3
Centro Musical Rock-Zer	4
Asesores en Música Integral, S.A. de C.V.	5
<b>Academia de Música “Encuentros Musicales”, S.A. de C.V.</b>	<b>6</b>
Tonati Rubinstein	7

Cuadro 2.3.1 Ubicación de “Encuentros Musicales”, en cuanto a medios de comunicación y servicios.

Las comparaciones con “Encuentros Musicales” las podemos dividir en: medios de comunicación y servicios. Hemos decidido dividirlo de esta manera, porque en el primer rubro se han notado mayores diferencias y las similitudes han aparecido en los servicios. Por eso, se abarcan los dos aspectos como los más importantes, para fines de comparación.

En lo que se refiere a los medios de comunicación, “Encuentros Musicales” tiene su principal desventaja en lo referente a la página de Internet, si bien muchas de las organizaciones

de su tipo no cuentan con una, por lo general, son las de menor reconocimiento, en cambio las que tienen su propia página web han alcanzado un nivel muy diferente.

De las organizaciones mencionadas, G. Martell y Yamaha son las únicas que han hecho anuncios por televisión y podemos observar cómo han ganado terreno en cuanto al número de alumnos. Si bien “Encuentros Musicales” no está en la posibilidad de utilizar este medio, si podemos decir que debe trabajar en este rubro (medios de comunicación) para ayudarse a tener un mejor nivel de competencia.

En lo referente a los servicios, existen, en su mayoría, similitudes entre “Encuentros Musicales” y las empresas antes mencionadas, pues imparten cursos para niños y adolescentes (sobre todo para los primeros) de prácticamente los mismos instrumentos. La desventaja que se puede notar es en cuanto a la cantidad de cursos, pues algunas de las otras organizaciones cuentan con más que “Encuentros Musicales”. En este último aspecto es evidente la diferencia, misma que se nota en el número de profesores con que puedan contar cada una de ellas.

En cuanto a los costos, presentamos un cuadro comparativo para ubicar fácilmente a “Encuentros Musicales”:

<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>COSTO INCRIPCIÓN</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>
<b>Academia de Música “Encuentros Musicales”, S.A. de C.V.</b>	<b>\$400</b>	<b>\$498</b>
Yamaha	\$320	\$502
G.Martell	\$1399	\$1399
Escuela Autónoma de Música, A.C.	\$475	\$575
Centro de Estudios Musicales México, A.C.	\$320	\$526
Centro Musical Rock-Zer	\$250	\$416
Tonati	\$550	\$393
Academia Rubinstein	\$300	\$650
Asesores en Música Integral, S.A.	\$200	\$430

Cuadro 2.3.2 Comparativo de costos.

En los costos mensuales se ha sacado el promedio de sus colegiaturas para hacer una comparación de manera más práctica. De acuerdo con los costos de las academias tomadas en

cuenta, “Encuentros Musicales” no es ni de las de más alto costo ni de las de menor costo, está en un nivel intermedio.

Así, “Encuentros Musicales” tiene, a grandes rasgos, tanto desventajas como ventajas con respecto a las demás organizaciones de su tipo, pero se debe hacer una reflexión en cuanto a las desventajas y, de ser viables, convertirlas en nuevas propuestas para la Academia en cuestión.

El entorno no es sólo el elemento que tomaremos como referencia para ver por qué “Encuentros Musicales” no ha podido crecer más rápidamente; también, se tomarán en cuenta factores internos (como la comunicación, la estructura, la administración, etc.) y otros externos (comunicación externa y todo lo que ella implica como las relaciones públicas, la publicidad, etc.). De esta manera, pretendemos encontrar el mayor número de fallas posible y el mayor número de áreas de oportunidad explotables dentro de esta Academia.

En este capítulo se ha tratado de mostrar someramente la situación vivida dentro de su entorno por “Encuentros Musicales”, en los apartados siguientes se analizará más a detalle el estado actual de dicha organización tanto interior como exteriormente. Con ello, podremos hacer las propuestas requeridas y aplicarlas, con el objetivo de que la organización mejore, crezca y, por ende, se posicione mejor y sea más competitiva con respecto a las otras.

El capítulo que se presenta a continuación muestra el diagnóstico hecho a la Academia “Encuentros Musicales”, donde se verán a fondo los problemas tanto internos como externos, además de las áreas de oportunidad sobre las cuales se trabajará. De los resultados de este diagnóstico dependerán las propuestas plasmadas más adelante.

## CAPÍTULO 3

### 3. DIAGNÓSTICO DE LA ACADEMIA DE MÚSICA “ENCUENTROS MUSICALES S.A. DE C.V.”.

En el presente capítulo, revisaremos cuál es la situación en la que se encuentra la Academia “Encuentros Musicales” mediante un diagnóstico organizacional, el cual nos permite mostrar los problemas que aquejan a esta microempresa en cuanto a su comunicación interna y externa.

Veremos la forma en que se conformó la investigación de campo, en la cual se explican los pasos llevados a cabo para realizar este diagnóstico, los instrumentos utilizados y los elementos que son parte de los mismos. Los resultados de los cuestionarios se presentan mediante gráficas y los de las entrevistas se plasman con cuadros comparativos, cada uno con su respectiva interpretación.

De esta manera, quedan sentadas las bases que dieron lugar a las propuestas presentadas en el capítulo IV, mismas que se vislumbran desde el presente, pues al darle una interpretación a los resultados obtenidos podemos deducir las áreas de oportunidad para la creación de propuestas.

#### 3.1 Conformación del diagnóstico.

Para realizar el diagnóstico, primero se llevó a cabo la recopilación de los datos generales de la organización (datos plasmados en el capítulo anterior). Con ello y gracias a la primera etapa de la observación se obtuvieron las bases para armar los cuestionarios y las entrevistas. De esta forma, los instrumentos utilizados fueron los cuestionarios, las entrevistas y la observación, los cuales nos ayudaron a obtener datos reales acerca de la organización.

Se escogieron dichos instrumentos, porque se consideraron los más prácticos para el tipo de investigación aquí realizada: los cuestionarios aplicados fueron de fácil codificación, las entrevistas y la observación nos ayudaron a corroborar resultados obtenidos de los cuestionarios; además de ser instrumentos aplicables directamente en el objeto de estudio: la organización. Por eso, se les consideró como instrumentos de confiabilidad y validez.

El objetivo principal del uso de estos instrumentos es mostrar la situación de la Academia de Música “Encuentros Musicales” y, por ende, detectar los problemas de comunicación existentes en ella, tanto internos como externos. Los objetivos particulares de la investigación de campo son los que responden a la situación de cada uno de los bloques en que estuvieron divididos los instrumentos. Dichos bloques se explican en la descripción de cada instrumento hecha a continuación.

Las entrevistas se aplicaron a los altos mandos de la Academia: la directora y las personas encargadas de la administración. Fueron estructuradas previamente, es decir, se formuló una lista de preguntas y temas previa a la entrevista, para poder tener un hilo conductor que ayudara a no desviarse del tema, asimismo fue de apoyo para no olvidar en un momento dado algunos de los puntos importantes a tratar.<sup>76</sup>

Las preguntas de las entrevistas estuvieron divididas en varios bloques para tener un mejor manejo de las respuestas; los bloques fueron: identidad organizacional; medios de comunicación interna; motivación; políticas y normas; clima y comunicación con los trabajadores; medios de comunicación externa; relaciones públicas; percepción con respecto a otras academias; entorno físico; percepción general de la Academia, e imagen visual.

La forma de elaborar los cuestionarios fue tomando en cuenta los datos socioeconómicos, las preguntas y un agradecimiento; las instrucciones se les explicaban de manera oral<sup>77</sup>. Las preguntas, como en el caso de las entrevistas, estuvieron divididas en distintos bloques, dependiendo de las personas a quienes se les fueran a aplicar (fueran alumnos, padres de los alumnos o los profesores); el tipo de preguntas utilizadas fueron las literales<sup>78</sup> (para los datos socioeconómicos) y las de selección múltiple<sup>79</sup> (para el resto del cuestionario).

---

<sup>76</sup> La lista de preguntas y temas se puede consultar en el Anexo IV.

<sup>77</sup> Los formatos de los cuestionarios tanto para alumnos como para sus padres y los profesores se encuentran en el Anexo III.

<sup>78</sup> La Dra. Baena define una pregunta literal como la que “solicita una respuesta precisa. Son preguntas referidas a la edad, escolaridad, sexo, domicilio, estado civil, etcétera.” (Baena, op. cit, p. 67.)

<sup>79</sup> Las preguntas de selección múltiple “son modificaciones de preguntas estructuradas. Se dan varias opciones al entrevistado para que seleccione su respuesta. Son la escala más simple para evaluar opiniones y actitudes” (Íbidem).

Los cuestionarios aplicados fueron administrados por el entrevistado<sup>80</sup>, en este caso fueron los alumnos (a excepción de los de edad entre 8 y 11 años, a quienes les fue administrado el cuestionario por el entrevistador), los padres de los alumnos y los empleados.

El tipo de observación realizada, de acuerdo con la clasificación que ofrece la Dra. Guillermina Baena, fue la no estructurada, no participante, individual y de campo<sup>81</sup>. De esta forma, se pudieron constatar algunos de los resultados obtenidos de las entrevistas y cuestionarios.

Una vez aplicados los cuestionarios y realizadas las entrevistas se procedió al ordenamiento de los datos obtenidos. Hecho esto, se graficaron dichos datos y se elaboraron cuadros, con lo cual se pudo dar una interpretación de resultados. Con base en ello, se elaboraron las propuestas que se presentan en el Capítulo IV.

### **3.2 Situación actual.**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios, la interpretación de éstos fue basada en las gráficas realizadas. Primero, se plasman los datos socioeconómicos, posteriormente se verán los aspectos internos y externos tanto de los alumnos y sus padres como de los empleados.

Los resultados de los cuestionarios aplicados a los alumnos representan el 30% (43 alumnos) del total de alumnos (142 alumnos registrados) y los resultados de los cuestionarios aplicados a los padres representan el 35% (se tomaron en cuenta los padres de los menores de 16 años, quienes sumaban 112 padres, obteniendo el 30% de ellos con 34 padres, los cuales se cerraron en 40; esto representa, aproximadamente, un 35% del total de los padres de los

---

<sup>80</sup> En el libro *Instrumentos de investigación* de la Dra. Guillermina Baena, se presentan tres formas de administrar un cuestionario, es decir, formas de aplicación: cuestionario por correo, cuestionario administrado por el entrevistado y cuestionario administrado por el entrevistador. (Vid. Ibid., p.66)

<sup>81</sup> La Dra. Guillermina Baena explica varias clasificaciones de la observación: estructurada y no estructurada; no participante y participante, ésta última se divide en natural y artificial o cuasiparticipante; individual o por grupos; de campo y de laboratorio. La observación no estructurada es una observación libre de mediciones; es no participante cuando el investigador observa desde fuera los hechos, sin tomar parte en ellos; es individual cuando es realizada por una persona; es de campo cuando se realiza directamente en el lugar y tiempo en que se dan los hechos. (Vid. Ibid, pp. 60 y 61).

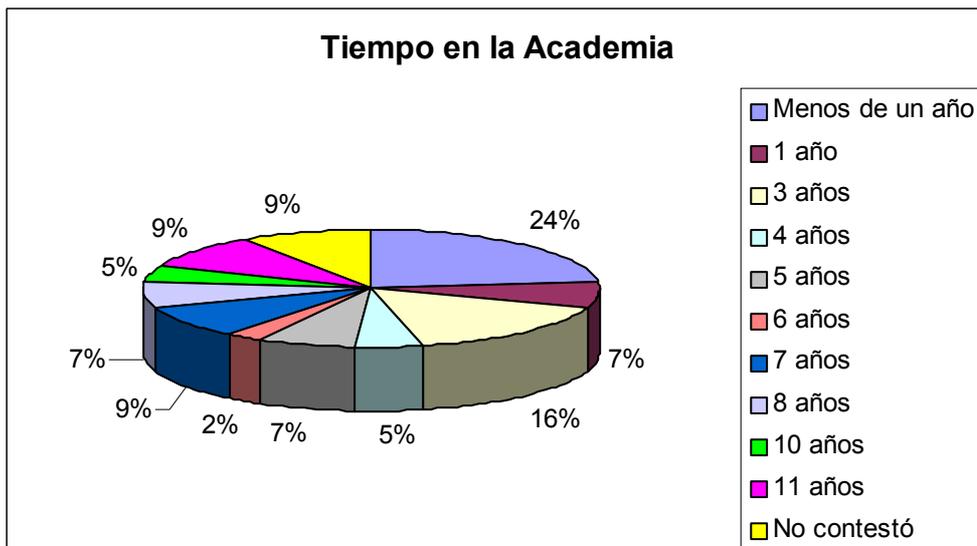
alumnos); dado que el total de ellos habría llevado mucho más tiempo de encuestar. Los resultados de los cuestionarios para los empleados representan el 100% (7 profesores).

Cabe mencionar, que los cuestionarios aplicados a los alumnos estuvieron divididos en tres partes de acuerdo a la edad: 17 cuestionarios fueron aplicados a alumnos entre 8 y 11 años; 17 cuestionarios aplicados a alumnos entre 12 y 16 años y 9 cuestionarios a alumnos mayores de 17 años. El criterio seguido para determinar la cantidad de alumnos en cada rango de edad fue determinar el 30% de alumnos de cada rango (esto es de 56 alumnos habidos entre 8 y 11 años se obtuvo el 30% de ellos con 17 alumnos; igualmente, 56 alumnos pertenecen al rango entre 12 y 16 años, por ello 17 representaban el 30%; por último, el total de alumnos mayores de 17 años es de 30 alumnos, por ello 9 representan el 30%).

### **3.2.1 Datos socioeconómicos de los alumnos.**

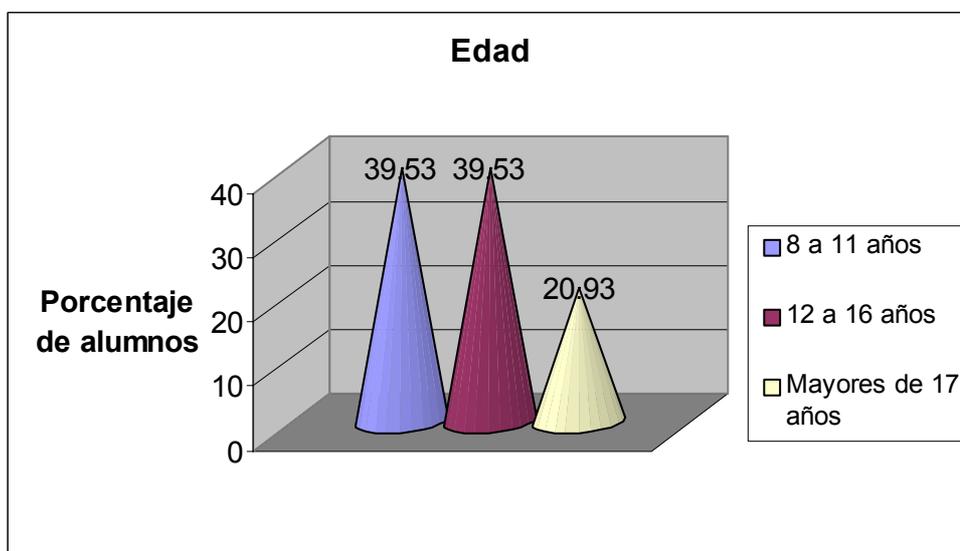
A continuación, se presenta la manera en que quedaron graficados los datos socioeconómicos correspondientes a los alumnos.

Primero, vemos el tiempo que llevan estudiando en la Academia: el 24% son de reciente ingreso, pues tienen menos de un año de haber empezado sus estudios en “Encuentros Musicales”; el 76% lleva más de un año en la Academia, de los cuales son mayoría quienes han estado tres años dentro de la misma. Esto nos indica que el conocimiento tenido por la mayoría de los alumnos acerca de “Encuentros Musicales” es amplio, en el cual estuvieron basados para contestar las preguntas de los cuestionarios. Además, indica que están satisfechos con lo ofrecido por esta Academia, pues han permanecido en ella.



Gráfica 3.2.1.1 Tiempo que llevan en la Academia los alumnos.

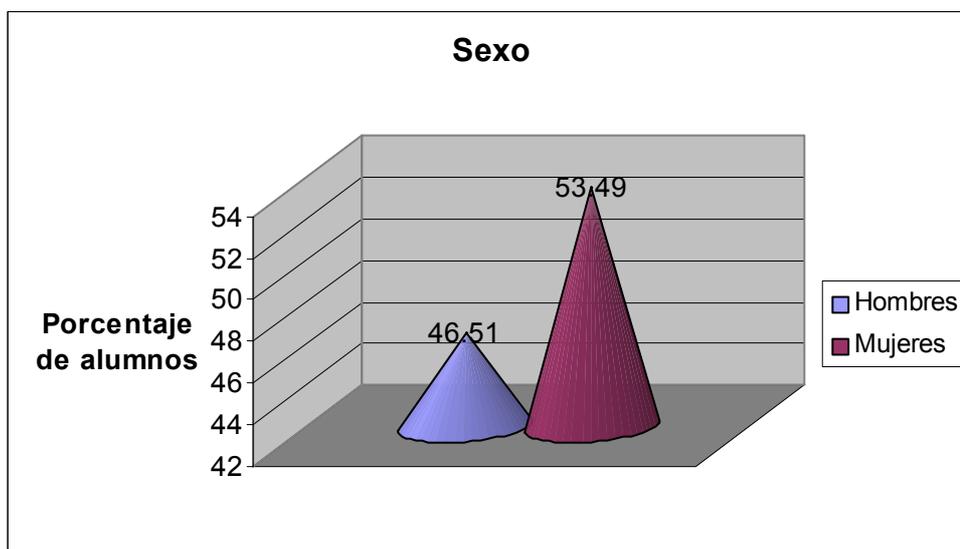
Enseguida, la gráfica nos muestra la edad de los alumnos, la cual se encuentra en su mayoría en un rango de 8 a 16 años, quienes son, precisamente, el público al cual pretenden dirigirse principalmente los directivos de “Encuentros Musicales”, aunque los mayores de 17 años no se deben dejar de tomar en cuenta por la importancia del porcentaje (20.93%) que representan para la Academia.



Gráfica 3.2.1.2 Edad de los alumnos.

Ahora, se muestra la gráfica correspondiente al sexo, en la cual se puede apreciar que los alumnos en su mayoría son mujeres, siendo éstas el 53.49%, aunque no existe mucha diferencia

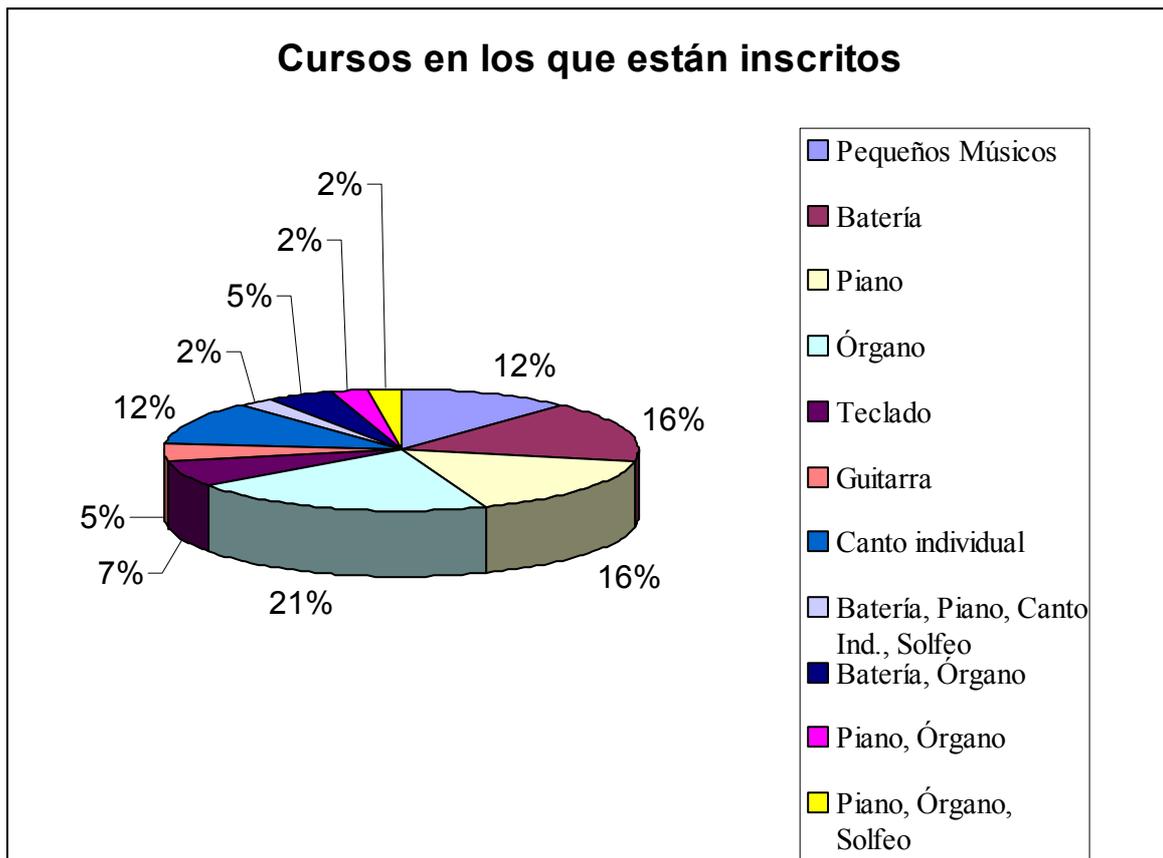
en cuanto a la cantidad de hombres, quienes representan el 46.51% de los alumnos. Por ello, se debe tomar en cuenta que el público de “Encuentros Musicales” es un público mixto.



Gráfica 3.2.1.3 Representación del sexo de los alumnos.

En la siguiente gráfica, podemos ver la distribución de los cursos en los que están inscritos los alumnos: Órgano y Piano son los cursos de mayor demanda, con un 21% y 16% respectivamente; después de estos, siguen en porcentaje Pequeños Músicos y Canto Individual, ambas con un 12%; Teclado tiene un 7%; el curso de Guitarra tiene un 5%. Los porcentajes menores son los alumnos inscritos en más de un curso: un 5% están en Batería y Órgano; 2% en Batería, Piano, Canto Individual y Solfeo; Piano y Órgano el 2%; Piano, Órgano y Solfeo otro 2%.

Podemos observar: de los alumnos inscritos en más de un curso, la mayoría incluye Piano, Órgano y Batería, lo cual nos muestra que los cursos más solicitados son estos tres, pues de los porcentajes obtenidos de quienes toman únicamente un curso, fueron los que obtuvieron el porcentaje más alto.

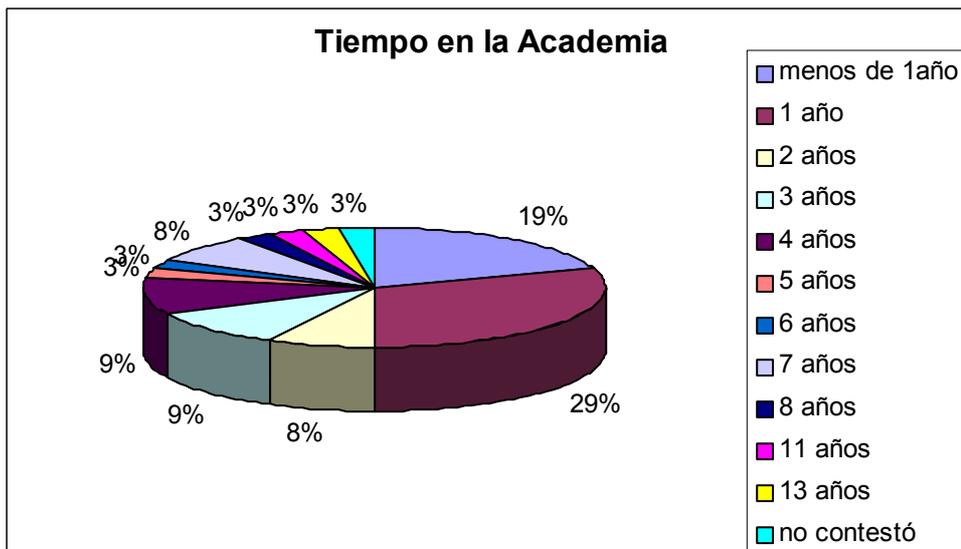


Gráfica 3.2.1.4 Cursos en los que están inscritos los alumnos.

### 3.2.2 Datos socioeconómicos de los padres de los alumnos.

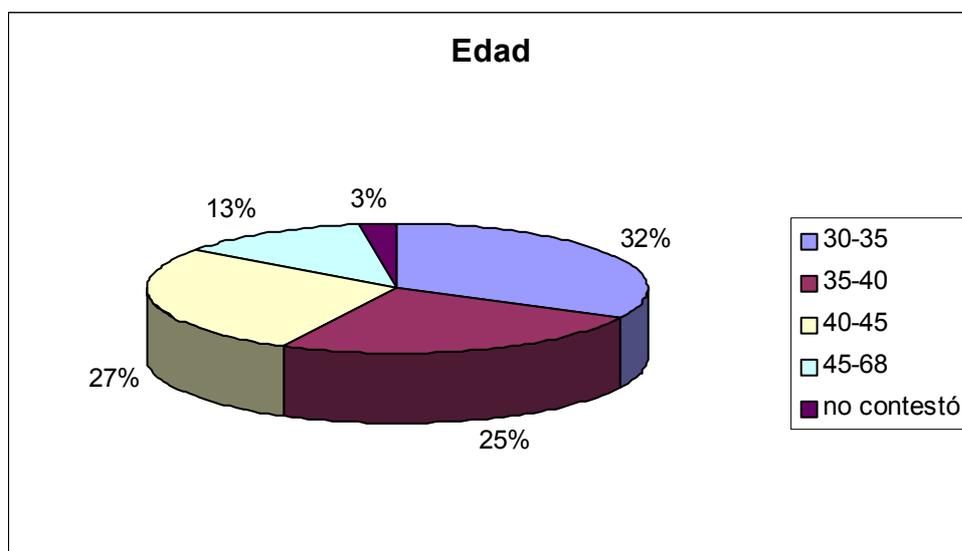
Enseguida, las gráficas nos muestran los datos socioeconómicos obtenidos de la aplicación de cuestionarios a los padres de los alumnos.

En primer lugar, tenemos el tiempo que llevan sus hijos en “Encuentros Musicales”, podemos ver a un 29% llevar un año en la Academia, sólo un 19% tiene menos de un año de haber inscrito a sus hijos en la Academia y el resto (52%) llevan más de un año inscritos en ella. De esta forma, podemos deducir que la mayoría conoce a “Encuentros Musicales” lo suficiente para poder contestar el cuestionario; también indica el hecho de haberles gustado la Academia para mantener en ella a sus hijos.



Gráfica 3.2.2.1 Tiempo que llevan estudiando en la Academia sus hijos.

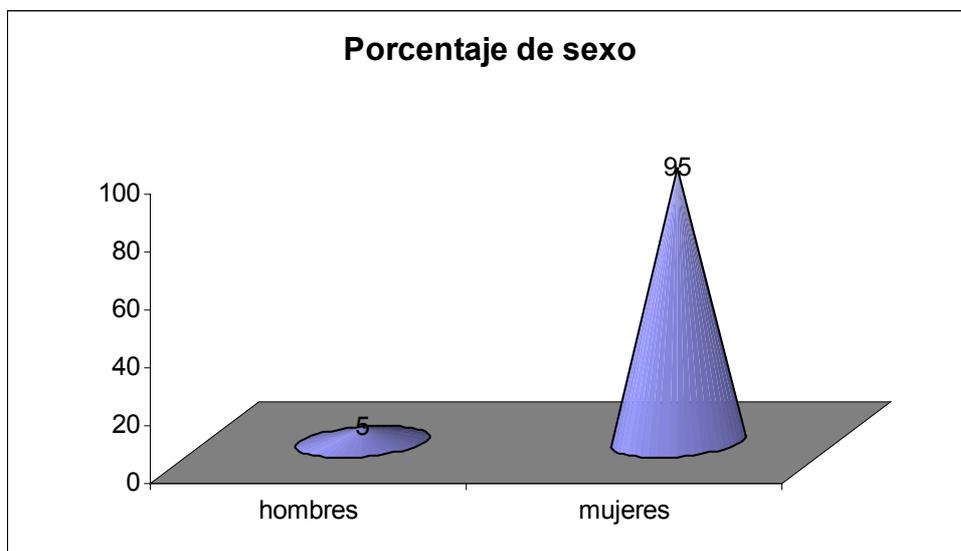
Enseguida, se presenta la edad de los padres, quienes contestaron los cuestionarios: el 32% tiene entre 30 y 35 años; el 27% tiene de 40 a 45 años; el 25% están en un rango de 35 a 40 años; un 13% es mayor de 45 años y sólo un 3% no respondió a esta pregunta. Así que el rango mayor es entre 30 y 45 años, edad que deberá ser tomada en cuenta para el momento de la definición del público a quien es dirigida la publicidad.



Gráfica 3.2.2.2 Edad de los padres de los alumnos.

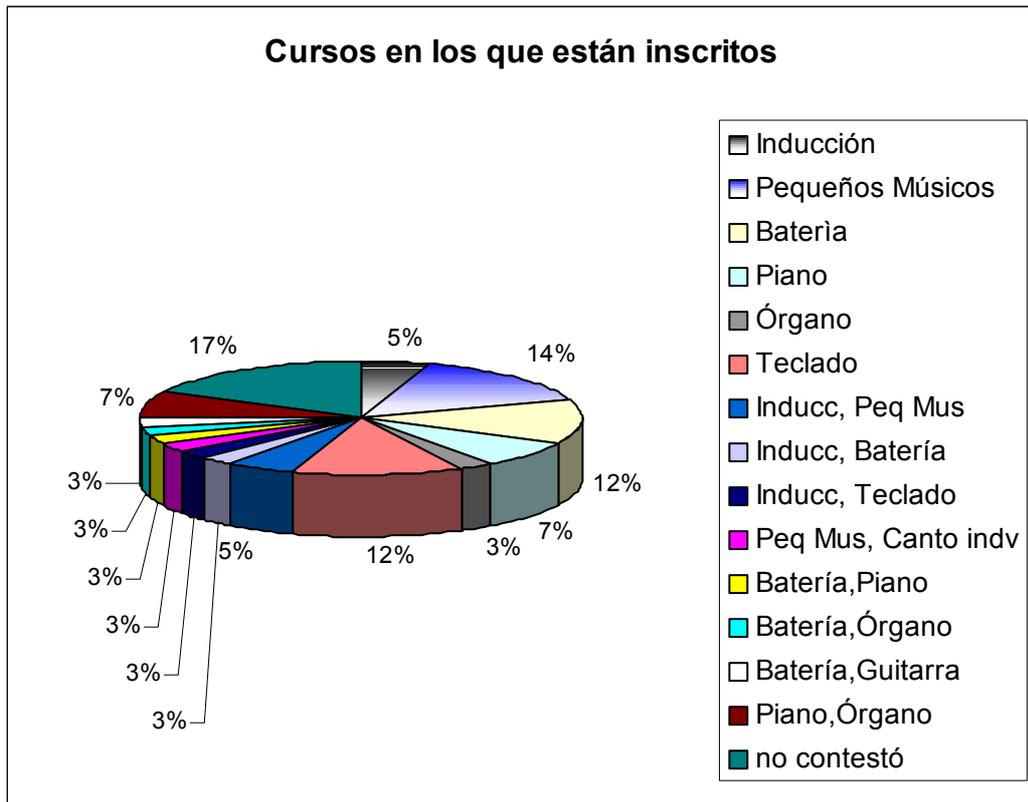
La gráfica siguiente muestra que los padres de los alumnos, en su mayoría, son mujeres, dato que también debe ser tomado en cuenta para la publicidad. Así, podemos interpretar que la

mayoría de la veces las madres de los alumnos son quienes se encargan de todo lo relacionado con los estudios de sus hijos en “Encuentros Musicales”.



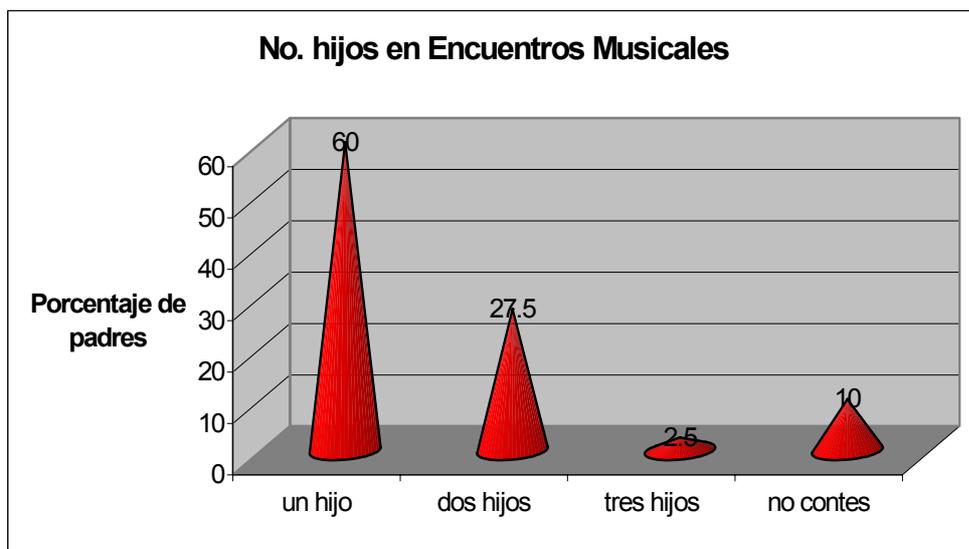
Gráfica 3.2.2.3 Representación del sexo correspondiente a los padres de los alumnos.

Ahora se muestran los cursos en los que están inscritos sus hijos. En la gráfica vemos que un 14% están inscritos en el curso de Pequeños Músicos; en Batería y Teclado un 12% en ambas; en Piano un 7%; 5% en Inducción. El resto están en más de un curso o tienen más de un hijo inscritos en la Academia, como son: Piano y Órgano con un 7%; Inducción y Pequeños Músicos un 5%; Inducción y Batería, Inducción y Teclado, Pequeños Músicos y Canto Individual, Batería y Piano, Batería y Órgano, Batería y Guitarra, con un 3% cada uno.



Gráfica 3.2.2.4 Cursos en los que están inscritos sus hijos.

De esta manera, veremos en la siguiente gráfica el número de hijos inscritos en “Encuentros Musicales”. Se aprecia que los padres aprovechan para inscribir a más de uno de sus hijos o a uno mismo inscribirlo en más de un curso, aunque vemos a un 60% con sólo un hijo en la Academia.

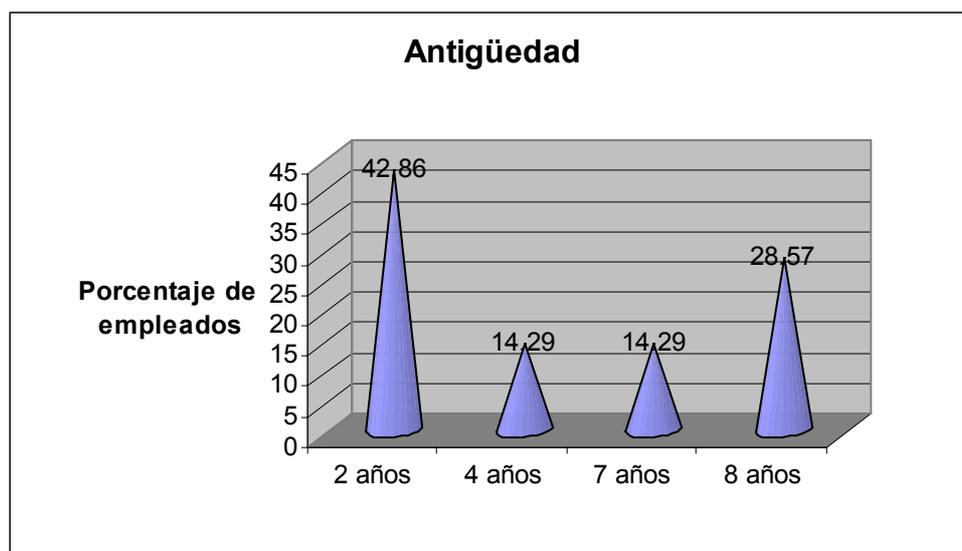


Gráfica 3.2.2.5 Número de hijos que tienen inscritos en “Encuentros Musicales”.

### 3.2.3 Datos socioeconómicos de los empleados.

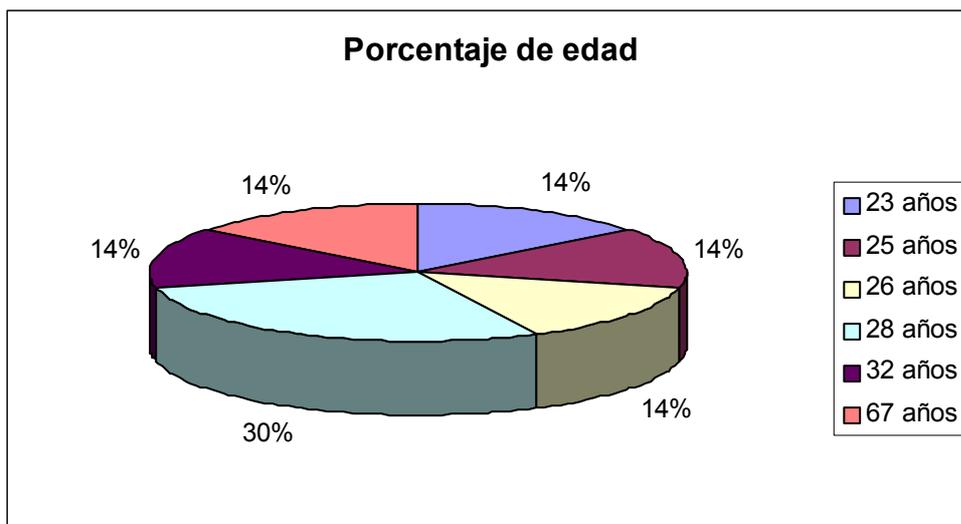
Las gráficas presentadas ahora son las correspondientes a los cuestionarios aplicados a los empleados, éstas nos muestran los datos socioeconómicos.

En la primer gráfica observamos los años que llevan laborando los empleados en “Encuentros Musicales”; podemos ver que la mayoría lleva más de dos años en la Academia y un 42.06% lleva dos años. Quienes tienen más tiempo en “Encuentros Musicales” son los que llevan 8 años laborando en la misma, representando así un 28.57% del total de los empleados, seguidos por quienes tienen 4 y 7 años con un 14.29% ambas.



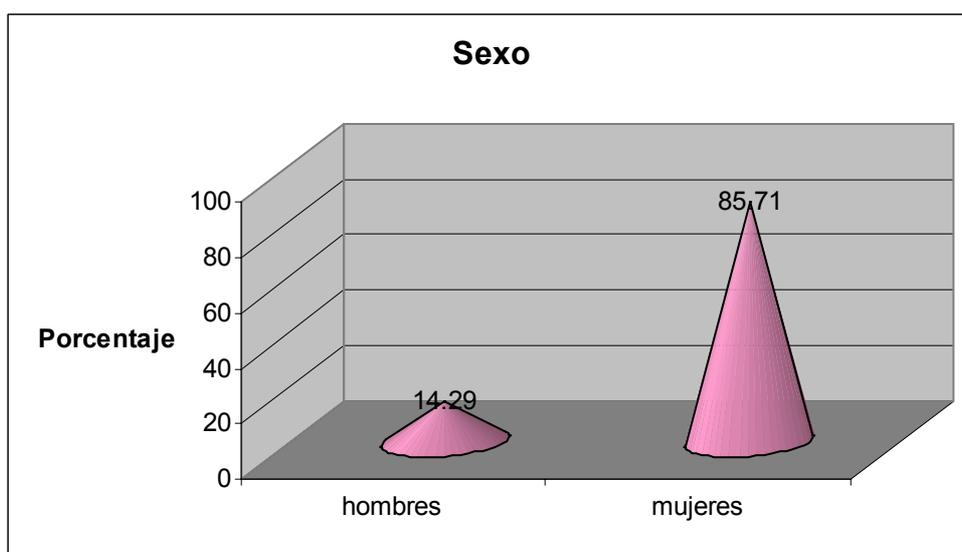
Gráfica 3.2.3.1 Tiempo que los empleados llevan laborando en la Academia.

La edad de los trabajadores es la plasmada en la gráfica a continuación presentada, con un 30% están quienes tienen 28 años. El resto de las edades marcadas es equitativo en los demás empleados, con un 14% cada uno; así, vemos que la mayoría (86%) están entre los 23 y los 32 años.



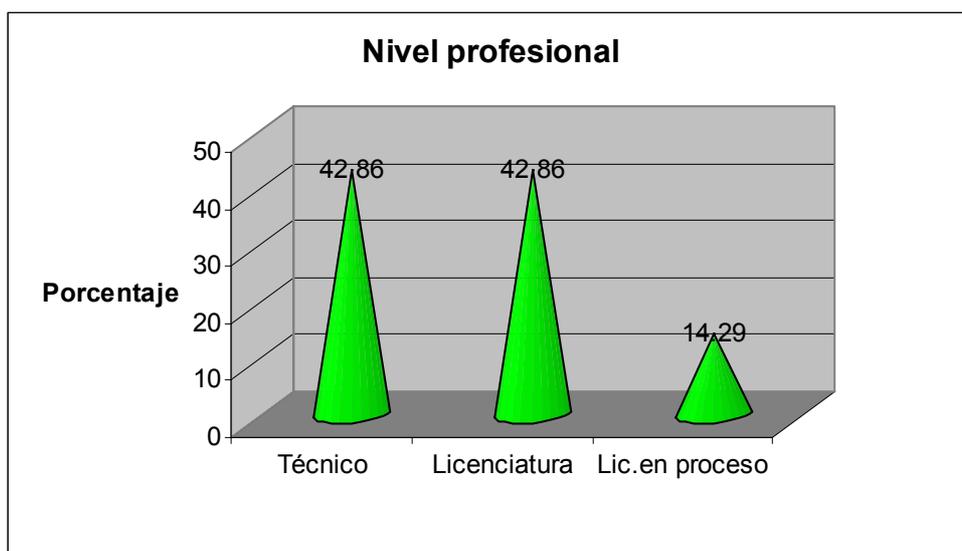
Gráfica 3.2.3.2 Edades de los empleados.

La siguiente gráfica representa cuántas mujeres y cuántos hombres hay como empleados de la Academia, siendo las mujeres quienes forman la mayoría con un 85.71%.



Gráfica 3.2.3.3 Porcentaje de sexo correspondiente a los empleados.

La gráfica siguiente nos muestra el nivel profesional de los profesores quienes laboran en “Encuentros Musicales”; los técnicos representan un 42.86%; los que estudiaron una licenciatura tienen igual porcentaje que los técnicos y sólo un 14.29% tiene una licenciatura en proceso. Así, vemos que un 85.72% cuenta con sus estudios terminados, el cual puede ser un aspecto explotable en la publicidad, pues eso da garantía de que las clases que se imparten en esta Academia son de alta calidad.



Gráfica 3.2.3.4 Nivel profesional de los empleados.

### 3.3 Problemas encontrados.

Como ya mencionamos, los problemas encontrados, gracias a la aplicación de los cuestionarios, se plasman en dos apartados: los referentes a los aspectos internos y los referentes a los externos. Finalmente, se verán cuadros comparativos de las entrevistas aplicadas, las cuales abarcan aspectos tanto internos como externos.

#### 3.3.1 Aspectos internos.

Las gráficas presentadas en este apartado son las relacionadas con la comunicación interna de la Academia “Encuentros Musicales”; en primer lugar, están las correspondientes a los cuestionarios aplicados a los alumnos. Enseguida, están las de los padres de los alumnos y, por último, las de los empleados.

Las siguientes gráficas indican el porcentaje más alto obtenido en cada una de las preguntas<sup>82</sup> correspondientes a los bloques en que están ordenadas. Esto es para dar una idea global de los resultados extraídos de los cuestionarios aplicados a los alumnos, los padres de los alumnos y a los empleados de la Academia “Encuentros Musicales”.

Los cuadros que anteceden a las gráficas resumen los resultados obtenidos en cada una de las preguntas de los diferentes bloques; por eso, se dividen en: bloque, opciones de respuesta (en las cuales se resalta en negritas el número mayor), y la última columna se refiere al porcentaje que representa la respuesta dada por el mayor número de alumnos, porcentaje representado en las gráficas. En ellas, el eje de las “x” muestra la letra de la respuesta que obtuvo el porcentaje mayor y el número de pregunta a la cual corresponde; en el eje de las “y” están marcados los porcentajes correspondientes.<sup>83</sup>

Los cuestionarios aplicados a los alumnos estuvieron divididos en los bloques de: Publicidad y Relaciones Públicas, Funcionamiento, Comunicación y Clima, Espacio Físico e Imagen.<sup>84</sup>

La primer gráfica representa al bloque referido al funcionamiento de la Academia. Las preguntas son:

- *Pregunta 4:* ¿Cómo son las clases que imparten sus profesores?

**A) Excelentes 79.07%**

B) Buenas 20.93%

C) Regulares 0%

D) Malas 0%

De la cual la respuesta “A” fue la que obtuvo el mayor porcentaje.

- *Pregunta 5:* Cuando quiere opinar o preguntar algo en clase:

A) El profesor le da la palabra 39.53%

**B) Lo hace sin necesidad de pedir la palabra 60.47%**

C) El profesor no lo deja hablar 0%

D) Le da miedo preguntar 0%

---

<sup>82</sup> Presentación de preguntas y respuestas basada en Paola Aguilar Piña, *La comunicación organizacional actual en ATEL (Atención Telefónica) México*, p. 97.

<sup>83</sup> Cuadros y gráficas basados en Karla Ausencia Quezada González, *Estudio de caso: Análisis del clima organizacional en Televisa Deportes a partir de los procesos de comunicación interna*, pp. 120-136. Esta forma de presentación de resultados se utilizó para todos los cuestionarios.

<sup>84</sup> Para mayor detalle de los cuestionarios aplicados a los alumnos ver Anexo III.

En este caso, la respuesta con mayor porcentaje fue “B”.

- *Pregunta 13: ¿Cómo considera sus clases en la Academia? (12 años en adelante)*

**A) Como un pasatiempo 57.69%**

B) Una pérdida de tiempo 0%

C) Como complemento a sus estudios (de cualquier índole) 26.92%

D) Lo toma muy en serio, le gustaría dedicarse a esto 15.38%

De la cual la respuesta con mayor porcentaje fue la “A”

- *Pregunta 14: ¿Cómo es usted como alumno en la Academia? (12 años en adelante)*

A) Cumplido y estudioso 34.62%

B) Algunas clases pone atención 15.38%

**C) A veces cumple y otras veces no 50%**

D) No cumple, no pone atención 0%

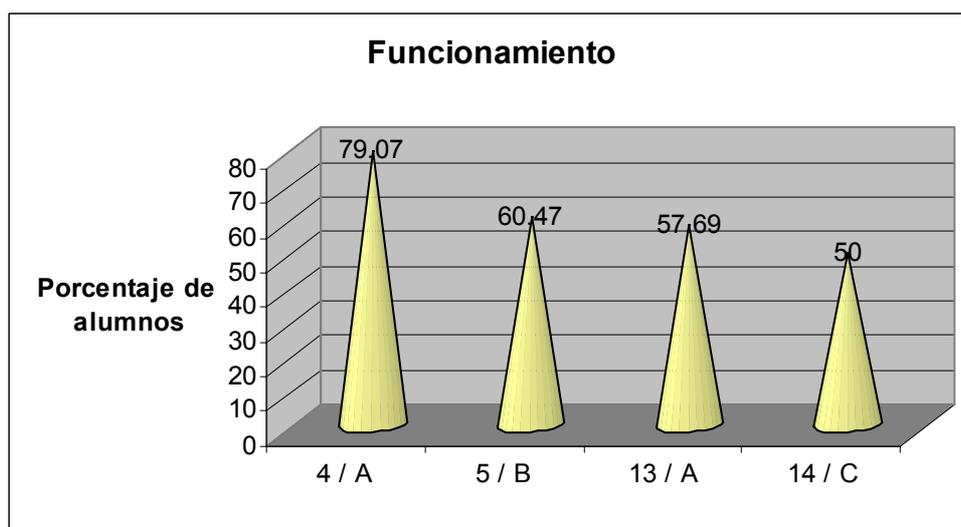
De esta pregunta la respuesta con mayor porcentaje fue la “C”

En cuanto a la apreciación del desempeño de los profesores, podemos ver que la mayoría de los alumnos lo clasifican como excelente; en este sentido, no se modificaría nada, sino asegurar el mantenimiento de este desempeño. Al no necesitar levantar la mano para pedir la palabra, podemos interpretar la flexibilidad en la forma de llevar la clase por parte de los profesores, sin derivar en desorden.

Al aplicar las preguntas 13 y 14, nos dimos cuenta que la mayoría toma como un pasatiempo las clases y, a veces, cumplen y otras no. Esto nos obliga a tomar más en cuenta las demás técnicas de investigación utilizadas para poder verificar los resultados (entrevistas y observación). Sin embargo, en el siguiente bloque veremos que aunque sean tomadas las clases como un pasatiempo, los alumnos no les restan importancia.

BLOQUE	RESPUESTA				%MAYOR
	FUNCIONAMIENTO	A	B	C	
Pregunta 4	<b>34</b>	9	0	0	79.07%
Pregunta 5	17	<b>26</b>	0	0	60.47%
Pregunta 13	<b>15</b>	0	7	4	57.69%
Pregunta 14	9	4	<b>13</b>	0	50%

Cuadro 3.3.1.1 Bloque de funcionamiento (alumnos).



Gráfica 3.3.1.1 Representación del bloque de funcionamiento, correspondiente a los cuestionarios aplicados a los alumnos.

La segunda gráfica se refiere al bloque de comunicación y clima de “Encuentros Musicales”.

En este bloque las preguntas son:

- *Pregunta 6:* ¿Cómo es la relación personal con su profesor?

**A) Excelente 62.79%**

B) Buena 32.56%

C) Regular 4.65%

D) Mala 0%

La respuesta “A” obtuvo el porcentaje mayor.

- *Pregunta 7:* ¿Cómo es su relación con los demás alumnos de la Academia?

**A) Excelente 41.86%**

B) Buena 20.93%

C) Regular 13.95%

D) Mala 2.33%

E) No los conoce 18.60%

F) No contestó 2.33%

De la cual la respuesta que obtuvo mayor porcentaje fue la “A”.

- *Pregunta 8:* Si tiene algún problema con otro alumno ¿qué hace?

**A) Le da aviso a su profesor 39.53%**

B) Le dice a la directora 13.95%

C) Le dice a la encargada de administración 6.98%

D) No dice nada 25.58%

E) No contestó 13.95%

La respuesta con mayor porcentaje fue la “A”.

- *Pregunta 9: ¿Cómo ve a la Academia?*

A) Un lugar para socializar con más gente 16.28%

B) Un lugar para distraerse 9.30%

**C) Un lugar para aprender 69.77%**

D) El último lugar donde quiere estar en el día 0%

E) No contestó 1%

La respuesta “C” fue la que obtuvo el porcentaje mayor<sup>85</sup>.

- *Pregunta 10: ¿Qué opina de los salones?*

**A) Así están bien 65.12%**

B) Le gustaría que fueran más grandes 27.91%

C) Le agradaría otro color 2.33%

D) No le gustan, deberían ser totalmente diferentes 0%

E) No contestó 4.65%

La respuesta “A” fue la que obtuvo el porcentaje mayor.

- *Pregunta 15: ¿Cómo es su relación con la directora y las encargadas de la administración?*

**A) Excelente 57.69%**

B) Buena 38.46%

C) Regular 3.85%

D) Mala 0%

La respuesta que obtuvo el mayor porcentaje fue la “A”.

Con las primeras dos preguntas podemos observar que el clima en cuanto a la percepción de los alumnos, en general es óptimo, porque las relaciones profesor-alumno, directivos-alumno y alumno-alumno, en general son consideradas como excelentes. Se debe hacer un esfuerzo por mantener de este modo las relaciones entre los diferentes elementos de la organización, pues ésta podría ser la base en la cual se apoyen los alumnos para hacer las recomendaciones. Además, este clima hace que aunque consideren sus clases como un pasatiempo, este cobre importancia y seriedad al tomar a la Academia como un lugar para aprender.

---

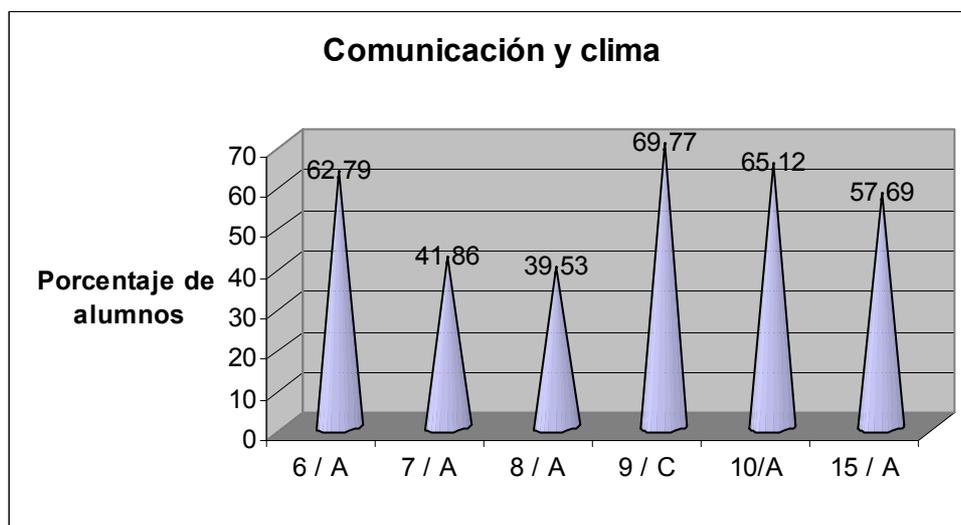
<sup>85</sup> Solamente una persona escogió dos respuestas: la B y la C, por lo que se tomó como dato perdido al momento de graficar.

En el aspecto de los salones, vemos claramente a los alumnos conformes con el espacio físico en el cual reciben sus clases; por ello, en cuanto a comodidad podemos decir que se encuentran en óptimas condiciones, aunque el espacio físico no debe ser determinado únicamente por este elemento, sino por otros como el aspecto técnico o el de crecimiento de la misma organización.

BLOQUE	RESPUESTA						%MAYOR
	A	B	C	D	Otro	NC	
COMUNICACIÓN Y CLIMA							
Pregunta 6	27	14	2	0	0	0	62.79%
Pregunta 7	18	9	6	1	8	1	41.86%
Pregunta 8	17	6	3	11	0	6	39.53%
Pregunta 9	7	4	30	0	0	1	69.77%
Pregunta 10	28	12	1	0	0	2	65.12%
Pregunta 15	15	10	1	0	0	0	57.69%

NC= No contestó

Cuadro 3.3.1.2 Bloque de comunicación y clima organizacional (alumnos).



Gráfica 3.3.1.2 Representación del bloque de comunicación y clima organizacional, correspondiente a los cuestionarios aplicados a los alumnos.

Los cuestionarios aplicados a los padres de los alumnos se dividieron en los bloques de: Publicidad y Relaciones Públicas; Imagen; Comunicación, Políticas y Normas; finalmente, Comunicación y Funcionamiento.<sup>86</sup>

<sup>86</sup> Para ver el cuestionario tal cual se aplicó a los padres de los alumnos ver Anexo III.

El primer bloque corresponde a la comunicación, políticas y normas de “Encuentros Musicales”. Las siguientes preguntas son las representadas en la gráfica:

- *Pregunta 8:* ¿Cómo es el trato que recibe por parte de los directivos de “Encuentros Musicales”?

**A) Excelente 77.5%**

B) Bueno 20%

C) Regular 0%

D) Malo 0%

De la cual la respuesta que obtuvo mayor porcentaje fue la “A”.

- *Pregunta 9:* ¿Cuál es la frecuencia con que se llevan a cabo las disposiciones de la Academia (reglamento, horarios, fechas de presentaciones, etc.)?

**A) Siempre se cumplen 85%**

B) A veces se cumplen 10%

C) Casi nunca se cumplen 0%

D) Nunca se cumplen 0%

E) No sabe 5%

En este caso la respuesta “A” fue la de mayor porcentaje.

- *Pregunta 10:* Si algún día se suspenden las clases (por ejemplo un día feriado), falta algún profesor o está próxima a realizarse alguna presentación, ¿qué hacen los directivos de la Academia?

**A) Le avisan con tiempo de anticipación suficiente 77.5%**

B) Le avisan con poco tiempo de anticipación 2.5%

C) Se entera por los padres de otros alumnos o por otros alumnos 0%

D) No le avisan 2.5%

E) Otro 10%<sup>87</sup>

F) No contestó 2.5%

La respuesta “A” fue la que obtuvo el mayor porcentaje.<sup>88</sup>

En cuanto a la comunicación y cumplimiento de las políticas y normas de la organización, podemos interpretar que se llevan a cabo de manera óptima, en cuanto a su aplicación con los

---

<sup>87</sup> Quienes escogieron esta respuesta anotaron que no llevaban el tiempo suficiente en la Academia como para responder a esta pregunta.

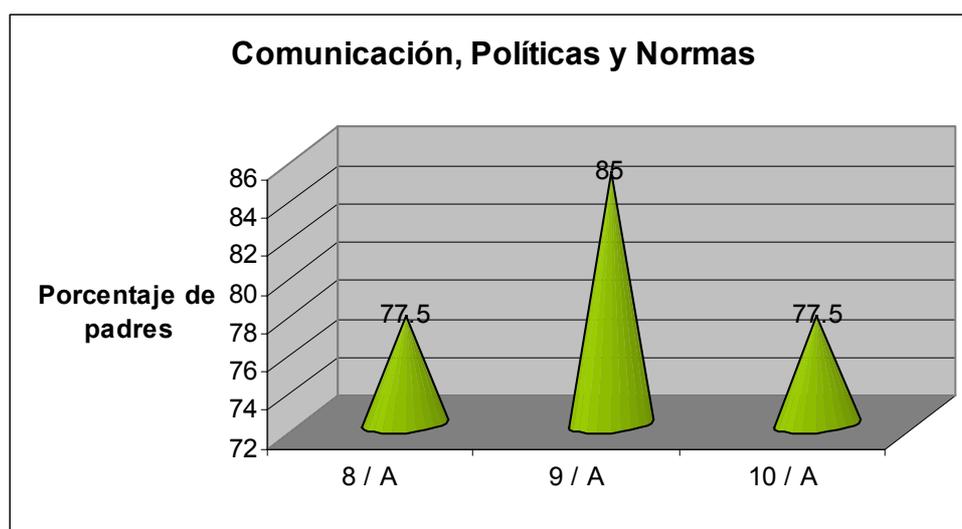
<sup>88</sup> En esta pregunta hubo dos personas que escogieron más de una opción de respuesta, estas fueron la A y la E, dado que representaban sólo el 5% del total de los encuestados se tomaron como datos perdidos.

clientes, pues siempre cumplen lo comunicado a los padres de los alumnos, les dan aviso con tiempo de anticipación suficiente y les agrada el tipo de comunicación tenida con los directivos, al calificarlo como excelente.

El mantenimiento de esta comunicación entre la Academia y los padres de los alumnos es indispensable para lograr su permanencia dentro de la Academia y la continuidad de las recomendaciones.

BLOQUE	RESPUESTA						% MAYOR
	A	B	C	D	E	F	
COMUNICACIÓN, POLÍTICAS Y NORMAS							
Pregunta 8	31	8	0	0	0	0	77.5%
Pregunta 9	34	4	0	0	2	0	85%
Pregunta 10	31	1	0	1	4	1	77.5%

Cuadro 3.3.1.3 Bloque de políticas y normas (padres).



Gráfica 3.3.1.3 Representación del bloque de políticas y normas, correspondiente a los cuestionarios aplicados a los padres de los alumnos.

La siguiente gráfica corresponde al bloque de la comunicación y el funcionamiento de la Academia. A este bloque pertenecen las siguientes preguntas:

- *Pregunta 11:* ¿Qué piensa de la relación de su hijo con su profesor?

A) Me agrada mucho 77.5%

B) Me agrada 22.5%

C) Me es indiferente 0%

D) Me desagrada 0%

La respuesta de mayor porcentaje fue la “A”:

- *Pregunta 12:* ¿Está satisfecho con lo que recibe su hijo por parte de la Academia?

**A) Muy satisfecho 57.5%**

B) Satisfecho 40%

C) Poco satisfecho 0%

D) No estoy satisfecho 0%

E) No contestó 2.5%

De la cual la respuesta con un porcentaje mayor fue la “A”.

- *Pregunta 13:* ¿Considera que su hijo está satisfecho al estudiar en “Encuentros Musicales”?

**A) Muy satisfecho 72.5%**

B) Satisfecho 25%

C) Poco satisfecho 2.5%

D) No estoy satisfecho 0%

La respuesta “A” fue la del porcentaje mayor.

- *Pregunta 14:* ¿Le gustaría que su hijo permanezca en la Academia?

**A) Si, por todo el tiempo que se pueda o sea necesario 77.5%**

B) Si 20%

C) Si, pero por poco tiempo 2.5%

D) No 0%

De la cual la respuesta “A” fue la que obtuvo el mayor porcentaje.

- *Pregunta 15:* ¿Considera que hay avances en el aprendizaje musical de su hijo?

A) Si en gran medida 45%

**B) Si 47.5%**

C) Muy pocos 5%

D) No hay avances 0%

El mayor porcentaje fue obtenido por la respuesta “B”.

De acuerdo a las respuestas dadas en este bloque, se puede interpretar que la comunicación tenida con los alumnos es bien vista por parte de los padres, a lo cual se debe dar mantenimiento para no verla deteriorada. En cuanto al funcionamiento, podemos decir lo mismo, pues los padres de los alumnos están muy satisfechos con lo aportado por la Academia a sus hijos (y los padres quienes consideraron que los avances en el aprendizaje de sus hijos no se daban en gran medida, hicieron la aclaración de que en gran parte era por los alumnos mismos y no por sus profesores).

De acuerdo con esto, vemos que la calidad de la enseñanza en “Encuentros Musicales” es elevada; por esta razón, el funcionamiento en este sentido es un punto a favor de la organización.

BLOQUE	RESPUESTA					% MAYOR
	A	B	C	D	E	
COMUNICACIÓN Y FUNCIONAMIENTO						
Pregunta 11	<b>31</b>	9	0	0	0	77.5%
Pregunta 12	<b>23</b>	16	0	0	1	57.5%
Pregunta 13	<b>29</b>	10	1	0	0	72.5%
Pregunta 14	<b>31</b>	8	1	0	0	77.5%
Pregunta 15	18	<b>19</b>	2	0	0	47.5%

Cuadro 3.3.1.4 Bloque de comunicación y funcionamiento (padres).



Gráfica 3.3.1.4 Representación del bloque de comunicación y funcionamiento, correspondiente a los cuestionarios aplicados a los padres de los alumnos.

Las gráficas hechas por bloques para empleados se presentan de igual manera que las correspondientes a los alumnos y a sus padres, pero con bloques adicionales que nos darán un conocimiento más amplio del funcionamiento de la Academia de manera interna. Los bloques son: Identidad Organizacional (conocimiento de la organización), Comunicación Formal e Informal, Comunicación y Motivación, Clima Organizacional 1, Clima Organizacional 2, Clima Organizacional 3, Clima Organizacional 4, Funcionamiento y Percepción de “Encuentros Musicales”.<sup>89</sup>

<sup>89</sup> Para ver el formato original del cuestionario aplicado a los empleados ver Anexo III.

Así, la primer gráfica corresponde al bloque de identidad organizacional (conocimiento de la organización). A este bloque pertenecen las preguntas siguientes:

- *Pregunta 1:* ¿Conoce cuál es la misión y la visión de la Academia “Encuentros Musicales”?

**A) Sí 71.43%**

B) No 28.57%

¿Cuáles son?

De la cual la respuesta “A” fue la que obtuvo el mayor porcentaje y el 42.86% contestó cuáles son.<sup>90</sup>

- *Pregunta 2:* ¿Conoce la filosofía y los valores que maneja “Encuentros Musicales”?

A) Sí 42.86%

**B) No 57.14%**

¿Cuáles son?

En este caso la respuesta “B” fue la de mayor porcentaje y el 42.86% contestó cuáles son.<sup>91</sup>

- *Pregunta 3:* ¿Sabe cuáles son los objetivos y metas de la Academia?

**A) Sí 57.14%**

B) No 42.86%

¿Cuáles son?

La respuesta “A” fue la que obtuvo el porcentaje mayor y también el 57.14% contestó cuáles son.<sup>92</sup>

Con esta gráfica lo que se pretende es ver cuál es el conocimiento tenido por los empleados de la identidad organizacional de la Academia. Tenemos a la misión, la visión, los objetivos y las metas, los cuales son conocidos, no así la filosofía y los valores. Debido a esto, es necesario trabajar en este sentido, pues la imagen de la organización no puede depender solamente del trato dado a los clientes. Debe estar reforzada y basada en la proyección tenida desde dentro de ella.

---

<sup>90</sup> Las respuestas fueron las siguientes: desarrollar en los alumnos el sentido musical como parte recreativa de los mismos; educación musical, el gusto por la música; captación de más alumnos. En el siguiente capítulo se analizarán estas respuestas para crear una propuesta.

<sup>91</sup> Las respuestas fueron: son valores espirituales, la música enaltece el alma; la enseñanza y el valor de la música para los niños o adultos; trato de maestra directamente con los papás y hacer una convivencia con ellos casi familiar. En el siguiente capítulo se analizarán estas respuestas para crear una propuesta.

<sup>92</sup> Las respuestas fueron: una mejor cultura musical y, en general, el desarrollo económico de la misma Academia; alcanzar un mayor número de alumnos que duren muchos años; tener más alumnos que salgan bien preparados y sobre todo aumentar los alumnos en la Academia. En el siguiente capítulo se analizarán estas respuestas para crear una propuesta.

Esto se logra a través de reafirmación de la identidad organizacional por parte de los distintos elementos que la conforman.

BLOQUE	R		% MAYOR
	A	B	
IDENTIDAD ORGANIZACIONAL (CONOCIMIENTO DE ORG.)			
Pregunta 1	5	2	71.43%
Pregunta 2	3	4	57.14%
Pregunta 3	4	3	57.14%

R= Respuestas

Cuadro 3.3.1.5 Bloque de identidad organizacional (empleados).



Gráfica 3.3.1.5 Representación del bloque de identidad organizacional, correspondiente a los cuestionarios aplicados a los empleados.

La segunda gráfica de empleados es del bloque de la comunicación formal e informal entre los empleados y los directivos de la Academia. A este bloque pertenecen las preguntas:

- *Pregunta 4:* ¿Recibe periódicamente información en general?

A) No recibo información 14.29%

**B) Si, pero en pocas ocasiones 42.86%**

C) Si, pero sin periodicidad definida 14.29%

D) Si, periódicamente 28.57%

De la que la respuesta con mayor porcentaje fue la “B”.

- *Pregunta 5:* En caso de haber respondido que sí a la anterior, ¿qué tipo de información recibe?

A) Acerca de la Academia

B) Acerca del desempeño de su trabajo

C) Acerca de los logros de la Academia

D) Avisos y eventos

Esta pregunta no fue graficada porque un 71.43% de los empleados contestaron más de una respuesta, por eso se consideró un error en la aplicación del cuestionario. Sin embargo, mencionamos la pregunta porque pertenece a este bloque.

- *Pregunta 6:* ¿Por qué medios recibe la información?

A) Cara a cara **85.71%**

B) Folletos, volantes. 14.29%

C) Un escrito especial 0%

D) Por teléfono o correo electrónico 0%

La respuesta “A” fue la que presentó el mayor porcentaje.

- *Pregunta 7:* ¿De quién recibe la información?

A) La directora

B) Los administrativos

C) Otros profesores

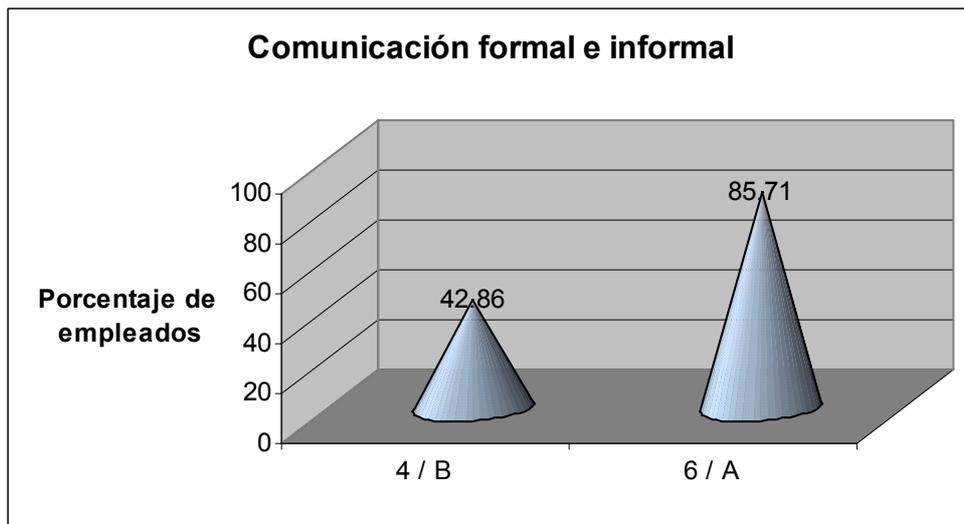
D) Los padres de los alumnos

Esta pregunta no se pudo graficar por un error de cuestionario, pues un 42.86% de los empleados escogió más de una respuesta.

Aunque la comunicación interna cara a cara ha funcionado, ésta siempre debe ser reforzada por un canal formal, para efectos de asegurar su cumplimiento y que quede registrado lo que se comunicó. La mayoría de los empleados coinciden en que se recibe información en pocas ocasiones, lo cual hace necesario implementar una estrategia para cubrir en este sentido las necesidades de la organización, pues este aspecto podría ser la causa de malentendidos u otro tipo de problemas entre los trabajadores de la Academia.

<b>BLOQUE</b>	<b>RESPUESTA</b>				<b>% MAYOR</b>
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	
COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL					
Pregunta 4	1	<b>3</b>	1	2	42.86%
Pregunta 6	<b>6</b>	1	0	0	85.71%

Cuadro 3.3.1.6 Bloque de comunicación formal e informal.



Gráfica 3.3.1.6 Representación del bloque de comunicación formal e informal, correspondiente a los cuestionarios aplicados a los empleados.

La gráfica siguiente corresponde al bloque de comunicación y motivación. A este pertenecen las siguientes preguntas:

- *Pregunta 8:* Si a usted se le ocurriera una idea nueva en relación con su trabajo, ¿qué probabilidad habría de que fuera puesta en práctica?
  - A) Ninguna 0%
  - B) Poca 42.86%**
  - C) Bastante 14.29%
  - D) Mucha 42.86%**

Las respuestas “B” y “D” obtuvieron igual porcentaje, siendo éste el mayor con respecto a las demás respuestas.

- *Pregunta 9:* Si usted tiene alguna queja ¿a quién(es) se dirige?
  - A) Directora
  - B) Administración
  - C) A una persona de su mismo nivel
  - D) Otro

No se graficó esta pregunta por un error de cuestionario, pues un 57.14% contestó más de una respuesta.

- *Pregunta 10:* ¿Cree usted que la dirección se encuentra alejada de las situaciones que ocurren en la Academia?
  - A) Muy alejada 0%
  - B) Bastante alejada 0%

**C) Un poco alejada 57.14%**

D) Nada alejada 42.86%

De la cual la respuesta con mayor porcentaje fue la “C”.

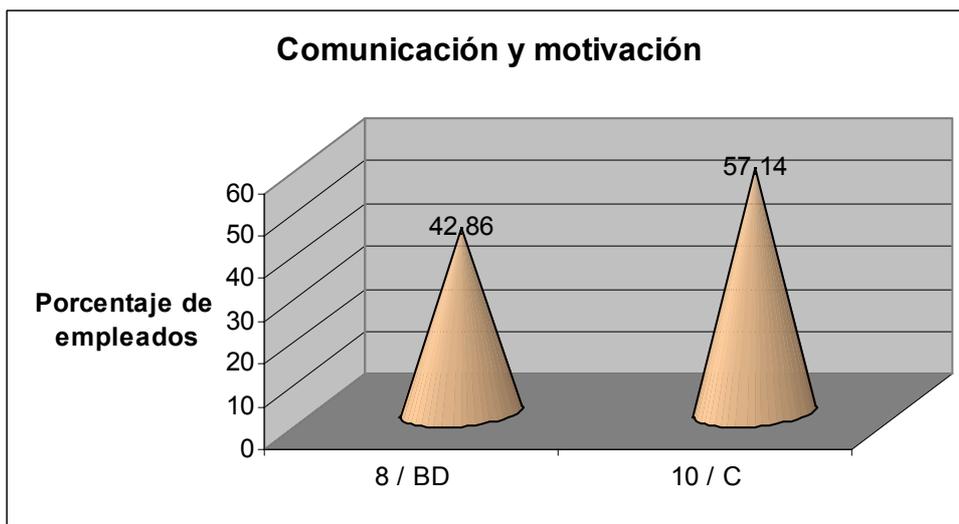
En cuanto a la motivación, encontramos una contradicción, pues igual número de empleados considera pocas las probabilidades de poner en práctica una idea e igual número considera muchas probabilidades. En este caso, se puede ver que sólo a algunas personas se les dan facilidades para poner en práctica sus ideas y a otras no, lo cual puede ser un factor de desmotivación, y puede llevar al empleado a tener actitudes negativas tanto en el lugar de trabajo como fuera de él; dichas actitudes indiscutiblemente afectarían la imagen de la organización y su funcionamiento. Por esto, se debe poner especial atención en este punto a fin de lograr una equidad en el trato hacia los empleados.

Cabe mencionar, que la pregunta 9, la cual no se pudo graficar también podría tener la siguiente interpretación: los empleados no tienen clara a la persona quien debe encargarse de resolver los conflictos presentados, pues se dirigen a diferentes personas para comunicárselos. Esta persona debe ser definida y dada conocer a toda la organización.

El hecho de que los directivos pongan atención a todos los empleados por igual ayudará a que puedan tener una mayor cercanía con todo lo sucedido dentro de la Academia, pues la mayoría de los empleados considera que la dirección está un poco alejada en este aspecto.

<b>BLOQUE</b>	<b>RESPUESTA</b>				
<b>COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>% MAYOR</b>
Pregunta 8	0	3	1	3	42.86%
Pregunta 10	0	0	4	3	57.14%

Cuadro 3.3.1.7 Bloque de comunicación y motivación (empleados).



Gráfica 3.3.1.7 Representación del bloque de comunicación y motivación, correspondiente a los cuestionarios aplicados a los empleados.

El bloque siguiente es el correspondiente al clima organizacional vivido dentro de la Academia “Encuentros Musicales”. Este se ha dividido en cuatro partes: clima organizacional 1, clima organizacional 2, clima organizacional 3 y clima organizacional 4<sup>93</sup>.

A la primer parte pertenecen las siguientes preguntas:

- *Pregunta 11a:* ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en su empresa en cuanto a la promoción interna?

- A) Malo 0%
- B) Regular 28.57%
- C) Bueno 42.86%**
- D) Muy bueno 28.57%

La respuesta que obtuvo mayor porcentaje fue la “C”.

- *Pregunta 11b:* ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en su empresa en cuanto a la comunicación con los superiores?

- A) Malo 0%
- B) Regular 28.57%
- C) Bueno 28.57%

<sup>93</sup> En el cuestionario que se aplicó (ver Anexo III) todas estas preguntas aparecen sintetizadas de la pregunta 11 a la 14, esto se hizo con la finalidad de obtener más información sin necesidad de realizar un cuestionario tan amplio. Al momento de vaciar los datos, graficarlos e interpretarlos, dichas preguntas fueron desglosadas para su análisis, por ello el bloque de clima organizacional se divide en 4 partes.

**D) Muy bueno 42.86%**

La respuesta “D” fue la de mayor porcentaje.

- *Pregunta 13a:* ¿Cómo evaluaría la estrecha colaboración con los directivos?

A) Mala 0%

**B) Regular 42.86%**

C) Buena 28.57%

D) Muy buena 28.57%

La respuesta “B” fue la que obtuvo el mayor número de porcentaje.

- *Pregunta 13g:* ¿Cómo evaluaría la confianza con los directivos?

A) Nada 0%

B) Poca 14.29%

**C) Bastante 42.86%**

**D) Mucha 42.86%**

Las respuestas “C” y “D” fueron las que obtuvieron el porcentaje mayor.

- *Pregunta 13m:* ¿Qué tanto guarda distancia con respecto a los directivos?

**A) Nada 28.57%**

**B) Poca 28.57%**

C) Bastante 14.29%

**D) Mucha 28.57%**

Las respuestas “A”, “B” y “D” obtuvieron igual número de porcentaje, siendo éste el más alto con respecto a las demás opciones de respuesta.

- *Pregunta 13n:* ¿Qué tanto guarda distancia con respecto a los demás profesores?

**A) Nada 42.86%**

B) Poca 28.57%

C) Bastante 0%

D) Mucha 28.57%

La respuesta que obtuvo mayor porcentaje fue la “A”.

En las primeras preguntas de este bloque, vemos al clima en cuanto a la promoción interna, donde es considerado como bueno; en cuanto a la relación de los empleados con los directivos, nos encontramos con algunas irregularidades: el guardar distancia entre ambas partes no parece ser una relación vivida de manera uniforme, pues no hay coincidencias en las respuestas de los empleados. Esto nos hace suponer que esta relación es distinta con cada empleado; por otro lado, la mayoría siente confianza con los directivos y considera que la comunicación con ellos es muy

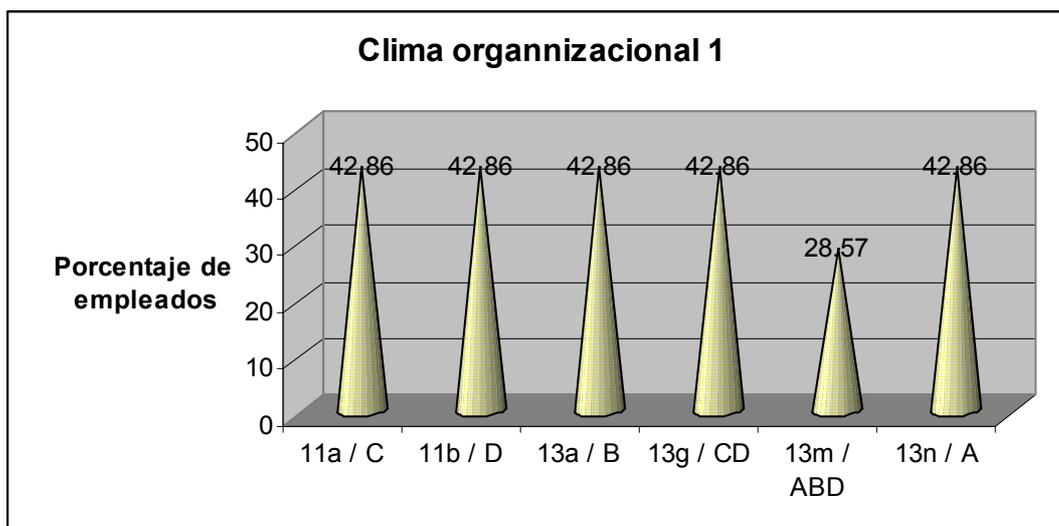
buena, sin embargo, la mayoría respondió al evaluar una estrecha colaboración entre ambas partes que ésta es regular.

Aquí vemos una clara incongruencia, pues si en realidad existiera una muy buena comunicación entre estos elementos, sin duda los llevaría a entablar una estrecha colaboración en el desempeño del trabajo. Aún así, basándonos en estos resultados, se podría utilizar la confianza sentida por los empleados hacia los directivos para mejorar la colaboración entre ellos.

**BLOQUE RESPUESTA**

CLIMA 1	A	B	C	D	% MAYOR
Pregunta 11a	0	2	3	2	42.86%
Pregunta 11b	0	2	2	3	42.86%
Pregunta 13a	0	3	2	2	42.86%
Pregunta 13g	0	1	3	3	42.86%
Pregunta 13m	2	2	1	2	28.57%
Pregunta 13n	3	2	0	2	42.86%

Cuadro 3.3.1.8 Bloque de clima organizacional (parte 1, empleados).



Gráfica 3.3.1.8 Representación del bloque de clima organizacional (parte 1), correspondiente a los cuestionarios aplicados a los empleados.

La siguiente es la segunda parte de clima organizacional, a la cual pertenecen las preguntas:

- *Pregunta 11d*: ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en su empresa en cuanto a la colaboración en el trabajo?

A) Malo 0%

B) Regular 0%

C) Bueno 57.14%

D) Muy bueno 42.86%

La respuesta con mayor porcentaje fue la “C”.

- *Pregunta 12a:* ¿Cómo evaluaría las relaciones laborales con su superior?

A) Malas 0%

B) Regulares 0%

**C) Buenas 57.14%**

D) Muy buenas 42.86%

La respuesta “C” fue la de porcentaje mayor.

- *Pregunta 12b:* ¿Cómo evaluaría el apoyo de sus superiores en el desarrollo de su trabajo?

A) Nada 0%

B) Poco 28.57%

**C) Bastante 57.14%**

D) Mucho 14.29%

La respuesta con porcentaje mayor fue la “C”.

- *Pregunta 13b:* ¿Cómo evaluaría la estrecha colaboración con los demás profesores?

A) Mala 0%

B) Regular 14.29%

C) Buena 28.57%

**D) Muy buena 57.14%**

La respuesta de mayor porcentaje fue la “D”.

- *Pregunta 13d:* ¿Cómo evaluaría la camaradería con los directivos?

A) Nada 0%

B) Poca 14.29%

**C) Bastante 57.14%**

D) Mucha 28.57%

La respuesta “C” fue la de mayor porcentaje.

- *Pregunta 13e:* ¿Cómo evaluaría la camaradería con los demás profesores?

A) Nada 0%

B) Poca 14.29%

C) Bastante 28.57%

**D) Mucha 57.14%**

La respuesta “D” fue la de mayor porcentaje.

- *Pregunta 13h:* ¿Cómo evaluaría la confianza con los demás profesores?

A) Nada 0%

B) Poca 0%

**C) Bastante 57.14%**

D) Mucha 42.86%

La respuesta “C” fue la de mayor porcentaje.

- *Pregunta 13*ñ: ¿Qué tanto guarda distancia con respecto a los alumnos?

**A) Nada 57.14%**

B) Poca 14.29%

C) Bastante 0%

D) Mucha 28.57%

La respuesta “A” fue la de mayor porcentaje.

- *Pregunta 14*: Si tuviera que definir el ambiente interno de la Academia “Encuentros Musicales”, ¿con qué expresión lo haría?

**A) Una gran familia 57.14%**

B) Una selva 0%

C) Un club de amigos 42.86%

D) Un cuartel 0%

E) Una sala de espera 0%

De la cual la respuesta de mayor porcentaje fue la “A”.

Ahora, en esta segunda parte de clima, vemos que, en general, los empleados consideran a la colaboración en el trabajo y las relaciones laborales con sus superiores como buenas y el apoyo recibido por su parte es bastante, de la misma forma la camaradería. Esto pareciera contradecir la primera parte de este bloque de clima, en la cual se obtuvo como resultado que no creen en la existencia de una estrecha colaboración entre ellos, pero también podríamos interpretar que el concepto de colaboración no es lo mismo para los empleados como lo es tener apoyo. En este último caso, se debe indagar acerca del tipo de colaboración que los empleados desearían tener por parte de los directivos.

Por otro lado, la camaradería y la estrecha colaboración con los demás profesores fueron evaluadas como muy buenas y otro resultado fue que hay bastante confianza entre ellos. Por esto, podemos deducir que el clima creado entre los profesores es favorable para el desempeño de sus labores.

Aunque vemos que los profesores no guardan distancia con respecto a los alumnos, esto no resulta en una inexistencia del respeto entre éstos, pues más adelante, en la cuarta parte de este bloque de clima veremos a todos los profesores considerar la relación con sus alumnos como una relación de respeto.

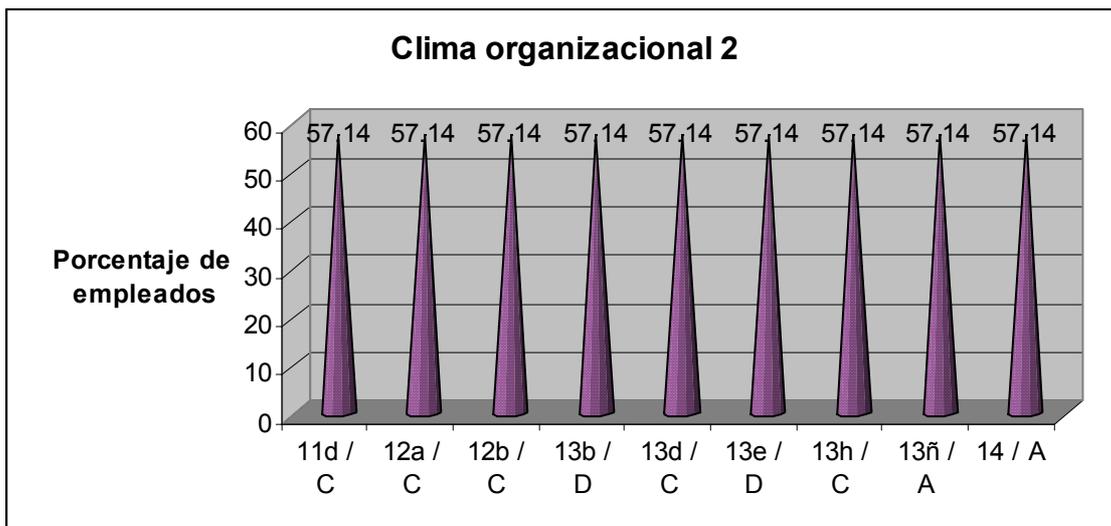
Al definir el ambiente interno, la mayoría de los profesores escogió la frase “una gran familia”, lo cual es considerado positivo, ya que de haber escogido “una selva” podríamos haber interpretado la existencia de muchos conflictos dentro de la Academia muy evidentes; si hubieran escogido “un club de amigos” se podría pensar que le restan seriedad a su trabajo; de haber escogido “un cuartel”, querría decir que se sienten coartados en sus libertades y en exceso presionados; si hubiera resultado la opción “una sala de espera” la de mayor porcentaje pensaríamos que su trabajo les aburre.

Por estas razones, la opción de “una gran familia” nos dice que se sienten bien en su trabajo; obviamente, con otros resultados hemos visto y veremos la existencia de ciertos problemas sin dejar de lado la necesidad de resolverlos, pero no han llegado a ser tan graves como para hacer sentir mal a los empleados en su trabajo.

### BLOQUE RESPUESTA

CLIMA 2	A	B	C	D	% MAYOR
Pregunta 11d	0	0	4	3	57.14%
Pregunta 12a	0	0	4	3	57.14%
Pregunta 12b	0	2	4	1	57.14%
Pregunta 13b	0	1	2	4	57.14%
Pregunta 13d	0	1	4	2	57.14%
Pregunta 13e	0	1	2	4	57.14%
Pregunta 13h	0	0	4	3	57.14%
Pregunta 13ñ	4	1	0	2	57.14%
Pregunta 14	4	0	3	0	57.14%

Cuadro 3.3.1.9 Bloque de clima organizacional (parte 2, empleados).



Gráfica 3.3.1.9 Representación del bloque de clima organizacional (parte 2), correspondiente a los cuestionarios aplicados a los empleados.

A continuación, se presenta la tercera parte del bloque correspondiente al clima organizacional. A este pertenecen las preguntas:

- *Pregunta 11c:* ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en su empresa en cuanto a la comunicación con sus compañeros?

- A) Malo 0%
- B) Regular 0%
- C) Bueno 28.57%
- D) Muy bueno 71.43%**

La respuesta “D” fue la de mayor porcentaje.

- *Pregunta 11e:* ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en su empresa en cuanto a su libertad individual?

- A) Malo 0%
- B) Regular 0%
- C) Bueno 28.57%
- D) Muy bueno 71.43%**

La respuesta “D” fue la del mayor porcentaje.

- *Pregunta 11f:* ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en su empresa en cuanto a el compañerismo?

- A) Malo 0%
- B) Regular 0%

C) Bueno 14.29%

**D) Muy bueno 85.71%**

La respuesta con mayor porcentaje fue la “D”.

- *Pregunta 13c: ¿Cómo evaluaría la estrecha colaboración con los alumnos?*

A) Mala 0%

B) Regular 0%

C) Buena 14.29%

**D) Muy buena 85.71%**

La respuesta “D” fue la que obtuvo el mayor porcentaje.

- *Pregunta 13f: ¿Cómo evaluaría la camaradería con los alumnos?*

A) Nada 0%

B) Poca 0%

C) Bastante 14.29%

**D) Mucha 85.71%**

La respuesta “D” fue la de mayor porcentaje.

- *Pregunta 13i: ¿Cómo evaluaría la confianza con los alumnos?*

A) Nada 0%

B) Poca 0%

C) Bastante 14.29%

**D) Mucha 85.71%**

La respuesta “D” fue la de mayor porcentaje.

- *Pregunta 13j: ¿Cómo evaluaría el respeto mutuo con los directivos?*

A) Nada 0%

B) Poco 0%

C) Bastante 14.29%

**D) Mucho 85.71%**

La respuesta de mayor porcentaje fue la “D”.

- *Pregunta 13o: ¿Cómo evaluaría la competencia / lucha con los directivos?*

**A) Nada 85.71%**

B) Poca 0%

C) Bastante 14.29%

D) Mucha 0%

La respuesta de mayor porcentaje fue la “A”.

- *Pregunta 13p: ¿Cómo evaluaría la competencia / lucha con los demás profesores?*

**A) Nada 85.71%**

B) Poca 0%

C) Bastante 14.29%

D) Mucha 0%

La respuesta “A” fue la de mayor porcentaje.

- *Pregunta 13q: ¿Cómo evaluaría la competencia / lucha con los alumnos?*

**A) Nada 85.71%**

B) Poca 0%

C) Bastante 14.29%

D) Mucha 0%

La respuesta “A” fue la de un porcentaje mayor.

- *Pregunta 13r: ¿Cómo evaluaría la rivalidad / enfrentamiento con los directivos?*

**A) Nada 71.43%**

B) Poca 28.57%

C) Bastante 0%

D) Mucha 0%

La respuesta “A” fue la de mayor porcentaje.

- *Pregunta 13u: ¿Cómo evaluaría el “boicot” / obstrucción con respecto a los directivos?*

**A) Nada 85.71%**

B) Poca 14.29%

C) Bastante 0%

D) Mucha 0%

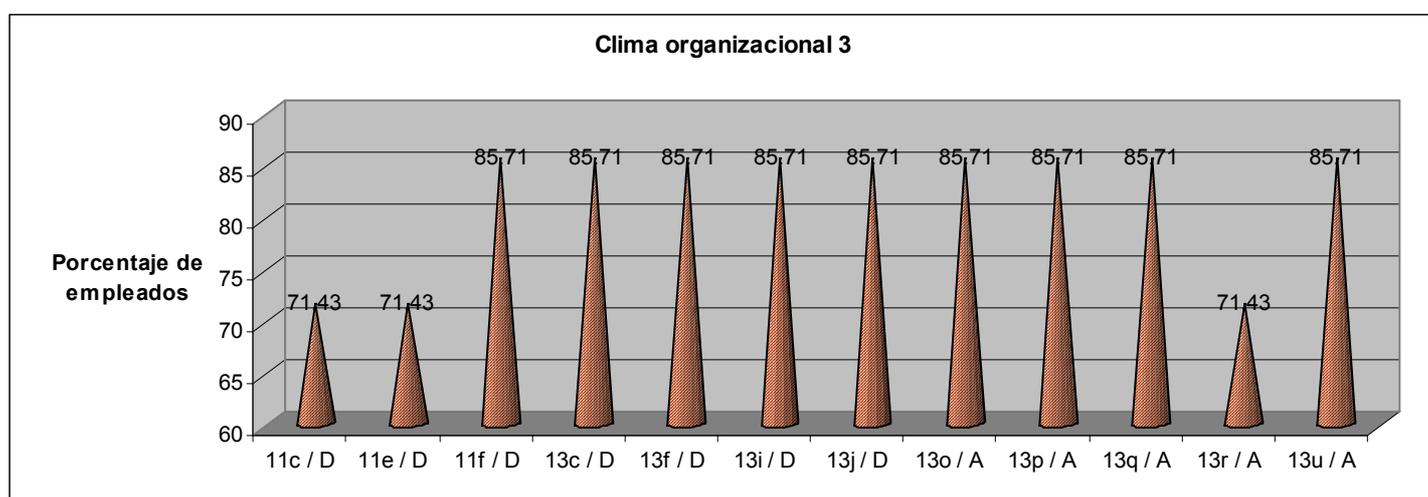
La respuesta “A” fue la de mayor porcentaje.

El resultado de la última pregunta de la segunda parte del bloque de clima, lo comprobamos con los resultados de esta tercera parte, debido a que los empleados consideran a la comunicación con los demás profesores, su libertad individual y el compañerismo como muy buenos; de la misma forma, al respeto mutuo con los directivos. Con estos últimos consideran que no existe “boicot”, obstrucción, rivalidad, enfrentamiento, competencia o lucha; de la misma manera, no existe competencia o lucha con los alumnos y los demás profesores; en consecuencia, se deben mantener las relaciones laborales libres de estos impedimentos. Por otra parte, existe mucha confianza con los alumnos, como vimos en el bloque anterior.

### BLOQUE RESPUESTAS

CLIMA 3	A	B	C	D	% MAYOR
Pregunta 11c	0	0	2	5	71.43%
Pregunta 11e	0	0	2	5	71.43%
Pregunta 11f	0	0	1	6	85.71%
Pregunta 13c	0	0	1	6	85.71%
Pregunta 13f	0	0	1	6	85.71%
Pregunta 13i	0	0	1	6	85.71%
Pregunta 13j	0	0	1	6	85.71%
Pregunta 13o	6	0	1	0	85.71%
Pregunta 13p	6	0	1	0	85.71%
Pregunta 13q	6	0	1	0	85.71%
Pregunta 13r	5	2	0	0	71.43%
Pregunta 13u	6	1	0	0	85.71%

Cuadro 3.3.1.10 Bloque de clima organizacional (parte 3, empleados).



Gráfica 3.3.1.10 Representación del bloque de clima organizacional (parte 3), correspondiente a los cuestionarios aplicados a los empleados.

La siguiente es la cuarta parte de clima organizacional, a la cual pertenecen las preguntas:

- *Pregunta 13k*: ¿Cómo evaluaría el respeto mutuo entre los profesores?

A) Nada 0%

B) Poco 0%

C) Bastante 0%

**D) Mucho 100%**

La respuesta “D”: “Mucho” fue la de porcentaje mayor.

- *Pregunta 13L*: ¿Cómo evaluaría el respeto mutuo con los alumnos?

A) Nada 0%

B) Poco 0%

C) Bastante 0%

**D) Mucho 100%**

La respuesta “D” fue la de porcentaje mayor.

- *Pregunta 13s: ¿Cómo evaluaría la rivalidad / enfrentamiento con los demás profesores?*

**A) Nada 100%**

B) Poco 0%

C) Bastante 0%

D) Mucha 0%

La respuesta con mayor porcentaje fue la “A”.

- *Pregunta 13t: ¿Cómo evaluaría la rivalidad / enfrentamiento con los alumnos?*

**A) Nada 100%**

B) Poco 0%

C) Bastante 0%

D) Mucha 0%

La respuesta “A” fue la que obtuvo el mayor porcentaje.

- *Pregunta 13v: ¿Cómo evaluaría el “boicot” / obstrucción con respecto a los demás profesores?*

**A) Nada 100%**

B) Poco 0%

C) Bastante 0%

D) Mucha 0%

La respuesta “A” fue la del mayor porcentaje.

- *Pregunta 13w: ¿Cómo evaluaría el “boicot” / obstrucción con respecto a los alumnos?*

**A) Nada 100%**

B) Poco 0%

C) Bastante 0%

D) Mucha 0%

La respuesta “A” fue la que tuvo el porcentaje mayor.

Seguimos corroborando los resultados anteriores, pues en esta cuarta parte vemos que el respeto es mucho entre los profesores y de éstos con los alumnos. Asimismo, no existe rivalidad, enfrentamiento, “boicot” u obstrucción entre los profesores ni entre éstos y los alumnos. Las preguntas de ésta última parte nos dieron resultados de 100%; por ello, no fueron graficados, pero indudablemente debíamos mencionarlos, ya que refuerzan algunos de los resultados

anteriores. Por lo anterior, podemos decir que los empleados consideran al clima de la organización como un clima positivo.

#### BLOQUE RESPUESTAS

CLIMA 4	A	B	C	D	% MAYOR
Pregunta 13k	0	0	0	7	100%
Pregunta 13L	0	0	0	7	100%
Pregunta 13s	7	0	0	0	100%
Pregunta 13t	7	0	0	0	100%
Pregunta 13v	7	0	0	0	100%
Pregunta 13w	7	0	0	0	100%

Cuadro 3.3.1.11 Bloque de clima organizacional (parte 4, empleados).

El bloque siguiente es el bloque del funcionamiento. A este bloque corresponden las preguntas:

- *Pregunta 15:* ¿Está satisfecho con su trabajo?

A) Nada 0%

B) Poco 14.29%

**C) Bastante 42.86%**

**D) Mucho 42.86%**

Las respuestas con mayor porcentaje fueron la “C” y la “D”.

- *Pregunta 16:* En igualdad de condiciones profesionales y retributivas, ¿se cambiaría a otra academia para desarrollar un trabajo similar?

A) Si, sin duda 0%

B) Creo que sí 28.57%

C) Creo que no 14.29%

**D) No, sin duda 57.14%**

De la cual la respuesta que obtuvo el porcentaje mayor fue la “D”.

- *Pregunta 17:* En su opinión, ¿cooperan satisfactoriamente entre sí los distintos elementos de la Academia?

A) No colaboran nada 0%

**B) Colaboran poco 42.86%**

**C) Colaboran bastante 42.86%**

D) Colaboran mucho 14.29%

Las respuestas “B” y “C” son las que obtuvieron el porcentaje mayor.

- *Pregunta 18:* ¿Qué porcentaje de tiempo efectivo trabaja usted en sus horas asignadas?

**A) 100%, 71.43%**

B) 80%, 28.57%

C) 60%, 0%

D) Menos del 50%, 0%

La respuesta "A" fue la de mayor porcentaje.

- *Pregunta 19:* En general, ¿cómo estima que se cumple la puntualidad de horarios en la Academia?

**A) Muy buena 57.14%**

B) Buena 28.57%

C) Regular 14.29%

D) Mala 0%

La respuesta que obtuvo el porcentaje mayor fue la "A".

- *Pregunta 20:* ¿Cuál es la causa más común de las quejas en su trabajo?

A) Problemas con los demás profesores 0%

B) Problemas con algún factor externo a la Academia 0%

**C) Problemas con algún superior 28.57%**

**D) Problemas con los alumnos 28.57%**

**E) Ninguna / no está enterado 28.57%**

F) No contestó 14.29

Las respuestas "C", "D" y "E", obtuvieron igual número de porcentaje, siendo el mayor con respecto a las demás respuestas.

Se aprecia en la gráfica que la mayoría de los empleados están satisfechos con su trabajo y no lo cambiarían por otro, sin embargo, el programa de reforzamiento que se aplique en este sentido deberá estar encaminado en especial a las necesidades vistas en el bloque de comunicación y motivación, pues es la forma más directa para poder tener satisfechos a los empleados. Por otro lado, el cumplir satisfactoriamente los horarios establecidos dentro de la organización ha sido un punto a favor de ésta, lo cual en parte podría ser uno de los motivos por los cuales se encuentran satisfechos los empleados, por esta razón se le debe dar mantenimiento al cumplimiento de los horarios.

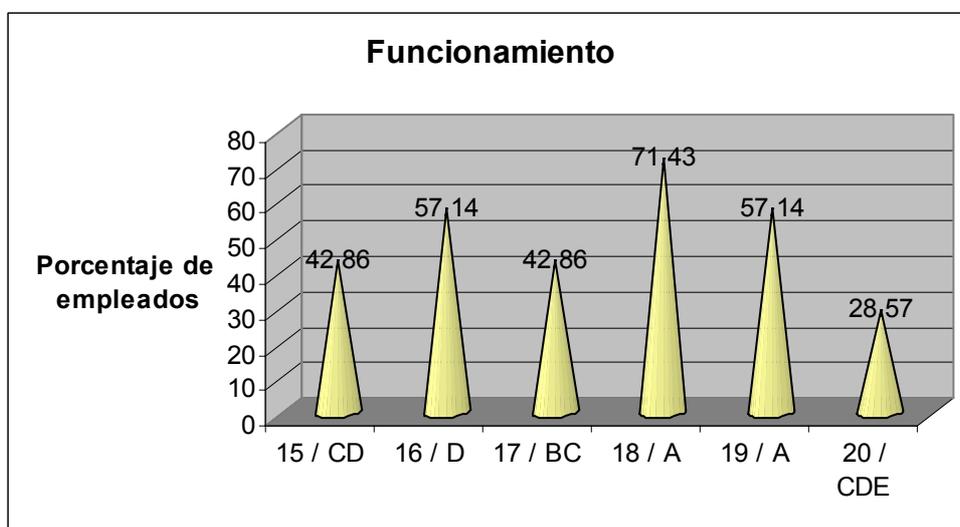
Además de esto, vemos contradicciones en el funcionamiento de los distintos elementos de la Academia, ya que una parte considera que colaboran mucho entre sí e igual número de empleados piensan que la colaboración es poca. No es el primer problema de contradicción

encontrado en los resultados de los cuestionarios de empleados; esto podría deberse a dos factores: no todos los empleados respondieron honestamente a las preguntas; o no hay un trato equitativo por parte de los directivos. Este último factor ya fue tratado en el bloque de comunicación y motivación.

En cuanto a la causa más común de quejas, los empleados consideraron en igual número a tres: 1)problemas con algún superior, 2)problemas con los alumnos, 3)ninguna o no está enterado. Debido a este resultado, no se puede establecer la causa más común de quejas en el trabajo, aspecto que debe ser completado con los resultados de las entrevistas hechas a los directivos.

BLOQUE	RESPUESTA						% MAYOR
	A	B	C	D	E	F	
FUNCIONAMIENTO	A	B	C	D	E	F	% MAYOR
Pregunta 15	0	1	3	3	0	0	42.86%
Pregunta 16	0	2	1	4	0	0	57.14%
Pregunta 17	0	3	3	1	0	0	42.86%
Pregunta 18	5	2	0	0	0	0	71.43%
Pregunta 19	4	2	1	0	0	0	57.14%
Pregunta 20	0	0	2	2	2	1	28.57%

Cuadro 3.3.1.12 Bloque de funcionamiento (empleados).



Gráfica 3.3.1.11 Representación del bloque de funcionamiento, correspondiente a los cuestionarios aplicados a los empleados.

### 3.3.2 Aspectos externos.

En este apartado, se presentan los resultados obtenidos relacionados con la comunicación externa de “Encuentros Musicales”; el orden será el mismo del apartado anterior: alumnos, padres de alumnos y empleados.

La primer gráfica de alumnos se refiere a las preguntas que conforman el bloque de publicidad y relaciones públicas. Las preguntas correspondientes a este bloque son:

- *Pregunta 1 (8 a 16 años):* ¿Por qué escogiste esta Academia para estudiar?

A) Por recomendación (de un amigo, familiar, etc.) 26.47%

B) Porque me gustó el ambiente 29.41%

C) Porque es barata 0%

**D) Mis papás la eligieron 32.35%**

E) No contestó 11.76%

De la cual la respuesta que obtuvo mayor porcentaje fue la “D.

- *Pregunta 1 (mayores de 17 años):* ¿Por qué escogió esta Academia para estudiar?

**A) Por recomendación 33.33%**

B) Porque le gustó el ambiente 11.11%

C) Porque es barata 0%

**D) Por los profesores 33.33%**

E) No contestó 22.22%

De la cual las respuestas “A” y “D” obtuvieron el mayor porcentaje, siendo idénticos ambos.

- *Pregunta 2:* ¿Cómo se enteró de la Academia “Encuentros Musicales”?

**A) Por un amigo o familiar 53.49%**

B) Por un anuncio 20.93%

C) La vio al pasar por esa calle 20.93%

D) En otra organización 2.33%

E) No contestó 2.33%

De la cual la respuesta ”A” obtuvo el mayor porcentaje.

- *Pregunta 3:* ¿Le habría gustado estudiar en otra Academia?

**A) No 74.42%**

B) Me da igual 6.98%

C) Si, pero Encuentros Musicales está bien 16.28%

D) Si 2.33%

En este caso la respuesta “A” obtuvo el mayor porcentaje.

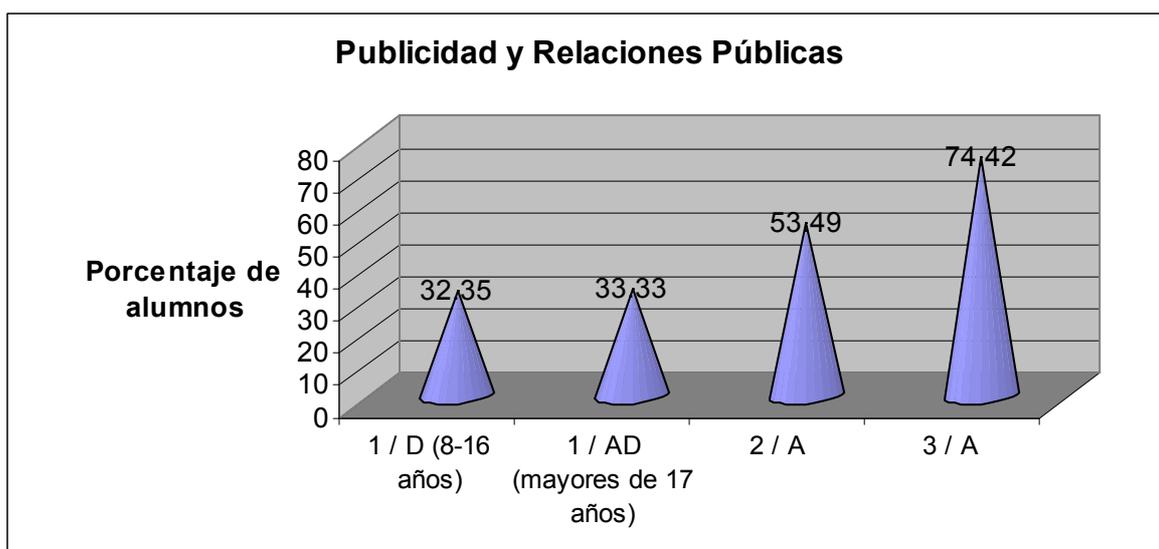
De esta forma, podemos apreciar en la gráfica que la publicidad debe estar dirigida a los padres y, en este sentido, se debe crear la propuesta de medios, pues la mayoría de los alumnos se encuentran en este rango de edad; los alumnos de más edad escogieron, en su mayoría, la recomendación y los profesores; por eso, se puede explotar el punto de la calidad de los profesores al momento de crear la publicidad.

Las respuestas anteriores se reafirman con el hecho de que la mayoría se enteraron de la existencia de la Academia por medio de un amigo o familiar, lo cual significa que esta forma de comunicación ha funcionado, sin embargo, también nos dice que se debe trabajar más en cuanto a la utilización de otros medios además del de “boca en boca”. La última pregunta nos demuestra que los alumnos permanecen en “Encuentros Musicales” por convicción y no porque estén obligados; así, la recomendación ha servido siempre a la Academia. Gracias a esto, será más sencillo explotar el aspecto de la calidad en general de la organización para plasmarla en la publicidad.

<b>BLOQUE</b>	<b>RESPUESTA</b>					
<b>PUBLICIDAD Y RRPP</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>NC</b>	<b>%MAYOR</b>
Pregunta 1 (8 a 16 años)	9	10	0	<b>11</b>	4	32.35%
Pregunta 1 (mayores de 17)	<b>3</b>	1	0	<b>3</b>	2	33.33%
Pregunta 2	<b>23</b>	9	9	1	1	53.49%
Pregunta 3	<b>32</b>	3	7	1	0	74.42%

NC= no contestó.

Cuadro 3.3.2.1 Bloque de publicidad y relaciones públicas (alumnos).



Gráfica 3.3.2.1 Representación del bloque de publicidad y relaciones públicas, correspondiente a los cuestionarios aplicados a los alumnos.

La segunda gráfica de alumnos pertenece al bloque de la imagen de la Academia. En esta gráfica están representadas las preguntas:

- *Pregunta 11:* ¿Qué tanto le gusta “Encuentros Musicales”?

**A) Le gusta mucho 74.42%**

B) Le gusta 23.26%

C) Le es indiferente 2.33%

D) No le gusta 0%

La respuesta con un mayor porcentaje fue la “A”.

- *Pregunta 12:* ¿Recomendaría a otras personas estudiar en “Encuentros Musicales”? (12 años en adelante)

**A) Si lo recomendaría 88.46%**

B) Tal vez 11.54%

C) No estoy seguro 0%

D) No 0%

La respuesta “A” fue la que obtuvo el porcentaje mayor.

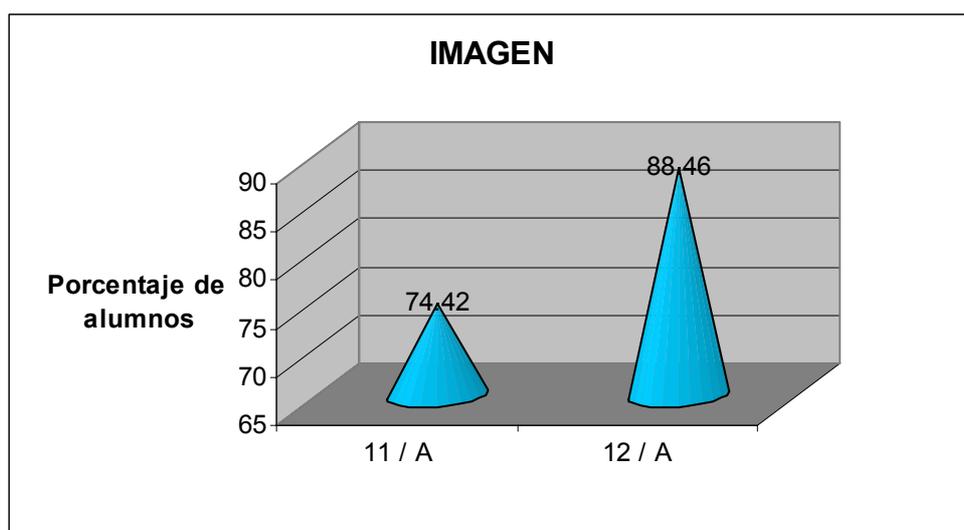
Salvo algunas excepciones, vemos que la gran mayoría de los alumnos tiene una imagen positiva de “Encuentros Musicales”; ésta podría ser otra de las razones por las cuales la

recomendación se ha vuelto una forma de publicidad importante para esta organización. En este sentido, mantener esa imagen positiva resulta indispensable.

### BLOQUE RESPUESTA

IMAGEN	A	B	C	D	%MAYOR
Pregunta 11	32	10	1	0	74.42%
Pregunta 12	23	3	0	0	88.46%

Cuadro 3.3.2.2 Bloque de imagen (alumnos).



Gráfica 3.3.2.2 Representación del bloque de imagen, correspondiente a los cuestionarios aplicados a los alumnos.

La gráfica a continuación presentada, corresponde al primer bloque de los cuestionarios aplicados a los padres de los alumnos de “Encuentros Musicales”, publicidad y relaciones públicas. Forman parte de este bloque las siguientes preguntas:

- *Pregunta 1:* ¿Cómo se enteró de la existencia de “Encuentros Musicales”?

**A) Por recomendación 40%**

B) En la escuela de mi hijo 0%

C) Por un anuncio 37.5%

D) Al pasar por la calle donde se encuentra la Academia 20%

De la cual la respuesta con mayor porcentaje fue la “A”.

- *Pregunta 2:* ¿Por qué se dio la decisión de tener a su hijo en “Encuentros Musicales”?

A) Porque mi hijo me lo pidió 20%

B) Al ver la publicidad me pareció buena 10%

**C) Queda cerca de nuestra casa o trabajo 35%**

D) No conozco otra 5%

E) Otro 30%<sup>94</sup>

La respuesta “C” fue la que obtuvo el mayor porcentaje.<sup>95</sup>

- *Pregunta 3:* ¿En qué se basó para escoger a “Encuentros Musicales”?

A) Por los bajos costos

B) La calidad de los profesores

C) Por el horario

D) Por la zona donde se ubica

E) Otro:

Esta pregunta no fue graficada porque un 27.5% de los padres contestaron más de una respuesta y no se obtuvo una constante de esto; por eso, se consideró un error en la aplicación del cuestionario. Sin embargo, mencionamos la pregunta porque pertenece a este bloque.

- *Pregunta 4:* Comparada con otras academias, ¿cómo son los costos de “Encuentros Musicales”?

A) Muy bajos 2.5%

B) Bajos 5%

**C) Regulares 55%**

D) Altos 2.5%

E) No sabe 32.5%

F) No contestó 2.5%

La respuesta mayor fue la “C”.

- *Pregunta 5:* ¿Cómo son los cursos que ofrece “Encuentros Musicales”?

A) Mucho mejores que en otras academias 10%

B) Mejores que en otras academias 12.5%

C) Iguales a otras academias 5%

**D) No conozco los de otras academias 72.5%**

La respuesta “D” fue la de mayor porcentaje.

---

<sup>94</sup> Cabe mencionar que dado que el porcentaje que siguió al mayor (35%) fue el de la opción “Otro”, la cual obtuvo un 30%, en esta respuesta los padres anotaron que tomaron la decisión de inscribir a sus hijos en esta Academia porque la información que les dieron el primer día les pareció buena, para darle estimulación temprana a sus hijos, porque los aceptaron en “Encuentros Musicales” y en otras academias no los admitían por la edad, para su desarrollo intelectual, porque les gustó la plática telefónica en la que les dieron la información, por la recomendación, porque les gusta y por el horario.

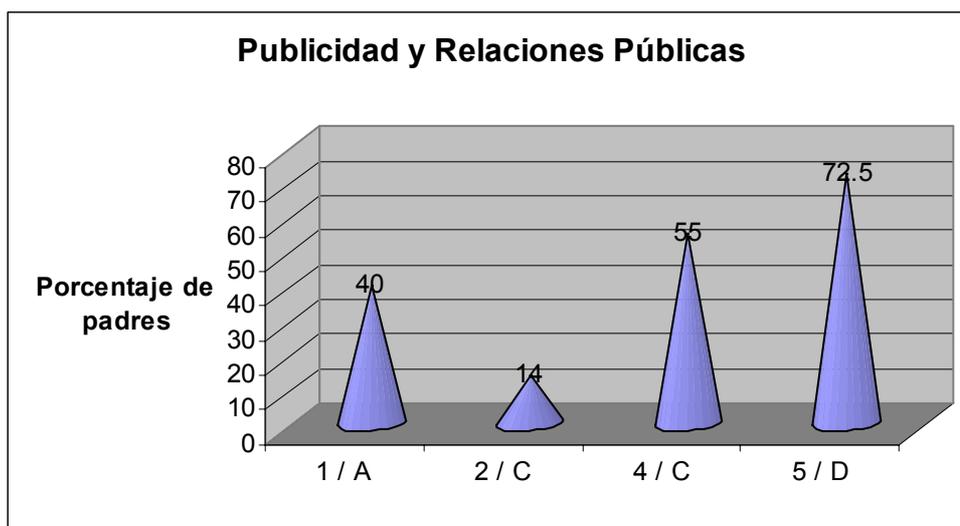
<sup>95</sup> En este caso hubo 9 personas que respondieron más de una opción de respuesta, por lo que se tomó dentro de esas respuestas la constante, que fue la opción C.

Se puede observar que la mayoría de los padres de los alumnos se enteraron de la existencia de “Encuentros Musicales” por medio de la recomendación y aunque consideran regulares los costos de la Academia, fue más importante para ellos la ubicación de “Encuentros Musicales” con respecto a su casa o trabajo. En este sentido, se tiene un punto a favor de la organización, pero si se quiere abarcar a un público mayor, se requerirá de estrategias las cuales tengan como característica el hacer énfasis en la ubicación de la Academia, como se analiza en las entrevistas.

El hecho de que la mayoría de los padres no conozcan otras academias puede ser un factor de riesgo, porque en cuanto las conocieran se abrirían dos posibilidades: se quedan en “Encuentros Musicales”, reafirmando así su decisión como la mejor para inscribir ahí a sus hijos; o prefieran irse a otras academias porque les parece más conveniente hacerlo. No se puede estar seguro si se escogerá la primer opción si no se tiene ubicada a “Encuentros Musicales” dentro del grupo que forma con las demás academias de su tipo; por esta razón, se debe investigar sobre dichas academias para conocer sus fortalezas y debilidades, lo cual serviría como una herramienta más para el mejoramiento de “Encuentros Musicales”.

BLOQUE	RESPUESTA						% MAYOR
	A	B	C	D	E	F	
PUBLICIDAD Y RRPP	A	B	C	D	E	F	% MAYOR
Pregunta 1	16	0	15	8	0	0	40%
Pregunta 2	20	10	35	5	30	0	14%
Pregunta 4	1	2	22	1	13	1	55%
Pregunta 5	4	5	2	29	0	0	72.5%

Cuadro 3.3.2.3 Bloque de publicidad y relaciones públicas (padres)



Gráfica 3.3.2.3 Representación del bloque de publicidad y relaciones públicas, correspondiente a los cuestionarios aplicados a los padres.

La segunda gráfica de padres representa el bloque de imagen. A éste pertenecen las preguntas que a continuación se exponen:

- *Pregunta 6:* ¿Cómo considera a “Encuentros Musicales” como academia de música?

A) Excelente 37.5%

**B) Buena 60%**

C) Regular 2.5%

D) Mala 0%

De la cual la respuesta con mayor porcentaje fue la “B”.

- *Pregunta 7:* ¿Recomendaría a otras personas que inscribieran a sus hijos en “Encuentros Musicales”?

**A) Si lo recomendaría 97.5%**

B) Tal vez 2.5%

C) No estoy seguro 0%

D) No 0%

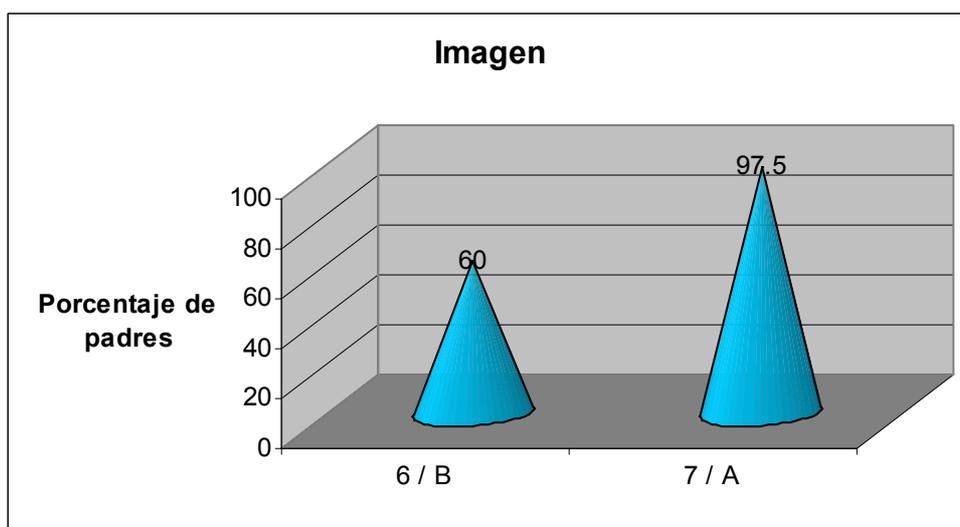
La respuesta “A” fue la que obtuvo mayor porcentaje.

En esta gráfica se representa la imagen que tienen los padres de los alumnos acerca de la Academia “Encuentros Musicales”, la cual es positiva y esto les lleva a no dudar en recomendarla. A pesar de todo, se debe reforzar esta imagen, pues la respuesta indica que la imagen para los padres es buena, pero no excelente.

**BLOQUE RESPUESTA**

IMAGEN	A	B	C	D	% MAYOR
Pregunta 6	15	<b>24</b>	1	0	60%
Pregunta 7	<b>39</b>	1	0	0	97.5%

Gráfica 3.3.2.4 Representación del bloque de imagen (padres).



Gráfica 3.3.2.4 Representación del bloque de imagen, correspondiente a los cuestionarios aplicados a los padres

En cuanto a los empleados, el bloque correspondiente es el referente a la percepción tenida con respecto a “Encuentros Musicales”. A este bloque pertenecen las siguientes preguntas:

- *Pregunta 21:* En su opinión, ¿cuál es la situación actual de la Academia “Encuentros Musicales”?

- A) **Florecente y en expansión 42.86%**
- B) Desarrollo normal y estabilizado 28.57%
- C) Está sujeto a factores aleatorios 28.57%
- D) Con serias dificultades y en regresión 0%

De la cual la respuesta “A” fue la que obtuvo el mayor porcentaje.

- *Pregunta 22:* ¿Qué imagen cree usted que ofrece la Academia al exterior?

- A) **Muy buena 57.14%**
- B) Buena 42.86%
- C) Regular 0%
- D) Mala 0%

De ésta, resultó que la respuesta “A” fue la que presentó el mayor porcentaje.

- *Pregunta 23:* ¿Corresponde esa imagen con la realidad?

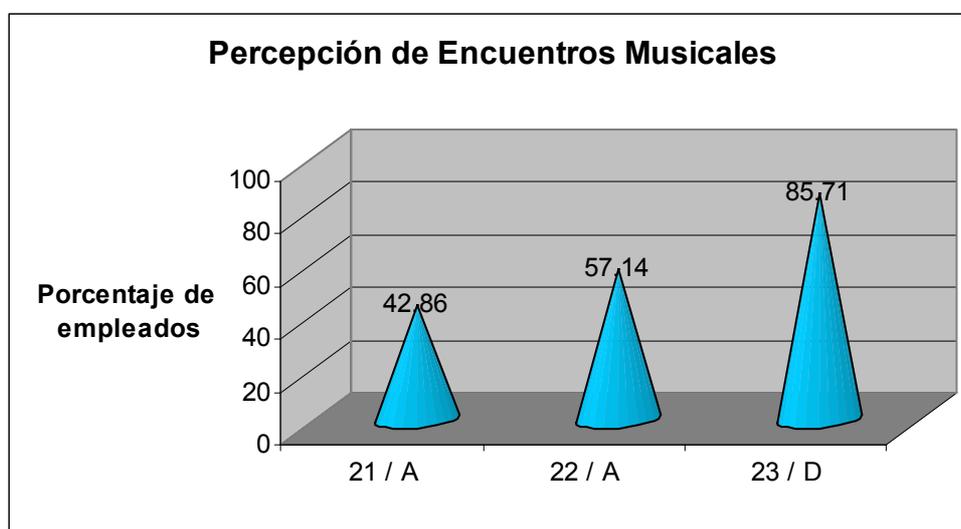
- A) No, la realidad es bastante mejor 0%
- B) No, la realidad es algo mejor 0%
- C) No, la realidad es peor 14.29%
- D) **Si 85.71%**

En este caso la respuesta con un porcentaje mayor fue la “D”.

Se observa que los empleados perciben una imagen positiva de la Academia, lo cual podría traducirse en una actitud también positiva ante los cambios o modificaciones que se deban hacer para el mejoramiento de la organización. Estos resultados en la gráfica se pueden corroborar con los obtenidos en las entrevistas hechas a los directivos.

PERCEPCIÓN	BLOQUE RESPUESTA				% MAYOR
	A	B	C	D	
Pregunta 21	3	2	2	0	42.86%
Pregunta 22	4	3	0	0	57.14%
Pregunta 23	0	0	1	6	85.71%

Cuadro 3.3.2.5 Bloque de percepción de “Encuentros Musicales” (empleados).



Gráfica 3.3.2.5 Representación del bloque de percepción de “Encuentros Musicales”, correspondiente a los cuestionarios aplicados a los empleados

### **3.3.3 Entrevistas**

Los resultados de las entrevistas confirman algunos de los resultados de los cuestionarios. A continuación se presenta un cuadro, donde se plasmaron los resultados de las entrevistas, dicho cuadro está dividido por número de bloque, a cada número corresponde un bloque:

Bloque 1: identidad organizacional

Bloque 2: medios de comunicación interna

Bloque 3: motivación

Bloque 4: políticas y normas

Bloque 5: clima y comunicación con los trabajadores

Bloque 6: medios de comunicación externa

Bloque 7: relaciones públicas

Bloque 8: percepción con respecto a otras academias

Bloque 9: entorno físico

Bloque 10: percepción general de la Academia

Bloque 11: imagen visual.

Cuadro 3.3.3.1 CUADRO DE LOS DATOS OBTENIDOS DE LAS ENTREVISTAS.

BLO QUE	ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3
1	<p>Misión: que los niños aprendan bien a tocar el instrumento que escojan.                      Visión: que la Academia sea reconocida como un centro de buen aprendizaje.                      Valores: honestidad, lealtad y la entrega.                      Filosofía: la entrega del tiempo de las personas, la honestidad y lealtad entre los compañeros (alumnos).                      Objetivos: el principal, que los niños aprendan con bases a tocar bien el instrumento.                      Metas: generar muchos alumnos que sigan estudiando ahí.</p>	<p>Misión: que los niños aprendan, que les guste la música.                      Visión: que terminen los libros y determinadas piezas.                      Valores: paciencia hacia los niños, la amabilidad hacia lo papás, puntualidad y, sobre todo, la calidad.                      Filosofía: son los valores anteriores y básicamente la calidad.                      Objetivos: Generales: ampliar la Academia, tener más instrumentos. Particulares: que los niños lleguen a determinado nivel, que vayan creciendo y que en cada libro se tarden menos tiempo, que aprendan más canciones.                      Metas: que haya más alumnos, más preparación de los maestros.</p>	<p>Misión: la desconoce                      Visión: la desconoce                      Valores: que todos sean una familia, incluyendo a los padres y a los maestros.                      Filosofía: no tienen una en específico.                      Objetivos: crecer, tener una cantidad de alumnos, pero no dejar la calidad en la enseñanza y el trato.                      Metas: a corto plazo, 100 alumnos más.</p>
2	<p>Medios internos: juntas para tratar de subir el nivel y que los profesores respeten la forma de enseñanza, es decir, el método de la directora. Es suficiente. No tienen ninguna otra estrategia.</p>	<p>Medios internos: juntas de maestros cada mes o cada 2 meses o individual; entregar por escrito los horarios de sus clases, las bajas y altas de alumnos cada dos meses y las razones de ello. Son suficientes. No tienen una estrategia a corto plazo.</p>	<p>Medios internos: a los padres se les dan circulares, pero funciona mejor de manera oral. Si hay necesidad de aumentar los medios. No sabe si hay alguna estrategia a corto plazo.</p>
3	<p>Cuando los empleados tienen alguna propuesta de enseñanza se deben dirigir con la directora; si es administrativa, con la encargada de publicidad. No hay propuestas por parte de los profesores. De determinados maestros se reciben muchas quejas y de otros no. No se les da ningún incentivo para que den propuestas.</p>	<p>Los empleados se deben dirigir con la directora, las administradoras o con la persona que maneja la publicidad. No hay propuestas. Dos veces a la semana aprox. hay quejas de los profesores con respecto a material. En las juntas se les anima a dar propuestas.</p>	<p>Si tienen propuestas sobre las clases los empleados deben dirigirse a la directora; si es una aclaración o queja acerca de los alumnos o padres a la administración y a la encargada de la publicidad. Si hay propuestas, tratan de hacer juntas cada mes, pero se dan cada 3 meses por la dificultad de los horarios; en ellas, los maestros proponen mucho y buenas propuestas. Fuera de las juntas, se dan poco. No se dan muchas quejas, las que se dan a veces son dentro de las juntas y a veces no. La directora los motiva dándoles ánimo para que den propuestas.</p>

4	Políticas y normas: la puntualidad, la asistencia, que vayan arreglados decentemente, que vayan con una actitud positiva para dar la clase. Cree que deben aumentarse las políticas y las normas, y ser más exigentes.	Políticas y normas: que se respete el horario de las clases; la puntualidad de profesores y alumnos en los pagos; que los profesores vayan bien presentables; no se permiten alimentos en los salones. Si han funcionado a excepción del arreglo personal de algunos maestros.	Políticas y normas: puntualidad, que vayan bien vestidos (imagen), que tengan contacto con los padres. Si han funcionado.
5	Antes de que entrara a trabajar la encargada de la publicidad no estaba enterada (la directora) de los conflictos en la Academia, pero a partir de que le dio la función de cuidar el orden le funcionó, aunque no les ha gustado a los demás trabajadores. Hay bajos niveles de conflictividad entre los trabajadores; su relación es agradable, de amistad, quienes causaban conflictos ya no laboran con ellos y en esos casos quien intervino para resolverlos fue ella (la directora). Los empleados le expresan a la directora de manera oral e individual sus problemas y cuando ella no está hablan con la encargada de la publicidad. Clima laboral: agradable. Con mucha frecuencia los empleados piden licencia por asuntos de sus estudios o por conciertos. La enfermedad más común es la gripa, pero, en pocas ocasiones, se da.	Sí está enterada de todos los conflictos que existen en la Academia. Pocos conflictos: entre maestros nada, entre admón. y maestros sí, con la puntualidad. Los que negocian para resolverlos son la directora y la encargada de telemarketing. Los empleados expresan de manera individual sus problemas. Clima laboral: bueno. Algunos maestros no piden licencia y otros, por lo menos, una vez al mes. Las causas son: enfermedad, otros trabajos o van a la escuela. La enfermedad más común es la gripa.	Sí está enterada de todos los conflictos. Tienen pocos conflictos, referidos a la entrada de la encargada de la publicidad, la cual además está con ella (la administración) para poner en orden a los maestros; además del carácter de algunas personas. Ella (admón.) es la que arregla los conflictos. Los empleados expresan de manera oral e individual sus problemas. Clima laboral: bien. Son bastante frecuentes los permisos que piden los trabajadores, las causas: enfermedad y otros trabajos. La enfermedad más común es la gripa.
6	Medios externos: Sección Amarilla, van a las escuelas a dar clases de demostración, volantes y la recomendación como principal medio para captar alumnos. Sí han funcionado. Le gustaría poner anuncios en los vagones del metro y en los postes de la calle, pero no lo han podido hacer por razones económicas. No tienen un plan concreto para la difusión.	Medios externos: folletos en las escuelas, los cuales se entregan especialmente para que se los den a los papás o volantes afuera de las escuelas; también se anuncian en la Sección Amarilla; próximamente, tendrán posters para las calles. Sí han funcionado entre un 70% y 80%. Consideran que les hace falta anunciarse en radio y en TV. No tienen actualmente un plan de difusión en forma.	Medios externos: Sección Amarilla, volantes en escuelas. Han funcionado en un 40%. Sí requieren otros medios, como tener una página propia en Internet, ya que la mayoría que los ha visto en la Sección Amarilla ha sido vía Internet. No tienen actualmente un plan de difusión, sólo están haciendo posters para pegarlos.

7	Sí tienen convenio con el ITYC, les mandan determinados alumnos y Encuentros Musicales (EM) les da un precio especial. Sí ha funcionado. Sí tienen un plan de visitar más escuelas para abrir más convenios. EM no tiene ninguna relación con otras academias en el DF, pero en Morelia, en la Academia de Santa Cecilia se utiliza el método de la directora; es algo que se trata de hacer, introducir los mismos métodos en otras academias.	Tienen un convenio con la escuela ITYC, cuentan con muchos alumnos provenientes de este lugar. Sí ha funcionado el convenio. Sí tienen un plan para aumentar los convenios. No hay relación con otras academias del mismo tipo.	No está segura si conservan el convenio con la ITYC. Sí funcionó el convenio. Está en sus planes tener más convenios. El tipo de relación que tienen con G. Martell es que ésta les envía alumnos pequeños, pues ellos no los aceptan.
8	Ventajas: tienen un sistema de enseñanza, las otras academias no tienen sistema. Desventajas: no hay.	Ventajas: los grupos son de menos alumnos con respecto a otras academias, por lo que hay una mejor calidad en el servicio y los alumnos avanzan más rápido. Desventajas: las otras academias son más grandes e incluso algunas son internacionales, cuentan con más instrumentos.	Ventajas: la calidad y la atención que le dan a los alumnos, por tener pocos alumnos en los grupos. Desventajas: las desconoce.
9	La ubicación es ideal, porque es una calle donde pasa mucho tránsito y ven los letreros; está el Metro cerca, hay muchas vías de comunicación.	La ubicación de EM es céntrica, porque está cerca del Metro, pasan microbuses.	La ubicación de EM es buena porque las personas la ubican fácilmente por el Metro.
10	Situación actual: están en crecimiento.	Situación actual: va mejorando.	Situación actual: están avanzando
11	El logotipo se creó en 1995, no ha sufrido modificaciones. Las normas se establecieron cuando se cambiaron de domicilio, se han ido modificando de acuerdo al crecimiento. No sabe cuáles son las razones por las que se utilizan los colores del logotipo.	El logotipo se creó 6 meses antes de que iniciara EM, no ha sufrido ninguna modificación. Las normas se establecieron desde que empezó EM en 1995; sí han sufrido modificaciones por el crecimiento de la org. Las últimas modificaciones fueron en los primeros meses de 2005. Los colores principales del logotipo son el azul y el blanco, desconoce por qué se utilizan. La tipografía tratan de hacerla espacial para llamar la atención de los niños, incluyendo caricaturas.	El logotipo se creó cuando se fundó EM, no ha sufrido ninguna modificación. Las normas con el tiempo se fueron dando, no estuvieron todas desde el principio; la última vez que se modificaron fue cuando entró la encargada de la publicidad. Los colores principales del logotipo son el azul y el blanco, desconoce por qué se utilizan, pero tratan de que todo sea azul en EM. La tipografía es para llamar la atención.

El siguiente cuadro muestra las coincidencias y diferencias tenidas en las entrevistadas y la última columna muestra las propuestas originadas como resultado de la aplicación de esta herramienta. Los bloques en que está dividido el siguiente cuadro son los mismos del cuadro anterior. Cabe mencionar que la relación de estas propuestas se hará en el siguiente capítulo.

Cuadro 3.3.3.2 CUADRO COMPARATIVO DE LAS ENTREVISTAS.

BLO QUE	COINCIDENCIAS	DIFERENCIAS	REFLEXIÓN
1	<p>Misión: la Dirección y un miembro de la Admón. coincidieron en que la misión es que los niños aprendan.                      Visión: Ninguna.                      Valores: Ninguna                      Filosofía: la Dir. y una integrante de la Admón. consideran que es lo mismo que los valores.                      Objetivos: que los niños aprendan es una coincidencia entre la Dir. y una integrante de la Admón.                      Metas: las tres entrevistadas coinciden en que haya un mayor número de alumnos.</p>	<p>Misión: un miembro de la Admón. desconoce la misión. Otro miembro de la Admón. incluye que a los niños les guste la música.                      Visión: la Dir. dice que la Academia sea reconocida como un centro de buen aprendizaje; una integrante de la Admón. dice que terminen los libros y determinadas piezas; la otra integrante la desconoce.                      Valores: la Dir.: honestidad, lealtad y la entrega; un miembro de la Admón.: paciencia, amabilidad, puntualidad y, sobre todo, la calidad.; el otro miembro: que todos sean una familia.                      Filosofía: una integrante de la Admón. dice que no tienen una en específico.                      Objetivos: la Dir.: que los niños aprendan con bases a tocar bien el instrumento; un miembro de la Admón.: generales: ampliar la Academia, tener más instrumentos; particulares: que los niños lleguen a determinado nivel, que vayan creciendo y que en cada libro se tarden menos tiempo, que aprendan más canciones; otro elemento de la Admón.: crecer, tener una cantidad de alumnos, pero no dejar la calidad en la enseñanza y el trato.                      Metas: un miembro de la Admón. agrega que haya más preparación de los maestros.</p>	<p>La misión debe ser reforzada; la visión debe ser definida al igual que los valores y la filosofía; los objetivos deben ser reforzados; las metas deben ser especificadas.                      Todos estos elementos deben estar redactados y ser del conocimiento de todos los miembros que forman parte de EM, tanto Dirección y Administración, como los profesores, ya que, de no llevarse a cabo estas recomendaciones, no se podrá establecer el mismo canal de comunicación entre los diferentes miembros que interactúan a diario dentro de la Academia.                      Aunado a esto, tenemos el aspecto de la imagen, la cual se ve afectada por el desconocimiento de la identidad organizacional por parte de todos los que conforman la organización.</p>
2	<p>Medios de comunicación interna: la Dir. y una integrante de la Admón. mencionan las juntas con los profesores y coinciden en que es suficiente con ese medio; no tienen una estrategia para implementar en ese sentido.</p>	<p>Medios de comunicación interna: una integrante de la Admón. menciona adicionalmente que proporcionan por escrito los horarios de sus clases, las bajas y altas de alumnos cada dos meses y las razones de ello; otra integrante de la Admón. agrega que a los padres se les dan circulares, pero funciona mejor de manera oral. Además considera que se requieren más medios y desconoce si tienen</p>	<p>Se requiere hacer énfasis en la importancia de los medios de comunicación internos y hacer partícipes de ellos a todos los miembros, en especial que los altos mandos tengan el conocimiento de qué medios son los que se están utilizando.                      Se debe fijar el tiempo que deberá transcurrir entre cada junta para darle la seriedad que</p>

		alguna estrategia para implementarlos.	requiere una actividad como esa. Al igual que los escritos entregados a los profesores cada 2 meses, se sugiere que con periodicidad se informe de manera escrita los cambios que se realicen en la Academia, como, por ejemplo, las modificaciones o adiciones a las normas, para refrendar la difusión de dichos cambios.
3	<p>Las tres entrevistadas coinciden en que los trabajadores se deben dirigir a la directora cuando se trata de hacer una propuesta relacionada con la enseñanza y que si es un asunto administrativo deben dirigirse con la encargada de la publicidad y sólo los miembros pertenecientes a la Admón. mencionaron que en el segundo caso también deben dirigirse a la misma.</p> <p>La Dir. y un miembro de la Admón. dicen que no hay propuestas por parte de los profesores y que las quejas son muchas, pero solamente por parte de algunos profesores. La Administración dice que se anima en las juntas a los profesores para que den propuestas.</p>	<p>La directora fue la única que no mencionó que los empleados deben dirigirse a la Administración, además de a la persona encargada de la publicidad, para cualquier otra duda o queja que no tenga que ver con el proceso de enseñanza.</p> <p>Una integrante de la Admón. dice que si hay muchas propuestas de los profesores en la juntas y que las quejas son pocas. La Dir. considera que no se motiva a los profesores para que den propuestas.</p>	<p>Es necesario reforzar y dejar en claro a quiénes se deben dirigir los empleados cuando tengan alguna queja o propuesta que no se refiera al método de enseñanza, pues aunque todos coinciden en que se deben dirigir a la encargada de la publicidad, deben ponerse de acuerdo si se van a dirigir a la Administración o no.</p> <p>Como se puede apreciar, un miembro de la Administración no está enterado de lo que sucede con las propuestas y quejas, pues su declaración es la única diferente en este sentido. Si se está enterando a un miembro de lo que sucede con las quejas y propuestas, también debe ser avisado al segundo miembro.</p> <p>Si un miembro como la directora considera que no se motiva a los trabajadores para que den propuestas, se puede leer como que no se han visto resultados es ese sentido. Por eso debe implementarse una mayor motivación para obtener respuestas en ese aspecto. Un ejemplo puede ser que el tipo de discurso que se esté dando a los trabajadores en las juntas no sea el adecuado, por lo cual habría que revisar los elementos que se incluyen en dicho discurso y modificarlo.</p>

4	<p>Políticas y normas: las tres entrevistadas coinciden en la puntualidad y el arreglo personal de los profesores; consideran que sí han funcionado.</p>	<p>La dirección incluye la asistencia y presentarse con una actitud positiva; una integrante de la Admón. agrega la puntualidad en los pagos y que no se permiten alimentos en los salones; la otra integrante de la Admón. dice que los profesores deben tener contacto con los padres. La Dir. cree que deben aumentarse y ser más exigentes; una integrante de la Admón. dice que la única que no ha funcionado es la del arreglo personal.</p>	<p>Se deben reforzar las políticas y normas de la Academia, pues no todos los altos mandos tienen presentes todas ellas; también debe haber un reforzamiento dirigido a los profesores e incluir sanciones si éstos no las cumplen. Entregarlas de manera escrita a cada miembro de EM, incluidos por supuesto los profesores, puede dar mejor resultado.</p>
5	<p>Las 3 entrevistadas tienen conocimiento de todos los conflictos que existen en la Academia y están de acuerdo en que los niveles de conflictividad son bajos; además, coinciden en que los empleados manifiestan sus problemas de manera oral e individual. La Dir. y un miembro coinciden en que los profesores se dirigen a la directora y a la encargada de la publicidad para resolver los conflictos.</p> <p>Las tres entrevistadas perciben el clima laboral como bueno.</p> <p>Las 3 entrevistadas coinciden en que los permisos que piden los profesores son muy frecuentes, la Dir. y una integrante de la Admón. coinciden en que la causa son compromisos de la escuela; las dos integrantes de la Admón. dicen que otras causas son enfermedad y otros trabajos y que la enfermedad más común es la gripa.</p>	<p>Sólo un miembro de la Admón. dice que es ella quien resuelve los conflictos.</p>	<p>Si bien existe una comunicación entre los altos mandos con respecto a los conflictos, de nuevo se debe dejar en claro a quién o quiénes se deben dirigir los profesores para resolverlos.</p> <p>Debido a que los permisos que piden los trabajadores son muy frecuentes, se hace necesario crear límites en este sentido, pues, en algunos casos, le están dando mayor prioridad a otros trabajos que a EM. Los límites pueden ser el derecho a un determinado número de permisos dentro de un periodo de tiempo establecido. No se deben negar los permisos, porque la mayoría de los trabajadores todavía están estudiando, sin embargo, se requiere establecer un control.</p>
6	<p>Medios externos: las 3 entrevistadas mencionaron a la Sección Amarilla y los volantes que entregan en las escuelas. Consideran que han funcionado dichos medios. Sólo la Admón. mencionó los posters que están por tener. Las tres están conscientes de que no tiene un plan concreto para aumentar los</p>	<p>La directora incluyó como medios externos las clases de demostración que dan en las escuelas y la recomendación, siendo ésta la que mejor les ha funcionado; un miembro de la Admón. también mencionó folletos repartidos en escuelas, especialmente dirigidos a los padres.</p> <p>A la directora le gustaría que se anunciaran en los</p>	<p>Evidentemente aumentando el número de medios en los que se den a conocer hacia el exterior, podrán tener mayor número de alumnos. Para esto, se retoman las propuestas hechas por los altos medios: anuncios en los vagones del metro, en los postes de la calle, en radio, en TV y una</p>

	medios externos de comunicación.	vagones del metro y en los postes de la calle; una integrante de la Admón. considera que les hace falta anunciarse en radio y TV; otra integrante de la Admón. dijo que necesitan tener una página de Internet propia, ya que la mayoría que los ha visto en la Sección Amarilla ha sido vía Internet.	página propia en Internet. Sin embargo, para poder llevar a la práctica cualquiera de estos medios se requerirá hacer un balance del presupuesto con que se cuenta para poder ponerlos en funcionamiento y dado que los medios externos con los que ya cuentan sí han funcionado, deberán reforzarse.
7	Las 3 entrevistadas mencionaron el convenio que tienen con el ITYC y dicen que ha funcionado, además sí cuentan con un plan para crear más convenios. La Dir. y un miembro de la Admón. coincidieron en que no cuentan con ningún tipo de relación con otras academias del mismo tipo en el DF.	Sólo una integrante de la administración no estaba segura de que el convenio con el ITYC aún existiera. Sólo un miembro de la Admón. mencionó el tipo de relación que tienen con la academia G. Martell, el cual consiste en que ésta les envía alumnos pequeños, pues aquellos no los aceptan. La directora agregó que en Morelia, en la Academia de Santa Cecilia, se utiliza su método de enseñanza.	Debido a que el convenio que tienen con el ITYC les ha funcionado, se hace necesario trabajar más arduamente en el plan que tienen para establecer un mayor número de convenios con otras escuelas y ponerlo en práctica. Este plan podría incluir no sólo escuelas de enseñanza básica, sino abrir el panorama a escuelas o instituciones de otro tipo para tener mayores probabilidades de establecer convenios. El tipo de relación que tienen con la academia G. Martell debe ser explotado y de ser posible establecerlo como un convenio de manera formal, para así afianzarlo.
8	Ventajas: la Admón. considera que el tener pocos alumnos dentro de los grupos, les permite ofrecer mayor calidad en la enseñanza que las otras academias de su mismo tipo. Desventajas: la Dir. y un miembro de la Admón. dicen que no hay y que las desconoce, respectivamente.	Ventajas: la Dirección considera como ventaja que EM cuenta con un método de enseñanza y las demás academias no. Desventajas: un miembro de la Admón. considera que las otras academias son más grandes e incluso algunas son internacionales, cuentan con más instrumentos	Las ventajas que tienen sobre otras academias se deberían explotar más, es decir, incluirlas en la mayoría y si es posible en todos los elementos de publicidad que se utilicen y en los escritos y discursos que sean manejados en las relaciones públicas, haciendo énfasis en estos elementos que hacen fuerte a la Academia. También se recomienda que se lleve a cabo una investigación para conocer cuáles son las desventajas de EM con respecto a otras academias, pues de ello pueden surgir ideas para el crecimiento de su organización.

9	Las tres entrevistadas consideran que tener el transporte Metro cerca de la Academia es una ventaja, pues le da una fácil ubicación y circula mayor cantidad de gente por ese rumbo.		Una propuesta hecha por la misma Dirección se puede llevar a cabo aprovechando esta ventaja de ubicación con que cuenta la Academia; dicha propuesta consiste en poner anuncios en el transporte Metro. De igual forma, en todo tipo de publicidad que se haga para EM se puede explotar este punto a favor como es la ubicación de la Academia. Incluso, se puede comenzar por poner publicidad en la misma zona tomando como referencia la distancia que existe entre la Academia y el Metro.
10	Situación actual de EM: en crecimiento, mejorando y avanzando.		Las tres entrevistadas, aunque con distintas palabras, se refieren a la situación actual de la Academia de una manera positiva, es decir, que están progresando; existe crecimiento, mejoramiento y avances. Se debe comparar estas opiniones con los resultados de las demás herramientas utilizadas en la investigación y con base en ello definir la situación real de EM; hecho esto vemos que los demás miembros de la organización consideran que EM es una org. floreciente y en expansión; por lo que la percepción que tienen los altos mandos de la Academia es correcta.

11	<p>Las tres entrevistadas coinciden en que el logotipo se creó cuando inició EM; que no ha sufrido modificaciones.</p> <p>Las entrevistadas coinciden en que las normas han sufrido cambios a lo largo del tiempo.</p> <p>Ni la directora ni las encargadas de la Admón. conocen las razones por las cuales se utilizan los colores que lleva su logotipo.</p>	<p>La directora fue la única en precisar el año de creación del logotipo: 1995.</p> <p>La directora dijo que las normas se establecieron a partir de que cambiaron de domicilio; una integrante de la Admón. mencionó que se crearon desde que empezó la Academia y la otra integrante de la Admón. dijo que éstas se fueron dando al paso del tiempo; sólo las integrantes de la Admón. pudieron fijar la fecha de las últimas modificaciones y coincidieron en que aquéllas fueron dadas por la ingreso de la encargada de la publicidad.</p> <p>Sólo los miembros de la Admón. pudieron decir que la tipografía que utilizan en su logotipo es para llamar la atención.</p>	<p>Dado el desconocimiento en cuanto a colores y en parte a tipografía del logotipo, las integrantes de la Dirección y de la Admón. deberán tener conocimiento de ello y darle un sentido a la imagen visual que los representa, para que, de esta manera, se puedan proyectar con mayor seguridad y obtengan más herramientas para poder publicitarse y ayudarse a crear un mayor sentido de pertenencia en los trabajadores.</p> <p>En cuanto a las normas, cada vez que sean modificadas deberán ser reforzadas todas ellas y dados a conocer todos los cambios que hayan sufrido. De esta manera, se ayudará al continuo orden y cumplimiento tanto de las normas como de las políticas.</p>
----	--	--	--

Todo este trabajo de campo se llevó a cabo en aproximadamente 3 meses, si juntamos los tiempos de aplicación de cuestionarios y de entrevistas. El principal problema fue que no siempre estaban disponibles los alumnos o los padres, esto es, faltaban o no tenían tiempo. Por esta razón, se prolongó el tiempo de aplicación de los cuestionarios. En cuanto a los empleados, no se presentó este problema, aunque si hubo excepciones en las cuales no se pudo aplicar el cuestionario el día programado.

Al momento de vaciar los datos y de graficarlos, pudimos notar que el principal problema fue un error en la aplicación de los cuestionarios, pues las instrucciones se dieron de manera oral y no se escribieron en ellos. Por eso, muchas personas eligieron más de una respuesta, lo que causó algunos problemas en las gráficas, mismos señalados en este capítulo según el caso.

En el presente capítulo, se han plasmado las bases suficientes para poder crear propuestas concretas que ayuden a mejorar la comunicación tanto interna como externa de la Academia “Encuentros Musicales”. Es decir, en este capítulo se expresaron las interpretaciones de los resultados obtenidos del trabajo de campo realizado para la presente investigación, y en el siguiente capítulo se dará la culminación de la misma con las propuestas.

Aún así, ya se pueden vislumbrar algunas de las posibles propuestas, pues al momento de hacer las interpretaciones de los resultados se vieron claramente las diferentes áreas de la organización en las que se debe trabajar más. En el siguiente capítulo, se señalarán dichas áreas con sus respectivas propuestas.

## CAPÍTULO 4

### **4. PROPUESTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA PARA LA ACADEMIA DE MÚSICA “ENCUENTROS MUSICALES S.A. DE C.V.”**

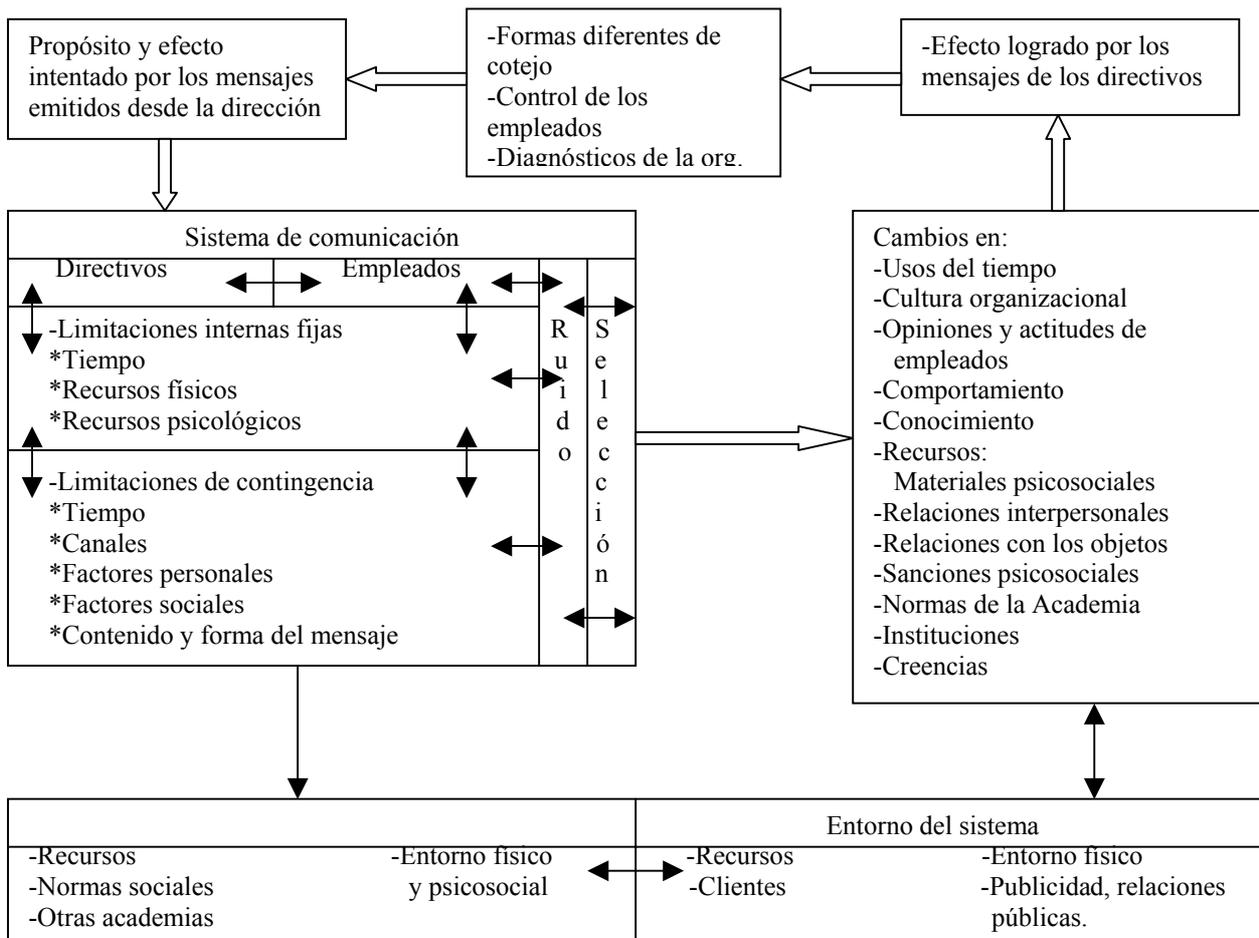
En este capítulo, se presentan las propuestas surgidas del análisis de los datos obtenidos del diagnóstico organizacional hecho de esta Academia. Se verán las propuestas de comunicación interna, pues si no se trata primero este aspecto de una organización, no se puede pensar en proyectarse de manera adecuada hacia el exterior.

Una vez hechas las propuestas en el aspecto interno, se pueden elaborar detenidamente las propuestas de comunicación externa. Se ha dado mayor énfasis en la comunicación externa, porque de acuerdo con los datos obtenidos en la investigación, se pudo detectar que esta área es la que necesita de mayor trabajo para poder lograr los objetivos, en especial el de aumentar el número de alumnos.

Ya dentro del apartado de la comunicación externa, ahondaremos en un programa de relaciones públicas, el cual ayudará, en gran medida, a la consecución de los objetivos de la Academia. Sumado a esto, se presenta un programa de difusión, en el cual se desarrollan propuestas de utilización de medios de comunicación de acuerdo a los recursos de la organización.

#### **4.1 Propuestas de comunicación interna.**

Como ya se mencionó, es indispensable, en primer lugar, solucionar cualquier tipo de problema en cuanto a la comunicación interna de una organización para poder proyectar una imagen positiva al exterior. Como se muestra en el modelo de contingencias presentado en el capítulo I, son de igual importancia los aspectos internos y externos de la organización. Así, la aplicación de este modelo en la Academia “Encuentros Musicales” (EM) quedaría de la siguiente manera:



Modelo de “contingencias” aplicado a la Academia de Música “Encuentros Musicales”.

De esta forma, se puede apreciar que si aplicamos este modelo a “Encuentros Musicales” se muestra la manera en que se lleva a cabo en general el proceso de comunicación dentro de la Academia, además de encontrar en ello los elementos que lo afectan así como el entorno del proceso de comunicación como tal y de la organización en general.

Entonces, la emisora principal de los mensajes en la Academia es la directora, la cual pretende que los mismos lleguen a todos sus empleados, en cuanto a la comunicación interna, de esta manera el sistema de comunicación interno en la organización está formado por los directivos y por los empleados.

Las limitaciones que tiene internas son las referentes al tiempo, pues muchos mensajes no pueden ser emitidos por falta del mismo; las limitaciones de los recursos físicos, ya que los recursos con los que se cuentan no permiten emitir una mayor cantidad de mensajes escritos; los recursos psicológicos pueden ser una limitación cuando los empleados no tienen la disposición

de recibir el mensaje. En cuanto a las limitaciones de contingencia también está incluido el tiempo, pues les cuesta trabajo planear espacios para comunicarse de manera formal, los canales y los factores personales también pueden limitar el proceso de comunicación cuando se les da prioridad sobre el mismo; los factores sociales dependerán del contexto y la experiencia de cada elemento del sistema de comunicación, por eso, el contenido y la forma del mensaje llegarán al emisor de forma deseada si se elaboran de una manera que sea comprensible para ambas partes.

En cuestiones del entorno, se agregaron otras academias como otros grupos influyentes en los procesos de comunicación tanto internos como externos de la Academia; por otro lado a la sociedad la especificamos al referirnos a los clientes e incluso a los posibles clientes de la empresa; y como otras comunicaciones influyentes en los procesos comunicativos de la organización se incluyeron como ejemplos la publicidad y las relaciones públicas, porque deberán estar relacionados con los mensajes que se emitan a nivel interno y serán la expresión formal de los mensajes emitidos hacia el exterior.

Una vez recibido el mensaje, éste provocará cambios en los usos del tiempo, en la cultura organizacional, en las opiniones y las actitudes, comportamiento y conocimiento de los receptores (en este caso los empleados), en los recursos materiales y psicosociales, en las relaciones interpersonales tanto a nivel interno como externo, en las relaciones con los objetos, en las sanciones psicosociales, en las normas bajo las cuales se rige al Academia, en las instituciones ligadas a ella y en las creencias que sus distintos públicos tengan de la misma.

Todo lo mencionado, en su conjunto, forma los efectos provocados por los mensajes que se emiten desde la dirección, lo cual llevará a ésta a tener un control dentro de la organización y con su entorno, además de poder evaluarse a sí mismos como organización y de evaluar el proceso de comunicación en específico, es decir, realizar un diagnóstico organizacional, el cual llevará a tener una retroalimentación en cuanto a los procesos de comunicación que se dan en la organización.

De esta manera, se ve la importancia de lo propuesto a continuación. Así, se tomaron en cuenta los resultados obtenidos en la parte del diagnóstico, referida a los aspectos internos, para poder realizar las siguientes propuestas.

## Definición de estructura y funciones.

A nivel interno, lo primero que se debe de hacer es definir las funciones de cada miembro de la Academia, pues durante toda la investigación, en especial en el marco conceptual, vimos que dentro de la estructura de una organización la definición de funciones y actividades es para tener un buen funcionamiento de toda la organización y lograr los objetivos de la misma, como lo vimos expresado en la Teoría de Sistemas.

En este caso, vemos en los resultados de las entrevistas que las actividades de la persona encargada de la publicidad son varias y muchas de ellas no coinciden con las funciones de quien se encarga de la publicidad; en esta situación, se deben definir de manera formal las funciones de este miembro. De igual forma, se incluirá en el organigrama de la organización como integrante del departamento de staff, pues la función que ejerce actualmente es de apoyo a la organización. El organigrama quedaría así:

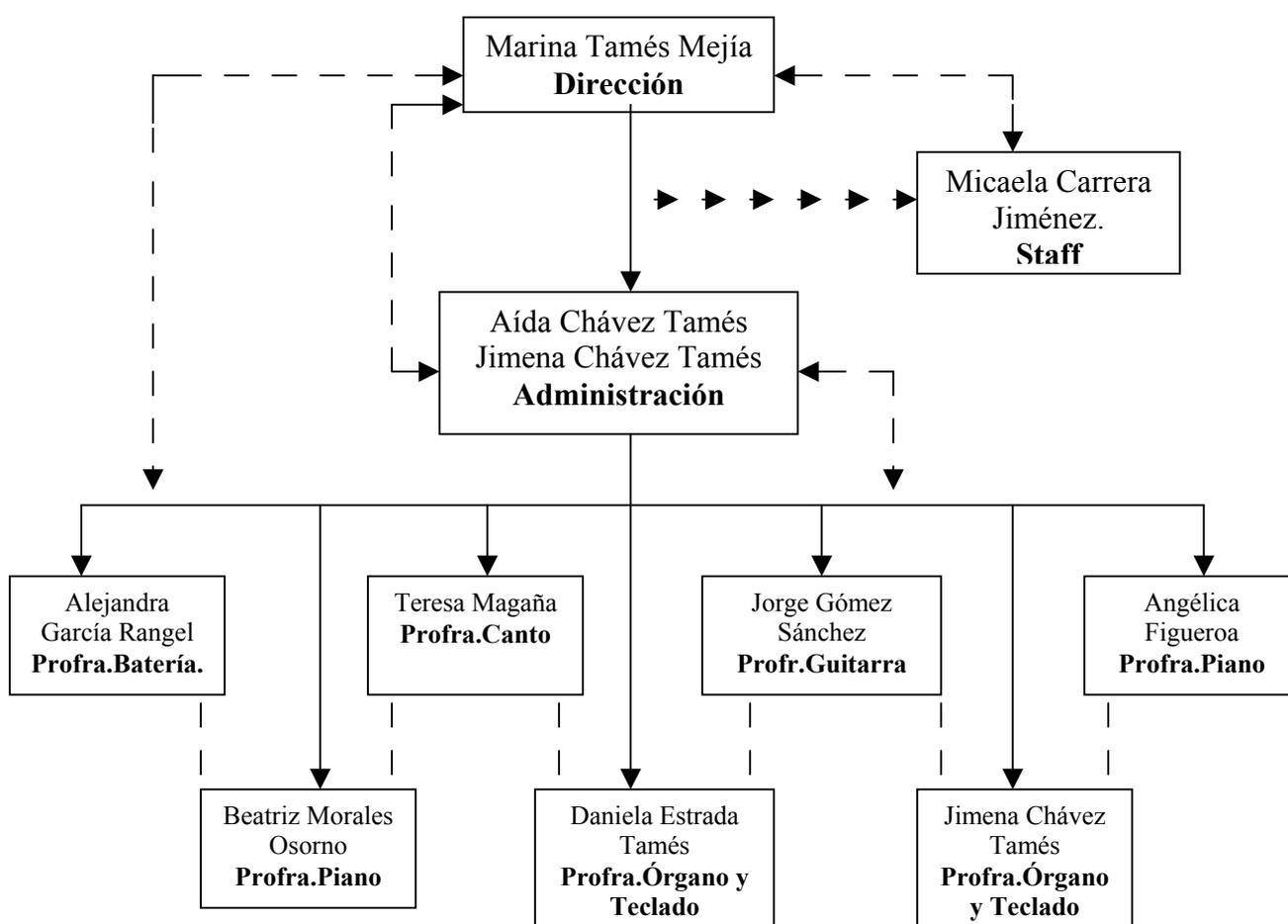


Fig. 4.1.1 Propuesta de organigrama para “Encuentros Musicales”.

En este organigrama presentamos de nuevo en líneas punteadas la comunicación existente en la organización y la que deberá de haber con respecto al nuevo departamento de staff, el cual deberá estar comunicado constantemente con la dirección; dicha comunicación se dará de manera tanto descendente como ascendente. Para comparar el cambio con el organigrama anterior se puede consultar el plasmado en el capítulo II (Fig.2.2.1.).

Las funciones y las actividades se definirían con los directivos de la Academia, siempre sin olvidar la importancia de la interrelación entre las mismas la cual, por ende, les llevará a una retroalimentación en beneficio de la organización.

Hacemos la anotación de que este organigrama fue resultado de la observación, pues así es como se maneja la organización, pero no lo tienen establecido de manera formal. Por eso, aquí se hace la propuesta completa del organigrama incluyendo el nuevo departamento de staff.

La forma de dar a conocer esta propuesta será la siguiente:

<b>Propuesta</b>	<b>Emisor</b>	<b>Medio</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Receptor</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Objetivo</b>
Establecer de manera formal la estructura de EM y las funciones de cada uno de sus miembros.	La Dirección	Juntas y escrito entregado en las mismas.	Dar a conocer la estructura formal de EM y las funciones correspondientes a cada miembro.	Todos los integrantes de EM.	En una junta.	Que todos los integrantes de la organización conozcan las funciones que a cada quien le corresponden.

Cuadro 4.1.1 Cuadro de difusión de la propuesta de estructura y funciones.<sup>96</sup>

De esta manera, vemos que una vez que se tenga bien establecida la estructura y las funciones de cada integrante de la misma, se procederá a darlo a conocer al resto de los miembros de la organización a través de una junta, donde se les indicarán las modificaciones hechas y se les entregará un escrito donde estén especificadas cada una de ellas.

<sup>96</sup> Los cuadros que se presentan con este formato están adaptados de los cuadros que se presentan en Adiel Toral Cartas, *Estrategia de comunicación para promover los servicios que ofrece una dependencia pública. El caso del Centro de Educación Continua Unidad Allende*, pp. 102-124.

## **Identidad organizacional.**

Consideramos que se deben definir, de manera clara y concisa, los siguientes elementos: la misión, la visión, la filosofía, los valores, los objetivos, las metas y la historia de la organización. En la redacción de estos elementos deben participar los altos mandos de “Encuentros Musicales”. Una vez que estén de acuerdo en el contenido de los mismos, se plasmarán de manera formal para darlos a conocer a todos los miembros de la Academia.

Las definiciones dadas por los empleados de la misión y la visión de “Encuentros Musicales” son las siguientes: desarrollar en los alumnos el sentido musical como parte recreativa de los mismos; educación musical; el gusto por la música; captación de más alumnos. Los altos mandos dijeron, en resumen: la misión es que los niños aprendan y les guste la música; la visión que la Academia sea reconocida como un centro de buen aprendizaje y terminen los libros y determinadas piezas.

De estos elementos, podemos retomar como misión el desarrollar en los alumnos el sentido musical, la educación musical y que los alumnos aprendan; se escogieron estos elementos porque reflejan la actividad principal de la Academia, la cual incluye, en sí misma, un beneficio social. Tomando en cuenta esto, se puede elaborar la misión de manera más concreta; como ejemplo sería: *enseñar con calidad a los alumnos para que aprendan y tengan la educación musical como parte integral de su formación, para poder desarrollarse mejor en cualquier ámbito de su vida*. El aspecto de captación de más alumnos no se toma en cuenta para la redacción de la misión, porque este elemento corresponde a los objetivos.

Para la visión, podemos retomar el querer que la Academia sea reconocida como un centro de buen aprendizaje, pues la visión precisamente consiste en lo que se quiere llegar a ser en un futuro como organización. De esta manera, la visión podría quedar de la siguiente forma: *ser reconocidos dentro de las mejores academias de enseñanza musical en el Distrito Federal*. La visión puede cambiar cuando la organización crezca, tiempo en el cual pueden aspirar a algo mayor, en este caso estaríamos hablando de un nivel nacional y más adelante si siguen creciendo de un nivel internacional.

Acerca de la filosofía y los valores los empleados respondieron: son valores espirituales, la música enaltece el alma; la enseñanza y el valor de la música para los niños o adultos; trato de

maestros directamente con los papás y hacer una convivencia con ellos casi familiar. Los valores para los altos mandos son: honestidad, lealtad, entrega, paciencia, amabilidad, puntualidad, calidad y que todos sean una familia; la filosofía según los altos mandos es lo mismo que los valores.

Como valores, podemos retomar la enseñanza, la convivencia, la honestidad, la lealtad, la entrega y la paciencia. Cada uno de estos valores debe ser definido de acuerdo a la naturaleza de la organización; como ejemplo, podrían ser definidos así:

- *Enseñanza*: la enseñanza es la fuente de vida para nuestra organización, enseñamos acerca de la educación musical, la disciplina y los demás valores practicados a diario dentro de la Academia.
- *Convivencia*: las interrelaciones existentes entre todos los miembros de “Encuentros Musicales” y con nuestros alumnos nos permiten convivir en un clima de confianza y comunicación, las cuales ayudan al buen funcionamiento de la Academia y a un mejor aprendizaje de los alumnos.
- *Honestidad*: es un valor manejado entre nosotros, con los alumnos y con sus padres, pues la honestidad nos hace ser auténticos en todas nuestras acciones como academia de música.
- *Lealtad*: valor practicado hacia “Encuentros Musicales” y hacia nuestros clientes, pues a ellos debemos nuestra existencia como organización; por esta razón el cumplimiento de nuestros deberes con ellos siempre se lleva a cabo.
- *Entrega*: vemos a la entrega como un valor indispensable para poder lograr nuestra misión con calidad, para así poder satisfacer a nuestros alumnos y a nosotros mismos.
- *Paciencia*: practicada en cada momento de la enseñanza ofrecida a nuestros clientes para obtener los resultados deseados tanto por la Academia, como por los alumnos.

La amabilidad podríamos reacomodarla y dejarla como parte de las políticas, la puntualidad se queda en el apartado de normas y la calidad como una característica de la enseñanza de la Academia.

De acuerdo con lo observado durante la investigación, se pueden agregar otros valores a los que mencionaron, como la responsabilidad y la disciplina:

- *Responsabilidad*: asumimos nuestras acciones con las cuales garantizamos la seguridad de los alumnos y el cumplimiento de los objetivos y las metas de cada curso.
- *Disciplina*: aplicada en todo nuestro proceso de enseñanza y administrativo, para garantizar orden y calidad en nuestros servicios.

Si bien es cierto que la filosofía tiene relación con los valores, también debe reflejar otros aspectos como la misión, es decir, en una frase corta se debe apreciar lo que es, en general, la Academia. Un ejemplo de filosofía puede ser el siguiente: *Enseñamos con calidad, para integrar la música en la vida.*

Los empleados dijeron que los objetivos y las metas son: una mejor cultura musical y el desarrollo económico de la misma Academia; alcanzar un mayor número de alumnos y que éstos duren muchos años; tener más alumnos, quienes salgan bien preparados y sobre todo aumentar la matrícula en la Academia. Los altos mandos dicen que los objetivos son: que los niños aprendan con bases a tocar bien el instrumento, crecer, tener una cantidad de alumnos pero no dejar la calidad en la enseñanza y el trato.

Un elemento de la Administración los dividió en generales: ampliar la Academia, tener más instrumentos; y particulares: que los niños lleguen a determinado nivel, vayan creciendo y en cada libro se tarden menos tiempo, y aprendan más canciones. Las metas para los altos mandos son: tener un mayor número de alumnos y tener más preparación de los maestros.

En cuanto a los objetivos, retomamos los siguientes aspectos: tener siempre un desarrollo económico de la Academia; ayudar a que los alumnos tengan una mejor cultura musical; salgan bien preparados; aprendan con bases a tocar bien los instrumentos; crecer como organización; ofrecer calidad en la enseñanza y el trato; ampliar la Academia; tener más instrumentos; que los niños lleguen a determinado nivel y en cada libro se tarden menos tiempo, y aprendan más canciones. Estos objetivos los podemos dividir en generales y particulares:

*Generales*: tener siempre un desarrollo económico en la Academia; crecer como organización; ofrecer calidad en la enseñanza y el trato; ampliar la Academia; ayudar a que los alumnos tengan una mejor cultura musical; salgan bien preparados. Podemos hacer un objetivo general que reúna varios de los mencionados: enseñar con calidad.

*Particulares:* que los alumnos aprendan con bases a tocar bien los instrumentos; tener más instrumentos; que los niños lleguen a determinado nivel, y en cada libro se tarden menos tiempo y aprendan más canciones.

Las metas que mencionaron también son retomadas: un mayor número de alumnos y más preparación de los maestros; a estos aspectos se les deberán fijar tiempos y cantidades, esto es, se fija el número de alumnos que se desea alcanzar en cierto tiempo, en cuánto tiempo se quiere obtener mayor preparación de los profesores. A esto agregamos la necesidad de fijar metas anuales en cuanto al desarrollo económico, cuántos instrumentos se desea llegar a tener; qué niveles se quieren alcanzar con los alumnos y en cuánto tiempo, así como cuántos libros y canciones se deben aprender y en cuánto tiempo.

Hacemos hincapié en que éstos son sólo ejemplos para los altos mandos. Así, ellos pueden definir de la manera que consideren más adecuada todos estos aspectos, para poder después difundirlos y llevarlos a la práctica. La forma en que pueden ser difundidos dentro de la organización es la siguiente:

<b>Propuesta</b>	<b>Emisor</b>	<b>Medio</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Receptor</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Objetivo</b>
Establecer de manera formal los aspectos que corresponden a la identidad organizacional de EM.	La Dirección	Juntas y escritos entregados en las mismas.	Dar a conocer los elementos que conforman la identidad organizacional de EM de manera formal.	Todos los miembros de EM.	En una junta.	Que todos los miembros de la organización conozcan de manera formal los elementos que conforma la llamada identidad organizacional de EM.

Cuadro 4.1.2 Cuadro de difusión de la propuesta de identidad organizacional.

La forma de ser difundidos estos aspectos de la identidad organizacional, es similar a la establecida en la propuesta de definición de estructura y funciones.

## **Cumplimiento de las normas y las políticas**

Para tener mejores resultados en este punto, y de acuerdo a lo dicho por las entrevistadas, se requiere formalizar las normas y las políticas, entregarlas a los empleados en el momento de su ingreso a la organización, cuando haya cambios o modificaciones entregarles la copia correspondiente. Aunado a esto, tener copias en las paredes, a la vista, en cada uno de los salones y en la recepción.

Como se aprecia en el cuadro comparativo de las entrevistas (capítulo III), al momento de tratar de mencionar las normas de la Academia hubo algunas diferencias, lo cual nos lleva a pensar que algunos de los altos mandos desconocen ciertas normas y políticas o no las tienen presentes siempre.

Sumando los puntos vistos con las entrevistadas, podemos mencionar los siguientes: debe existir la puntualidad, un buen arreglo personal de los profesores, asistencia, presentarse con una actitud positiva, puntualidad en los pagos, no se permiten alimentos en los salones y los profesores deben tener contacto con los padres de los alumnos.

La directora de la Academia considera que se deben aumentar las políticas y las normas y ser más rigurosas; de acuerdo a esto, quienes deben decidir qué normas se aumentarán son los altos mandos. Aquí se puede proponer que los permisos otorgados a los empleados deben tener un límite, es decir, establecer la cantidad de permisos a los que tienen derecho en un determinado periodo de tiempo, sin dejar de lado la flexibilidad de esta norma, pues puede haber casos de emergencias en los cuales los empleados necesiten faltar. Esta propuesta se hace por los resultados obtenidos en las entrevistas, pues los altos mandos consideran que los profesores piden demasiados permisos.

Una forma de hacer cumplir las normas y las políticas es imponiendo sanciones en caso de faltar a alguna de ellas; de esta manera, el control será más riguroso como se requiere.

En primer lugar, son los altos mandos quienes deben de conocer todas las normas y políticas y llevarlas a cabo, pues si se hace lo contrario no habría forma de exigirles a los empleados el cumplirlas. Por ello, una vez formalizadas y bien definidas todas las normas y

políticas, éstas deben ser asumidas con responsabilidad por los altos mandos y luego difundidas, de la manera ya mencionada, a los empleados. Esto se resume en el siguiente cuadro:

<b>Propuesta</b>	<b>Emisor</b>	<b>Medio</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Receptor</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Objetivo</b>
Establecer de manera formal las normas y políticas que se practicarán en EM.	La Dirección	Juntas y escritos entregados en las mismas. A los nuevos empleados también se les entregará el escrito.	Dar a conocer las normas y políticas que se hayan acordado al resto de los miembros de EM.	Todos los miembros de EM.	En una Junta. Inmediatamente que entre un nuevo miembro a laborar en EM.	Que todos los integrantes de EM conozcan las normas y políticas que deberán poner en práctica durante su estancia en EM.

Cuadro 4.1.3 Cuadro de difusión de la propuesta de normas y políticas.

### **Comunicación formal e informal.**

Dado que la mayoría de los empleados manifestó el recibir información en pocas ocasiones y las veces que la reciben es cara a cara, es evidente que los directivos necesitan tener más constancia en la emisión de la información. Esto se puede llevar a cabo fijando la fecha de una junta mensual.

Recibir información cara a cara ha resultado como un medio para comunicarse, sin embargo, se deben agregar medios para formalizar la comunicación entre los elementos de la Academia. Durante las juntas se pueden dar escritos en los cuales estén resumidos los puntos más importantes a tratar, igualmente los nuevos avisos; cada empleado recibiría de propia mano de la directora o alguna de la encargadas de la administración dicho escrito para que esta medida no propicie las faltas a las juntas entre los empleados.

Si bien, en dos de las entrevistas se mencionó que existen escritos dados a los empleados, al parecer no se hace de manera continua y ha sido en pocas ocasiones, porque ninguno de los empleados lo mencionó. Dichos escritos informan acerca de los horarios de clases, altas y bajas

de alumnos y las razones por las cuales se realizaron; este medio debe seguirse utilizando cada vez que sea necesario, además del escrito que se entregará en cada junta.

La forma de ponerse en práctica estos aspectos se refleja en el cuadro 4.1.4, siendo estas las actividades que se deberán llevar a cabo cada vez que así se requiera:

<b>Propuesta</b>	<b>Emisor</b>	<b>Medio</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Receptor</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Objetivo</b>
Fechar una junta mensual en la que se den escritos. Dar escritos de avisos a los empleados.	La Dirección y la Administración.	Juntas y escritos entregados en las mismas. A los empleados se les entregará el escrito de avisos.	En las juntas se tratarán los avisos pertinentes, avances o retrocesos de EM, propuestas de los empleados. Los escritos que se den en las juntas incluirán los puntos más importantes a tratar en las mismas. Los escritos de avisos a los empleados serán sobre las altas y bajas de alumnos y algún otro aviso que requiera de difusión inmediata.	Todos los profesores de EM.	Cada mes en las juntas. Los escritos de avisos cada vez que se requieran.	Tener un orden en las juntas y reforzar lo tratado en las mismas. Tener informados constantemente a los empleados de los cambios, modificaciones o sucesos que se den en EM.

Cuadro 4.1.4 Cuadro de la propuesta referente a la comunicación formal e informal.

### **Motivación.**

Hemos visto en esta investigación una parte importante dentro de la organización que es la motivación recibida por los profesores por parte de los directivos, y aunque la motivación es una parte del clima organizacional, dada su importancia para este trabajo, su análisis se hizo aparte, sin dejar de lado que todos los aspectos mencionados en esta investigación están relacionados.

Pudimos ver en el aspecto de la motivación que algunos de los empleados no están conformes con el interés de parte de los directivos con respecto a sus ideas para mejorar sus labores. Por esta razón, se propone tomar en cuenta las siguientes bases para poder ofrecer una mayor motivación a los empleados de la Academia.

De acuerdo con el análisis que hace William Sexton acerca de la motivación, tenemos que ésta tiene relación con las necesidades de las personas, es decir, “Motivación es el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador.”<sup>97</sup> Entendemos así, que la motivación incluye beneficio para ambas partes, para el motivador y para el motivado.

En el caso de “Encuentros Musicales”, el beneficio del motivador será la consecución de sus objetivos con el buen desempeño del empleado y la oportunidad de tomar en cuenta las propuestas del mismo para poder mejorar la Academia; el motivado, el empleado, tendrá el beneficio otorgado por la organización para satisfacer alguna de sus necesidades si realiza bien su trabajo, si da propuestas que ayuden al mejor desempeño de sus funciones, etc.

De esta forma, el empleado eliminará la tensión que crea la insatisfacción de una necesidad y se podrá prevenir una posible frustración que afecte sus funciones y, por ende, las de la organización. Si se conduce de manera adecuada la motivación se obtendrá un reforzamiento que llevará a los empleados a tratar de seguir actuando de la misma manera, pues se dará cuenta que obtuvo un beneficio. William Sexton esquematiza este proceso de motivación de la siguiente manera:

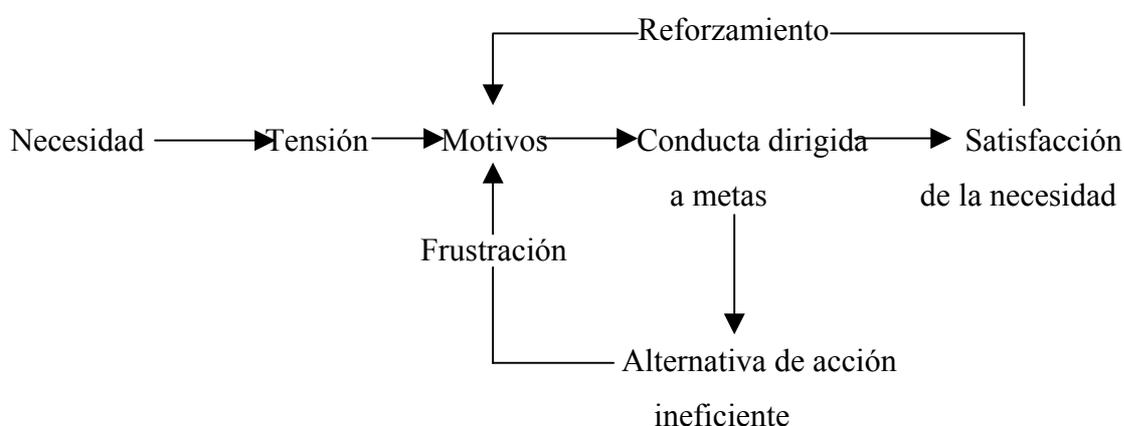


Fig. 4.1.2 Proceso de la motivación de acuerdo a William Sexton.

<sup>97</sup> William P. Sexton, op.cit., p.162.

Pero para poder aplicar de manera adecuada lo antes mencionado, es necesario conocer cuáles son las necesidades y expectativas de los profesores de la Academia para poder motivarlos. Al respecto, Abraham Maslow define cuáles son las necesidades que en este sentido se pueden satisfacer:

- a) Necesidades fisiológicas
- b) Necesidades de seguridad
- c) Necesidades sociales
- d) Necesidades del yo
- e) Necesidad de autorrealización<sup>98</sup>

Maslow indica: “(...) a) el hombre es un animal con deseos; o sea, que alguna necesidad domina siempre su conducta; b) existe una jerarquía de preponderancia en las necesidades del hombre, y c) una necesidad satisfecha ya no causa motivación.”<sup>99</sup>

Además de esto, Darío Rodríguez incluye en las necesidades de A. Maslow la forma de participación requerida por cada una de ellas para poder ser satisfechas:

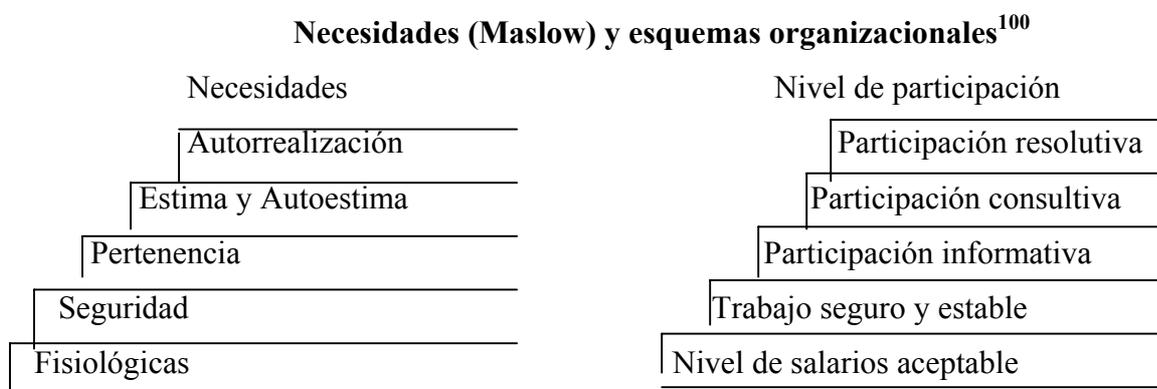


Fig. 4.1.3 Necesidades en orden jerárquico de acuerdo a Maslow y niveles de participación de acuerdo a Darío Rodríguez.

Los primeros dos niveles están cubiertos por la Academia, el tercer nivel de participación se refiere a que el trabajador se sienta tomado en cuenta por la organización al ser informado de lo que sucede. El cuarto nivel es la participación consultiva, donde se le pide opinión al

<sup>98</sup> Cfr. William Sexton, op.cit., p.164.

<sup>99</sup> Ídem., p.163.

<sup>100</sup> Tomado de Darío Rodríguez, *Diagnóstico organizacional*, p.164.

empleado en cuanto a movimientos requeridos por la organización; en el último nivel se ponen en práctica las propuestas hechas por el empleado.

Si se siguen estas premisas teóricas, se podrá guiar la motivación con mayor certeza para obtener los mejores resultados posibles. Si bien, los directivos deben hacer un estudio cuidadoso de sus empleados para conocer sus necesidades, podemos adelantar, con base en los resultados de esta investigación, que la motivación que se aplicaría a los profesores de “Encuentros Musicales” iría encaminada a las dos últimas clasificaciones de necesidades de Maslow: la necesidad de estima y autoestima (o del yo) y la de autorrealización, pues lo requerido por los profesores es que se tomen en cuenta sus ideas dentro de la organización, ideas relacionadas directamente con el desempeño de su trabajo: la música como profesión.

La resolución de estas necesidades implica el beneficio de ambas partes: los directivos de “Encuentros Musicales” tendrán mayor número de propuestas de parte de sus empleados, lo cual les abrirá más oportunidades de mejorar la organización, y los empleados podrán satisfacer una necesidad de autorrealización al sentirse tomados en cuenta por parte de sus superiores, lo cual los motivará para dar lo mejor de sí en sus labores y en sus relaciones con los altos mandos<sup>101</sup>. Aunque en este último punto cabe mencionar que los resultados arrojados por la investigación fueron que ambas partes (los directivos y los empleados) consideran que tienen buenas relaciones entre sí, sin embargo, el reforzamiento de las mismas se verá beneficiado con la motivación.

Dichos planteamientos se deben llevar a cabo con todos los empleados de manera equitativa, es decir, darles las mismas oportunidades de participación a todos. En este sentido, los empleados consideraron que la colaboración entre ellos y los directivos era regular, por lo cual el tomar en cuenta a todos por igual ayudará a reestablecer este tipo de relación para tener un mejor funcionamiento.

Por otro lado, los empleados deben saber a quién(es) pueden dirigirse en caso de tener alguna propuesta o comentar situaciones como algún conflicto. La persona más indicada para recibir esta información es la directora, pues a ella deben llegar las propuestas y todo lo sucedido

---

<sup>101</sup> Parsons también identificó que la motivación dentro de una organización consiste en la satisfacción de algunos aspectos de la vida de las personas, para que de esta forma realicen de la mejor manera posible su trabajo. Cfr. David Silverman, *Teoría de las organizaciones*, p.77.

dentro de su Academia; esto es porque los empleados consideran que la dirección está un poco alejada de lo que pasa dentro de la organización. Pero independientemente de a quién se escoja para recibir estos comentarios, dicha decisión deberá ser conocida tanto por los altos mandos como por todos los empleados.

La forma de poner en práctica esta propuesta, como lo muestra el cuadro 4.1.5, es en las juntas de una manera constante, es decir, en cada junta hecha mensualmente se llevará a cabo la motivación, basada en lo antes dicho. Por este medio (las juntas), se les informará a los profesores a quién(es) se deben dirigir cuando necesiten hacer alguna propuesta o comentario.

<b>Propuesta</b>	<b>Emisor</b>	<b>Medio</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Receptor</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Objetivo</b>
Implementar estrategias de motivación para los empleados. Definir a quién(es) se deben dirigir para dar sus propuestas o comentarios.	La Dirección	Juntas	Motivar a los profesores a dar propuestas para obtener un beneficio mutuo en el trabajo.	Todos los empleados de EM.	En cada junta mensual.	Que todos los empleados de EM estén motivados a dar propuestas que ayuden a un mejor funcionamiento de EM.

Cuadro 4.1.5 Cuadro de la propuesta de motivación.

### **Clima organizacional.**

Este aspecto abarca dos puntos: el clima vivido entre los diferentes miembros que forman parte de la organización y el clima generado entre estos miembros y los alumnos.

Empezaremos por este último aspecto, en el cual los resultados de la investigación indicaban que, en la mayoría de las relaciones, tanto profesor-alumno, directivos-alumno y alumno-alumno sólo hay que mantener las relaciones como están, pues la mayoría de los alumnos contestaron que consideran excelentes estas relaciones, de la misma forma sus padres y los mismos profesores.

En cuanto a la relación de los empleados con los directivos, la mayoría considera que es positiva, lo cual ayudará a implementar las estrategias internas, pues los empleados sienten mucha confianza hacia los directivos.

La relación entre los profesores fue evaluada en general como muy buena, lo cual deberá seguirse manteniendo para ayudar a la comunicación interna y al funcionamiento de la Academia.

En cuanto al espacio físico, la mayoría de los alumnos dijo que así estaban bien los salones donde toman sus clases, lo cual nos habla de que hay cierta comodidad para ellos, pero las condiciones de los salones en una organización de este tipo requieren de una evaluación de tipo técnica y acústica, en la cual se expongan las necesidades a cubrir para el adecuado desarrollo de las clases.

En el cuadro 4.1.6 veremos la forma de dar mantenimiento a estos elementos:

<b>Propuesta</b>	<b>Emisor</b>	<b>Medio</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Receptor</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Objetivo</b>
Dar mantenimiento a la comunicación interpersonal que se da dentro de EM. Evaluación a nivel técnico de los salones.	La Dirección será la promotora de estas interrelaciones. La directora será la responsable de la evaluación de los salones.	La comunicación interpersonal que se lleva a cabo todos los días en EM.	Continuar llevando de la misma manera las interrelaciones dentro de EM.	Todos los miembros de EM.	Los días que labore EM. A partir de que se comience la evaluación se designará el tiempo que considere pertinente la persona que la realice.	Que todos los miembros de EM sigan interrelacionándose como lo han hecho hasta ahora. El objetivo de la evaluación de los salones es ofrecer cada vez un servicio de mayor calidad.

Cuadro 4.1.6 Cuadro de la propuesta de clima organizacional.

De esta manera, vemos que quien se responsabilizará de llevar a cabo las propuestas de clima organizacional será la directora, con un trabajo llevado a cabo cotidianamente dentro de la Academia entre todos los miembros de la misma, incluyendo las relaciones con los alumnos.

Referente a la evaluación de los salones, se recomienda hacerlo en cuanto se tenga a la persona adecuada para realizar dicho trabajo, y así poder ofrecer clases de la mejor calidad que sea posible.

### **Funcionamiento.**

De la misma manera, fue calificado el desempeño de los profesores por parte de los alumnos y sus padres, pues están satisfechos con lo ofrecido en sus clases. Así, la calidad en la enseñanza con la cual cuenta “Encuentros Musicales” será tomada en cuenta como un punto importante en cualquier aspecto de la comunicación externa, de la misma forma el cumplimiento puntual de los horarios.

A dichos elementos se les deberá dar continuidad, pues lo primordial para el servicio es que sea de calidad.

<b>Propuesta</b>	<b>Emisor</b>	<b>Medio</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Receptor</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Objetivo</b>
Asegurar la continuidad de la calidad de los profesores de EM.	La Dirección será la responsable de dar continuidad a este aspecto de la enseñanza.	La comunicación interpersonal con los profesores que ingresen y con los que continúan en EM.	La directora estará al tanto de los avances profesionales de sus empleados y del nivel profesional y de experiencia que tengan quienes serán contratados.	Los empleados y los alumnos, al recibir las clases.	Designará una clase para la evaluación de cada profesor mensualmente.	Mantener la calidad en la enseñanza que ofrece EM.

Cuadro 4.1.7 Cuadro de la propuesta del bloque de funcionamiento.

De acuerdo al cuadro 4.1.7, la propuesta es que la directora asigne un día al azar en cada mes para presenciar una clase de cada uno de los profesores y, de esta forma, evaluar la calidad en la enseñanza ofrecida a los alumnos, para poder darle continuidad a la calidad que ya ofrecen. Por otro lado, será un aspecto de vital importancia la experiencia y nivel profesional de quienes vayan a ingresar a laborar a la Academia.

## 4.2 Programa de relaciones públicas<sup>102</sup>.

Se atacarán dos puntos principales en las relaciones públicas de la Academia: los convenios con escuelas desde jardín de niños hasta escuelas de nivel medio superior; escuelas e institutos de otro tipo como pueden ser los de enseñanza de arte, pues la mayoría de los alumnos captados en “Encuentros Musicales” están dentro de este margen de edades. Dichos convenios serán similares al que tienen con el instituto ITYC; así como convenios con otras Academias que carezcan de algún servicio con el cual “Encuentros Musicales” sí cuente, es decir, serán semejantes al establecido con el escuela G.Martell, donde se había acordado que los niños que llegaran a querer tomar cursos infantiles a G.Martell serían enviados a “Encuentros Musicales”, pues la primera no cuenta con este tipo de cursos.

Además de reactivar los convenios ya tenidos, es necesario crear todos los que a la Academia le sea posible, pues el tiempo en que estuvieron activos sus convenios se dieron cuenta de su funcionamiento y cumplían su objetivo de tener más alumnos. Incluso tener contacto con otras organizaciones del mismo tipo permitirá a “Encuentros Musicales” irse renovando y no quedar rezagada, en la medida de sus posibilidades, con respecto a las demás academias.

*Objetivos y metas:* establecer convenios con diferentes escuelas e institutos para obtener un mayor número de alumnos; conocer otras academias del mismo tipo de “Encuentros Musicales” para poder mejorar la organización para que sea competitiva y esté siempre actualizada. El tiempo establecido como meta para elevar el número de alumnos y la cantidad de los mismos que se quiera alcanzar deberá ser fijada por la dirección de la Academia.

*Mensaje:* la manera en cómo se hablará de “Encuentros Musicales” a los institutos, escuelas u otras academias del mismo tipo para establecer los convenios. Los mensajes emitidos, tanto de forma oral como escrita, deberán tomar en cuenta los puntos que se explotarán en el aspecto de la publicidad, los cuales son: la calidad de la enseñanza, “Encuentros Musicales” cuenta con un método de enseñanza propio y las demás academias no; el tamaño pequeño de los grupos, porque cuentan con pocos alumnos en cada uno de ellos; el trato a los clientes; la responsabilidad y el cumplimiento hacia los mismos como la base de la disciplina; el clima

---

<sup>102</sup> Esquema del planteamiento basado en Shirley Harrison, *Relaciones públicas. Una introducción.*, pp.64-67.

generado entre los profesores y los alumnos (que fue calificado como excelente); la ubicación. Además “Encuentros Musicales” presta los instrumentos sin que los alumnos deban llevar uno propio; no cobran la clase muestra y todos los aspectos favorables que implica (mencionados en el capítulo anterior).

*Receptor:* los institutos, escuelas y academias de música las cuales sean elegidas para ello. Reforzamiento en las que ya se tienen relaciones, es decir, una renovación y buscar nuevos prospectos para establecer los convenios.

*Cómo:* la fecha en que se pongan en práctica las propuestas será fijada por la directora de la Academia, quien debe hacer un cronograma de actividades para darle un orden y un seguimiento al programa. Para ello, deberá escoger las organizaciones a las cuales se dirigirá, concertar cita y acomodarlos en el cronograma. Los costos estarán relacionados con los medios utilizados para establecer los convenios: en este caso, serán el costo del traslado y los cuadernillos de presentación de “Encuentros Musicales” entregados a los receptores (los cuales estarán relacionados con los entregados a los padres de los alumnos, incluyendo los cuadernillos de evaluación y la revista de presentación).

*Evaluación:* se llevará a cabo después de haber hecho los convenios, es decir, se compararán el número de alumnos que obtenía “Encuentros Musicales” por mes antes de realizar dichos convenios y el número de alumnos que ingresen por mes después de puesto en práctica este programa.

Así, la forma de llevar a la práctica este programa de relaciones públicas queda resumida en el siguiente cuadro:

<b>Propuesta</b>	<b>Emisor</b>	<b>Medio</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Receptor</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Objetivo</b>
Programa de relaciones públicas.	La Dirección.	Reuniones para hacer los convenios, revistas informativas, cuadernillos de evaluaciones.	Se dará a conocer la organización, se harán las propuestas de convenios, proponiendo los beneficios para ambas partes.	Las escuelas e instituciones con quienes se realicen los convenios.	Será definido por la dirección y de acuerdo a las citas concertadas. La propuesta es de 6 meses.	Captar un mayor número de alumnos y conocer a otras academias del mismo tipo.

Cuadro 4.2.1 Cuadro del programa de relaciones públicas.

Esta propuesta es en cuanto a convenios con otras organizaciones, pero dentro del programa se puede incluir también la participación en eventos culturales o de música (como pueden ser exposiciones de escuelas de música) de dos posibles maneras, dependiendo del tipo de evento en el cual se esté participando:

- con stands informativos y
- con patrocinios.

Los stands informativos se pondrían en los eventos con el fin de difundir a la Academia y de ser posible contactar a probables clientes y otras instituciones con las cuales más adelante se puedan concretar convenios. Estos stands deberán contar con mamparas que muestren imágenes, las cuales incluirán el logotipo de “Encuentros Musicales” y fotografías de la impartición de clases y de los conciertos organizados por la misma Academia; las mamparas también deberán incluir frases cortas, mencionando los servicios ofrecidos por la Academia, su misión, filosofía y valores que manejan. Asimismo, en la(s) mesas deberán tener suficiente material publicitario como volantes, folletos y revistas de la organización.

Los patrocinios se harán a la par de los stands en los eventos que así lo permitan o así lo requieran. Si el tipo de evento no se presta para instalar stands, entonces se hará únicamente el patrocinio, el cual tendrá la finalidad de contribuir con la publicidad de la Academia.

Los altos mandos serán los encargados de poner en práctica estas acciones con la ayuda de la integrante del staff, los receptores de las mismas será el público asistente de los eventos.

### **4.3 Propuesta de difusión de la organización.**

Enseguida, veremos las propuestas que servirán para la comunicación externa de la Academia de Música “Encuentros Musicales”. Estas propuestas se refieren a la difusión de la organización, haciendo hincapié en los medios que se pueden utilizar. Este apartado y el anterior programa de relaciones públicas se complementan como parte de la comunicación que proyectará al exterior esta Academia.

La propuesta de difusión se concreta en el cuadro 4.3.1:

<b>Propuesta</b>	<b>Emisor</b>	<b>Medio</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Receptor</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Objetivo</b>
Propuesta de difusión.	Staff.	Los mencionados en la siguiente explicación de medios.	Se dará a conocer la organización, sus servicios y ventajas que ofrece.	Público interno y un mayor énfasis en el público externo.	Será definido por la dirección. La propuesta es de 6 meses.	Dar a conocer a EM y difundir sus servicios. Captar un mayor número de alumnos.

Cuadro 4.3.1 Cuadro de la propuesta de difusión.

A continuación, desglosamos este cuadro en propuestas específicas, producto de los resultados arrojados por la investigación.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, la recomendación ha resultado una fuente segura de nuevos alumnos para esta organización. La mayoría se enteraron por un amigo o familiar, sin embargo, como lo mencionamos anteriormente, esto nos dice que se necesita echar mano de otros medios de comunicación, pues no se puede sólo depender de la recomendación y querer aumentar el número de alumnos.

Para lograr que la recomendación se siga dando, es bueno que los alumnos y los padres de los alumnos tengan una imagen positiva de la Academia, como lo manifestaron en los cuestionarios; los empleados respondieron en ese mismo sentido en cuanto a la imagen de “Encuentros Musicales”, lo cual también es indispensable, porque, de esta manera, ellos serán portadores de esa imagen positiva que se tiene y se quiere conservar. Así, la imagen tenida con los diferentes públicos de la organización facilitará el manejo de contenidos de los mensajes que se quieran hacer llegar al exterior.

Un aspecto importante de la imagen de la Academia es el logotipo, aspecto visual indispensable de definir para la imagen creada de la organización tanto a nivel interno como externo. La Academia cuenta con un logotipo del cual no tienen conocimiento del significado de algunos elementos. Dada esta situación en cuanto a colores y tipografía, las integrantes de la Dirección y de la Administración deben tener conocimiento de ello y darle un significado a la

imagen visual que los representa, para poderse proyectar con mayor seguridad y obtener más herramientas para publicitarse y ayudar a crear un mayor sentido de pertenencia en los trabajadores.

El logotipo es el siguiente:



Fig. 4.3.1 Logotipo de “Encuentros Musicales”.

Lo propuesto en este sentido es llevar a cabo un diagnóstico específico de este aspecto visual de la organización, para poder determinar lo que representa para los diferentes públicos de la organización el logotipo. Para hacer esto, se debe contar con una aplicación de encuestas a nivel interno y externo, donde se puedan obtener los datos requeridos.

Así, la difusión de una organización debe comenzar por el aspecto interno, pues no puede informar al exterior acerca de ella si no están primero enterados todos sus miembros de todo lo relacionado con la organización. Una vez que se haya logrado tener una óptima comunicación interna con los medios adecuados, entonces se podrán emitir mensajes hacia el exterior de manera más sólida.

Por esta razón, en la propuesta que a continuación se presenta, primero se han tomado en cuenta los medios que se utilizarían a nivel interno en “Encuentros Musicales”; posteriormente, están los medios de comunicación propuestos a nivel externo. En ambos casos, se deberá poner el mismo énfasis para así poder obtener los resultados deseados.

Dada su importancia en todas las propuestas anteriores, se decidió expresar la propuesta de medios más específicamente, en la que se explica cada uno de los medios referidos.

### **Medios internos:**

-Darle continuidad a las *juntas* ya tenidas con los empleados, fijar las fechas de las mismas y entregar escritos a cada uno de los participantes con los temas más importantes a tratar y con los avisos correspondientes. En las juntas, se deberá informar a los profesores los últimos cambios hechos en la Academia, los avances o retrocesos tenidos como organización; se les debe de motivar a participar y dar propuestas, crear un clima de confianza en el cual puedan expresar sus quejas y sus posibles soluciones, indispensable la puntualidad de horarios de estas juntas para no restarles seriedad.

-Se continuará dando *circulares* a los profesores, avisando altas y bajas de alumnos y explicando el por qué de esos hechos, avisos urgentes y nuevas medidas que deban de tomarse antes de la siguiente junta, sin dejar de tratar estos asuntos en las mismas.

-El manejo de *manuales*<sup>103</sup> puede ayudar a crear un sentido de pertenencia a la organización desde el ingreso de los empleados, los manuales básicos que se manejarían deberán tener como mínimo los siguientes datos:

- Naturaleza y objetivo del manual;
- Características de la organización como antigüedad, tamaño, servicios ofrecidos, posición en el mercado, rama de actividad, evaluación de recursos humanos y materiales, volumen de actividad (horarios, eventos, etc.), identidad organizacional (misión, visión, objetivos, metas, valores, políticas y normas, organigrama (con funciones y actividades de cada uno de los puestos), etc.;
- Características del entorno como quiénes son su competencia, el tipo de público al cual va dirigido, la situación geográfica; el tipo de comunicaciones y medios utilizados tanto internamente como externamente.

Estos datos pueden manejarse en un solo manual o ser divididos en dos: ámbito interno y ámbito externo. Todos los manuales deben estar en constante renovación de acuerdo a la evolución de la organización.

---

<sup>103</sup> “El manual sirve para que cada miembro de una organización sepa lo que se espera de él en materia de funciones, tareas, responsabilidad, autoridad, comunicaciones e interrelaciones dentro y fuera de la empresa, de modo que puedan comprender la organización y sus partes. (...)El manual cumple la función de integrar a cada uno de los miembros de la organización.” Héctor Álvarez, op.cit., pp.151 y 152.

Esta propuesta de medios internos queda concretada en el siguiente cuadro:

<b>Propuesta</b>	<b>Emisor</b>	<b>Medio</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Receptor</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Objetivo</b>
Propuesta de medios internos.	La Dirección y el staff.	Juntas mensuales, circulares y manuales.	De acuerdo al medio que se esté utilizando.	Los empleados.	Las juntas mensuales. Las circulares cada vez que haya un aviso que comunicar. Los manuales en el momento del ingreso de los empleados y quienes ya están laborando en EM.	Crear un sentido de pertenencia en los empleados, estimular la comunicación interna para tener un mejor funcionamiento.

Cuadro 4.3.1.1 Cuadro de la propuesta de medios internos.

### **Medios externos:**

Todos ellos basados en los puntos señalados en el capítulo anterior y en el apartado del programa de relaciones públicas, considerados como explotables en la publicidad de la Academia. Dichos puntos son los que incluyen la calidad de la enseñanza; “Encuentros Musicales” cuenta con un método de enseñanza y las demás academias no; el tamaño de los grupos, porque cuentan con pocos alumnos en cada uno de ellos; el trato a los clientes, la responsabilidad y el cumplimiento hacia los mismos como la base de la disciplina; el clima generado entre los profesores y los alumnos (calificado como excelente); la ubicación; el préstamo de los instrumentos; no cobran la clase muestra, etc.

Con base en los resultados de este trabajo, vemos que la publicidad deberá estar dirigida a los padres de los posibles alumnos, pues, en su mayoría, son quienes tienen la última palabra en cuestión de decidir si sus hijos se quedan a estudiar en “Encuentros Musicales” o no se quedan; además, se debe enfocar en las personas pertenecientes a la clase media y media alta, como lo vimos en el capítulo II.

Algunos medios ya utilizados en esta organización y vistos en los resultados son: anuncios en la Sección Amarilla, volantes y folletos entregados en las escuelas, posters en proceso de realización. Se incluyeron, también, clases de demostración dadas en las escuelas y la recomendación promovida por parte de quienes ya están inscritos en la Academia.

Se habló de *circulares* entregadas a los padres de los alumnos, aunque en este punto señalaron que les funciona mejor manejar cualquier asunto con los padres de manera oral, en este caso la propuesta es: sin dejar de comunicarles los avisos de manera oral, que se sigan entregando las circulares como un reforzamiento y un respaldo a quien emite la información, para evitar problemas o dudas posteriores.

Se observó que en la recepción de la Academia se manejan *tableros de información*, donde en uno exponen los servicios ofrecidos y los costos; en otro, se dan avisos y fechas de días festivos o vacaciones. Se debe dar continuidad a este tipo de medios, dirigidos a los alumnos y a sus padres, pues han sido funcionales.

También, en el aspecto de la comunicación con los padres de los alumnos, se incluirán *cuadernillos* que serán entregados a los padres de los alumnos para que puedan apreciar los progresos de “Encuentros Musicales” y estén seguros de la calidad brindada en la enseñanza de sus hijos. En este medio se plasmarán en gráficas los resultados de las constantes autoevaluaciones, las cuales se deberán hacer mínimo cada 6 meses.

Adentrándonos en la publicidad, los medios propuestos son los siguientes:

-*Página Web propia*, pues la mayoría se entera de la existencia de “Encuentros Musicales” en la Sección Amarilla y en su correspondiente página de Internet, además de ser un medio con el cual debe contar cualquier tipo de organización si quiere llegar a un público más amplio. Todos los datos mencionados al principio de este apartado de medios externos deberán estar incluidos en la página, la misma se deberá actualizar constantemente.

-Continuar anunciándose en la *Sección Amarilla*, pues los alumnos y los padres de los alumnos quienes mencionaron que conocieron la Academia mediante un anuncio, se refirieron precisamente a la Sección Amarilla.

-En cuanto a los *carteles*, la directora manifestó que le gustaría ponerlos en los postes de las calles y en el Sistema de Transporte Colectivo Metro; poner este tipo de publicidad en los postes es una oportunidad por estar ubicados en calles muy transitadas. Dichos carteles deberán incluir los servicios ofrecidos, ubicación, teléfonos, página web, y el logotipo de “Encuentros Musicales”.

-*Revista de presentación de la organización* para los clientes y los futuros clientes, la cual, a diferencia del cuadernillo antes mencionado, incluirá datos de la organización como misión, visión, filosofía, valores, objetivos, servicios, costos, normas y políticas, ubicación, la calidad ofrecida en la enseñanza. De ser posible incluir, en esta revista, fotografías, haciendo alusión a lo mencionado.

-Darle continuidad al uso de *folletos y volantes* repartidos en las escuelas, e incluir los institutos y otros tipos de centros de enseñanza que se manejarán en el programa de relaciones públicas. De igual forma, pueden pedir permisos para repartirlos en los establecimientos aledaños (como el restaurante, la estética, el café Internet, la perfumería, el establecimiento de cómputo, el bazar), para que sus clientes puedan tenerlos.

-Ver las posibilidades de hacer un *audiovisual de la organización* para presentarlo a los posibles clientes, donde se exprese qué es “Encuentros Musicales”, exaltando sus fortalezas como la calidad de los profesores, el método propio de enseñanza, y en general los puntos incluidos en la página web.

-*Anuncios en radio y televisión* en cuanto su presupuesto se los permita, pues todos estos medios propuestos deberán ponerse en práctica de acuerdo con el presupuesto con el cual cuente la Academia.

Esta propuesta de medios externos se concreta en el cuadro 4.3.1.2:

<b>Propuesta</b>	<b>Emisor</b>	<b>Medio</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Receptor</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Objetivo</b>
Propuesta de medios externos.	La Dirección y el staff.	Sección Amarilla, folletos, volantes, posters, circulares, tableros de información, cuadernillos de información, página web, carteles, revista informativa, audiovisual informativo.	Se dará a conocer a EM, sus servicios y las ventajas que ofrece.	Público externo.	La propuesta es de 6 meses.	Captar un mayor número de alumnos.

Cuadro 4.3.1.2 Cuadro de la propuesta de medios externos.

Todas estas propuestas se pondrán en práctica de acuerdo a los recursos con los que se cuente; los plazos de tiempo mencionados son una sugerencia de ayuda para poder concretar cada una de las acciones. Sin embargo, mientras más pase el tiempo, la Academia podría ir quedando rezagada ante la competencia y, en lugar de avanzar, tendría un estancamiento. Por esta razón, se deben tomar en cuenta estas propuestas para poder alcanzar los resultados deseados en el menor tiempo posible.

Lo recomendable es que después de puestas en práctica las tácticas aquí mencionadas, se lleven a cabo evaluaciones periódicas de cada una de ellas para poder constatar los beneficios que les pueden estar otorgando, o bien para mejorarlas. Este tipo de diagnósticos se deben realizar constantemente en cualquier tipo de organización y, como “Encuentros Musicales” es una microempresa, no debe dejar de lado este tipo de investigaciones si realmente quieren crecer como empresa y ser una de las mejores en su tipo.

Es importante para la Academia tomar en cuenta que los resultados no serán vistos de un día a otro, sino se debe considerar el tiempo de acoplamiento de cada una de las propuestas en la organización, y dar tiempo a que la puesta en marcha de las mismas comience a dar frutos. Estas propuestas han sido resultado de una investigación y se deben tomar con seriedad, pensando en que será un beneficio para la organización en su conjunto, pues se trataron asuntos desde los

empleados, los altos mandos, los clientes, los posibles clientes, los sujetos con quiénes establecer convenios, etc.

En este sentido, es importante que una microempresa, como lo es “Encuentros Musicales”, vaya abriendo su panorama y creándose conciencia de sí misma como una organización inserta dentro de un sistema el cual termina por afectarla, así como ella lo hará con el sistema mismo, pues, como explicábamos, una organización no podría considerarse a sí misma como aislada, porque simplemente no podría sobrevivir. Tomar en cuenta su entorno y conocerlo la hará aprovechar mejor los beneficios que puede obtener de él y estar prevenida por las amenazas que pueda implicar para la organización.

Por estas razones, siempre se hizo énfasis en este trabajo en el hecho de primero mirar hacia dentro de la organización, para poder proyectarse de la manera más conveniente hacia fuera y poder tener una interrelación con el entorno lo más beneficiosa posible para ambas partes. Por eso, la Academia deberá tomar en cuenta, en primer lugar, las propuestas aquí hechas a nivel interno y, posteriormente, las correspondientes a lo externo.

## CONSIDERACIONES FINALES.

La presente investigación ha tratado de ayudar al logro de los objetivos de la Academia de Música “Encuentros Musicales S.A. de C.V.”, los cuales estuvieron ligados a los objetivos de esta investigación. De esta manera, podemos plasmarlos de nuevo vistos desde otra perspectiva, es decir, después de haber hecho esta investigación.

Los objetivos generales fueron tres: aumentar el número de alumnos en la Academia de Música “Encuentros Musicales S.A. de C.V.”; optimizar las Relaciones Públicas de dicha academia de música, y crear una propuesta de difusión de la organización.

Precisamente, toda la investigación estuvo dirigida con la mira en el primer objetivo, pues aumentar el número de alumnos en la Academia estudiada fue la preocupación mayor de los altos mandos cuando estuvimos en contacto con ellos durante el desarrollo del presente trabajo. De esta forma, todas las propuestas presentadas responden a esta expectativa.

Con respecto al segundo objetivo, consideramos que, con la ayuda del programa de relaciones públicas presentado como propuesta en el capítulo anterior, se puede lograr la consecución de este objetivo, pues con ella se tratan de aprovechar las relaciones ya tenidas y aumentar las mismas para poder obtener los resultados deseados.

El tercer objetivo se cumple en su totalidad, pues se logró crear una propuesta de difusión de la Academia, lo cual ayudará a tener más alumnos y será un apoyo para todo el proceso del programa de relaciones públicas. Cada una de las propuestas hechas en el ámbito de la comunicación externa están ligadas por los objetivos que persiguen: dar a conocer a la organización a un público más amplio, ofrecer al mismo una imagen positiva de la organización, obtener de ello un mayor número de clientes, beneficiarse del entorno y mostrar los beneficios que la organización puede ofrecer al mismo.

Los objetivos particulares de la investigación fueron: elevar la lista de convenios de esta academia de música, lo cual ayudará a tener más alumnos; aumentar los medios de comunicación utilizados para la difusión de la academia de Música “Encuentros Musicales S.A. de C.V.”;

optimizar los recursos de la organización, de manera que se puedan llevar a cabo las propuestas producto de esta investigación.

El primero de estos objetivos particulares podrá ser cumplido si se pone en práctica el programa de relaciones públicas presentado, es decir, los resultados de esta investigación servirán para cumplir este objetivo.

El segundo se refiere al aumento de medios de comunicación y se ve cumplido en el apartado presentado con propuestas de medios de comunicación, en primer lugar internos y, posteriormente, presentados los externos. En él vemos que se plantea optimizar los medios ya utilizados y además se propone la utilización de otros medios de comunicación, lo cual ayudará a la difusión de la Academia.

Si bien la optimización de los recursos será llevada a cabo tal cual por los altos mandos de “Encuentros Musicales”, las propuestas ofrecidas ayudarán a poder realizarlo, lo cual permitirá, con la retribución obtenida de los resultados de la puesta en práctica de estas propuestas, que poco a poco se puedan utilizar un mayor número de medios y estos sean los adecuados de acuerdo al crecimiento de la organización.

Así, vemos que varios de los objetivos fueron cubiertos en su totalidad, mientras otros son apoyados en su consecución con los resultados obtenidos en la presente investigación. La concreción de todos los objetivos se logrará cuando sean puestas en práctica las propuestas correspondientes al capítulo anterior y las recomendaciones hechas a la empresa en este último apartado.

Ligada a los objetivos está la hipótesis, como eje central de la investigación, la cual fue: *Al recibir asesoría externa en cuanto a su comunicación organizacional la Academia “Encuentros Musicales” profesionalizará las funciones en esta área, lo que permitirá un adecuado desenvolvimiento a nivel interno y externo. Este último para tener un aumento en la matrícula de alumnos.*

En este sentido, podemos observar que se cumplió, pues el caso de la asesoría externa recibida por “Encuentros Musicales” fue por parte nuestra al hacer un diagnóstico organizacional de la misma. Con esto, se profesionalizaron las funciones en cuanto a comunicación

organizacional, ya que esta Academia no cuenta con un elemento que funcione como asesor en dicha área de la empresa.

Efectivamente, al recibir esta asesoría la Academia podrá tener un adecuado desenvolvimiento en cuanto a su comunicación interna y externa, ayudando con ello a la optimización de sus funciones y al logro de sus objetivos, de los cuales el que tiene prioridad en este momento es el aumentar el número de clientes.

Dadas las reflexiones ya expuestas, se puede ver la importancia de este tipo de investigaciones en las organizaciones, sean éstas de cualquier tipo. En este caso en que estudiamos una microempresa vemos que no tienen muchos elementos básicos en comunicación organizacional, por lo cual un diagnóstico de esta naturaleza les será de mucha utilidad.

Esto nos dice que no importa el tamaño de las organizaciones, siempre tendrán la necesidad de evaluarse constantemente mediante los diagnósticos organizacionales para obtener el logro de sus objetivos, el cumplimiento de su misión y para seguir creciendo.

Las microempresas, como “Encuentros Musicales”, deben ver a los diagnósticos organizacionales como una inversión y no como un gasto o pérdida de tiempo, pues, a la larga, los resultados que puedan obtener de aquellos les beneficiarán y abrirán un mayor número de probabilidades de crecimiento.

Para lograr esto, un aspecto importante que corresponde al comunicólogo, quien elabora el diagnóstico y las propuestas, es la forma de transmitir los resultados a los altos mandos, pues de ello depende que se realicen las propuestas de manera adecuada y, de la misma forma, se transmita el mensaje al resto de la organización.

Por eso, el dar a conocer los resultados del diagnóstico debe ser para el asesor una labor de igual importancia que el resto del trabajo. El mensaje al momento de realizar esta acción debe ser claro y preciso; no debe quedar ninguna duda acerca de la investigación, los resultados y la aplicación de los mismos. En caso de haberlas, el asesor debe tener la capacidad de resolverlas en el instante mismo de ser planteadas; de no ser así, hablar con franqueza y establecer un periodo de tiempo para poder investigar y resolver las dudas que su trabajo haya inspirado.

Una vez logrado que el mensaje llegue a nuestros receptores como nosotros deseamos, entonces se podrá comunicar al resto de los miembros de la organización para poder poner en práctica nuestras propuestas y estar seguros de haber hecho comprender a todos el objetivo de las mismas.

El caso de “Encuentros Musicales”, no será la excepción, pues debe pasar por este proceso también para poder implementar las propuestas expuestas en el capítulo IV.

Consideramos que si la Academia “Encuentros Musicales”, siendo una microempresa, quiere crecer, debe considerar otros aspectos muy importantes además de obtener mayor número de alumnos, como son el aumento del espacio físico, el contar con un mayor número de profesores, de instrumentos y todos los elementos técnicos requeridos para ofrecer este servicio. Una vez resueltos estos casos, se puede pensar en ser más grandes como organización, lo cual, posteriormente, implicaría la contratación de más personal, el acoplamiento de normas, etc.

Todos estos aspectos deben ser tomados en cuenta por las microempresas que tienen en la mira crecer como organización, cada uno de ellos, obviamente, de acuerdo al giro de la misma, para que en el proceso de crecimiento no sean sorprendidas por asuntos que se pudieron haber previsto. No obstante, se deberá tomar en cuenta que dicho proceso siempre implicará enfrentarse a situaciones imprevistas, pero se debe tener como objetivo preverlas todas o, en su defecto, la mayoría de ellas.

Además de todo lo mencionado, durante esta investigación se hizo énfasis en la importancia del entorno de las organizaciones, la cual radica en el beneficio mutuo obtenido en las constantes interrelaciones entre ambas partes. Por eso, es de vital importancia tomar en cuenta este aspecto externo en todo momento en una organización, pues simplemente si no lo hace de esta forma no podrá sobrevivir.

En este sentido, y hablando en específico de la Academia estudiada, el entorno es el que proporciona los clientes de la organización y el producto de ésta, el cual se refiere a los servicios, sale directamente al exterior; por esta razón, podemos hablar de un beneficio mutuo.

Tomando en cuenta estas consideraciones, es evidente que la imagen de la organización es muy importante para poder obtener clientes que puedan satisfacer sus diferentes necesidades

con los servicios que se les ofrecen. Y como mencionamos, la imagen debe ser tratada desde el interior de la organización, es decir, con todos los elementos que la conforman, pues si se tiene una imagen positiva con ellos se podrá proyectar la misma hacia el exterior.

Por estas razones, en las propuestas aquí presentadas tanto a nivel interno como externo, siempre se hizo énfasis en resaltar elementos que ayudarían a proyectar una imagen positiva de la Academia.

Otro aspecto importante del entorno, el cual deben tomar en cuenta las organizaciones, es que mediante el análisis adecuado del mismo, se obtendrán resultados que ayudarán a estar siempre actualizados y a procurar contar con los elementos requeridos para poder ser competitivos con respecto a otras organizaciones del mismo tipo.

Así, habiendo hecho hincapié en la importancia del diagnóstico organizacional para las microempresas, es necesario acentuar también que la constancia en este tipo de acciones las llevará a tener éxito; nos referimos a la constancia en los estudios hechos de sí mismas y de su entorno, la constancia en la aplicación de las estrategias y tácticas producto de los resultados de los estudios, constancia en las evaluaciones de aquéllas; aunada a lo anterior estará la disciplina como elemento indispensable para ser exitosos como organización.

De la misma forma, la constancia y la disciplina son indispensables en el otro miembro que forma parte de este tipo de investigaciones, en este caso es el comunicólogo, pues siempre se debe tener una persona especializada en esta función: diagnosticar una organización. El comunicólogo, durante la investigación, debe practicar la constancia y la disciplina si se quieren lograr dos cosas fundamentales: en primer lugar, llevar a cabo el diagnóstico organizacional; en segundo lugar, lograr que los miembros que conforman a la organización en cuestión también las practiquen, para que las propuestas, productos del diagnóstico, puedan dar los resultados deseados.

Si bien, el comunicólogo propone los cambios o modificaciones en la organización, también debe preocuparse por la etapa de llevarlos a cabo. Como asesores externos dependemos de la organización solicitante de nuestros servicios para poder hacer esto, pues podrían solamente pedir un diagnóstico, pero, otras veces, requieren de nuestra asesoría para implementar los cambios o modificaciones requeridas. En este último caso, se puede ser participante en el proceso

de la implementación de las propuestas, es decir, se es una guía para poderlas poner en práctica; pero si fuera el primer caso, aún así se deben dejar sentadas las bases, dentro de nuestros resultados, para poder llevar a cabo las estrategias que proponemos.

Cuando se es un asesor interno en la organización que se está estudiando, es decir, que se trabaja únicamente con una sola organización de la que se es parte, tenemos mayores posibilidades de guiar y supervisar la aplicación de cada una de las tácticas propuestas. En este caso, se puede llegar hasta la etapa de evaluación y seguimiento de cada una de ellas, aunque debemos mencionar que siendo asesores externos no estamos exentos de esto, como se dijo depende de la organización y el tipo de servicio solicitado.

Aunque en la presente investigación no se llegó hasta las etapas de evaluación y de seguimiento de la aplicación de nuestras propuestas, hacemos énfasis en la importancia de estas acciones dentro de cualquier organización, ya que eso les permitirá darse cuenta si las tácticas que están utilizando son las adecuadas y si están produciendo los resultados deseados. En caso de detectar fallas en las tácticas, se tendrá la posibilidad de modificarlas, o bien, en caso de que toda la estrategia esté fallando cambiarla.

Este tipo de situaciones no siempre se detectan a tiempo, pues podría la organización estar pasando por problemas sin darse cuenta qué tácticas son las que debe modificar o cambiar. Es precisamente esto lo que se puede evitar si se hacen constantes evaluaciones del funcionamiento de las acciones llevadas a cabo por la organización en materia de comunicación, así se podría ahorrar recursos y tiempo.

Todos estos elementos mencionados son consideraciones surgidas, producto de esta investigación, y son plasmadas en este apartado final por la necesidad de darles una mención especial, dada su importancia para las organizaciones, en este caso para las microempresas como la Academia “Encuentros Musicales”. Al referirnos a las dos etapas de evaluación y seguimiento en estos últimos párrafos parecería que nos referimos a empresas grandes, siendo de igual importancia para todas las organizaciones independientemente de su tamaño.

Gran parte de lo aquí plasmado, surgió por si solo durante la investigación, pues son asuntos que difícilmente se le pueden escapar a un comunicólogo y cuando falta alguno de ellos inmediatamente se ve reflejado en los resultados de las acciones emprendidas por la organización.

Sin embargo, aunque algunos elementos básicos del diagnóstico se previeron, otros se aprendieron sobre la marcha, y si bien la teoría es un elemento fundamental para el ejercicio de la profesión, en la práctica algunos aspectos del diagnóstico organizacional se ven desde otra perspectiva. Por ejemplo, mencionaremos el mayor obstáculo al que nos enfrentamos durante la investigación: el manejo de la estadística. Este punto es fundamental en un trabajo como éste, no obstante, las bases teóricas con las cuales se contaba fueron insuficientes para poder manejar este aspecto del diagnóstico.

Aunque este es un claro ejemplo de que no solamente debemos conformarnos con lo recibido en el aula, sino por nuestra cuenta debemos investigar cualquier cosa que nos interese o nos deje duda, se considera necesario y como un aspecto de retroalimentación mencionarlo, dada su importancia para el área de la comunicación organizacional.

Así, estos son los aspectos considerados para la realización de este trabajo. Hacemos una mención especial a las microempresas para que las tomen en cuenta y puedan crecer como organizaciones. Como señala Isabel Rueda Peiro, tienen una gran importancia las micro, pequeñas y medianas empresas (MPyMES), la cual es dada en gran parte por las microempresas “ya que no sólo las grandes sino también las pequeñas y medianas reducen su participación tanto en el conjunto de las unidades económicas como en el personal empleado.”<sup>104</sup> Y son precisamente las microempresas quienes han aumentado en ambas cifras. Muchas de ellas tienen una vida corta, pero son más las que sobreviven<sup>105</sup>.

La misma autora explica las ventajas de que las MPyMES se asocien, pues dice que con ello favorecerán su permanencia y su fortalecimiento, porque aumenta su poder de negociación con el gobierno, obtienen servicios que no tenían, se vuelven más competitivos y disminuyen algunas debilidades.

La importancia de este trabajo también radica en el apoyo que se les pueda dar a las empresas mexicanas y precisamente es a las microempresas a las cuales debe estar dirigido este apoyo para que puedan prevalecer y, de tener las condiciones adecuadas, también crecer, ya sea por si solas

---

<sup>104</sup> Isabel Rueda Peiro. *Asociación y cooperación de las micro, pequeña y mediana empresas*, p.15

<sup>105</sup> De acuerdo con Rueda Peiro la mayoría de las microempresas son creadas como una respuesta al desempleo. “Este problema se agudiza en épocas de crisis, cuando el entorno económico es inestable, sobre todo si prevalece la política neoliberal, como sucede en México de los años ochenta a nuestros días.” Ídem.

o asociadas, como lo mencionamos, sin olvidar que siempre debe haber un beneficio mutuo entre la organización y su entorno.

Se espera que el aporte de este trabajo ayude precisamente a la Academia de Música “Encuentros Musicales S.A. de C.V.” a crecer, si toma en cuenta lo antes mencionado se abrirán sus probabilidades, de la misma forma en que sucedería con otras microempresas mexicanas al preocuparse por su comunicación organizacional.

## ANEXO I

Los planteamientos de F.W.Taylor y Elton Mayo se referían a la productividad y al clima laboral, respectivamente.

El taylorismo, método de organización científica del trabajo desarrollado en los inicios del siglo XX por Taylor, consiste en aumentar el rendimiento mediante un proceso en el que cada obrero efectúe el mínimo de movimientos, lo más simples posible; estos movimientos -si son siempre repetidos- se realizan con mucha rapidez, se trata simplemente de tener, desde el principio, un plan lo más perfecto posible de descomposición del trabajo. En esta forma las más complejas tareas pueden ser producidas por una sucesión de movimientos, cada uno de los cuales necesita apenas la inteligencia de un niño de 8 años.

En esa misma época Elton Mayo, un inmigrante australiano que llegó a Estados Unidos, aseguraba que si los hombres no trabajaban suficiente o si lo hacían mal, era porque no se sentían felices en su trabajo. La Western Electric lo consultó cuando era profesor de relaciones públicas en Harvard, y éste sugirió modificar el alumbrado en uno de los talleres. El resultado fue que la producción aumentó, pero se comprobó que en otra sala en que la intensidad del alumbrado se redujo, también aumentó la producción. (...)se dieron cuenta de que en ambos casos la mejora era consecuencia de que los obreros habrían experimentado la sensación de ser distinguidos de entre sus compañeros (...).<sup>a</sup>

---

<sup>a</sup> Carlos Bonilla Gutiérrez, *Relaciones públicas*, p.73

## ANEXO II

### *Los 7 pecados capitales de las Relaciones Públicas de Sam Black.*

El autor presenta lo que, a su juicio, son algunos de los errores más graves en las Relaciones Públicas, a ellos Black les llama “Los 7 pecados capitales de las Relaciones Públicas”. Dichos errores son los siguientes:

- Miopía funcional: la incapacidad de apreciar, en toda su magnitud, la importancia de la contribución que las Relaciones Públicas pueden hacer a la buena gestión y dirección.
- La filosofía del grifo: utilizaremos las Relaciones Públicas cuando nos hagan falta.
- Poner el carro delante del caballo: ¿quién necesita a la investigación?
- Anestesia local: ¡Esto lo vamos a tratar a nivel local!
- La neurastenia de las buenas noticias: creemos en proporcionar una información total y completa al público, siempre que sea positiva y nos favorezca.
- El tic de “ya te lo dije”: ¿por qué nos acusan de falta de comunicación si ya lo dijimos en el último Informe Anual...?
- La falacia de las sombras: la filosofía de la poca exposición o de mantenerse oculto. Esta aberración se basa en la creencia de que una organización puede hacerse visible cuando lo desee.<sup>b</sup>

---

<sup>b</sup> Sam Black. *ABC de las Relaciones Públicas*, pp-21-22. Para plasmar estos errores Black se basó en Joseph F. Awad. *The power of Public Relations*.

## ANEXO III

En este anexo se presentan los cuestionarios tal cual se aplicaron a los alumnos, a los padres de los alumnos y a los profesores, en ellos se pueden apreciar los bloques en que estuvieron divididos. Cabe mencionar que los cuestionarios correspondientes a los alumnos se dividieron en tres partes de acuerdo a la edad: de 8 a 11 años, de 12 a 16 años y mayores de 17 años; por esta razón la redacción de los cuestionarios es distinta entre sí y en algunos se incluyen preguntas adicionales.

### CUESTIONARIO PARA ALUMNOS (Entre 8 y 11 años)

Curso que tomas:

Tiempo que llevas cursándolo:

Edad:

Sexo:

#### PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

*Las preguntas 1 a 3 responden a la publicidad y relaciones públicas de la Academia.*

1.-¿Por qué escogiste Encuentros Musicales para estudiar?

- Por recomendación (de un amigo, familiar, etc.)
- Porque me gustó el ambiente
- Porque es barata
- Mis papás la eligieron

2.-¿Cómo te enteraste de que existía la Academia Encuentros Musicales?

- Por un amigo o familiar
- Por un anuncio
- La vi al pasar por esa calle
- En la escuela

3.-¿Te habría gustado estudiar en otra academia?

- No
- Me da igual
- Si, pero Encuentros Musicales está bien
- Si

## FUNCIONAMIENTO

*Las preguntas 4 y 5 indican el desempeño de los profesores y la importancia que le dan a las clases los alumnos.*

4.-¿Cómo son las clases que te dan tus profesores?

- Excelentes
- Buenas
- Regulares
- Malas

5.-Cuando quieres opinar o preguntar algo en clase:

- El profesor me da la palabra
- Lo hago sin necesidad de pedir la palabra
- El profesor no me deja hablar
- Me da miedo preguntar

## COMUNICACIÓN Y CLIMA

*Las preguntas 6 a 9 responden al grado de comunicación a que pueden llegar los alumno dentro de la Academia y al clima que se genera en ella.*

6.-¿Cómo te llevas con tu profesor?

- Muy bien
- Bien
- Regular
- Mal

7.-¿Cómo te llevas con los demás alumnos de la Academia?

- Muy bien
- Bien
- Regular
- Mal

8.-Si tienes algún problema con otro alumno ¿qué haces?

- Lo acuso con mi profesor
- Le digo a la directora
- Le digo a la encargada de administración
- No digo nada

9.-A la Academia la ves como:

- Un lugar para hacer amigos
- Un lugar para distraerme
- Un lugar para aprender
- El último lugar donde quiero estar en el día

## ESPACIO FÍSICO

*La pregunta 10 responde a las necesidades de espacio físico de la organización*

10.-Y los salones...

- Así están bien
- Me gustaría que fueran más grandes
- Me agradaría otro color
- No me gustan, deberían ser totalmente diferentes

## IMAGEN

*La pregunta 11 responde a la imagen en general que tienen de la Academia los alumnos*

11.-En general la Academia:

- Me gusta mucho
- Me gusta
- Me da igual
- No me gusta

## CUESTIONARIO PARA ALUMNOS

(de 12 a 16 años)

Curso que tomas:

Tiempo que llevas cursándolo:

Edad:

Sexo:

### PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

*Las preguntas 1 a 3 responden a la publicidad y relaciones públicas de la Academia*

1.-¿Por qué escogiste esta Academia para estudiar?

- Por recomendación
- Porque me gustó el ambiente
- Porque es barata
- Mis papás la eligieron
- Otro:

2.-¿Cómo te enteraste de la Academia Encuentros Musicales?

- Por un amigo o familiar
- Por un anuncio
- La vi al pasar por esa calle
- En la escuela
- Otro:

3.-¿Te habría gustado estudiar en otra academia?

- No
- Me da igual
- Si, pero Encuentros Musicales está bien
- Si

## IMAGEN

*Las preguntas 4 y 5 responden a la percepción en general que tienen de la Academia los alumnos.*

4.-¿Qué tanto te gusta Encuentros Musicales?

- Me gusta mucho
- Me gusta
- Me es indiferente
- No me gusta

5.-¿Recomendarías a otras personas (amigos, familiares, etc) estudiar en Encuentros Musicales?

- Si lo recomendaría
- Tal vez
- No estoy seguro
- No

## FUNCIONAMIENTO

*Las preguntas 6 a 9 indican el desempeño de los profesores y la importancia que le dan a las clases los alumnos*

6.-¿Cómo son las clases que te dan tus profesores?

- Excelentes
- Buenas
- Regulares
- Malas

7.-¿Cómo consideras tus clases en la Academia?

- Como un pasatiempo
- Una pérdida de tiempo
- Como complemento a mis estudios
- Lo tomo muy en serio, me gustaría dedicarme a esto de grande
- Otro:

8.-¿Cómo eres como alumno en la Academia?

- Cumplido y estudioso
- Algunas clases pongo atención

- A veces cumplo y otras veces no
- No cumplo, no pongo atención
- Otro:

9.-¿Qué sucede cuando quieres opinar o preguntar algo en clase?

- El profesor me da la palabra
- Lo hago sin necesidad de pedir la palabra
- El profesor no me deja hablar
- Me da miedo preguntar
- Otro:

## COMUNICACIÓN Y CLIMA

*Las preguntas 10 a 14 responden al grado de comunicación a que pueden llegar los alumnos dentro de la Academia y al clima que se genera en ella*

10.-¿Cómo es la relación personal con tu profesor?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

11.-¿Cómo es tu relación con los demás alumnos de la Academia?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

12.-¿Cómo es tu relación con la directora y las de administración?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

13.-Si tienes algún problema con otro alumno ¿qué haces?

- Lo acuso con mi profesor

- Le digo a la directora
- Le digo a la encargada de administración
- No digo nada
- Otro:

14.-¿Cómo ves a la Academia?

- Un lugar para hacer amigos
- Un lugar para distraerme
- Un lugar para aprender
- El último lugar donde quiero estar en el día
- Otro:

#### ESPACIO FÍSICO

*La pregunta 15 responde a las necesidades de espacio físico de la organización.*

15.-¿Qué opinas de los salones?

- Así están bien
- Me gustaría que fueran más grandes
- Me agradaría otro color
- No me gustan, deberían ser totalmente diferentes
- Otro:

### **CUESTIONARIO PARA ALUMNOS**

**(Mayores de 17 años)**

Curso que toma:

Tiempo que lleva cursándolo:

Edad:

Sexo:

#### PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

*Las preguntas 1 a 3 responden a la publicidad y relaciones públicas de la Academia.*

1.-¿Por qué escogió esta Academia para estudiar?

- Por recomendación
- Porque le gustó el ambiente
- Porque es barata
- Por los profesores
- Otro:

2.-¿Cómo se enteró de la Academia Encuentros Musicales?

- Por un amigo o familiar
- Por un anuncio
- La vio al pasar por esa calle
- En otra organización
- Otro:

3.-¿Le habría gustado estudiar en otra academia?

- No
- Me da igual
- Si, pero Encuentros Musicales está bien
- Si

## IMAGEN

*Las preguntas 4 y 5 responden a la percepción en general que tienen de la Academia los alumnos*

4.-¿Qué tanto le gusta Encuentros Musicales?

- Le gusta mucho
- Le gusta
- Le es indiferente
- No le gusta

5.-¿Recomendaría a otras personas estudiar en Encuentros Musicales?

- Si lo recomendaría
- Tal vez
- No estoy seguro
- No

## FUNCIONAMIENTO

*Las preguntas 6 a 9 indican el desempeño de los profesores y la importancia que le dan a las clases los alumnos*

6.-¿Cómo son las clases que imparten sus profesores?

- Excelentes
- Buenas
- Regulares
- Malas

7.-¿Cómo considera sus clases en la Academia?

- Como un pasatiempo
- Una pérdida de tiempo
- Como complemento a sus estudios (de cualquier índole)
- Lo toma muy en serio, le gustaría dedicarse a esto
- Otro:

8.-¿Cómo es usted como alumno en la Academia?

- Cumplido y estudioso
- Algunas clases pone atención
- A veces cumple y otras veces no
- No cumple, no pone atención
- Otro:

9.-¿Qué sucede cuando quiere opinar o preguntar algo en clase?

- El profesor le da la palabra
- Lo hace sin necesidad de pedir la palabra
- El profesor no lo deja hablar
- Le da miedo preguntar
- Otro:

## COMUNICACIÓN Y CLIMA

*Las preguntas 10 a 14 responden al grado de comunicación a que pueden llegar los alumnos dentro de la Academia y al clima que se genera en ella*

10.-¿Cómo es la relación personal con su profesor?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

11.-¿Cómo es su relación con los demás alumnos de la Academia?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

12.-¿Cómo es su relación con la directora y las encargadas de la administración?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

13.-Si tiene algún problema con otro alumno ¿qué hace?

- Le da aviso s su profesor
- Le dice a la directora
- Le dice a la encargada de administración
- No dice nada
- Otro:

14.-¿Cómo ve a la Academia?

- Un lugar para socializar con más gente
- Un lugar para distraerse
- Un lugar para aprender
- El último lugar donde quiere estar en el día
- Otro:

## ESPACIO FÍSICO

*La pregunta 15 responde a las necesidades de espacio físico de la organización*

15.-¿Qué opina de los salones?

- Así están bien
- Le gustaría que fueran más grandes
- Le agradaría otro color
- No le gustan, deberían ser totalmente diferentes
- Otro:

## **CUESTIONARIO PARA LOS PADRES DE LOS ALUMNOS**

Edad:

Sexo:

Número de hijos inscritos en Encuentros Musicales:

Cursos en los que están inscritos:

Tiempo que llevan en la Academia:

### **PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS**

*Las preguntas 1 a 5 responden a la publicidad, relaciones públicas y a las ventajas y desventajas de Encuentros Musicales con respecto a otras academias*

1.-¿Cómo se enteró de la existencia de Encuentros Musicales?

- Por recomendación
- En la escuela de mi hijo
- Por un anuncio
- Al pasar por la calle donde se encuentra la Academia
- Otro:

2.-¿Por qué se dio la decisión de tener a su hijo en Encuentros Musicales?

- Porque mi hijo me lo pidió
- Al ver la publicidad me pareció buena
- Queda cerca de nuestra casa o trabajo
- No conozco otra
- Otra:

3.-¿En qué se basó para escoger a Encuentros Musicales?

- Por los bajos costos
- La calidad de los profesores
- Por el horario
- Por la zona donde se ubica
- Otro:

4.-Comparada con otras academias, ¿cómo son los costos de Encuentros Musicales?

- Muy bajos
- Bajos
- Regulares
- Altos

5.-¿Cómo son los cursos que ofrece Encuentros Musicales?

- Mucho mejores que en otras academias
- Mejores que en otras academias
- Iguales a otras academias
- No conozco los de otras academias
- Otro:

#### IMAGEN

*Las preguntas 6 y 7 responden a la percepción que tienen los padres de familia acerca de la organización.*

6.-¿Cómo considera a Encuentros Musicales como academia de música?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

7.-¿Recomendaría a otras personas que inscribieran a sus hijos en Encuentros Musicales?

- Si lo recomendaría
- Tal vez
- No estoy seguro
- No

## COMUNICACIÓN, POLÍTICAS Y NORMAS

*Las preguntas 8 a 10 responden a la comunicación de la Academia con los padres y la manera de llevar a cabo las políticas de la organización.*

8.-¿Cómo es el trato que recibe por parte de los directivos de Encuentros Musicales?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Otro:

9.-¿Cuál es la frecuencia con que se llevan a cabo las disposiciones de la Academia (reglamento, horarios, fechas de presentaciones, etc.)?

- Siempre se cumplen
- A veces se cumplen
- Casi nunca se cumplen
- Nunca se cumplen
- Otro:

10.-Si algún día se suspenden las clases (por ejemplo un día feriado), falta algún profesor o está próxima a realizarse alguna presentación, ¿qué hacen los directivos de la Academia?

- Le avisan con tiempo de anticipación suficiente
- Le avisan con poco tiempo de anticipación
- Se entera por los padres de otros alumnos o por otros alumnos
- No le avisan
- Otro:

## COMUNICACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

*Las preguntas 11 a 15 responden a la satisfacción de los padres con la comunicación y el funcionamiento de la organización.*

11.-¿Qué piensa de la relación de su hijo con su profesor?

- Me agrada mucho
- Me agrada
- Me es indiferente
- Me desagrada

- Otro:

12.-¿Está satisfecho con lo que recibe su hijo por parte de la Academia?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- No estoy satisfecho
- Otro:

13.-¿Considera que su hijo está satisfecho al estudiar en Encuentros Musicales?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- No estoy satisfecho
- Otro:

14.-¿Le gustaría que su hijo permanezca en la Academia?

- Si, por todo el tiempo que se pueda o sea necesario
- Si
- Si, pero por poco tiempo
- No
- Otro:

15.-¿Considera que hay avances en el aprendizaje musical de su hijo?

- Si en gran medida
- Si
- Muy pocos
- No hay avances
- Otro:

## CUESTIONARIO PARA LOS EMPLEADOS.

Puesto de trabajo:

Antigüedad:

Nivel profesional:

Edad:

Sexo:

### IDENTIDAD ORGANIZACIONAL (CONOCIMIENTO DE LA ORG).

*Las preguntas 1 a 3 responden al grado de conocimiento de la organización donde trabajan*

1.-¿Conoce cuál es la misión y la visión de la Academia Encuentros Musicales?

- Sí
- No

¿Cuáles son?

2.-¿Conoce la filosofía y los valores que maneja Encuentros Musicales?

- Si
- No

¿Cuáles son?

3.-¿Sabe cuáles son los objetivos y metas de la Academia?

- Sí
- No

Anótelos.

### COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL

*Las preguntas 4 a 7 indicarán la comunicación formal e informal que se maneja dentro de la Academia*

4.-¿Recibe periódicamente información en general?

- No recibo información
- Si, pero en pocas ocasiones
- Si, pero sin periodicidad definida
- Si, periódicamente

5.-En caso de haber respondido que sí a la anterior, ¿qué tipo de información recibe?

- Acerca de la Academia
- Acerca del desempeño de su trabajo
- Acerca de los logros de la Academia
- Avisos y eventos

6.-¿Por qué medios recibe la información?

- Cara a cara
- Folletos, volantes.
- Un escrito especial
- Por teléfono o correo electrónico

7.-¿De quién recibe la información?

- La directora
- Los administrativos
- Otros profesores
- Los padres de los alumnos

## COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN

*Las preguntas 8 y 9 responden a la motivación que reciben los trabajadores para crear y sentirse parte de la organización y a la confianza en sus superiores.*

8.-Si a usted se le ocurriera una idea nueva en relación con su trabajo, ¿qué probabilidad habría de que fuera puesta en práctica?

- Ninguna
- Poca
- Bastante
- Mucha

9.-Si usted tiene alguna queja ¿a quién(es) se dirige?

- Directora
- Administración
- A una persona de su mismo nivel
- Otro:

*La pregunta 10 responde al grado de comunicación entre la dirección y los demás elementos de la Academia.*

10.-¿Cree usted que la dirección se encuentra alejada de las situaciones que ocurren en la Academia?

- Muy alejada
- Bastante alejada
- Un poco alejada
- Nada alejada

### CLIMA ORGANIZACIONAL

*Las preguntas 11 a 14 responden a la percepción que tienen los trabajadores del clima interno de la Academia y las relaciones entre los diferentes elementos*

11.-¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en su empresa en cuanto a...?

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
a)La promoción interna	1	2	3	4
b)La comunicación con superiores	1	2	3	4
c)La comunicación con compañeros	1	2	3	4
d)La colaboración en el trabajo	1	2	3	4
e)Su libertad individual	1	2	3	4
f)El compañerismo	1	2	3	4

12.-¿Cómo evaluaría lo siguiente?

	Malas	Regulares	Buenas	Muy buenas
Relaciones laborales con su superior	1	2	3	4
Apoyo de superiores en el desarrollo de su trabajo	Nada 1	Poco 2	Bastante 3	Mucho 4

13.-¿Qué tipo de relaciones mantiene en su trabajo con los siguientes elementos? (4 es el nivel de muy buenas relaciones):

	Directivos	Profesores	Alumnos
Estrecha colaboración	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Camaradería	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Confianza	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Respeto mutuo	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Guardo distancia	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Competencia / lucha	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Rivalidad / enfrentamiento	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Boicot / obstrucción	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4

14.-Si tuviera que definir el ambiente interno de la Academia Encuentros Musicales, ¿con qué expresión lo haría?

- a) Una gran familia
- b) Una selva
- c) Un club de amigos
- d) Un cuartel
- e) Una sala de espera
- f) Otro:

## FUNCIONAMIENTO

*Las preguntas 15 a 17 responden al funcionamiento de Encuentros Musicales, reflejado en la importancia que tiene para los trabajadores*

15.-¿Está satisfecho con su trabajo?

- Nada
- Poco
- Bastante
- Mucho

16.-En igualdad de condiciones profesionales y retributivas, ¿se cambiaría a otra academia para desarrollar un trabajo similar?

- Si, sin duda
- Creo que sí
- Creo que no
- No, sin duda

17.-En su opinión, ¿cooperan satisfactoriamente entre sí los distintos elementos de la Academia?

- No colaboran nada
- Colaboran poco
- Colaboran bastante
- Colaboran mucho

*Las preguntas 18 a 20 ayudarán a medir el grado de eficiencia de los trabajadores.*

18.-¿Qué porcentaje de tiempo efectivo trabaja usted en sus horas asignadas?

- a) 100%
- b) 80%
- c) 60%
- d) Menos del 50%

19.-En general, ¿cómo estima que se cumple la puntualidad de horarios en la Academia?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

20.-¿Cuál es la causa más común de las quejas en su trabajo?

- Problemas con los demás profesores
- Problemas con algún factor externo a la Academia
- Problemas con algún superior
- Problemas con los alumnos

## PERCEPCIÓN

*Las preguntas 21 a 23 corresponden a la percepción de la Academia que en general tienen los trabajadores.*

21.-En su opinión, ¿cuál es la situación actual de la Academia Encuentros Musicales?

- a) Floreciente y en expansión
- b) Desarrollo normal y estabilizado
- c) Está sujeto a factores aleatorios
- d) Con serias dificultades y en regresión

22.-¿Qué imagen cree usted que ofrece la Academia al exterior?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

23.-¿Corresponde esa imagen con la realidad?

- a) No, la realidad es bastante mejor
- b) No, la realidad es algo mejor
- c) No, la realidad es peor
- d) Si

## ANEXO IV

Este anexo presenta las preguntas incluidas en la entrevista aplicada a la dirección y a la administración, aquí también se aprecian los bloques tomados en cuenta para efectuar la entrevista. Al final se muestran algunos puntos planteados de manera libre, es decir, sin el formato de preguntas.

### ENTREVISTA PARA LA DIRECCIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN

Puesto de trabajo:

Antigüedad:

Nivel profesional:

#### *IDENTIDAD ORGANIZACIONAL.*

- 1.-¿Cuál es la misión y la visión de Encuentros Musicales?
- 2.-¿Cuáles son los valores y la filosofía que practican?
- 3.-¿Cuáles son sus objetivos y metas?

#### *MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA.*

- 4.-¿Cuáles son los medios de comunicación interna que se manejan en la Academia?
- 5.-¿Ha visto la necesidad de aumentar algún medio de comunicación interna?
- 6.-¿Tienen alguna estrategia a implementar a corto plazo para mejorar sus medios de comunicación interna?

#### *MOTIVACIÓN.*

- 7.-¿Con quién(es) se deben dirigir los empleados para dar alguna propuesta o queja?
- 8.-¿Con qué frecuencia dan propuestas los trabajadores?
- 9.-¿Con qué frecuencia presentan quejas los trabajadores?
- 10.-¿Manejan algún incentivo para que los empleados participen con sus ideas?

#### *POLÍTICAS Y NORMAS.*

- 11.-¿Cuáles son las políticas y normas?

12.-¿Cree que las políticas y normas de la Academia funcionan o habría que cambiarlas?

#### *CLIMA Y COMUNICACIÓN CON LOS TRABAJADORES.*

13.-¿Está enterado de todos los conflictos que existen en la Academia?

14.-¿Qué nivel de conflictividad laboral existe en la Academia?

15.-¿Qué causas han originado esos conflictos?

16.-¿Quiénes negocian para resolverlos?

17.-¿Qué medios utilizan los trabajadores para exponer sus problemas? ¿Lo hacen individualmente o en grupo?

18.-¿Cómo define el clima laboral, en general, de la Academia?

19.-¿Con qué frecuencia piden licencia los trabajadores?

20.-¿Cuáles son las causas principales de ausentismo?

21.-¿Cuál es la enfermedad más común entre los trabajadores?

#### *MEDIOS DE COMUNICACIÓN EXTERNA.*

22.-¿Qué medios de comunicación utilizan para dar a conocer a la Academia al exterior?

23.-¿Dichos medios han funcionado?

24.-¿Considera que requieren de otros medios? ¿Cuáles?

25.-¿Actualmente tienen algún plan para la difusión de la Academia?

#### *RELACIONES PÚBLICAS.*

26.-¿Tienen algún convenio con alguna escuela o institución?

27.-¿Dichos convenios han funcionado?

28.-¿Cuentan con algún plan para aumentar los convenios?

29.-¿Qué relación tiene Encuentros Musicales con otras academias del mismo tipo?

#### *PERCEPCIÓN CON RESPECTO A OTRAS ACADEMIAS.*

30.-¿Qué ventajas y desventajas considera que tiene Encuentros Musicales con esas academias?

#### *ENTORNO FÍSICO.*

31.-¿Cómo consideran la ubicación física de la Academia?

#### *PERCEPCIÓN GENERAL DE LA ACADEMIA.*

32.-En su opinión, ¿cuál es la situación actual de la Academia?

*IMAGEN VISUAL.*

- ✓ Año de creación del logotipo corporativo.
- ✓ Número de modificaciones sufridas
- ✓ Causa y naturaleza de las modificaciones año de la última modificación
- ✓ Año de realización del manual de normas.
- ✓ Número de modificaciones sufridas
- ✓ Fecha de las últimas modificaciones
- ✓ Colores corporativos y naturaleza.
- ✓ Tipografía corporativa y complementaria

## FUENTES.

### *Bibliografía.*

- ÁLVAREZ, Héctor Felipe. Teoría de las organizaciones, Argentina, Ediciones Eudecor SRL, 1997, 230pp.
- BAENA, Guillermina. Instrumentos de investigación, México, Editores Mexicanos Unidos, (26ª reimpresión, junio 2000), 133pp.
- BAENA, Guillermina. Manual para elaborar trabajos de investigación documental, México, Editores Mexicanos Unidos, 1991, 124pp.
- BARTOLI, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada, Argentina, Paidós, 1992, 221pp.
- BENAVIDES, Juan, et.al. Dirección de comunicación empresarial e institucional, Barcelona, Gestión 2000 S.A., 2001, 415pp.
- BLACK, Sam. ABC de las Relaciones Públicas, 2ª ed., Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A., 1996, 227pp.
- BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos. Relaciones Públicas. Factor de competitividad para empresas e instituciones. Guía para directores generales y encargados de la función., México, Grupo Patria Cultural, 2002, 164pp.
- BOSCH GARCÍA, Carlos. La técnica de la investigación documental, 12ª ed., México, Editorial Trillas, 1990, 71pp.
- COSTA, Juan. Identidad corporativa, México, Trillas: SIGMA, 1993, 125pp.
- CUTLIP, Scott M. et.al. Relaciones públicas eficaces, Barcelona, Gestión 2000, 2001, 666pp.
- DALE, Ernest. Organización, México, Editora Técnica S.A., 1970, 368pp.
- DENISON, Daniel R. Cultura corporativa y productividad organizacional, Colombia, LEGIS Fondo Editorial, 1991, 238pp.
- DUHALT KRAUSS, Miguel. Técnicas de comunicación administrativa, 3ª ed., México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1974, 136pp.
- ETKIN J. y SCHVARSTEIN L. Identidad de las organizaciones, México, Editorial Paidós Mexicana S.A., 1989, 316pp.
- FERNÁNDEZ COLLADO. La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 1991, 368pp.

- GALEANO, Ernesto César. Modelos de comunicación. Desde los esquemas “estímulo-respuesta” a la “comunicación contingente”, 2ª ed., Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1997, 146pp.
- GALLARDO CANO, Alejandro. Curso de teorías de la comunicación, México, Ed.FCPyS/UNAM, 1990, 169pp.
- GOLDHABER, Gerald. Comunicación organizacional, 2ª ed. México, Diana, 1989, 423pp.
- GONZÁLEZ REYNA, Susana. Manual de redacción e investigación documental, México, Trillas, 1990, 204pp.
- HARRISON, Shiley. Relaciones públicas. Una introducción., 2ª ed, España, Thomson Editores Spain, 2002, 259pp.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, et.al. Metodología de la investigación, 2ª ed., México, Mc Graw Hill, 2000, 705pp.
- JOHANSEN BERTOGLIO, Introducción a la teoría general de sistemas, México, Limusa, 2004, 167pp.
- MATTELART, Armand, et.al. Historia de las teorías de la comunicación, Barcelona, Paidós, 1997, 142pp.
- PARDINAS, Felipe. Manual de comunicación social, México, Ed. Edicol S.A., 1978, 356pp.
- PARDINAS, Felipe. Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales, 17ª ed., México, Siglo XXI, 1977, 188pp.
- RÍOS SZALAY, Jorge. Relaciones públicas. Su administración en las organizaciones, 3ª ed., México, Trillas, 1990 (reimp.2000), 130pp.
- ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional. Teoría y práctica, 7ª ed., México, Prentice may, 1996, 750pp.
- RODRÍGUEZ M. Darío. Diagnóstico Organizacional, 3ª ed., México, Alfaomega, 1999, 217pp.
- ROJAS SORIANO, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales, 7ª ed., México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1982, 271pp.
- RUEDA PEIRO, Isabel y Simón Domínguez, Nadima, coord.. Asociación y cooperación de las micro, pequeña y mediana empresas. México, Chile, Argentina, Brasil, Italia y España., México, UNAM-Instituto de Investigaciones Económicas, 1999, 252pp.
- SEXTON, William P. Teorías de la organización, México, Trillas, 1977, 484pp.
- SCHMELKES, Corina. Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (tesis), México, Harla, 1988, 214pp.

- SILVERMAN, David. Teoría de las organizaciones, Argentina, Ediciones Nueva Visión SAIC, 1975, 300pp.
- TECLA, Alfredo. Teoría, métodos y técnicas en la investigación social, 14ª ed., México, Ediciones Taller Abierto, 1993, 210pp.

*Tesis.*

- AGUILAR PIÑA, Paola. La comunicación organizacional actual en ATEL (Atención Telefónica) México., México, FCPyS/UNAM, 2006, 168pp.
- QUEZADA GONZÁLEZ, Karla Ausencia. Estudio de caso: Análisis del clima organizacional en Televisa Deportes a partir de los procesos de comunicación interna., México, FCPyS/UNAM, 2006, 187pp.
- TORAL CARTAS, Adiel. Estrategia de comunicación para promover los servicios que ofrece una dependencia pública. El caso del Centro de Educación Continua Unidad Allende., México, FCPyS/UNAM, 2006, 138pp.

*Cibergrafía.*

- [www.autonomademusica.com.mx](http://www.autonomademusica.com.mx)
- [www.gmartell.com](http://www.gmartell.com)
- [www.mi.edu.mx](http://www.mi.edu.mx)
- www.sitios.seccionamarilla.com.mx
- www.sitios.seccionamarilla.com.mx/ESCUELAUTONOMADEMUSICA/búsqueda.asp
- [www.yamaha.com.mx/academia.html](http://www.yamaha.com.mx/academia.html)