



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRAL

PARA LA ESCUELA NACIONAL DE AJEDREZ A.C.

T E S I S

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

P R E S E N T A:

YANIN DEL CARMEN ALFARO LÓPEZ

DIRECTOR DE TESIS:

MTRO. EFRAÍN PÉREZ ESPINO



Ciudad Universitaria, Marzo 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

Quiero agradecer profundamente al maestro Efraín Pérez Espino por sus inigualables enseñanzas y su invaluable ayuda, al licenciado Rodrigo Ferriz Barrios sin cuyo apoyo esta tesis no sería posible. Gracias también a todos mis profesores, en especial a la profesora Nieves Pliego, a la profesora Alejandra Cabrera y a los profesores Arturo Guillemaud Rodríguez y Carlos Ávila Toscano por dedicarme su valioso tiempo en la revisión de esta tesis.

Este trabajo va dedicado a mis padres Aurora y Vicente por ser mi aliciente en la vida, a mis hermanos Yesenia y Gerardo por ser mis cómplices incondicionales y a todos mis buenos amigos que me han hecho ameno y divertido el camino para llegar hasta aquí, en especial a mis queridas colegas Angie, Argelia, Eunice, Isabel, Ivett, Michelle y Stefania por todo el aprendizaje compartido.

En memoria del Ing. Alfonso Ferriz C.

y de mi tío Enrique Alfaro Castillo.

ÍNDICE

Introducción.....	I
1. Función, utilidad e importancia de la comunicación en las organizaciones.....	1
1.1 Comunicación y organización.....	2
1.2 Comunicación Organizacional	5
1.2.1 Elementos de comunicación interna	9
1.2.2 Elementos de comunicación externa.....	26
1.3 Comunicación integral y su planeación en la organización.....	34
1.3.1 Concepto de comunicación integral.....	35
1.3.2 Plan de comunicación integral.....	37
2. La Escuela Nacional de Ajedrez A.C.	39
2.1 Historia.....	42
2.2 Identidad Organizacional.....	46
2.3 Estructura y Entorno Organizacional.....	53
2.4 Situación Actual.....	60
3. Análisis Comunicacional de la Escuela Nacional de Ajedrez A.C.	63
3.1 La comunicación interna.....	63
3.1.1 La comunicación interpersonal.....	63
3.1.2 Medios Organizacionales de Comunicación Interna.....	68
3.1.3 Análisis del ambiente interno. (<i>Microambiente</i>).....	70
3.2 La comunicación externa.....	73
3.2.1 Medios Organizacionales de Comunicación Externa.....	74
3.2.2 Análisis del ambiente externo. (<i>Macroambiente</i>)	80
3.3 Diagnóstico FODA.....	90
3.4 Áreas de oportunidad.....	93
4. Plan de comunicación integral.....	95
4.1 Plan de acción de comunicación interna.....	97
4.2 Plan de acción de comunicación externa.....	121
Conclusiones.....	164
Apéndice 1.....	173
Apéndice 2.....	174
Bibliografía.....	182

INTRODUCCIÓN

Este trabajo inició con la idea de realizar un diagnóstico de comunicación a la Escuela Nacional de Ajedrez A.C. (ESNAJ) que permitiera identificar problemáticas específicas de difusión y promoción para posteriormente elaborar un plan que cubriera al mismo tiempo las necesidades internas y externas en este campo.

De este modo emergió la posibilidad de elaborar un plan integral que abarcara distintas herramientas de la comunicación organizacional, además de optimizar los mensajes y flujos comunicativos internos y externos en la ESNAJ. El propósito principal de este trabajo fue fortalecer la difusión de la labor de la asociación y como consecuencia acrecentar su número de clientes y posicionar una imagen favorable entre sus públicos meta.

Es necesario precisar que en la ESNAJ existía de antemano una preocupación en la gestión de la comunicación para su buen desempeño organizacional, aspecto que desde luego fue decisivo para la elección de la escuela como objeto de estudio y que sin duda favoreció la elaboración del presente plan.

El objetivo específico de esta tesis fue la realización de un Plan de Comunicación Integral, pero para llegar a este punto fue necesario seguir una serie de pasos, iniciando por la explicación de la función de un plan de esta naturaleza en las organizaciones, el análisis situacional de la ESNAJ y a partir de él la obtención del diagnóstico comunicacional para finalmente proponer las estrategias que conformarían el plan.

Así, en el primer capítulo se explica la importancia de la planeación en comunicación en cualquier tipo de institución o empresa, su uso e importancia para su óptimo desempeño diario. Igualmente se describen los elementos internos y externos que conforman a la comunicación organizacional y que en conjunto originan la integralidad del plan como: la identidad conceptual y visual, el proceso de socialización, liderazgo, el clima y ambiente organizacional, la publicidad, la promoción y las relaciones públicas, sin olvidar a los Medios Organizacionales de Comunicación (MOC's).

El capítulo 2, intitulado *La Escuela Nacional de Ajedrez A.C.*, se refiere a los antecedentes y situación actual de la escuela donde se describe la historia de la asociación, la identidad organizacional en sus dos vertientes: la conceptual y la visual, así como su estructura y entorno para finalizar con una breve descripción de la situación actual.

El capítulo 3 incluye el análisis comunicacional de la asociación donde se evalúan los procesos de comunicación y difusión de la ESNAJ mediante un diagnóstico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que toma en cuenta las circunstancias del entorno inmediato.

El capítulo 4 es en sí el Plan de Comunicación Integral donde se encuentran los planes de acción a seguir a nivel interno y externo basándose en los análisis anteriores. Las estrategias propuestas están planteadas de modo que se utilicen todas las posibles herramientas de comunicación organizacional con el fin de aprovechar al máximo las áreas de oportunidad encontradas.

A partir de los cuatro capítulos que conforman ésta tesis se determinó que las acciones que se han tomado en la ESNAJ en materia comunicativa deben acompañarse de otras para conseguir los objetivos organizacionales. En éste y en cualquier otro plan dichas acciones deben ser previstas con cierto margen de flexibilidad. Asimismo se deben encontrar primero los objetivos y después elegir los medios que se utilizarán para alcanzarlos y no viceversa.

Capítulo 1

FUNCIÓN, UTILIDAD E IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones de cualquier índole deben contar con una planeación oportuna en todas sus áreas de acción con la finalidad de responder adecuadamente a sus necesidades y retos. Sin embargo no todas se preocupan verdaderamente por tener un plan para guiarse durante un periodo de tiempo determinado, pues consideran que el quehacer diario los llevará a alcanzar sus objetivos sin perder tiempo en estrategias y planes.

La planeación es básicamente decidir con anticipación lo que se va a hacer para llegar al cumplimiento de un objetivo; planear en una palabra es prever pero no puede hacerse sin el previo conocimiento y análisis del contexto interno y externo.

La planificación sirve para guiar las acciones de una organización al “determinar qué debe hacerse, a fin de que posteriormente puedan tomarse decisiones prácticas para su implantación. Es un proceso para determinar adónde ir y establecer los requisitos para llegar a ese punto de la manera más eficaz y eficiente posible”¹ y también para afrontar situaciones problemáticas.

Todavía no se generaliza la conciencia de la importancia de la planificación no sólo en la administración, como comúnmente se piensa,

¹ Eric Pérez, et.al. *Contexto y Metodología de la Intervención Social*. España, Itamar, 2004, p. 163.

sino en las diferentes áreas de una organización. En materia de comunicación es de vital importancia porque sin ella en una empresa no se puede informar adecuadamente a sus integrantes cómo hacer sus labores y tampoco se pueden dar a conocer sus productos o servicios a sus consumidores finales.

Por ello la planeación de la comunicación a nivel interno y externo es trascendental y debe tomarse muy en cuenta para el logro de objetivos y metas, mediante la elaboración de estrategias comunicativas que ayuden al buen desempeño organizacional.

No obstante, antes de tomar conciencia de la necesidad e importancia de un plan se debe notar que la comunicación está presente en todas las áreas de la organización; desde un anuncio solicitando personal o informando una nueva disposición hasta la promoción y publicidad, por lo cual es preciso gestionarla para obtener el máximo beneficio y los resultados deseados.

1.1 Comunicación y organización

El campo de las ciencias de la comunicación es muy vasto debido a la presencia de ésta en todos y cada uno de los ámbitos de nuestra vida, por lo cual es vital. Uno de los espacios de estudio de los comunicólogos se sitúa en todo tipo de organización sin importar su tamaño, giro o razón social pues aquí los análisis de esta materia son de gran utilidad. Ésta rama es la llamada Comunicación Organizacional o Corporativa y/o Empresarial.

Para entender de qué se trata y su importancia dentro de las instituciones es necesario primero definir los conceptos comunicación y organización, los cuales ayudan a comprender el constructo Comunicación Organizacional, para posteriormente conocer el valor de la gestión comunicativa en las organizaciones.

Para empezar se partirá del hecho de que comunicar significa “participar de, poner en común”; significa también en sentido estricto “transmitir” como significación bastante laxa y superficial, por lo cual es preciso definir comunicación de un modo más amplio y útil para el propósito principal, que es hablar de Comunicación Organizacional.

Se define a la comunicación como “un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que ésta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta. (...) es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas buscando una reacción al comunicado que se ha enviado para cerrar así el círculo”².

Entonces puede decirse que la comunicación es un proceso cíclico en el cual un locutor intencionalmente transmite y pone en común una idea, pensamiento o sentimiento a través de un canal determinado y un mismo código con la finalidad de que el interlocutor reciba el mensaje y le responda.

Por su parte el concepto de organización puede ser abordado desde la sociología, la antropología, la psicología y la administración, por mencionar algunas. La significación sociológica de organización designa “una

² Manuel Martínez de Velasco y Abraham Nosnik. *Comunicación Organizacional Práctica*. México, Trillas, 1999, p. 12.

formación, mientras que el de la teoría económico-empresarial de la organización designa una actividad o incluso el resultado de esta actividad, una ordenación encaminada hacia un objetivo”³. Por otro lado la teoría de los sistemas define a la organización como “un conjunto de roles interrelacionados, en los cuales incide un mecanismo de control”.⁴

Para Carlos Bonilla una organización es “un sistema social, en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante la división del trabajo, a la consecución de fines comunes”⁵ y según Annie Bartoli, desde un punto de vista administrativo, “la organización es un conjunto organizado correspondiente a cualquier grupo de hombres constituidos conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo”.⁶

Tomando en cuenta lo anterior se puede concluir que una organización es un grupo igual o mayor a dos personas que interactúan con diferentes roles coordinados para conseguir un fin común y siguiendo el mismo objetivo final.

Una vez ya definidas comunicación y organización, lo que sigue es conjuntar la esencia de estos dos términos, bajo el concepto Comunicación Organizacional. Y aunque este trabajo ya está hecho por algunos teóricos de la comunicación y de la administración aquí se propondrá otra definición.

³ Renate Mayntz, *Sociología de la organización*. Madrid, Alianza, 1972, p. 48.

⁴ Carlos Bonilla Gutiérrez. *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*. México, Trillas, 2001, p. 15.

⁵ *Ibidem*. p. 16.

⁶ Annie Bartoli, *Comunicación y organización*. Buenos Aires, Paidós, 1992, p. 18.

1.2 Comunicación Organizacional

Comunicación Organizacional, parafraseando a Goldhaber, es un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes; en otras palabras, es la forma de comunicación que estudia la trasmisión de mensajes en las organizaciones.

La Comunicación Organizacional incluye el estudio del flujo de mensajes en las organizaciones además del estudio de los contenidos de los mensajes, su propósito y los medios que se utilizan para hacerlos llegar a sus receptores, así como el análisis de los mensajes endógenos y exógenos y su repercusión en los interlocutores; es decir en el público meta.

Manuel Martínez Velasco y Abraham Nosnik la definen en su libro *Comunicación Organizacional Práctica*, como “el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte. Esto nos clarifica que la comunicación es una herramienta importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con él en la organización”⁷. En palabras de Fernández Collado es “un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados”⁸

Es de vital importancia mencionar que todos estos elementos de la Comunicación Organizacional son empleados tanto al interior como al exterior de las empresas y que una de sus tareas es plantear estrategias para optimizar los flujos y contenidos de los mensajes. Así lo asegura Annie

⁷ Manuel Martínez de Velasco y Abraham Nosnik. **Op. cit.** p. 22.

⁸ Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones*. México, Trillas, 1999, p. 93.

Bartoli cuando menciona que en las organizaciones “la comunicación debe ser un medio de motivación, de estrategia e incluso de *performance*”⁹ y en concreto la define como “un conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación de las organizaciones con sus públicos internos y externos”¹⁰, lo que viene a simplificar el significado de Comunicación Organizacional, y a su vez engloba la idea del concepto.

La comunicación en la organización es indispensable para el buen desempeño de ésta. Al respecto Serafina Llano Prieto hace una analogía de la organización al señalar que es como una sociedad en miniatura y que en ella las estrategias de información y comunicación se enfrentan a los mismos problemas que los medios masivos: diversidad de objetivos, públicos distintos, entre otros.

En las definiciones se rescata la ayuda de la comunicación en la persecución de objetivos, pero para lograrlo no es suficiente la buena administración de los flujos comunicativos ya que se debe planear la gestión de la comunicación en todos los sentidos pues como bien apunta dicha autora “el reto de la comunicación es ordenar los sistemas de comunicación e información y que todos los mensajes sean claros y consistentes en torno al logro de objetivos”¹¹.

En suma la Comunicación Organizacional es “la disciplina que proporciona elementos para optimizar los flujos de comunicación endógena y

⁹ Annie Bartoli, **Op. cit.** p.71.

¹⁰ Annie Bartoli, **Loc. cit.** p. 61.

¹¹ Serafina Llano Prieto. “El perfil del comunicador organizacional en el mercado”. En: María Antonieta Rebeil Corella y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México, P y V, 1998, p. 264.

exógena”¹² por lo cual se divide principalmente en comunicación interna y externa.

Los miembros de una organización se comunican entre sí (comunicación interna) y con el medio externo (comunicación externa). Y para que haya resultados óptimos y favorables para la organización es necesario y primordial que haya una coherencia entre los niveles de comunicación tanto interna como externa.

Los flujos de comunicación también pueden ser ascendentes, descendentes, horizontales, y la comunicación interna puede ser formal e informal. La formal es aquella que se da entre los integrantes de una organización siguiendo los estándares y reglas internas y solamente tienen la intención de transmitir mensajes relacionados directamente con el trabajo, mientras que la informal se da espontáneamente sobre temas extralaborales y con el fin de socializar, entonces:

“La comunicación formal se relaciona con el sistema expreso de normas que rigen el comportamiento, objetivos, facultades y responsabilidades de quienes funcionan dentro del grupo organizado. La comunicación informal se refiere a normas tácitas que de hecho modifican la estructura formal al ser puesta en práctica.”¹³

Los flujos de comunicación ascendentes son aquellos que provienen de los subordinados a los altos mandos, los descendentes son lo contrario, de los directivos a los empleados y los flujos horizontales son los que se dan entre

¹² Carlos Bonilla Gutiérrez. **Op. cit.** p. 35.

¹³ Sergio Flores de Gortari y Emiliano Orozco Gutiérrez. *Hacia una comunicación administrativa integral*. México, Trillas, 1977, p. 65.

iguales, es decir, “entre personas que desempeñan cargos del mismo rango en la organización”¹⁴

La comunicación es importante en las organizaciones pues los resultados que ofrece la buena administración comunicativa y la coherencia entre comunicación interna y externa ayudan a su buen funcionamiento, ya que sin ésta no puede haber entendimiento y mucho menos se logra un buen desempeño en las labores cotidianas.

Además la comunicación está presente en todo, desde una tarjeta de presentación hasta una campaña de publicidad en los medios masivos, por lo que no hay duda de su importancia para las organizaciones.

Llano Prieto ve como un hecho que en la comunicación eficiente se encuentra la clave para el logro de objetivos. Sin embargo las organizaciones deben poner sus esfuerzos en el factor humano; en proporcionarles las herramientas necesarias para el manejo certero de sus relaciones interpersonales y los sistemas más efectivos para el flujo de la información.

En suma la comunicación en las organizaciones sirve tanto al interior como al exterior para “diseñar e instrumentar conceptos, metodologías, estrategias, planes, programas de medios y acciones de comunicación que apoyen *efectivamente* el logro de objetivos de las organizaciones, contribuyendo a que la función de comunicación se traslade e instale en todos y cada uno de los colaboradores de la institución”¹⁵

¹⁴ **Ibíd.** p. 66.

¹⁵ Serafina Llano Prieto. **Op. cit.** p. 26.

Los pioneros de la Comunicación Organizacional han demostrado que la optimización de los procesos comunicativos incide de manera positiva en la productividad y en el logro de metas así como en la supervivencia de las empresas e instituciones, por eso no debe dejarse de lado la necesidad de realizar acciones de este tipo que coadyuven a la persecución de todos los objetivos organizacionales, por lo cual es indispensable conocer cada uno de los elementos internos y externos, para después aprovecharlos.

1.2.1 Elementos de comunicación interna

La comunicación interna es una pieza fundamental que los directivos deben emplear para mantener un buen clima organizacional en donde los integrantes se sientan comprometidos con los objetivos de la organización.

Fernández Collado, en su obra la *Comunicación en las organizaciones*, la define como:

“Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre los miembros de la empresa a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”¹⁶.

La comunicación interna sirve para mantener vínculos estrechos entre los miembros de la organización; desde la dirección hasta los empleados con puestos menos importantes por lo que su gestión da como resultado una buena administración de los recursos humanos; por eso “nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo

¹⁶ Carlos Fernández Collado. **Op. cit.** p. 32.

humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido”¹⁷.

Puede lograr además un cambio efectivo y rápido en la empresa si se maneja adecuadamente de la dirección a los empleados para que estos acepten las nuevas disposiciones y se sientan motivados a participar, pues es un “factor integrador para mantener unidos a los distintos elementos componentes de la organización y un instrumento de gestión de los recursos humanos”¹⁸

De este modo tiene como principal función poner en común cualquier tipo de mensajes e información dentro de los miembros de la organización, con el fin de hacer más óptima su interacción y como consecuencia lograr un buen desempeño de las actividades laborales. También pretende crear un clima de entendimiento entre el personal de la empresa y quienes la dirigen, así como un ambiente de trabajo motivador.

Siguiendo con esta idea es también un “modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización, es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”.¹⁹

En conclusión, la comunicación interna “juega un papel decisivo en la instrumentación de innovaciones, valores, políticas, procedimientos, programas de calidad, multihabilidades, entre otros, debido a que actúa como

¹⁷ Rafael Muñiz González. *Marketing en el siglo XXI*. España, Centro de Estudios Financieros, 2ª edición, 2008, p. 64.

¹⁸ Joan Elías y José Mascaray. *Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación*. Barcelona, Gestión 2000, 1998, p. 53.

¹⁹ Juan Benavides, Francisca Morales Serrano et. al. *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona, Gestión, 2000, p. 219.

catalizadora de la energía grupal y también como orientadora de los esfuerzos de los miembros de una organización”²⁰

De aquí en adelante se mencionarán y explicarán cada uno de los elementos que conforman o en donde interviene la comunicación interna

Identidad Organizacional

Con frecuencia el término de imagen organizacional o corporativa es muy confundido con el de identidad, por lo que en este apartado se pretende esclarecer la diferencia entre uno y otro concepto.

La identidad es un reflejo de la organización, lo que la hace única y la distingue de otras, mientras que la imagen es todo el cúmulo de percepciones sensoriales que los públicos externos tienen de ella, es decir que la identidad se conforma en lo interno mientras que la imagen se forma en el exterior.

Dicho de otra manera es el conjunto de todos los modos de representación que utiliza la organización para representarse a sí misma y a todos sus públicos. Cabe destacar que esta representación debe ser armónica con la cultura de la empresa o institución.

No obstante la identidad organizacional más que la representación es la diferenciación de ésta frente a otras desde sus públicos internos y esto se refleja a los externos, quienes se forman una imagen de ella.

²⁰ Serafina Llano Prieto. **Op. cit.** p. 266.

La identidad corporativa es hacer palpable la personalidad de la organización, para a su vez darla a conocer, proyectarla primero a los públicos internos y luego a los externos.

Es en sí un “conjunto e instrumentos formales con los que una institución se identifica y singulariza públicamente. Es la forma que tiene un grupo social de ubicar en su propio mundo sus rasgos corporativos y su proyección y expresión entre los diversos sujetos y grupos sociales”.²¹

Los individuos dentro de una organización necesitan una identidad de la cual se sientan parte. También es indispensable tenerla para singularizarse de otras del mismo giro, pues lo importante de tener una identidad es no sólo conocerse sino difundirse a partir de ella.

La capacidad distintiva y las características individuales son dos de los más relevantes elementos de la identidad organizacional que deben proyectarse para lograr el reconocimiento de los públicos externos y la formación de una imagen positiva que ayude al éxito empresarial o institucional.

La identidad organizacional es primordial para la formación de una imagen positiva pues “define un repertorio de valores y características estables, un conjunto de aquellos atributos que la empresa decide asumir como propios para la composición de su discurso”.²² De alguna u otra forma es un discurso con el cual se distingue y presenta una organización, un discurso visual o verbal compuesto por elementos que en su conjunto la hace única.

²¹ Juan Benavides, Francisca Morales Serrano et. al. **Op. cit.** p.37.

²² Daniel A. Scheinsohn. *Comunicación estratégica*, Buenos Aires, Macchi, 1993, p. 29.

Idealmente debe expresarse en el comportamiento interno y en lo que se comunica al exterior como una autopresentación, es decir, es el quién es la organización, no puede cambiarse pero sí puede orientarse y definirse internamente, por lo que al plasmarse en la filosofía y los objetivos es indispensable que se tomen en cuenta los aspectos cotidianos para definirla fielmente y proyectar una imagen coherente al exterior.

Se compone de elementos visuales y conceptuales, los cuales son extraídos del quehacer diario de forma estructurada y que en su conjunto describen la personalidad de la organización. En cuanto a lo visual se debe planear cuidadosamente lo que se quiere comunicar de la identidad corporativa y ver si los públicos externos entienden lo que se pretende transmitir.

La formalización de una identidad organizacional es una estrategia de comunicación desde el punto de vista interno y externo. Desde la comunicación interna porque la identidad puede favorecer a un sentido de pertenencia y arraigo de los públicos internos, mientras que desde la comunicación externa porque gracias a su difusión puede posicionarse positivamente en la mente de sus públicos objetivo.

Por ello “la identidad corporativa es un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones”²³.

²³ Joan Costa. *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, Crujía, 2ª edición, 2003, p. 202.

a) Identidad conceptual

La identidad conceptual, como una división de la identidad organizacional, refiere a los conceptos que confieren personalización, la cual se compone de enunciados tales como la misión, visión, objetivos, valores y filosofía que permiten encauzar las acciones de las organizaciones por lo que es importante no sólo divulgarlos sino arraigarlos en cada uno de los integrantes.

Se constituye con “los rasgos distintivos, los que le dan unicidad: la personalidad, la filosofía, el sentido de negocio, la capacidad emprendedora, los valores éticos y vocacionales”,²⁴ por lo que para definirla solamente hay que pensar en todos los aspectos que hacen única a la organización, es decir en su personalidad y todo lo que esto conlleva.

Un rasgo distintivo de las organizaciones es la visión, la cual es un conjunto de ideas a futuro; un ideal para cumplirse a largo plazo que sirve para dar sentido a los planes estratégicos y a las decisiones de negocio, es también la meta o el propósito a lograr.

Otro rasgo característico es la misión la cual se construye con el quién es la organización y qué hace actualmente, es el camino para llegar a la visión, dicho de otro modo “es la síntesis de lo que ven los empleados y clientes, lo que debieran ser sus productos y servicios, quiénes son los clientes y qué valor se aporta a ellos”²⁵.

²⁴ Joan Costa. *La comunicación en acción*. Barcelona, Paidós, 1999, p. 144.

²⁵ Sergio Hernández y Rodríguez y Alejandro Pulido Martínez. *Visión de negocios en tu empresa*. México, Gasca-SICCO, 2003, p. 27.

b) Identidad visual

La identidad visual es la parte complementaria de la identidad conceptual donde se expresa la personalidad de la organización con elementos gráficos que deben conservar la coherencia entre ésta y lo conceptual.

Los elementos que componen la identidad visual son el logotipo, el símbolo (por algunos llamado imagotipo) y la gama cromática, los cuales ayudan a tener una identidad visual fuerte que se plasme en todos los medios de comunicación tanto interna como externa de la organización, pues “no necesariamente deben utilizarse los tres juntos para configurar la identidad visual de una empresa”²⁶, algunas sólo cuentan con el logotipo y una gama cromática.

El logotipo es el elemento más conocido de las organizaciones, y en la mayoría es el principal signo identificador que le permite a sus públicos reconocerla, por lo cual suele ser el más usado, tal y como sustenta Joan Costa en su obra *Identidad Corporativa* cuando menciona que:

*“El logotipo es uno de los primeros signos visuales de identidad. Es la forma particular que toma una palabra escrita, o una grafía con lo cual se designan y al mismo tiempo se caracteriza una marca comercial, un grupo o una institución. La palabra logotipo, en tanto que es una transposición escrita, es decir, gráfica del nombre comercial o institucional, se utiliza en grafismo y en publicidad.”*²⁷

La gama cromática se integra con los colores distintivos de la organización, los cuales se utilizan como elementos identificadores “de una empresa,

²⁶ Joan Costa. *Identidad corporativa*. p. 15.

²⁷ **Ídem.**

marca o producto, es un eficaz elemento identificador portador de una notable marca funcional y también psicológica”²⁸ como una herramienta indispensable dentro de la identidad visual ya que los colores son muy expresivos y connotan quién es la organización.

El símbolo es únicamente la imagen icónica que caracteriza y se asocia con la empresa o institución. La identidad visual de una organización se compone también de elementos como la mascota, la tipografía, el eslogan, entre otros elementos complementarios menos usuales, pero en este apartado se definieron solamente el logotipo, el símbolo y la gama cromática debido a que, como se mencionó con anticipación, son los más habituales además de que serán los que se estudiarán en esta tesis.

Proceso de socialización

Una vez explicada la identidad organizacional (conceptual y visual), hay que proceder al siguiente componente de la comunicación interna que es el proceso de socialización, el cual es extrapolado de la sociología y es adoptado por la comunicación ya que sin ella no existe dicho fenómeno que no solamente se da en la sociedad en general sino también en las organizaciones, por lo cual el concepto es ahora también objeto de estudio de los comunicólogos organizacionales.

El término se adapta en escala micro a la integración y adaptación de un individuo nuevo al grupo en la cual se aprenden las reglas de convivencia para su estancia armónica dentro de éste.

²⁸ Joan Costa. **Loc. cit.**

Alberto Merani afirma que el proceso de socialización es la “capacidad de adaptarse a la dialéctica individuo-sociedad al entablar relaciones interpersonales, o de formar parte de una estructura social.”²⁹

La socialización en palabras llanas y desde el punto de vista comunicacional es la inmersión del nuevo empleado a la cultura organizacional y la enseñanza de todos sus elementos para que éste la apropie y pueda interactuar bajo los mismos lineamientos con sus compañeros.

Por tanto es un “proceso nunca acabado de configuración, acercamiento y evoluciones que implica personas, que interactúan en el seno y fuera de la empresa; que desarrollan tareas y funciones, y que suponen una acomodación al entorno, un aprendizaje de relaciones y una actividad orientada”,³⁰ porque además de ser un aprendizaje de la cultura lo es también de las relaciones laborales pues conlleva a un proceso de adaptación de un nuevo integrante a su entorno de trabajo.

Durante un adecuado y planeado proceso de socialización el individuo se apropia de la cultura, se adapta a las reglas, asume actitudes, aprende a convivir con su equipo de trabajo y adopta la identidad grupal como suya favoreciendo a la organización a través de estrategias de comunicación.

Esta cita resume todo lo hasta aquí descrito:

“Al proceso mediante el cual los individuos aprenden e interiorizan las formas normales de vida de una comunidad se le llama socialización. Mediante este proceso la sociedad se reproduce en el tiempo y los individuos

²⁹ Alberto L. Merani. *Diccionario de Psicología*. Barcelona, Grijalbo, 1977, p. 215.

³⁰ Joan Costa. **Op. cit.** p. 145.

se introducen en la historia concreta, que es lo característico de nuestra especie. La socialización convierte al individuo generado biológicamente en un ser social y cultural; en una palabra lo humaniza.

Mediante la socialización se aprenden los papeles a desempeñar en el escenario social, se asumen actitudes y normas con un significado compartido, algunas de las cuales incluso se instalan en la estructura misma de la personalidad del sujeto socializado”.³¹

Liderazgo

Al igual que el proceso de socialización, el liderazgo es un concepto proveniente de la sociología, cuyo estudioso por excelencia es el alemán Max Weber quien en pocas palabras lo define como una forma de autoridad más o menos legitimada.

El liderazgo siempre representa una forma de autoridad dentro de la organización pero no en todas las ocasiones es legitimado por las personas subordinadas. Cuando el líder es legítimo además de ser asignado, el liderazgo se torna totalmente funcional y la capacidad de autoridad del líder es mayor pues los subalternos acatan órdenes sin recelo, lo cual es imprescindible para poder controlar las conductas de los integrantes de la organización y así tener como resultado el desarrollo óptimo de las actividades laborales.

Además de controlar conductas, debe ser capaz de “influir en las opiniones y decisiones de otros”³², y encaminar las opiniones y decisiones de

³¹ José Taberner Guasp. *Sociología y educación*. Madrid, Tecnos, 1999, p. 64.

³² Ricardo Homs Quiroga. *La comunicación en la empresa*. México, Iberoamerica, 1990, p. 101.

los integrantes del grupo de forma conveniente para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El líder es quien tiene influencia en otras personas y dirige las actividades o es seguido en ciertas circunstancias, por lo cual para que sea efectivo y se cumplan los objetivos, es indispensable el buen uso de la comunicación hacia los subordinados y viceversa. En este punto radica la importancia de tomar al liderazgo como una parte trascendente en los análisis de la Comunicación Organizacional.

Tanto en la vida social en general como en una organización, en situaciones de crisis los líderes son o deberían ser capaces de “clarificar las ideas, analizando cada uno de los aspectos que gravitan alrededor del problema y pueden a su vez, planear conceptos abstractos y difíciles en el lenguaje sencillo y fácilmente entendible”.³³ También deben tener la capacidad de transmitir de forma clara y sencilla los mensajes y además tener empatía con sus subalternos pues ellos controlan e influyen en sus seguidores gracias a la buena comunicación, la cual no es la única función pues “también media integrando a la cultura organizacional”³⁴

Entonces el ejercicio del líder sirve para dos cosas importantes; influir positivamente guiando hacia los objetivos e integrar a los individuos a la cultura organizacional logrando con ello un sentimiento de pertenencia que con ayuda de la comunicación resulta más efectivo.

Cabe mencionar que el líder no siempre es el director general de una empresa, en ocasiones se da un liderazgo informal aún más fuerte que el

³³ **Ibídem.** p. 102.

³⁴ Rafael Serrano Partida. *La organización habitable*. México, editorial SyG, 2001, p. 47.

formal cuando existen personas que logran ser el centro de atención del grupo o adoptan una actitud de liderazgo sin tener el cargo.

Hay diferentes maneras de ser líder, una de las cuales es siendo asignado por alguien o por convención y otra es por características y aptitudes personales que facilitan su ejercicio, lo cual determina que exista un liderazgo formal y otro informal, aunque el ideal sería la suma de estos dos convirtiéndose en uno funcional. Al respecto, Darío Rodríguez afirma que:

“El poder formal y el poder emergente o informal son procesos centrales en el devenir de toda organización. Pueden ser combinados y actualmente se intenta posibilitar que quienes sustentan posiciones de poder formal consigan el liderazgo ejecutivo, el cual es la búsqueda de compromiso y respaldo de los subordinados.”³⁵

Es conveniente dentro de una organización que el líder sea asignado y además aceptado por sus subordinados para que pueda tener un respaldo en todos los sentidos. Y encima debe ser creativo y formular propuestas para el seguimiento de los valores y fines de la organización. Pero para que dichas funciones se lleven a cabo de forma óptima es preciso hacer uso de la comunicación pues el buen manejo de los flujos y mensajes definitivamente ayudará a que los objetivos de la empresa se cumplan.

³⁵ Darío Rodríguez. *Diagnóstico organizacional*. Chile, Alfaomega, 2002, p. 63.

Clima y Ambiente organizacional

El clima y ambiente dentro de las organizaciones está conformado por “la atmósfera laboral que se crea entre los trabajadores”³⁶ desde los altos mandos hasta los niveles más bajos del organigrama, quienes de alguna u otra forma intervienen en su creación. Por lo tanto es “una actitud colectiva, producida y reproducida continuamente por la interacción de sus miembros de un entorno”³⁷ como resultado de las percepciones de los individuos y también de las actitudes que se reproducen día con día en el entorno laboral.

Peiró asegura que es “la percepción y subjetivación de la cultura material e inmaterial forman imágenes, impresiones y juicios acerca del ambiente. Su estudio se basa en la psicología organizacional”.³⁸

El clima y el ambiente son formados por las percepciones diarias de los individuos inmersos en la organización que tienen mucho que ver con las características psicológicas y sus representaciones antropomórficas (clima amistosos, agresivo, entre otros) y también es resultado de los elementos culturales prevalecientes.

Al ser un fenómeno producido a partir de percepciones, la psicología industrial es la disciplina de estudio especializada en este tema; sin embargo el clima y ambiente es considerado como parte de la comunicación interna porque la comunicación eficaz puede resolver los problemas de

³⁶ **Ibidem**, p. 66.

³⁷ Poole M.& McPhee R., “A structural analysis of organizacional climate” en: Olabuenaga Ruiz, José Ignacio. *Sociología de las Organizaciones Complejas*. Bilbao, Universidad Deusto, 1995, p. 285.

³⁸ José María Peiró. “Organizaciones y Medio ambiente”. En: F. Jiménez Burillo y J.I.Aragonés, *Introducción a la Psicología Ambiental*. Madrid, Alianza, 1986, p. 189.

clima, hacerlo más ameno o manipularlo con ayuda de mensajes motivacionales.

Para la Comunicación Organizacional, el estudio del clima y ambiente es importante porque a partir de él se puede medir la autoimagen de la organización; al conocer las valoraciones de sus integrantes, e incluso la imagen; al observar como se proyectan sus percepciones al exterior.

Asimismo es un factor decisivo en la función de la organización, pues si el clima es tranquilo y óptimo el desempeño de las actividades se dará en un ambiente agradable, pero si es todo lo contrario incluso a nivel microclima afecta al buen desempeño de los miembros de la organización.

“Las organizaciones crean un clima general que puede ser sano o estar contaminado, pero dentro de ese medio las relaciones individuales tienen sus propios microclimas. No cabe duda de que el clima de la organización es un factor medular para la satisfacción en el trabajo y para el compromiso con la compañía”³⁹.

Aunque en ocasiones pueden considerarse a estos dos términos como uno mismo, al igual que en el ámbito atmosférico existe una lógica entre clima y ambiente, por eso es importante hacer la diferenciación entre ellos ya que “el clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser internas o externas”⁴⁰. Por ello se puede decir que en una organización vista como un todo el clima puede presentarse sólo en

³⁹ Ronald B. Alder, y Jeanne Marquardt Elmhorst. *Comunicación Organizacional*. México, McGraw-Hill Interamericana, 2005, p. 137.

⁴⁰ Daniel A Scheinsohn. **Op. cit.** p. 56.

un área determinada y se forma durante un proceso de elaboración de juicios y percepciones mientras que el ambiente es la suma de todos éstos.

El ambiente entonces “se compone de un grupo de variables que –en conjunto– ofrecen una visión global de la organización”,⁴¹ el cual corresponde a la unión de las percepciones y actitudes de los trabajadores.

La comunicación tiene mucho que ver en el estudio del clima y ambiente en el sentido de que puede elaborar mensajes adecuados y ayudar a la persecución de los fines organizacionales con los públicos internos, externos o mixtos (proveedores), puesto que:

*“El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos son elementos (que) van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran”.*⁴²

Medios Organizacionales de Comunicación Interna

En cualquier institución existen Medios Organizacionales de Comunicación (MOCs) para establecer dichos procesos ya sea con personas de la empresa o ajenas a ellas, los cuales se dividen en dos principales rubros: internos y externos y el uso de uno u otro dependerá del giro y objetivo.

⁴¹ Darío Rodríguez. **Op. cit.** p. 158.

⁴² Ronald B. Alder y Jeanne Marquardt Elmhorst, **Op. cit.** p. 137.

Homs Quiroga realizó una clasificación de los medios de comunicación en las organizaciones, basándose en ésta, a continuación se presentan los más frecuentes:

La publicación interna que puede ser una revista, un periódico y/o un boletín. El objetivo es tener abierto un canal de comunicación que cumpla con su función informativa

Los periódicos murales o pizarrones pueden ser de corcho o de madera, en ellos se colocan avisos, noticias, sugerencias, felicitaciones, colaboraciones del personal y todo tipo de comunicados de interés general para la organización. Se recomienda que nunca quede con la misma información más de una semana, es preferible dejarlo vacío a tener información vieja sin relevancia.

Los volantes contienen cualquier tipo de información que desee darse a conocer dentro de la organización como nuevas disposiciones, avisos importantes, entre otros y pueden colocarse en los sobres de la nómina o repartirse personalmente.

Los posters motivacionales son carteles internos que tienen la finalidad de motivar a los empleados haciéndolos sentir parte de la empresa o institución.

Los programas de inducción para los nuevos empleados ayudan al proceso de socialización y pueden ser cursos o pláticas cuya finalidad es que el empleado conozca el lugar donde trabajará y sus derechos, deberes y obligaciones para con ella.

El buzón de sugerencias tiene como finalidad permitir la participación del empleado en forma abierta o anónima mediante el depósito de sugerencias o comentarios en un buzón con hojas membretadas. Esto sirve para que el personal sepa que es escuchado por los altos mandos.

La carta o Boletín ejecutivo es para comunicar aspectos importantes de la organización a los altos y medios mandos, este difiere de los demás en la forma de dirigirse a este tipo de público por su grado de preparación.

La síntesis informativa de los principales noticias (sólo para los directivos) es el resultado de la recopilación de todas las publicaciones, se revisan uno a uno todos los periódicos y revistas regionales y a nivel nacional y la información más sobresaliente debe ser recortada y pegada en una hoja tamaño carta consignando el día y el nombre de donde fue tomado. Sirve también para conocer el contexto y entorno en el cual se encuentra la organización.

Las encuestas de evaluación del clima de opinión son utilizadas para medir el nivel de satisfacción de los empleados en el trabajo y sobre todo sirven para diagnosticar y encontrar focos rojos para después corregirlos con base en el resultado de la encuesta.

El teléfono tiene como principal objetivo mantener comunicados a los empleados entre sí y con sus respectivos públicos. Dependiendo de cada organización este medio puede ser tanto formal o informal de acuerdo al tipo de información que se utilice lo que también determinará si es funcional o no.

La Intranet es una red de computadoras dentro de una pared local privada empresarial que proporciona herramientas de Internet, las cuales permiten divulgar información de la compañía a los empleados con efectividad, consiguiendo que estén permanentemente informados con las últimas novedades y datos de la organización.

Tal vez existan otros medios o algunas variaciones pero éstos son los más usuales. Es preciso decir también que de nada sirve esta lista de medios a emplear si no se entiende primero la necesidad y los objetivos de comunicación de las organizaciones, pues el uso de cada uno depende precisamente de eso. Homs Quiroga dice que “los programas de comunicación (interna) no son la panacea, ni una varita mágica que desvanece los problemas, sin embargo, sí son un decisivo factor de integración de los recursos humanos a los objetivos de la organización”⁴³.

Un comunicólogo organizacional debe verificar la funcionalidad de los medios existentes y, de no ser funcionales, debe elaborar una propuesta de creación o instrumentación de nuevos medios. Por otro lado puede ser que los medios sean correctos pero el contenido de los mensajes no lo sea, en este caso el comunicólogo debe identificar el problema y corregirlo.

1.2.2 Elementos de comunicación externa

La comunicación externa es definida como el “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a dirigirlos, a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a

⁴³ Ricardo Homs Quiroga. **Op. cit.** p. 145.

proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios”⁴⁴ aunque incluye no solamente la producción de mensajes sino también las acciones y actividades que conjuntas con la difusión logran proyectar una imagen a sus diferentes públicos.

La comunicación que se realiza en el exterior de las organizaciones es “un proceso de naturaleza compleja, en el que existen diferentes elementos que tienen que actuar convenientemente armonizados para que la comunicación se realice con un nivel mínimo de eficacia”.⁴⁵

En concreto, es un conjunto de varias herramientas como la publicidad, la promoción y las relaciones públicas que bien administradas pueden lograr resultados eficaces, pero antes de emplear alguna de ellas es necesario llevar un proceso complejo de investigación y diagnóstico para encontrar la más adecuada.

Publicidad

En el Primer Coloquio Publicitario que se realizó en la Ciudad de México durante el mes de octubre de 1969 la publicidad fue definida como “un conjunto de técnicas y medios de comunicación dirigidos a atraer la atención del público hacia el consumo de determinados bienes o la utilización de ciertos servicios”⁴⁶ como una herramienta de la comunicación cuyo fin principal es la difusión de servicios o productos para su venta, que se vale de la psicología y la sociología para ser efectiva.

⁴⁴ Carlos Fernández Collado (México, 1999) *La comunicación en...* **Op. cit.** p. 32.

⁴⁵ Enrique Ortega. *La comunicación publicitaria*. Madrid, Pirámide, 1997, p. 15.

⁴⁶ Víctor M. Sahagún Bernal. *Anatomía de la Publicidad*. México, Nuestro Tiempo, 9ª ed. 1993, p. 49.

Para Abraham Moles es “un sistema de comunicación y difusión que hace uso de todos los canales de comunicación masiva y aplica un conjunto de técnicas de la psicología y de la sociología para un fin utilitario, generalmente la venta, y a la vez para la aceleración del circuito económico producción - consumo.”⁴⁷

Otra definición bastante somera dice que es “cualquier forma pagada de presentación no personal y de promoción de ideas, bienes o servicios, que hace un patrocinador identificado.”⁴⁸

Con base en estas definiciones, la publicidad es hacer difusión de productos y servicios de forma perfectamente planeada y controlada con el fin de llegar a sus públicos meta de forma impersonal.

La publicidad puede ser muy efectiva, pero el hecho de no ser tan personal representa una ligera desventaja porque no ataca a su público objetivo directamente. No obstante aún tiene la ventaja de que los productos o servicios anunciados masivamente tienen más prestigio y credibilidad del comprador, debido a esto las grandes organizaciones la utilizan para atraer clientes a partir de la utilización de técnicas persuasivas que crean en los sujetos una necesidad de adquisición.

Homs Quiroga en su postura de estudioso de la Comunicación Organizacional señala que “la publicidad es una actividad que utiliza en forma masiva técnicas persuasivas, con el fin de crear en el público la

⁴⁷ Luis Solano Fleta. *Tratado de Relaciones Públicas*, Barcelona, Gestión 2000, 1999, p. 225.

⁴⁸ Philip Kotler. *Fundamentos de mercadotecnia*. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1998, p. 462.

necesidad de un producto o servicio específico, para motivar a la compra o a la contratación”.⁴⁹

La publicidad es entonces un conjunto de técnicas de comunicación y a su vez es una herramienta que puede ser utilizada como un instrumento de la Comunicación Organizacional. Sin embargo su alto costo la hace inalcanzable para los pequeños y medianos empresarios que quieren difundir información sobre sus productos o servicios, lo cual representa una desventaja.

Promoción

La promoción es una forma de conocer un producto o servicio de forma personal en la cual se motiva al cliente a adquirirlo. Es de la misma forma un instrumento importante de la Comunicación Organizacional como una técnica de apoyo para la comercialización, a través de la motivación de los públicos objetivo para despertar su interés. Una de sus principales características es la dotación de incentivos efectivos a corto plazo para inducir al consumidor.

La promoción en mercadotecnia, de donde se obtiene este concepto, es descrita como “el elemento de la mezcla de mercadotecnia que comunica el mensaje clave de la mercadotecnia a la audiencia meta. También se le llama comunicación de mercadotecnia.”⁵⁰

⁴⁹ Ricardo Homs Quiroga. **Op. cit.** p. 64.

⁵⁰ William Wells. *Publicidad, principios y prácticas. México, Pearson 7ed., 2007, p. 122.*

Como parte de la mercadotecnia la promoción intenta satisfacer al cliente de la mejor forma, por lo cual necesita de la comunicación para elaborar el mensaje adecuado para que el público meta lo reciba tal y como se espera y se consiga el resultado deseado.

Relaciones Públicas

La principal función de las relaciones públicas es crear una buena opinión de la gente hacia las organizaciones e influir en los públicos para tener un entendimiento mutuo ya que constituyen “una función directiva que evalúa actitudes públicas, identifica políticas y procedimientos de un individuo o de una organización en el interés público y planifica y ejecuta un programa de acción para lograr la comprensión y aceptación del público”⁵¹ así como una herramienta de la comunicación que se encarga de mantener una relación cordial entre la organización y todos sus públicos ayudando a la formación de una imagen favorable y sólida.

La aprobación del público es un aspecto vital para las empresas o instituciones que puede lograrse gracias a las relaciones públicas, las cuales con apoyo de la comunicación consiguen sus objetivos de empatía tanto interna como externamente a través de mensajes claves bien estructurados como “una función directiva independiente, que permite establecer y

⁵¹ Dennis L. Wilcox, Philips H. *Relaciones públicas, estrategias y tácticas* Madrid, Ed. Addison Wesley, p. 3.

mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos”.⁵²

Reiterando; la comprensión, aceptación y cooperación mutua entre los públicos (ya sean internos o externos) se alcanza gracias a la comunicación y a la óptima difusión de mensajes claves contenidos en cada una de las estrategias de relaciones públicas.

De igual forma es tarea de las relaciones públicas el “desarrollar buenas relaciones con los diversos públicos de la compañía, mediante la obtención de una publicidad favorable, la creación de una ‘imagen corporativa’ positiva y el manejo o la eliminación de rumores, historias y acontecimientos desfavorables”.⁵³

Su objetivo principal es establecer buenas relaciones entre los públicos a partir de la difusión de una imagen positiva ya sea de la organización hacia el interior o hacia el exterior, dicho objetivo se consigue con el mismo impacto que la publicidad, con menor costo e incluso con mayor credibilidad.

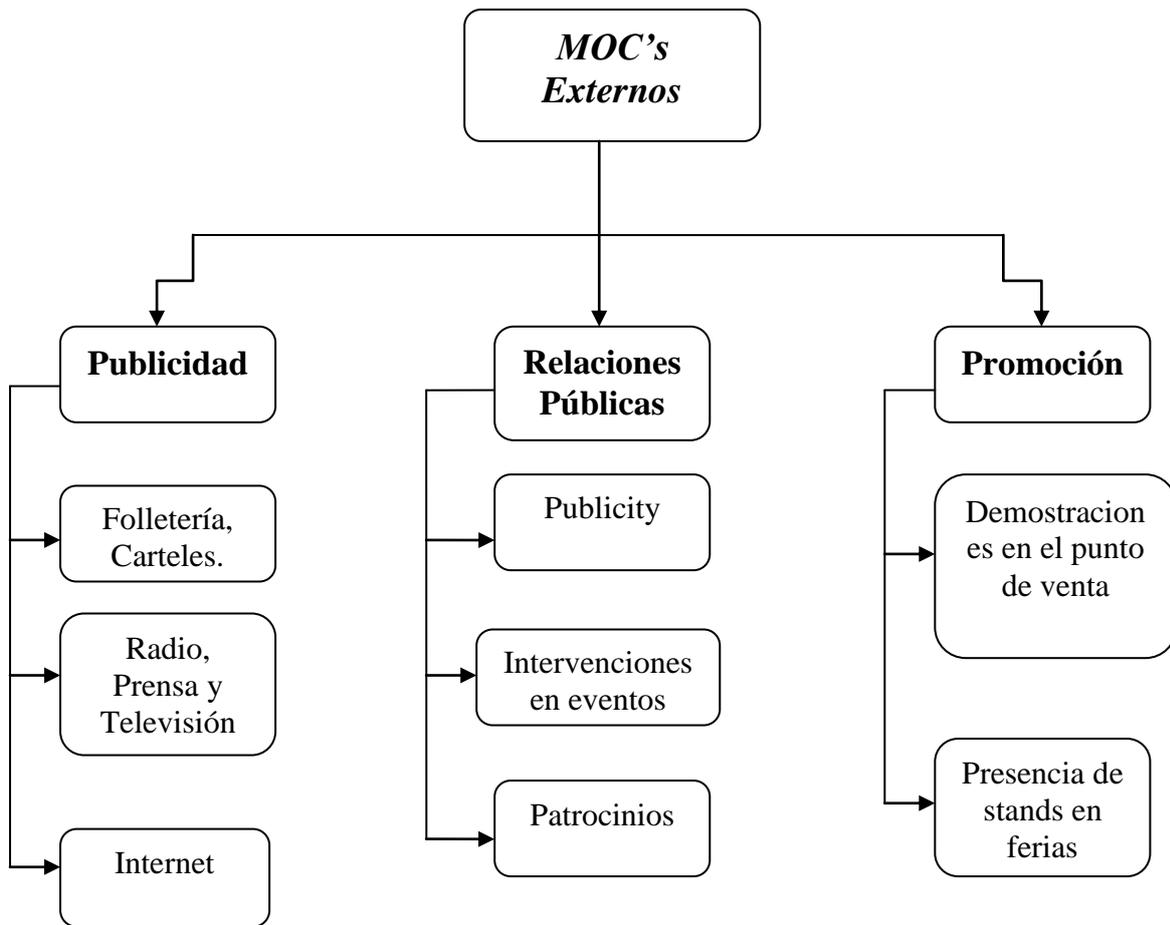
Medios Organizacionales de Comunicación Externa

Las organizaciones también emplean medios de comunicación externa para mantenerse conectados con su entorno y dar a conocer e intercambiar información importante con sus clientes y el público en general.

⁵² **Ibidem.** p. 4.

⁵³ Kotler, Philip. **Op. Cit.**, p. 486.

Con base en las formas de comunicación expuestas con anterioridad, los principales medios de comunicación externa o también llamados medios organizacionales de comunicación (MOC's) externa son los presentados en el siguiente gráfico.



En la publicidad se pueden observar tres divisiones: la primera de ellas la conforman la folletería y los carteles como forma de publicidad más usual por la accesibilidad de su costo en pequeñas y medianas empresas (PyMES). La segunda está integrada por los medios de comunicación masiva y su empleo es más común en empresas con mayor capital y por último la utilización de ésta en Internet que es un canal con gran éxito en la actualidad.

Las relaciones públicas se dividen en publicity, la cual es información de la empresa publicada en medios de comunicación de masas sin costo alguno; intervenciones en eventos o la participación de la organización en coloquios, conferencias, manifestaciones, ferias, entre otros y finalmente, los patrocinios, en los cuales la empresa o institución da financiamiento por ejemplo a iniciativas deportivas o culturales.

La promoción se divide principalmente en demostraciones en el punto de venta que pueden ser pruebas de un producto o información sobre un servicio, y en presencia de stands de la empresa en ferias y exposiciones, con la finalidad de dar a conocer la organización al público objetivo. Es importante destacar que la forma en que se promociona; elementos como el diseño del stand, la presentación de los productos e incluso la vestimenta del promotor son determinantes para llamar la atención del comprador.

Además de los mencionados se encuentra el Internet, en concreto el sitio Web, uno de los medios claves para el fortalecimiento de la comunicación dentro de una organización, pues le da cierta formalidad y modernidad. Para que sea funcional debe actualizar constantemente su información y contener básicamente la historia, misión, visión, valores, departamentos y maneras para contactar al personal, así como sus servicios, sucursales, teléfonos y correos electrónicos.

También cuando los empleados conocen bien a su organización y se sienten orgullosos de pertenecer a ella y además existe una solidez interna “hay otra modalidad que las empresas a menudo olvidan: la posibilidad,

para cada uno de los empleados, de promover su empresa en lo cotidiano, en el marco de esos contactos externos, personales o profesionales”⁵⁴

Resulta de mucha importancia combinar la promoción interna y externa para convencer a los empleados que el éxito de la empresa depende de ellos y de su solidaridad; en otras palabras, hacerlos creer en las bondades de su organización para que ellos puedan promoverla.

1.3 Comunicación integral y su planeación en la organización

Es indispensable tener conciencia de la función de la Comunicación Organizacional en las empresas e instituciones así como los elementos que la conforman y utilizarlos para elaborar estrategias de comunicación acordes a las necesidades de cada organización, pero mejor aún si se conocen los beneficios de implementar planes de Comunicación Integral o también llamada Comunicación Global, la cual es una especie de evolución de la Comunicación Organizacional.

Mientras la Comunicación Organizacional, como se ha visto a lo largo del apartado anterior, es el resultado de la gestión de los flujos internos y externos, en la propuesta de Comunicación Integral los elementos que la componen en general pueden conjuntarse y formar no solamente un plan de comunicación interna o uno de comunicación externa sino que pueden fusionarse con la finalidad de tener mejores resultados.

Es importante resaltar que todos los elementos y herramientas de comunicación que se unen para dar vida a la Comunicación Integral deben

⁵⁴ Annie Bartoli. **Op. cit.** p. 102.

contener el mismo mensaje, ser coherentes, aunque también deben tomar en cuenta la segmentación de sus públicos para que el mismo contenido manejado de distinta forma llegue a éstos de manera óptima.

1.3.1 Concepto de Comunicación Integral

La Comunicación Organizacional es un área muy completa porque agrupa una infinidad de actividades como la publicidad, las relaciones públicas, el periodismo, entre otras y es multidisciplinaria. Debido a esto, como una forma novedosa, ya se ha denominado Comunicación Integral por autores como Antonio Lacasa, Joan Costa, María Victoria Carrillo y Juan Luis Tato, la cual es “una política de comunicación estructurada como un ciclo continuo de acción- respuesta-acción, con un nivel de adaptabilidad al mercado muy superior al de otro tipo de estrategias o formas comunicativas”⁵⁵

Ésta, como su nombre lo dice, es completa e integra a casi todas las áreas de la comunicación para solucionar problemáticas en las organizaciones pues tiene una visión global debido a eso su implementación debe ser homogénea y coherente con la identidad de la empresa o institución, por lo tanto, aplicar la comunicación de forma integral resulta ser más efectivo que cualquier programa tradicional pues, como ya se indicó, aquí se conjuntan varias estrategias que incluyen a todas las herramientas.

⁵⁵ Antonio Lacasa. *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona, Gestión 2000, 1998, p. 194.

Principalmente se hace uso de la publicidad, promoción de ventas, marketing directo, relaciones públicas, fuerza de ventas y las comunicaciones con los empleados, entre otras, de éstas se hace un mezcla efectiva que constituye a la Comunicación Integral, pues todas ellas permiten a los públicos objetivo percibir y dar un mayor valor al mensaje transmitido en distintos contextos comunicativos. En otras palabras el mismo mensaje de forma consistente y congruente se maneja desde todas las herramientas.

La Comunicación Integral debe ser complementaria además de estar estrechamente “interrelacionada y equilibrada, tanto la comunicación del producto (comercial), la de la empresa (comunicación corporativa y comunicación interna) y la gestión de su imagen y otros activos intangibles”⁵⁶ tales como la identidad, la reputación, la responsabilidad social corporativa y la cultura.

Siguiendo con esta idea, en su libro *De la comunicación integrada al Director de Comunicación*, Joan Costa señala que la Comunicación Integral coordina la Identidad y la Imagen, la cultura, la comunicación interna y las relaciones institucionales. M^a Victoria Carrillo y Juan Luis Tato opinan que es un nuevo paradigma en las organizaciones basado en la firmeza de una filosofía, una estrategia de marca, una política de medios de comunicación, procesos administrativos de información y comunicación interna.

Antonio Lacasa por su parte afirma que la Comunicación Integral es un “conjunto homogéneo y coordinado de herramientas de comunicación

⁵⁶ M^a Victoria Carrillo Durán y Juan Luis Tato Jiménez. **Op. cit.** p. 3.

empresarial que busca un efecto sinérgico de globalidad perceptiva de la organización hacia sus públicos”⁵⁷, por tanto debe interrelacionar estratégicamente la comunicación del producto, la de la organización, la interna, y la gestión de los activos intangibles antes mencionados y luego conjuntarse en un plan.

1.3.2 Plan de Comunicación Integral

Con base en lo anterior se puede afirmar que todas las herramientas comunicativas deben estar plasmadas en un plan de comunicación que las integre y que finalmente responda a las necesidades de la organización de forma completa abarcando todos los medios disponibles.

Entonces es necesario formular planes de Comunicación Integral entendiendo a estos como “un procedimiento eficaz, sistemático que permite llevar a cabo las acciones de Comunicación de una empresa. Esto entraña la dificultad de abarcar multitud de aspectos que directa o indirectamente afectan a la Comunicación en general de la empresa y puntualmente en cada acción”.⁵⁸

Es importante puntualizar que el Plan de Comunicación Integral está orientado a un uso estratégico que se centra en la gestión de los flujos de comunicación desde distintas perspectivas con el fin último de mejorar la administración de la organización. Conviene decir que su sentido integral no solamente se refiere a elaborar un plan que agrupe homogéneamente todas

⁵⁷ Antonio Lacasa, **Op. cit.** p.188.

⁵⁸ Antonio Lacasa. **Loc. cit.** p. 201.

las herramientas posibles sino que también abarca la comunicación interna y externa de la organización.

En conclusión se ha visto que en la Comunicación Organizacional hay un ámbito muy vasto donde los comunicólogos pueden actuar para ayudar a las organizaciones mediante planes y programas precedidos de un análisis y diagnóstico previo, pero suele ser más completo y eficaz si se diseña un Plan de Comunicación Integral que conjunte una diversidad de aspectos que permitan alcanzar objetivos con mayor eficacia.

Capítulo 2

LA ESCUELA NACIONAL DE AJEDREZ A.C.

La Asociación Civil

Existe una frecuente confusión y un uso indiferenciado entre los términos organización civil, organización no gubernamental y asociación civil. Organización civil (OC) es el término genérico que agrupa a la asociación civil y a la organización no gubernamental. Miriam Calvillo y Alejandro Favela plantean que son “agrupaciones de personas físicas, esto es, se trata de alianzas sociales que pueden estar o no dotadas de personalidad jurídica (...) esas personas comparten un cierto interés colectivo que (...) no podría alcanzarse convenientemente con el esfuerzo individual y aislado”¹.

Entonces puede afirmarse que las OCs son el conjunto de personas unidas por un fin común con autonomía del gobierno y sin perseguir fines lucrativos que producen y distribuyen bienes sociales y en ocasiones comerciales además de intentar ser una alternativa de desarrollo y asistencia social, cultural, educativa, entre otras. No obstante las características particulares de las organizaciones civiles han inducido actualmente a subdividir las como asociaciones civiles, fundaciones, redes, instituciones de asistencia privada, (IAP) y las ONGs.

La ESNAJ como asociación civil, y como parte de las OCs, es una agrupación que no persigue fines de lucro (aunque comercializa algunos

¹ Miriam Calvillo Velasco y Alejandro Favela Gavia. *Dimensiones cuantitativas de las organizaciones civiles*, p. 104.

juegos de ajedrez y productos relacionados, su objetivo principal no es obtener una ganancia económica). Sus propósitos son solidarios y altruistas con la sociedad y es independiente del gobierno, aunque en ocasiones se ha aliado con él o con otras de su clase para unir esfuerzos y alcanzar sus fines como es el caso de sus colaboraciones con la SEP, el INPI y la Comunidad Down A.C.

El ámbito en que se desenvuelve es el de la promoción del desarrollo cultural e intelectual, específicamente en el campo educativo. Cabe destacar que este tipo de actividad en sentido estricto no es prioridad para la sociedad civil organizada, por lo cual los esfuerzos de la ESNAJ para consolidarse y para promover su trabajo son aún mayores.

El ajedrez

Para comprender la razón y los objetivos de la Escuela Nacional de Ajedrez A.C. es imprescindible primero conocer la actividad a la que se dedica como institución consagrada a la enseñanza y difusión del ajedrez, el cual es el juego estratégico por excelencia cuya práctica desarrolla muchas habilidades del pensamiento debido a que el azar es un elemento inexistente y se requiere un esfuerzo intelectual táctico que llevará a ganar mediante un razonamiento lógico.

Según los estudiosos de la historia del ajedrez, se llamaba primitivamente “*Chaturanga*, aunque con más frecuencia se le da el nombre

de *Chaturaji* o de los *Cuatro reyes*² y existe desde hace tres mil años antes de Cristo en la India. El propósito del juego desde sus orígenes ha sido bélico ya que la meta última es dar jaque mate al rey (quien es defendido por su ejército de peones, los caballos, las torres, los alfiles y por la reina) y la dinámica de las partidas ha sido siempre equiparable con las estrategias usadas en las guerras por lo cual “estaba purificado de toda clase de azar”³

Al no tratarse de un juego donde la victoria es producto de la casualidad se requiere del uso de capacidades tales como el ingenio, la creatividad, la lógica, la destreza y la inmediatez de respuesta durante la partida y sobre todo ante una situación de peligro, de lo que se infiere que el conocimiento del ajedrez es, entonces, no sólo una práctica lúdica sino también un agente de desarrollo mental a cualquier edad.

En la infancia la práctica constante de esta actividad considerada deporte ciencia mejora las capacidades psicométricas finas en los niños ya que es un ejercicio interdisciplinario, recreativo, cultural, deportivo y formativo, debido a lo cual se utiliza como factor de desarrollo intelectual en algunas escuelas primarias.

En los últimos años se ha visto un avance en la práctica del ajedrez escolar pero todavía no se le establece como un elemento didáctico y un utensilio pedagógico con “una nueva jerarquía, colocando a este bello juego

² José Brunet y Bellet. *El ajedrez. Investigaciones sobre su origen*. España, Ed. Hispano Europea, p. 23.

³ *Ibidem.*, p. 25.

como una herramienta más de la educación actual para lograr alumnos con una mayor capacidad de razonamiento e independencia”⁴.

Los directivos de la Escuela Nacional de Ajedrez A.C. (ESNAJ) están conscientes de que este deporte en las aulas proporciona un cúmulo de beneficios que sirven para la evolución intelectual de los infantes mexicanos pues ayuda al desenvolvimiento de “lo cognoscitivo (la atención, el razonamiento, la memoria y la creatividad), lo psicológico (el carácter), lo volitivo (la independencia) y lo social.”⁵ Por tal motivo han puesto todos sus esfuerzos en enseñar e inculcar en los niños el amor por este juego y en propagar las bondades de su práctica constante.

2.1 Historia

Los cimientos de la ESNAJ se dieron fortuitamente cuando Francisco Santacruz, tío del fundador Ferriz Carrasquedo, le enseña a jugar sin imaginar que esta actividad se convertiría en su gran pasión. Por otro lado El Club México creado a principios del siglo XX es también un antecedente pues el maestro Alfonso Ferriz Carrasquedo y su hijo el maestro Alfonso Ferriz Salinas fueron miembros asiduos de este club durante los años cincuenta. Una década más tarde, cuando éste cambia su sede al domicilio de los Ferriz, se inicia lo que luego sería la Escuela Nacional de Ajedrez.

La escuela surge formalmente en 1985 como una asociación civil que pretende acrecentar la cultura ajedrecística en el país durante una época crucial en el surgimiento de organizaciones no gubernamentales. Los

⁴ Miguel Soutullo. *El ajedrez en la escuela*. Argentina, Ediciones Novedades Educativas, p. 7.

⁵ *Ibíd.*, p. 11.

fundadores fueron el ingeniero Alfonso Ferriz Salinas, quien fue campeón de ajedrez a nivel nacional y co-campeón en el abierto de Estados Unidos, y Alfonso Ferriz Carrasquedo quien obtuvo ocho títulos como mejor jugador del país cuando todavía no existía el Campeonato Nacional. Fue entonces cuando el Club México cambió de nombre para convertirse en la ESNAJ.

Mientras transcurrían los años ochenta la escuela trabajó arduamente para promover al también llamado deporte ciencia, organizó torneos semanalmente, abrió las puertas de su biblioteca al público en general y comenzó a fabricar sus propios juegos de ajedrez de forma muy artesanal produciendo diez juegos al día. Además de dichas acciones el maestro Alfonso Ferriz Salinas, ex director de la escuela, aplicó varios programas en conjunto con la Secretaría de Educación Pública para fomentar la práctica de dicha actividad; sin embargo al término del gobierno del ex presidente José López Portillo se perdió el seguimiento a dichos trabajos.

Durante el decenio de 1990 al 2000 la Escuela Nacional de Ajedrez ha realizado diversas investigaciones en áreas como la pedagogía, la psicología y la ciencia en general, asimismo también se desarrolló el Método Tlaminimeh, “un sistema de enseñanza donde el ajedrez dinámico es primordial para el desarrollo de habilidades del pensamiento”⁶ el cual posteriormente contó con el aval de la Universidad Nacional Autónoma de México.

⁶ Información obtenida durante una entrevista con el actual director de la ESNAJ, Rodrigo Ferriz Barrios.

Iniciada la década de los años noventa, en 1991, se funda la Casa de Cultura de la Psicomotricidad Fina (UNIR) dependiente de la ESNAJ, dado que la práctica del ajedrez causa el desarrollo de la capacidad psicomotora en el ser humano. En 1994 varios colegios abrieron las puertas a profesores de la asociación para que dieran clases o talleres gracias a una declaración de Bill Clinton, ex presidente de los Estados Unidos, en la que afirmó que el ajedrez debería incluirse en los planes educativos debido a su gran aportación para el desarrollo de las habilidades psicomotrices de los niños, y gracias a que varios estados de la unión americana lo tomaron como un modelo de enseñanza imitable para algunas instituciones educativas mexicanas.

A partir de 1996 la ESNAJ ha organizado torneos de ajedrez consecutivamente entre los que destaca la organización de la Olimpiada Mundial de Escuelas Superiores. Al inicio los torneos contaban solamente con una categoría, luego pasaron a dos y actualmente se dividen en cinco en donde los participantes van desde los 4 años de edad hasta adultos.

A inicios del siglo XXI la ESNAJ desarrolla un programa de aprendizaje llamado Ludea basado en la puesta en práctica de diferentes juegos ancestrales de razonamiento que van desde los más simples hasta los más complejos, pues está comprobado que a partir del juego sistematizado y dirigido correctamente los jugadores son capaces de potencializar distintas habilidades psicomotrices. En este programa se rescata al ajedrez como una

herramienta educativa de vanguardia capaz de competir con los juegos electrónicos de gran auge.

A lo largo de su existencia la escuela se ha esforzado por promover su actividad y en su camino ha hecho alianzas con la SEP y el INPI para la organización de eventos, capacitación y la realización de programas de ajedrez a nivel nacional. A nivel distrital ha colaborado en la organización de la Olimpiada Infantil de Ajedrez y en el 2000 preparó altruistamente al representativo del Distrito Federal para su participación en la Olimpiada Infantil y Juvenil logrando superar los resultados desfavorables de años anteriores al colocarlos en primer lugar en el medallero. También ha dado capacitación y asesoramiento para la creación de talleres de ajedrez en el DF a través del programa *Libro Club* impulsado durante la gestión del señor Alejandro Aura como Secretario de Cultura.

Han sido varios los alumnos que a nivel infantil y juvenil han puesto en alto el nombre de la escuela. Sus integrantes más importantes que han sido campeones de primera fuerza (máxima categoría) en ajedrez son: Alfonso Ferriz Carrasquedo, Alfonso Ferriz Salinas, Roberto Martín del Campo, Rafael Espinoza entre otros, además de que muchos campeones nacionales han entrenado en las instalaciones de la ESNAJ consultando su vasta biblioteca. Al mismo tiempo ha sido anfitriona de ajedrecistas de talla internacional como Garry *Kasparov*, Judith Polgar y Laszlo Polgar.

Además de estar conformada por grandes ajedrecistas, la escuela ha contado con tres maestros FIDE, Andrés Ferriz Barrios, Alfonso Ferriz

Carrasquedo y Miguel Hurtado Rodríguez, título que se otorga por la Federación Internacional de Ajedrez al obtener 2300 puntos en la lista de Rating en una competencia a nivel internacional.

La ESNAJ ha tratado de mejorar constantemente desde sus inicios y por ello se ha descentralizado al disponer de varios planteles distribuidos en el Distrito Federal y la zona Metropolitana desde el primero en Santa María la Ribera (cerrado en junio de 2009) hasta el más reciente centro en Lomas de Chapultepec adquirido en 2003. Del mismo modo ha conseguido tener la biblioteca especializada en ajedrez más grande de México y Latinoamérica con un acervo de aproximadamente 8,000 ejemplares. También ha evolucionado en los procesos de producción de la fabricación de ajedreces al invertir en tecnología que permite elaborarlos en serie y ha estado trabajando incesantemente para difundir la importancia de la práctica ajedrecística especialmente en los niños.

2.2 Identidad Organizacional

Como se ha anticipado, la ESNAJ es una asociación civil, por tanto sus características, sus valores, sus objetivos, su visión y razón de ser son en esencia distintos a los de una institución gubernamental o empresa con fines de lucro.

Desde 1985 hasta la actualidad la ESNAJ se ha caracterizado por ser cuna de los mejores ajedrecistas de nuestro país, hecho que no podría ser

posible si sus integrantes no tuvieran siempre presentes la misión, la visión y los objetivos de la escuela como un reto constante durante más de 24 años.

Identidad conceptual

Desde un inicio los creadores de la ESNAJ tuvieron la visión de "Llevar el ajedrez a todos los hogares de México"⁷, misma que no ha cambiado a pesar del paso de los años y que se refuerza día con día con acciones encaminadas a hacer realidad su propósito a pesar de que los integrantes de la asociación reconocen que es una tarea muy ardua.

La misión de la escuela es fomentar y promover “la enseñanza, práctica y difusión del ajedrez en todo el pueblo mexicano”⁸, funciones que desempeñan todos sus miembros en su quehacer diario pues es el camino para llegar al fin último de alcanzar su visión cumpliendo con sus objetivos planteados desde su creación, los cuales son:

- a) Buscar el reconocimiento de la Secretaría de Educación Pública y que el ajedrez sea materia en el sistema educativo oficial.
- b) Promover la creación de centros ajedrecísticos en todo el territorio nacional, que se integrarán a la ESNAJ, en los que se enseñe, practique y difunda el ajedrez en sus diferentes modalidades.
- c) Unificar y mejorar los métodos de enseñanza-aprendizaje, haciéndolos congruentes con la política educativa del país.

⁷ Información obtenida de una entrevista con el Lic. Rodrigo Ferriz Barrios, director de la ESNAJ.

⁸ Información contenida en el Acta de la Asamblea General de Asociados de “Escuela Nacional de Ajedrez” Asociación Civil, p. 5.

- d) Luchar por una preparación continua de los ajedrecistas, efectuando todas las actividades competentes (torneos, exhibiciones, cursos, conferencias, ajedrez rápido) así como todas aquellas que contribuyan a la formación integral de sus miembros (recreativas, culturales, deportivas).⁹

Así se establece en el acta constitutiva de la Escuela Nacional de Ajedrez A.C., aunque éstos se han ido modificando sin perder la esencia puesto que la asociación desde siempre ha pretendido extender por todo el país “la promoción, divulgación y enseñanza del juego ciencia”¹⁰. Así con el fomento de esta actividad intelectual se intenta contribuir al desarrollo cultural de la sociedad mexicana.

Cada miembro de la ESNAJ, sin importar su cargo, asume la importancia de su participación para lograr sus propósitos y coadyuva a seguir con la misión para alcanzar los objetivos organizacionales. Dicha colaboración se debe a que todos comparten el mismo interés y amor por el ajedrez y obedecen al lema de todo ajedrecista (establecido por la Federación Internacional de Ajedrez, FIDE) “*Gens una sumus*”, frase que en latín significa “Somos una sola estirpe” o bien “somos una sola familia”.

El equipo de 27 personas (entre directivos, coordinadores y los 13 profesores con sus 5 profesores adjuntos) que constituye a la ESNAJ inculca en sus miembros una serie de valores que dan sustento a su labor diaria entre los que se encuentran el respeto, el compañerismo, el espíritu de liderazgo en sus alumnos, la calidad y eficiencia en los productos de sus

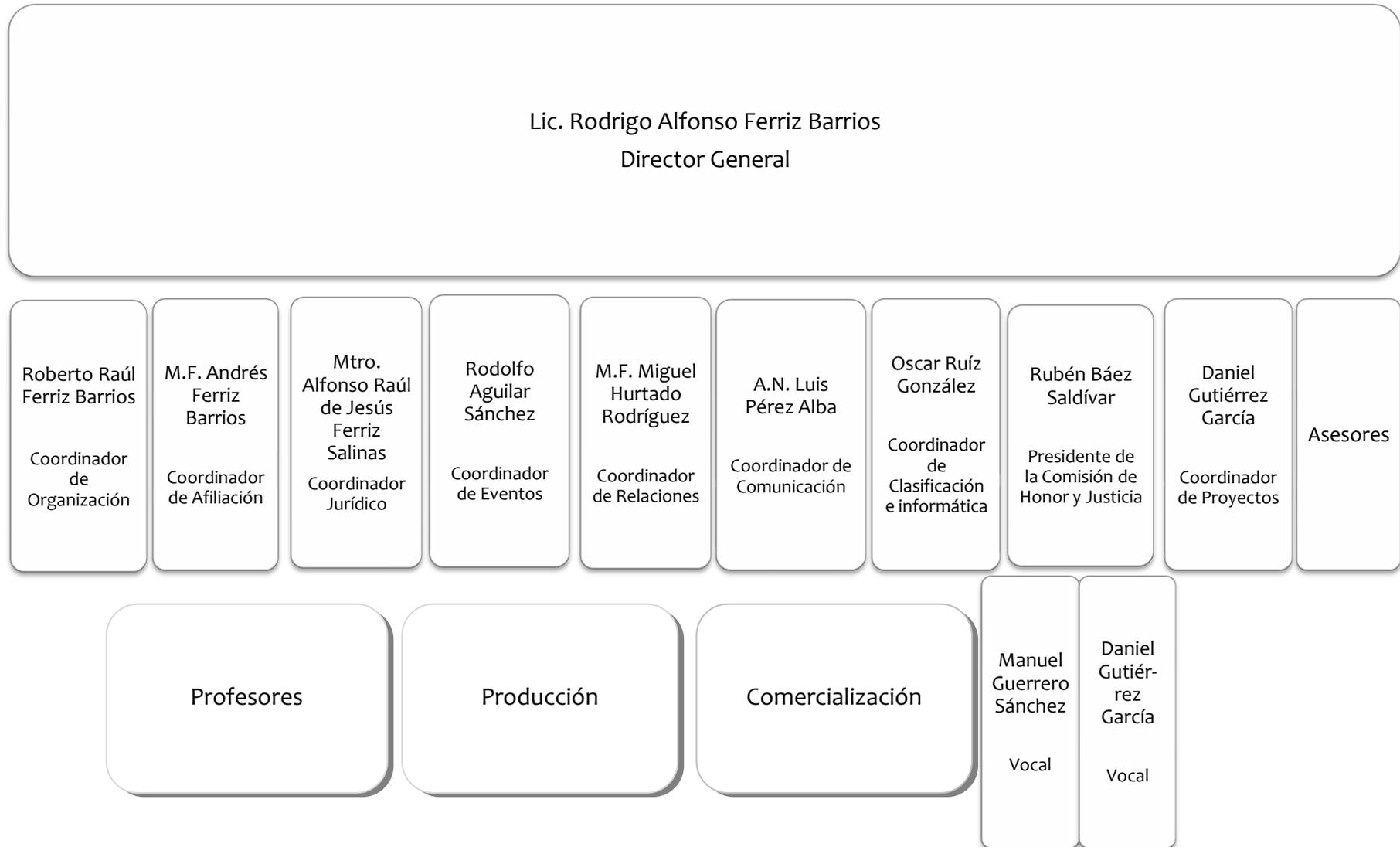
⁹ Objetivos extraídos del acta constitutiva de la ESNAJ.

¹⁰ www.esnaj.com.mx, 20/10/2008, 17:35.

juegos de ajedrez así como la excelencia en enseñanza y demás tareas en todos sus integrantes. La estructura y la división de sus funciones está delimitada en un organigrama (consultar organigrama en la siguiente página).

Si todo lo anterior es un cúmulo de aspectos que le confieren personalidad a la escuela, su preocupación preponderante por el desarrollo de los niños mexicanos a partir de la práctica del deporte ciencia es otra característica que la hace aún más distinta de otras organizaciones dedicadas a la formación ajedrecística.

Organigrama ESNAJ



Fuente: Elaboración propia basada en el directorio de la ESNAJ.

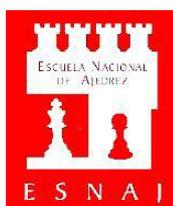
Identidad visual

Los componentes de la identidad visual de la ESNAJ son principalmente el logotipo, el símbolo y la gama cromática. El logotipo, es decir el nombre de la organización en palabras dibujadas o tipografía establecida, ha tenido cuatro diseños distintos con diferencias poco sustanciales, la modificación más reciente fue en junio de 2009. El primero (ver logotipo 1) tenía la leyenda *Escuela Nacional de Ajedrez* en tipografía cursiva y más gruesa de la actual, además de utilizar mayúsculas y minúsculas; el que le siguió (logotipo 2) conservó casi las mismas características a excepción de la tipografía, el uso de sólo mayúsculas, además del acrónimo ESNAJ en letras blancas debajo de la imagen o símbolo.

En el logotipo 3 los cambios se observan en una tipografía más grande y el sombreado del símbolo y del acrónimo ESNAJ. Finalmente, el diseño reciente es muy semejante al 2, la diferencia es poco perceptible y se encuentra en el tono del rojo así como en el tamaño y grosor de la letra.



Logotipo 2



Logotipo 1



Logotipo 3



Logotipo 4

El símbolo (la representación gráfica) es un calmécac¹¹ que está integrado por piezas de ajedrez: 4 torres, un peón y un alfil, por lo cual se puede apreciar la estrecha relación entre éste y la organización, es decir, existe

¹¹ Del náhuatl calli 'casa', mecatl 'morador' y -c 'lugar'. Lugar donde los hijos de los nobles aztecas acudían a la escuela.

una coherencia entre el quehacer diario de la asociación y el símbolo que la representa, pues se trata una escuela donde se va a aprender el ajedrez. En sus cuatro modificaciones sólo se ha cambiado un poco el diseño de las piezas, no obstante la esencia siguió intacta.

En cuanto a la gama cromática se conforma solamente por el rojo y el blanco, al inicio por el negro y blanco, pero el negro es un color formal y sombrío por lo que parecía poco atractivo para los niños. Los colores actuales no solamente pueden identificarse en el símbolo y logotipo sino también en los uniformes de los integrantes de la ESNAJ, en la página web, en sus medios de comunicación y en todos los soportes en los que pueden plasmarse. Existe una gran uniformidad y congruencia en la utilización de los colores distintivos.

A pesar de que el tono del rojo ha cambiado en el logotipo reciente, la modificación no es grave ya que desde siempre la ESNAJ ha utilizado variaciones de dicho color en los antiguos diseños. También ha ocupado tonalidades de la escala cromática que van del rojo al guinda en algunos soportes.

Cabe destacar que los tres elementos que conforman la identidad visual de la ESNAJ están presentes en todos los espacios posibles: en las instalaciones de la escuela, en los productos que venden, en los uniformes de los empleados, en los documentos que utilizan y en sus medios de comunicación tanto internos como externos ya que el fin último de la asociación es darse a conocer a nivel nacional y una forma acertada de hacerlo es mediante sus componentes gráficos.

2.3 Estructura y Entorno Organizacional

Además de una historia e identidad toda empresa, institución o asociación civil tiene una estructura para poder funcionar, es decir “un patrón formal de cómo la gente y los puestos son agrupados en una organización”¹², las cuales son agrupadas por Henry Mintzberg, en su libro *Estructura y dinámica de las organizaciones*, en cinco configuraciones o niveles según su flexibilidad, contingencia y coherencia con el conjunto de sus procesos.

Las cinco configuraciones son la estructura simple, la burocracia mecanicista, la burocracia profesional, la forma particionada y la adhocracia, aunque en una organización se puede encontrar un poco de una y otra, con alguna de ellas como factor predominante. No es necesario describir cada una de ellas sino solamente la *estructura simple* que prevalece en la Escuela Nacional de Ajedrez A.C.

Para explicar a profundidad la configuración en la que se encuentra inmersa la ESNAJ es menester primero resaltar que “el objetivo de una estructura organizativa consiste en ordenar y coordinar las acciones de los empleados de tal manera que se pueda cumplir con los objetivos organizativos”¹³ y en gran medida de ésta depende el éxito de la institución puesto que la división del trabajo con base en objetivos planteados es el sustento de la misma.

¹² James L. Gibson, John M. Ivancevich, et. al. *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. 12º edición, México, Mc Graw Hill, 2006, p. 529.

¹³ Alicia E. Kaufmann. *El poder de las organizaciones*. Madrid, Ediciones de la Universidad de Alcalá, 1993, p. 97.

El organigrama de la ESNAJ es en cierta medida la representación gráfica y tangible de su estructura organizacional, pero no es suficiente para determinar el tipo de configuración que la define. Existen otros factores que de él se derivan como las relaciones de autoridad que repercuten a su vez en el comportamiento grupal e individual de sus integrantes a nivel interno y de la escuela en su entorno.

En cuanto a las jerarquías, en la práctica se pueden distinguir tres niveles; el primero de ellos es la Dirección General, el segundo está integrado en teoría por los coordinadores de las áreas de organización, afiliación, jurídica, eventos, relaciones, comunicación, clasificación e informática, proyectos y la Comisión de Honor y Justicia, pero en la realidad el segundo nivel lo componen los dirigentes de las áreas de Producción, Docencia, Comercialización y el tercero por el personal de cada una de éstas áreas dedicado a la fabricación de juegos, a la enseñanza del ajedrez o a la venta de productos y servicios, pero dadas las tareas a realizar pueden variar las actividades a desempeñar. Es en este aspecto donde se encuentra la primera característica que sitúa a la ESNAJ en una *estructura simple* pues no hay un alto grado de especialización en las labores y por tanto poca formalización.

Debido al constante cambio de las actividades del personal, no existen normas establecidas rígidamente que guíen el quehacer diario, a pesar de que en noviembre de 2008 se implantaron algunas reglas, la ausencia de una normatividad formal para un puesto de trabajo específico es una característica más de la *estructura simple*.

Al ser una organización con un número pequeño de integrantes, la coordinación y la mayor parte de las decisiones son establecidas por un grupo reducido conformado por el Director General, el Lic. Rodrigo Ferriz y algunos colaboradores cercanos quienes hacen funcionar a las distintas áreas de la escuela. En lo anterior se presenta otra característica de la *estructura simple*, pues existe un alto centralismo y su parte esencial es la *cúspide estratégica*¹⁴.

Pero a pesar de la prevalencia del centralismo, éste no es total y autoritario, pues los empleados de la ESNAJ tienen permitido participar en las disposiciones y tomar pequeñas decisiones en su área de trabajo, por lo cual puede decirse que hay democracia dentro de ella. Esta característica es considerada un híbrido y denominada *estructura simplísima* por Henry Mintzberg donde las tareas pueden coordinarse en ocasiones sin supervisión directa de los líderes.

Aunque no es muy propio de la *estructura simple*, en la ESNAJ también se encuentran personas externas que realizan trabajos diferentes al de los demás integrantes, por ejemplo el contador que es parte de la *tecnoestructura*¹⁵ al ser un analista de tipo control que ayuda a la contabilidad de los recursos de la organización. Por otro lado están los trabajadores externos (outsourcing) o según la clasificación de Mintzberg *staff de apoyo*¹⁶ que en la producción se ocupan de la inyección de plástico, impresión, elaboración de los juegos de ajedrez gigante y elaboración de

¹⁴ Concepto utilizado por Henry Mintzberg para nombrar a las personas encargadas de llevar la responsabilidad general de la empresa: director general, directivos de nivel superior, asistentes y adjuntos.

¹⁵ Según el modelo de Mintzberg es el conjunto de analistas externos.

¹⁶ Se refiere al personal externo de apoyo a la organización.

trofeos, también puede incluirse en outsourcing a los prestadores de servicio social ya que ellos desempeñan un papel importante en las labores de la escuela aunque trabajan externamente.

En el ámbito de la comunicación, en la ESNAJ y en cualquier organización de *estructura simple* existe un flujo preponderantemente informal, pues al contar con un número reducido de miembros el proceso comunicativo se da sin grandes formalidades del director a sus miembros y viceversa, además de que el hecho de ser una asociación familiar favorece a que los flujos de información y comunicación sean además horizontales.

Con todo lo anterior puede vislumbrarse que en la ESNAJ existen indicios de estructuras burocrática mecanicista al incorporar el asesoramiento del contador y hacer uso de la *tecnoestructura*, y también de la configuración estructural adhocracia al emplear *staff de apoyo* en la producción de los juegos de ajedrez así como al tener unas “vías de comunicación laterales abiertas”¹⁷ (comunicación horizontal e informal).

Ser una organización preponderantemente con una *estructura simple* tiene implicaciones tanto negativas como positivas. Entre las negativas se encuentran algunos riesgos como que exista una confusión entre las cuestiones estratégicas y operativas y que haya un excesivo paternalismo que perjudique a la institución. En la ESNAJ se ha presentado el

¹⁷ Henry Mintzberg. *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, Ariel Comunicación, 1995, p. 350.

inconveniente de que los empleados dependen recurrentemente de los altos mandos, aspecto que impide el libre flujo de trabajo.

Entre las ventajas de ser una organización con una estructuración simple a nivel interno es la fuerte identificación de todo el personal, aspecto que permite la supervisión de las tareas para cerciorarse de que el trabajo esté bien hecho, además de un fuerte sentimiento de pertenencia al ser parte de una organización pequeña e íntima, y a nivel externo la flexibilidad de respuesta estratégica ante las contingencias de un entorno dinámico para este tipo de estructuras, pues el hecho de tener un poder centralizado permite que el director general tenga el control de la organización y puede tener respuestas rápidas e innovadoras ante las situaciones del entorno.

Es importante identificar la relación existente entre el grado de incertidumbre ambiental y la estructura organizacional puesto que las instituciones deben saber manejar correctamente la incertidumbre para ser efectivas y sobrevivir. La incertidumbre es la desinformación de quienes toman las decisiones importantes dentro de la empresa o institución sobre factores ambientales que le competen.

Entre los factores contingentes de las estructuras simples, siguiendo con las configuraciones de Mintzberg, está la inmersión en un ambiente externo en mayor medida simple y dinámico que puede llegar a ser hostil. La ESNAJ está sumergida en un entorno organizacional simple debido a que son pocos los elementos externos que influyen en ella, los únicos de importancia real son algunos competidores (los productores de ajedrez, principalmente los de procedencia china, las escuelas o clubes dedicados a

la enseñanza del ajedrez) proveedores (los fabricantes de trofeos, y encargados de obtener materias primas) y clientes (compradores de ajedreces, adquiridores de sus servicios y alumnos). A la vez está dentro de un ambiente inestable o dinámico donde los elementos ambientales cambian en forma constante y a veces abruptamente.

Las organizaciones como la ESNAJ con un ambiente simple e inestable poseen un grado moderado de incertidumbre, ya que el cambio rápido la crea en los directores aun cuando haya pocos elementos externos influyentes difíciles de predecir. En estos casos, cuando se tiene poca información, la formulación de estrategias suele ser un proceso “sumamente intuitivo y poco analítico, floreciendo a menudo en la incertidumbre y orientándose a la búsqueda agresiva de oportunidades”.¹⁸

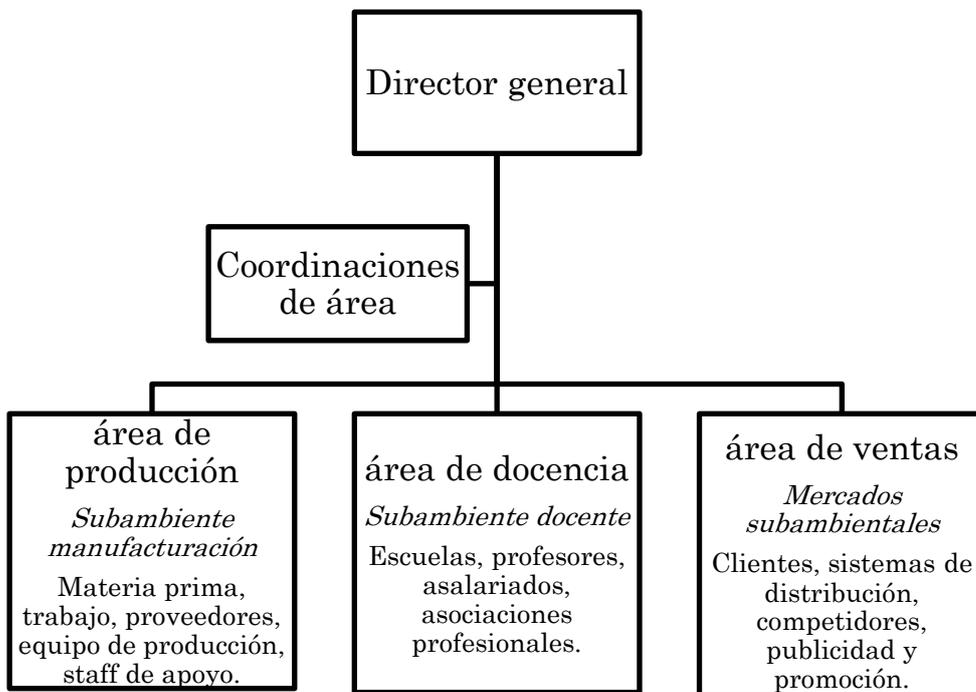
Por ésta razón, la lógica entre la estructura y el entorno no puede dejarse a un lado ya que la única forma de afrontar la incertidumbre y las contingencias del ambiente externo es a partir de una estructura que permita soslayar problemas graves para la organización.

La ESNAJ tiene una *estructura simple* o también llamada orgánica en la cual la comunicación es horizontal, los empleados contribuyen a la tarea común del departamento o área, las tareas se ajustan y redefinen conforme la situación, existen pocas reglas y poco respeto a las jerarquías. Aunque el hecho de que el conocimiento y control de las tareas está centralizado en el director general y personal allegado a él, es una característica que no concuerda del todo con la estructura orgánica.

¹⁸ **Ibídem.**, p. 349.

A modo de reiteración, la división de las tareas juega un papel imprescindible pues aquí es donde se planea la forma de trabajo que tendrá estrecha relación con el ambiente. Cada departamento o área orientará su evolución dependiendo de su relación con el entorno, tal y como lo establecen Paul Lawrence y Jay Lorsch al identificar tres áreas comunes en las organizaciones: la manufactura, la investigación y ventas, las cuales llevan un ritmo distinto entre sí porque cada una tiene que adaptarse a las demandas del entorno.

Extrapolándolo al caso de la ESNAJ se puede decir (como se anticipó al inicio de este apartado) que está constituida por tres grandes áreas: producción, docencia y ventas, las cuales deben responder a distintos estímulos del ambiente externo llamados subambientes. Esto puede observarse a detalle en el siguiente gráfico.



2.4 Situación Actual

Desde hace más de tres décadas la ESNAJ ha sido una organización de tradición familiar que continúa con la firme idea de llevar el ajedrez a todas las instituciones educativas y con su espíritu de unidad no sólo con quienes comparten lazos sanguíneos sino también con cada uno de los miembros que la componen.

La ESNAJ está formada por gente sumamente interesada en el fomento de la práctica ajedrecística en la población, con principal énfasis en los niños mexicanos ya que este ejercicio los ayuda a desarrollar sus capacidades intelectuales y psicomotrices. Dado el especial interés por la infancia, la escuela organiza mensualmente torneos interescolares durante el ciclo escolar para que sus alumnos lleven a la práctica sus conocimientos sobre el juego.

En la actualidad es el centro más activo en cuanto a organización de torneos en el Distrito Federal y el área Metropolitana logrando con ello su propósito de que el ajedrez trascienda las fronteras de la escuela, pues en éstos también hay participantes externos que pueden inscribirse sin pertenecer a ella o a alguna donde los profesores de la ESNAJ imparten clases.

En su afán de expandir la cultura y educación ajedrecística, la escuela tiene presencia en más de 75 instituciones, no sólo en el área metropolitana sino en todo el país. A nivel mundial ha tenido participación en un proyecto de trabajo con personas con Síndrome de Down, donde la ESNAJ y la Comunidad Down A.C. han unificado esfuerzos desde hace tres años para

lograr un mejoramiento en las capacidades intelectuales, en las habilidades psicomotrices y en el desarrollo psicosocial de las personas con esta discapacidad.

Uno de los logros de la escuela ha sido agrupar en su biblioteca más de ocho mil ejemplares referentes al juego de ajedrez convirtiéndola en la más grande de México y de América Latina. Para el equipo de la ESNAJ es un orgullo poseer un importante acervo del cual han hecho uso numerosos campeones ajedrecistas, pues de esta forma se cumple el objetivo de promover y fomentar la práctica del también denominado *juego ciencia*.

Este hecho motivó a los profesores de la ESNAJ a innovar en nuestro país y escribir en el 2008 el *Cuaderno de Trabajo 1*, uno de los primeros libros hecho por mexicanos sobre las reglas y principales jugadas en ajedrez. Dicho ejemplar es producto de más de treinta años de experiencia en la docencia y está diseñado para jugadores aprendices hasta intermedios. Se planea elaborar una serie con otros dos cuadernos de trabajo que serán la continuación del primero.

Otro proyecto actual es el trabajo en la conformación del Consejo Nacional Ludea, el cual consiste en un programa para capacitar al magisterio de nuestro país y poder difundir la metodología de enseñanza del ajedrez.

Como recompensa a sus esfuerzos y logros ajedrecísticos la asociación y algunos de sus miembros han recibido significativos reconocimientos y diplomas de organismos públicos y privados en mayor número.

Hoy el equipo que conforma la ESNAJ continúa dando su mayor esfuerzo para lograr sus propósitos, para ampliar sus áreas de acción y tener más incidencia para lograr su objetivo; llevar el ajedrez a todos los hogares posibles de México.

Capítulo 3

ANÁLISIS COMUNICACIONAL DE LA ESCUELA NACIONAL DE AJEDREZ A.C.

La comunicación interna es un elemento indispensable para la permanencia o el éxito de una organización, por lo cual es primordial tomarla en cuenta para alcanzar los objetivos planteados y elaborar estrategias acordes a las necesidades detectadas a partir de un análisis situacional, el cual consiste en determinar los fenómenos, los procesos y medios existentes internos y externos, así como el contenido de los mensajes para establecer si son funcionales para la Escuela Nacional de Ajedrez A.C.

3.1 La comunicación interna

3.1.1 La comunicación interpersonal

Debido a que la ESNAJ es una organización con un número reducido de integrantes predomina la comunicación interpersonal entre sus miembros, la cual tiene características muy peculiares así como ventajas y desventajas. El hecho de que el canal sea oral y por lo tanto efímero representa una desventaja puesto que el receptor recibe sólo una vez el mensaje, en este caso cabe la posibilidad de que el impacto sea mínimo si la atención de quien recibe el mensaje no es suficiente o, por el contrario, si el emisor no elabora un mensaje claro y entendible. No obstante, la comunicación cara a cara

tiene también ventajas, como una retroalimentación inmediata por parte del receptor que permite la asimilación del mensaje.

Esta es la forma más primitiva de comunicar y al mismo tiempo es la más vigente, pues dependiendo de cómo se dé influirá en aspectos organizacionales que van interconectados tales como la socialización, el clima, el ambiente laboral y el liderazgo. En el proceso de socialización la comunicación interpersonal desempeña un papel importante cuando hay un nuevo integrante pues de ésta depende el establecimiento de lazos de confianza entre él y el demás personal; también cuando se trata de agruparse entre compañeros de trabajo ya sea para cuestiones formales del trabajo o para reuniones informales que tienen un impacto determinante en el clima y ambiente laboral para que sea agradable y propicio para el progreso de la organización o todo lo contrario.

Un nuevo integrante de la organización aprende bien la dinámica de trabajo si las instrucciones se dieron de forma clara y precisa, es decir, si el mensaje estuvo bien formulado y no se prestó a malas interpretaciones. Del mismo modo se pueden conocer las reglas internas a partir de la comunicación cara a cara. Esto no significa que este tipo de comunicación sea la panacea pero en casos como la ESNAJ donde es poco el número de empleados es posible aprovechar todas sus ventajas, pues en grandes corporativos la comunicación biunívoca con sus superiores es casi nula, ya que ésta sólo se da entre iguales o entre el subordinado y el jefe directo.

En lo que se refiere al proceso de socialización, en la ESNAJ el procedimiento de reclutamiento de personal se ha establecido de dos

maneras; mediante la publicación de vacantes en algún medio (si se busca un profesor de ajedrez) o a través de la comunicación interpersonal por recomendación (si se trata de otro puesto). De esta forma se contratan a personas de confianza que sean conocidas por algún miembro, siempre y cuando cumplan con los requisitos indispensables para pertenecer al equipo de trabajo, los cuales son el deseo constante de superación y desarrollo profesional y técnico en cuestiones ajedrecísticas y en áreas afines que logren una preparación integral que sea útil y se refleje en beneficios para la escuela.

Una vez que se contrata al nuevo integrante la comunicación interpersonal tiene una intervención esencial pues valiéndose de ésta el director general de la ESNAJ trasmite al empleado las normas a seguir, así como las funciones a desempeñar en su puesto de trabajo. De la misma manera es él quien se encarga de dar un curso de inducción sobre la forma de conducirse con los clientes y sobre los principios básicos del espíritu de servicio donde el nuevo miembro conoce la misión y visión de la escuela.

Aun cuando los empleados ya tienen cierta antigüedad, se les proporcionan cursos de actualización para que mejoren en el desempeño de sus actividades diarias o bien para redefinirlas. En cuestiones pedagógicas, es decir en la forma de instruir y dirigirse hacia los aprendices de ajedrez, los nuevos profesores son capacitados por profesores de la ESNAJ con experiencia en la enseñanza a niños.

La comunicación interpersonal participa también en el proceso de socialización en la ESNAJ en cuanto a la transmisión de la cultura, los

valores y lo más importante la finalidad de la organización, sus objetivos y sus planes a futuro. Durante el curso de inducción se difunde la identidad: la misión, visión, valores y objetivos de forma que el empleado no sólo conozca una serie de enunciados ininteligibles sino que se apropien de ellos y tengan incidencia en el quehacer diario.

Con respecto al liderazgo, la comunicación cara a cara sirve como catalizadora para la obtención de un líder funcional, es decir asignado y aceptado por todos los miembros de la organización. Es el caso del liderazgo efectivo ejercido por parte de Rodrigo Ferriz Barrios, director de la escuela, quien es aceptado porque sus subalternos han tenido contacto personal con él y porque han observado su preocupación por tratar directamente algunos asuntos laborales con sus empleados, lo cual los hace sentir motivados a realizar un buen trabajo.

En la ESNAJ, dada su estructura ya descrita en el capítulo anterior, hay una comunicación predominantemente horizontal, hecho que favorece al liderazgo funcional y a su vez a la consecución de un clima organizacional agradable y propicio para el desempeño laboral. Los flujos comunicativos descendentes que contienen mensajes tales como órdenes de trabajo, anuncios de nuevas disposiciones, información novedosa, entre otros, se dan de manera profesional pero poco formal debido a la confianza existente entre todos los integrantes.

Las decisiones vitales las toma el director general dado el carácter centralizado de la ESNAJ, lo cual genera que la comunicación cara a cara tenga un flujo descendente. Sin embargo también hay cabida a las opiniones

o sugerencias de otros integrantes con jerarquías importantes que conlleva a un flujo ascendente y dan cabida al consenso. Las nuevas disposiciones, la información de nuevos proyectos, la planeación de los torneos mensuales y las noticias relevantes para la organización son dadas a conocer en juntas mensuales organizadas por el director, donde por lo regular participan las jerarquías más altas, quienes a su vez comunican lo que se trató en ellas a sus subordinados y en algunas ocasiones asisten todos los integrantes cuando el asunto a tratar es de interés general.

A nivel global en la escuela existe principalmente una comunicación interpersonal con flujos horizontales aun entre jerarquías desiguales estimulando un clima agradable, de respeto, compañerismo, trabajo en equipo y en general un ambiente cordial que en gran parte se debe a su tamaño y a que es una asociación familiar. No obstante a nivel organizacional la única ocasión formal para fortalecer la integración del grupo de trabajo en que socializan extralaboralmente todos los miembros de la ESNAJ es la fiesta de fin de año, aunque a nivel informal ellos celebran sus cumpleaños. Actualmente se tiene la iniciativa de celebrar el día del maestro donde todos sean partícipes. En gran parte el clima favorable se debe a que el equipo se siente motivado por el reconocimiento de su trabajo y los incentivos que reciben por parte de su director.

En suma, a nivel interno, la forma más usual en la ESNAJ es la comunicación interpersonal, la cual es un elemento clave para hacerla funcionar diariamente, por lo que es esencial planear y controlar los

mensajes que se transmiten, principalmente los descendentes, para obtener mejores resultados organizacionales en todas las áreas de la asociación.

3.1.2 Medios Organizacionales de Comunicación Interna

Aunque la comunicación interpersonal es la más constante, no se pueden olvidar los mensajes que se transmiten por los Medios Organizacionales de Comunicación (MOC's).

La ESNAJ como todas las organizaciones necesita valerse de medios de comunicación interna, además de la comunicación cara a cara para lograr el entendimiento entre cada uno de sus miembros, desde las más altas jerarquías hasta las más bajas.

Existen MOC's empleados comúnmente por las instituciones y empresas; por ejemplo el boletín interno o el buzón de sugerencias, pero no siempre el mismo medio tiene igual resultado en diferentes organizaciones, ya que el éxito depende de la forma en que se manejan los mensajes.

Los MOC's internos que utiliza la ESNAJ para sus propósitos son el periódico mural, el boletín interno, la intranet, el teléfono y el buzón de sugerencias. Cada uno de estos medios ha servido de soporte para plasmar la identidad visual, pues siempre que se da un comunicado sobre la escuela aparecen unidos el logotipo y el símbolo, además los colores institucionales rojo, negro y blanco respetando la gama cromática que ha caracterizado desde siempre a la escuela.

En el periódico mural se publican entre otros asuntos las convocatorias de los torneos y los avisos importantes para la escuela y la

información que contiene se actualiza regularmente cada vez que hay anuncios nuevos y que dejan de ser vigentes los que están publicados. Éste medio se emplea actualmente sólo en el plantel Valle de Aragón ya que cuentan con mayor número de personal y alumnos, anteriormente se utilizaba también en Santa María la Ribera hasta antes de su cierre en junio de 2009.

El boletín interno en formato electrónico informa a los integrantes sobre las nuevas disposiciones, los proyectos importantes que se discuten a detalle en las juntas mensuales y los planes a corto plazo, el cual es elaborado por las jerarquías más altas y se emplea desde hace más de dos años con una periodicidad semanal.

Como en muchas instituciones y empresas el correo electrónico es un medio sumamente útil en la ESNAJ pues a través de él, se informa al personal sobre los acontecimientos más recientes, logrando así que la información circule rápidamente sin necesidad de esperar a las juntas mensuales. De esta forma los flujos de comunicación son rápidos cuando se trata de divulgar información urgente.

A partir del mes de abril del 2008 se implantó un buzón de sugerencias, tanto para los clientes como para los empleados, pero aunque hubo participación, no fue la esperada por las altas jerarquías de la ESNAJ, quienes se encargaban de revisar las propuestas recibidas, ya que algunas de ellas eran imposibles de llevarse a cabo, debido a lo cual se optó por suspenderlo.

El teléfono es un medio que puede utilizarse para interaccionar al interior o al exterior, pero en el caso de la comunicación interna en la ESNAJ es utilizado solamente cuando hay una emergencia y en esos casos se utiliza el teléfono celular. No obstante se usa con más frecuencia para comunicarse con el exterior respondiendo a la necesidad de estar en contacto con su entorno con ayuda de otros medios de comunicación que permiten la persecución de los objetivos organizacionales.

3.1.3 Análisis del ambiente interno. (*Microambiente*)

Es de suma importancia conocer el entorno de la organización, saber cómo es el ambiente en el que se desenvuelve para identificar de qué forma pueden beneficiar o afectar los hechos que acontecen a nivel interno (microambiente) como la motivación, el liderazgo, la comunicación interna, entre otros aspectos.

El análisis del ambiente interno de la ESNAJ se realizó a partir de la agrupación de síntomas e información provenientes de la observación no participante y participante, así como a través de entrevistas con el licenciado Rodrigo Ferriz Barrios, director de la asociación. Los hechos se dividieron en los ámbitos de socialización, clima y ambiente, liderazgo y comunicación interna con el fin de encontrar un área de oportunidad en materia comunicativa en cada uno.

Socialización

En cuanto a socialización se encontró la existencia de un curso de inducción para los nuevos empleados de la ESNAJ impartido por el director general. En él se dan a conocer las reglas a seguir y las actividades a desempeñar. Este curso es benéfico pues aunque se lleva a cabo sólo en un día permite que el nuevo miembro trabaje para conseguir los objetivos de la escuela.

Otro aspecto relevante es la capacitación constante de los miembros de la ESNAJ ya sea mediante cursos impartidos por algunos profesores de la asociación o en cursos externos sobre materias afines a su área de trabajo. Para el director general es de suma importancia que sus empleados continúen preparándose y desarrollándose profesionalmente pues esto se ve reflejado en sus actividades diarias.

Aunque no con precisión, la mayoría del personal conoce los objetivos organizacionales. Sin embargo es inexistente un soporte que refuerce el conocimiento de la cultura e identidad de la ESNAJ. En el caso particular de los prestadores de servicio social, quienes juegan un papel elemental en los torneos, no existe un documento formal que les dicte las normas a seguir y tampoco se les proporciona información sobre la identidad de la escuela y su corazón ideológico, lo cual impide que puedan desarrollarse en su área de trabajo con absoluto apego a los intereses de la asociación. Este hecho es negativo puesto que el desconocimiento de datos básicos sobre la ESNAJ ha provocado pequeños errores sobre todo durante la celebración de los torneos.

Por otro lado, la ausencia de un proceso de contratación estrictamente selectivo donde se establezcan requisitos específicos adecuados al perfil que

se busca, ha provocado que los profesores de la ESNAJ no sean debidamente funcionales en la enseñanza a niños, ya que a pesar de contar con vastos conocimientos no los saben transmitir a los alumnos.

Liderazgo

En lo que a liderazgo se refiere existen algunas irregularidades en el establecimiento de tareas y responsabilidades ya que se dictan de forma poco estricta. Así, la división del trabajo insuficientemente definida ocasiona que haya una desorganización tanto en el quehacer diario como mayormente perceptible durante la realización de los torneos mensuales.

No obstante, el director general Rodrigo Ferriz Barrios goza de una aceptación positiva de los integrantes de la ESNAJ, debido a su liderazgo responsable y su capacidad para afrontar rápidamente las contingencias de su entorno.

Clima y ambiente

Concerniente a clima y ambiente, en la ESNAJ se trabaja en equipo, algunas veces debido a la poca rigidez en la división de tareas. En la escuela predomina una convivencia de respeto, compañerismo y de confianza para intercambiar ideas relacionadas con la mejora de la organización sin importar las jerarquías. Esto es posible gracias a la motivación de los empleados ocasionada por los reconocimientos e incentivos entregados por el director.

A pesar de que se celebran pocas festividades donde se fomente la integración de todo el grupo de trabajo, en general el clima y ambiente es una fortaleza de la asociación. Aunque es menester continuar fomentándolo en el quehacer diario para que se traduzca en un sentido de pertenencia.

Comunicación Interna

En materia de comunicación interna, como ya se ha mencionado con anterioridad, hay una preocupación constante del director general por mantener informado a su personal sobre nuevos proyectos y cambios que existan en la escuela, para lo que se utilizan variados medios ya descritos. La realización de juntas mensuales es el canal más exitoso para comunicarse ya que se establece una comunicación horizontal entre distintas jerarquías y se utiliza un lenguaje informal.

Existen algunas insuficiencias en el manejo de los medios, pero no son preocupantes, en general se cumplen los objetivos de comunicación, es decir, el mensaje siempre llega a los públicos internos quienes se mantienen enterados de las novedades, por lo cual es aquí donde se encuentra la mayor fortaleza de la escuela.

3.2 La comunicación externa

La comunicación externa desempeña un papel trascendental para la sobrevivencia de una organización pues no podría mantenerse sin un lazo con el exterior que la dé a conocer y la posicione con su público meta. El éxito de una institución o empresa es posible si existe una comunicación

externa suficientemente coherente con su identidad y con los mensajes transmitidos al interior.

Para comunicarse al exterior es necesario contar con un conjunto de medios organizacionales de comunicación (MOC's) que manejen un mensaje coherente y relacionado en todos sus soportes, que persigan el fin último de la organización y, lo más importante, que reflejen su esencia, su identidad conceptual y visual y su cultura.

En la ESNAJ es necesaria la comunicación externa. En el caso del proceso de reclutamiento de personal cuando contratan profesores, a través de la página de internet www.aacevedo.galeon.com, (ahora redireccionada a www.ajedrezmexico.org) un portal llamado Ajedrez en México dedicado a difundir noticias de ajedrez en todo el país.

Asimismo existen constantes esfuerzos por darse a conocer ante sus públicos meta ya sean directores de escuelas, alumnos, compradores de productos ajedrecísticos o padres de familia. Hay una persistencia de los miembros de la ESNAJ por extender la práctica del ajedrez y difundirla en medios de comunicación masiva, por lo que han hecho lo posible por tener impactos que los ayude a tener presencia entre sus clientes actuales y potenciales, aunque en las publicaciones que se han conseguido no hay un claro reflejo de su identidad al exterior.

3.2.1 Medios Organizacionales de Comunicación Externa

Los MOC's utilizados en la ESNAJ para relacionarse, adaptarse y posicionarse en el entorno son el teléfono, y la página de Internet, además

de los medios correspondientes a las tres herramientas de la Comunicación Organizacional: Publicidad, Relaciones Públicas y Promoción. En la primera utilizan los volantes y los folletos y algunas veces carteles en las escuelas donde se imparten clases de ajedrez. De las relaciones públicas han tomado la publicity, y en ocasiones esporádicas han intervenido en eventos relacionados con el ajedrez o han participado en coloquios, conferencias, entre otros. Por último, en la promoción han hecho uso del boletín electrónico dirigido a sus clientes, de demostraciones en el punto de venta y han estado presentes con stands de la empresa en ferias y exposiciones.

En la ESNAJ se usa el teléfono para tener contacto con los clientes, los proveedores y el staff de apoyo, así como para resolver asuntos inmediatos que por su urgencia no pueden tratarse personalmente o por vía electrónica. A pesar de ser sumamente convencional, su utilidad no expira ya que es una forma de mantener el contacto directo con algunos clientes que desean saber sobre los próximos torneos o alguna promoción en los productos a la venta, o clientes potenciales que se comunican con la organización para conocer el método de enseñanza, información de los planteles así como los precios y las promociones en sus productos.

Hay una persona encargada y capacitada para dar información, pero esto cambia constantemente ocasionando que no haya un protocolo de atención en las llamadas ni una especialización de esa actividad, ya que cuando se presentan dudas muy específicas por parte del público externo, quien atiende el teléfono canaliza la llamada al director.

La página web (www.esnaj.com) contiene información sobre sus planteles, su programa de enseñanza, los próximos torneos, los productos que ofrece y sus precios la forma de hacer contacto. Este sitio también proporciona al visitante algunos datos que le permiten tener una idea general de la identidad, historia y cultura de la ESNAJ.

Los volantes son utilizados de forma bastante recurrente pues el personal considera que es la forma más directa de atraer la atención de sus alumnos y clientes. Existen dos tipos distintos, uno dirigido a los aprendices de ajedrez para invitarlos a participar en los torneos y el otro es dirigido a las escuelas, donde se informa sobre la importancia de la práctica del llamado *juego ciencia*. En el diseño de ambos volantes se resaltan los colores institucionales y se coloca el logotipo y el símbolo (los cuales conforman el escudo de la escuela). Desde hace un año, en el dirigido a los alumnos se presentan a las piezas del tablero en forma caricaturizada con el fin de llamar la atención de los infantes.

En el volante para las escuelas, el lenguaje es formal y se informa en forma sintética sobre la identidad de la ESNAJ, la importancia y trascendencia de practicar ajedrez. Se distribuyen sólo en escuelas privadas ya que no ha habido resultado en escuelas públicas. En realidad más que volantes por su estructura y función son folletos informativos.

En esporádicas ocasiones la ESNAJ ha hecho uso de carteles para publicitar los torneos, pero solamente entre los clientes actuales. Su ubicación ha sido en los colegios donde se practica el ajedrez.

La publicity es la herramienta de las relaciones públicas con más importancia para la ESNAJ para darse a conocer, difundir la práctica del ajedrez y en algunas ocasiones para resaltar sus logros como organización. La escuela ha tenido impactos en medios de comunicación masiva en los periódicos Excélsior, La Crónica de Hoy y el Sol de México y en televisión abierta en los canales 2, 4, 7 y 11.

Las tres notas encontradas en prensa sobre la escuela pertenecen al ambiente externo (macroambiente), la primera de ellas se halló en La Crónica de Hoy:

“La Comunidad Down, A.C., imparte clases de ajedrez a niños con síndrome de Down con la finalidad de estimular su desarrollo mental y contribuir a su desarrollo integral que los haga capaces de integrarse a los diferentes ámbitos de la sociedad”.¹

La nota no se refiere directamente a los lazos entre la Comunidad Down A.C. y la ESNAJ, sin embargo habla de los beneficios que la práctica del ajedrez aporta a los niños con Síndrome de Dow, lo cual puede ser aprovechado como una oportunidad de abrirse más espacios en instituciones con objetivos similares.

También se publicó una nota similar en El Sol de México, pero en ésta sí se abordó el tema de la alianza entre las dos asociaciones y se dieron datos que bien podrían manejarse como una fortaleza y convertirla en oportunidad:

¹ Vélez, Angélica. “Mejores expectativas en México para el desarrollo de niños Down”. En: La crónica de hoy. Salud. Domingo 10 de Junio, 2007.

“La directora académica de Comunidad Down AC, Guadalupe Ibarrola, señaló que el trabajo con la Escuela Nacional de Ajedrez y el torneo de ajedrez con niños y jóvenes con Síndrome de Down es único en el mundo. México es el primer país promotor con resultados impactantes en la enseñanza del juego ciencia dirigido a estas personas. Se sabe de casos particulares aislados y del interés de países como Alemania en implementar un proyecto con semejantes características”.²

Las dos anteriores tienen relación con el trabajo de la ESNAJ, pero no se refieren específicamente a la organización, el siguiente fragmento de una nota publicada en el Excélsior trata en concreto algunos datos que sirven como fortaleza y a la vez para que el público conozca un poco sobre la escuela:

“La Escuela Nacional de Ajedrez (ESNAJ), con sede en Laurel 33, en la colonia Santa María la Ribera, cuenta con una biblioteca de ocho mil libros sobre el tema e imparte diversos cursos. El ingeniero Alfonso Ferriz la fundó en 1970”.³

Luego de observar el tratamiento superficial de la nota en prensa y también en televisión, se encuentra indispensable mantener una comunicación al exterior que refleje fielmente la identidad de la ESNAJ, ya que pocos medios de comunicación han reflejado verdaderamente el objetivo de la ESNAJ, el cual es difundir y extender la práctica del *deporte-ciencia*. El manejo de la

² García, Judith. “Compiten en torneo de ajedrez 60 niños con síndrome de Down”. En: El Sol de México, Metrópoli. Domingo 17 de febrero de 2008.

³ Xicoténcatl, Arturo e Islas, Fernando. “El juego infinito”. En: Excélsior, Adrenalina. Sábado 17 de Enero de 2009.

nota por parte de la prensa en ese sentido ha sido somero, aunque ha servido para darle presencia a la escuela y en cierta medida prestigio entre sus clientes actuales, pero no ha servido para atraer nuevos clientes, como lo afirma Rodrigo Ferriz Barrios, director general de la asociación.

Asimismo, la carencia de un manejo favorable de la información por parte de la prensa cuando se publican notas sobre la ESNAJ es una desventaja para la escuela, ya que el público no cuenta con los datos correctos para formarse una imagen certera de la asociación.

La ESNAJ también ha hecho uso de otra forma de las relaciones públicas mediante su presencia al menos una vez al año en ferias y exposiciones relacionadas con el ajedrez y la educación en los niños con el objetivo de establecer contacto directo con sus clientes potenciales. Su participación más exitosa fue en una feria que se realizó en las inmediaciones del Metro La Raza y, también tuvo otra participación similar en el Metro Eduardo Molina de la línea 5, pero con un resultado menor debido a la poca afluencia de gente. De igual forma, como parte de su labor de difusión del ajedrez en todos los ámbitos posibles, la escuela ha intervenido en algunas conferencias y coloquios relacionados con el también denominado *juego ciencia*, aunque en muy pocas ocasiones.

Una forma de hacerse promoción de manera más directa es a través de un boletín electrónico dirigido a los clientes actuales que se emplea desde hace más de dos años, en el cual se informa sobre las promociones, la actualización de los precios, los próximos eventos, y también se ofrecen nuevos productos y servicios. Otra forma de interacción directa se da a

partir de demostraciones en el punto de venta que se realizan cuando existe la posibilidad de tener un espacio en el cual se exponen sus productos (desde ajedreces profesionales, gigantes y de todos tipos, relojes análogos y digitales, tableros, medallas hasta su libro *Cuaderno de Trabajo 1* dirigido a niños aprendices del juego). La demostración consiste en mostrar partidas simultáneas para atraer la atención del público meta.

Así es como se emplean los MOC's externos en la Escuela Nacional de Ajedrez, pero más allá de su descripción es menester conocer si realmente le son funcionales, si responden a sus necesidades de comunicación al exterior y finalmente si son coherentes con sus objetivos y congruentes con su comunicación interna.

3.2.2 Análisis del ambiente externo. (*Macroambiente*)

A nivel externo (macroambiente) sucesos sobre política, economía u otros ámbitos aparentemente ajenos a la asociación tienen una incidencia determinante para su desempeño organizacional. El análisis del ambiente externo de la ESNAJ se realizó a partir de la revisión de notas sobre ajedrez relacionadas directa e indirectamente con la escuela y publicadas durante los últimos cuatro años en los diarios de circulación nacional El Universal, La Jornada, Milenio Diario, Excélsior, La Crónica de Hoy y El Sol de México. Los hechos se agruparon en el ámbito educativo, de sus competidores, económico y político nacional e internacional.

Ambiente educativo

En el ámbito educativo se encontraron cuatro hechos que repercuten en la escuela; el primero de ellos en el diario El Universal, el cual representa una oportunidad de encontrar un nuevo nicho de trabajo.

“La escuela primaria pública Rosa Mexicano, ubicada en la delegación Álvaro Obregón, ha centrado en las matemáticas su proyecto escolar, al ingresar al “Programa Escuelas de Calidad” (PEC), sumado a su plan, como una materia adicional, a los estudiantes de tercero a sexto grados se les imparte ajedrez dos veces por semana.”⁴

En el mismo periódico también se publicó que:

“Los campeones mundiales Alexandra Kosteniuk, Víctor Korchnoi y Sergei Karjakin afirmaron en conferencia de prensa que en México puede haber grandes jugadores si se continúa con la promoción del ajedrez.”⁵

Estas declaraciones dicen implícitamente que aún hacen falta esfuerzos para promocionar el ajedrez a tempranas edades para contar en un futuro con grandes jugadores mexicanos.

También se publicó la siguiente nota donde la informante asegura que aprender jugando es mejor que el sistema actual de enseñanza, lo

⁴ “El modelo lúdico” En: El Universal DF. Lunes 20 de febrero de 2006.

⁵ Cancino, Fabiola. “Buscan récords con Festival de Ajedrez”. En: El Universal, DF. Sábado 21 de octubre de 2006.

cual puede ser una oportunidad de que se adopte el ajedrez como herramienta pedagógica para aprender lúdicamente.

“La maestra internacional de ajedrez Marina Alba Rizzo asegura que el sistema educativo que se emplea en la actualidad, basado en calificaciones, tiene grandes deficiencias, es mejor enseñar con entretenimiento y compartiendo estrategias que permitan despertar la fantasía del niño”.⁶

En el Excélsior se divulgó que:

“El curso de Alto Rendimiento de Ajedrez en el Centro Ceremonial Otomí del Estado de México recibió a cerca de 140 niños y jóvenes de los más destacados del país superando las expectativas. Las actividades ajedrecísticas contaron con el respaldo de la Comisión Nacional del Deporte y el Instituto del Deporte del Estado de México, así como de las Universidades Anáhuac y Panamericana, que han concedido becas a los alumnos”.⁷

Aquí se informa de la existencia de instituciones que respaldan las actividades ajedrecísticas de las cuales se podrían obtener apoyos.

⁶ Jiménez, Rebeca. “Niños dan vida a ajedrez humano”. En: El Universal. Lunes 25 de febrero de 2008.

⁷ Xicoténcatl, Arturo. “Supera curso de Ajedrez las expectativas”. En: Excélsior, Adrenalina. Miércoles 16 de Julio de 2008.

Ambiente de competidores

En lo que se refiere a los competidores se encontraron seis notas que pueden influir en la ESNAJ. La primera de ellas, publicada en El Universal, habla de otros productores de ajedrez quienes pueden considerarse una amenaza.

“La familia Molina, una de las más populares de artesanos talladores de madera, ha sido premiada a nivel nacional e internacional por sus trabajos de una sola pieza. Ésta familia tlaxcalteca ofrece una gran variedad de productos en madera, entre los que destacan sus juegos de ajedrez”.⁸

En la Crónica de Hoy se publicó la noticia:

“El Festival Internacional de Ajedrez en el Zócalo fue la plataforma para que artesanos mexicanos crearan los más diversos modelos de tableros y piezas, participaron con originales diseños y nuevos materiales: papel periódico, hojalata, cartón y hasta barro bañado con polvo de oro”.⁹

En el 2006 los ajedrecistas que asistieron al Festival Internacional de Ajedrez conocieron a dichos productores y posiblemente han sido sus clientes. La ESNAJ no participó en ese evento que pudo haber representado una oportunidad para darse a conocer y que ahora es una desventaja.

Asimismo en El Universal se publicó lo siguiente, que de igual forma significa una amenaza, pues la tienda ChessBoutique (que fue la oficial del

⁸ Abrego, Omar. “Tradición familiar”. En: El Universal. Domingo 17 de abril de 2005.

⁹ Pacheco Colín, Ricardo. “El ajedrez, campo que desarrolla la creatividad del mexicano”. En: La Crónica de Hoy, Culturas. Martes 31 de Octubre de 2006.

Campeonato Mundial México 2007) puede estar más posicionada que la tienda ESNAJ.

“La tienda oficial del Campeonato Mundial México 2007 ofreció a los visitantes un ajedrez de edición limitada elaborado con madera de sándalo rojo, ajedreces económicos y con figuras de las series televisivas de Los Simpson o South Park; así como libros, software para la computadora, relojes análogos y digitales para la práctica, además de playeras, tazas y llaveros. Todo se puede consultar vía internet, en el sitio chessboutique.com.mx”.¹⁰

En cuanto al libro de la ESNAJ también hay una competencia directa pues la nota publicada en enero de 2008 por La Jornada dio a conocer el *Ajedrecero*, el cual se constituye como una amenaza ya que el *Cuaderno de Trabajo 1* también fue lanzado en el mismo año.

“La empresa editorial Nostra Ediciones difusora de la pasión por las letras y promotora de la creatividad de autores mexicanos posee al Ajedrecero entre sus colecciones para niños, libro que enseña a jugar ajedrez con hermosas leyendas sobre su origen, así como problemas que podrán resolver los niños. El volumen es de Valentín y Andrés Rincón con ilustraciones de Alejandro Magallanes”.¹¹

¹⁰ “Ajedrez para todos”. En: El Universal, DF. Domingo 16 de septiembre de 2007.

¹¹ “Editores y autoridades proponen regalar libros en este Día de Reyes”. En: La Jornada, Cultura. Sábado 5 de enero de 2008.

El método Tlamatinimeh propio de la ESNAJ también tiene competencia directa. En el diario El Universal se publicó una nota sobre la existencia de un método de enseñanza de ajedrez para niños denominado Caballito de Palermo.

*“La maestra internacional de ajedrez Marina Alba Rizzo enseña a jugar a niños desde cuatro años con su propio método denominado El Caballito de Palermo en el que aprenden con juegos, cuentos, títeres y música”.*¹²

Otra amenaza es también la apertura de una nueva escuela de ajedrez con maestros de gran trayectoria ajedrecística. La nota salió publicada en el Excélsior:

*“La Escuela de Ajedrez Estrategia y Táctica se fundó a principios del 2008 por la profesora Laura Rosas, quien conjuntó a varios maestros de Argentina y Cuba, países líderes en cultura ajedrecística, y organizó el curso con pedagogos de reconocida experiencia en el ámbito latinoamericano”.*¹³

En general se puede conocer la situación del contexto de competidores en relación a las notas encontradas sobre dicho ámbito en los últimos cuatro años.

¹² Jiménez, Rebeca. “Niños dan vida a ajedrez humano”. En: El Universal. Lunes 25 de febrero de 2008.

¹³ Xicoténcatl, Arturo. “Plataforma para el ajedrez”. En: Excélsior, Adrenalina. Martes 15 de Julio de 2008.

Ambiente económico

En el ambiente económico tres hechos pueden ser relevantes para el ámbito ajedrecístico y por lo tanto para la ESNAJ. En El Universal se difundió la siguiente nota que puede repercutir positivamente ya que habla de apoyo económico para promover el juego.

*“El ex secretario de Finanzas del DF, Arturo Herrera Gutiérrez durante la Copa de Ajedrez del Distrito Federal en 2006, señaló la importancia de que se promueva la práctica del ajedrez en el país, y comentó que para fomentarlo, el gobierno de la ciudad de México, a través del Instituto del Deporte, creó un centro de alto rendimiento”.*¹⁴

La siguiente nota encontrada en La Jornada es una amenaza en el sentido de que existirá una mayor oferta de centros dedicados a la enseñanza del deporte que podrían restarle posibles alumnos a la ESNAJ.

*“El gobierno de la ciudad, informó durante la inauguración del Campeonato Mundial de Ajedrez México 2007, que creará 100 escuelas de ajedrez en los centros de participación ciudadana y se instaurará un torneo en las preparatorias del Instituto de Educación Media Superior”.*¹⁵

Asimismo existe la posibilidad de obtener ayuda económica por parte del Instituto del Deporte del Distrito Federal para fomentar la práctica del ajedrez como deporte en niños y jóvenes. Una nota publicada en la Crónica

¹⁴ Cancino, Fabiola. “Buscan récords con Festival de Ajedrez”. En: El Universal, DF. Sábado 21 de octubre de 2006.

¹⁵ “Comienza la renovación del transporte público del DF; banderazo a 210 autobuses”. En: La Jornada. Capital. Jueves 13 de septiembre de 2007.

de Hoy comunica el interés de la directora del IDDF de apoyar actividades deportivas.

*“La directora del Instituto del Deporte Ana Gabriela Guevara afirmó que está en espera del presupuesto que le corresponderá finalmente al IDDF, para brindarles el espacio y la atención a los niños y jóvenes del Distrito Federal”.*¹⁶

Ambiente político nacional e internacional

Hay dos hechos que atañen al ámbito ajedrecístico en el contexto político nacional. El primero de ellos se publicó en la Jornada y trata sobre los esfuerzos por agregar el ajedrez en los planes de estudio, lo cual puede representar una oportunidad ya que la lucha de la ESNAJ no parte de la nada puesto que hay otras instituciones que persiguen los mismos ideales.

*“El presidente de la Federación Mexicana de Ajedrez, Raúl Enrique Hernández, presentó a la secretaria de Educación Pública, Josefina Vázquez Mota, una propuesta para que esta disciplina sea incluida como materia obligatoria en la enseñanza de primarias y secundarias en todo el país”.*¹⁷

El otro hecho es sobre la posibilidad de apoyo para impulsar el deporte ciencia en el Estado de México. A pesar de que la nota se refiere al Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte de Naucalpan (donde el medallista Fernando Platas fue director) es importante que los directores municipales

¹⁶ “Deporte y estudio”. En: La Crónica de Hoy, Opinión. Martes 9 de Diciembre de 2008.

¹⁷ Sepulveda Marin, Jorge. “Piden que el ajedrez sea obligatorio”. En: La Jornada, Deportes. Viernes 9 de marzo de 2007.

tomen en cuenta al ajedrez en sus labores. La ESNAJ podría buscar incidencia en los municipios de Ecatepec y Tlalnepantla donde cuenta con planteles.

*“La profesora Laura Rosas Olivera, directora de la Escuela de Ajedrez Estrategia y Táctica, y Fernando Platas, director del Instituto del Deporte del Estado de México, impulsaron un Curso de Alto Rendimiento que se efectuó del 15 al 19 de julio del 2008 en el Centro Ceremonial Otomí, del Estado de México”.*¹⁸

Al igual que a nivel nacional, a escala internacional se han hecho grandes esfuerzos por posicionar el ajedrez en los planes de estudio debido a sus aportes como herramienta pedagógica. En el *Excélsior* se publicó la siguiente nota en la cual ya no sólo se solicita su inclusión en las aulas sino que se pide que el juego sea declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad.

*“El presidente de la Federación Venezolana de Ajedrez, Uvencio Blanco, pidió tras el Congreso "El Ajedrez en la Educación" celebrado en Bilbao para debatir sobre la influencia de este juego en la formación de los escolares, que el juego-deporte sea declarado patrimonio cultural de la Humanidad”.*¹⁹

En Brasil se pretende también llevar el ajedrez a todos los rincones posibles del país, lo cual puede representar una oportunidad para la causa de la

¹⁸ Xicoténcatl, Arturo. “Plataforma para el ajedrez”. En: *Excélsior*, Adrenalina. Martes 15 de Julio de 2008.

¹⁹ EFE. “Pide Venezuela que ajedrez sea patrimonio cultural de la Humanidad”. En: *Excélsior*, Adrenalina. Domingo 21 de Octubre de 2007.

ESNAJ ya que el gobierno mexicano podría seguir la tendencia de integrar al juego ciencia en todos los espacios educativos.

*“El brasileño Jaime Sunye, gran maestro internacional, adelantó en el Congreso ‘El Ajedrez en la Educación’ que uno de los retos del gobierno de su país es “llevar el ajedrez a la Amazonía”.*²⁰

En España también se trabaja para que el ajedrez sea una asignatura más en las escuelas.

*El Ayuntamiento de Linares en el marco del XXV Torneo Linares-Morelia, España, propuso que el ajedrez se extienda a todos los centros educativos de la ciudad, aunque sólo como actividad extraescolar, ya que es difícil implantarlo como asignatura curricular.*²¹

Sumando los hechos del contexto político nacional e internacional, es posible en México hacer labores de cabildeo para proponer al poder legislativo y a la SEP que el ajedrez sea incluido en el plan de estudios de primarias y secundarias y solicitar apoyo a los Institutos del Deporte del Distrito Federal y el Instituto Mexiquense de Cultura Física y Deporte.

²⁰ **Ídem.**

²¹ García Caño, Pablo. “El Ayuntamiento quiere llevar el ajedrez a toda la población escolar. Plantean implantar el deporte ciencia como actividad extraescolar”. En: www.ideal.es, 01/03/09, 8:05.

3.3 Análisis FODA

Después de obtener los hechos que repercuten en la ESNAJ es menester, para esquematizar y sintetizar, colocarlos en el análisis FODA (el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) el cual es la base estratégica de todo plan.

<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Impartición de clases de ajedrez a niños con síndrome de Down en La Comunidad Down, A.C., para estimular su desarrollo mental. 2. Celebración de torneos con niños y jóvenes con Síndrome de Down únicos en el mundo. 3. Existencia de una biblioteca de ocho mil libros sobre el deporte ciencia en la Escuela Nacional de Ajedrez (ESNAJ). 4. Curso de inducción para los nuevos empleados impartido por el director general, Rodrigo Ferriz Barrios. 5. Capacitación constante de los miembros de la ESNAJ. 6. Conocimiento de los objetivos organizacionales por parte de la mayoría del personal. 7. Aceptación positiva del director general por los integrantes de la ESNAJ. 8. Liderazgo asumido con responsabilidad por el director general. 9. Capacidad del director general para afrontar rápidamente las contingencias del entorno. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propuesta de la Federación Mexicana de Ajedrez a la SEP para que éste sea materia obligatoria en primarias y secundarias de todo el país. 2. Posibilidad de apoyo del Instituto Mexiquense de Cultura Física y Deporte. 3. Propuesta en el congreso internacional "El Ajedrez en la Educación", para que el juego-deporte sea declarado patrimonio cultural de la Humanidad. 4. Factibilidad de imitar la implementación del ajedrez por el gobierno de Brasil en todos los rincones del país. 5. Posibilidad de que el ajedrez se extienda a todos lo centros educativos de la ciudad como en Linares España, aunque sólo como actividad extraescolar. 6. Integración del ajedrez como materia adicional en proyecto escolar de escuelas inscritas al "Programa Escuelas de Calidad" (PEC). 7. Firmar convenios de apoyo de la Comisión Nacional del Deporte y las Universidades Anáhuac y Panamericana para

<ul style="list-style-type: none"> 10. Trabajo en equipo entre todas las jerarquías de la ESNAJ. 11. Confianza fomentada por el director entre los miembros de la ESNAJ para intercambiar ideas relacionadas con la mejora de la organización. 12. Predominio de un clima de respeto y compañerismo en la ESNAJ. 13. Motivación de los empleados por el reconocimiento e incentivos dados por el director de la asociación. 14. Existencia de una comunicación horizontal entre distintas jerarquías. 15. Realización de juntas mensuales para dar a conocer las novedades. 16. Utilización de un lenguaje informal entre los miembros de la ESNAJ sin importar las jerarquías. 17. Preocupación del director general por mantener informado a su personal sobre nuevos proyectos y cambios que existan en la escuela. 18. Persistencia para extender la práctica del ajedrez y difundirla en medios de comunicación masiva. 	<p>actividades ajedrecísticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> 8. Oportunidad de financiamiento del Instituto del Deporte del Distrito Federal para actividades en niños y jóvenes.
<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> 1. Carencia de un manual de identidad que refuerce el conocimiento de la cultura e identidad de la ESNAJ. 2. Falta de un reglamento interno de la ESNAJ donde se dicten normas a seguir. 3. Ausencia de un proceso de contratación estrictamente selectivo donde se establezcan requisitos específicos 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Diversificación de actividades y productos por parte de la competencia de la ESNAJ (productos, premios, juegos de ajedrez). 2. Variedad de productos ajedrecísticos ofrecidos por la competencia.

<p>adecuados al perfil que se busca.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Ausencia de un manual de procedimientos que establezca tareas y responsabilidades de sus integrantes. 5. Escasa organización durante la celebración de los torneos mensuales. 6. Falta de factores de socialización e integración grupal (efemérides, reuniones, convivencia) donde se fomente la integración de todo el grupo de trabajo. 7. Escasa presencia de la ESNAJ en medios de comunicación, con un manejo de imagen inadecuado. 8. Imagen débil o poco conocida de la ESNAJ en sus públicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Existencia del libro <i>Ajedrecero</i> escrito por los mexicanos Valentín y Andrés Rincón, donde se enseña a jugar ajedrez con leyendas y problemas, que puede desplazar a los manuales creados por la ESNAJ 4. Nueva competencia por método de enseñanza de ajedrez a niños denominado <i>El Caballito de Palermo</i> en el que aprenden con juegos, cuentos, títeres y música. 5. Creación de la Escuela de Ajedrez Estrategia y Táctica fundada en 2008 e integrada por maestros de países líderes en cultura ajedrecística y pedagogos de reconocida experiencia. 6. Iniciativa de creación de 100 escuelas de ajedrez y la instauración un torneo en preparatorias del Instituto de Educación Media Superior. 7. Creación de centro de alto rendimiento por el gobierno de la ciudad de México a través del Instituto del Deporte en 2006.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Una vez sistematizada la información, es preciso utilizar las fortalezas en pro de la organización y aprovechar las oportunidades. Las debilidades deben eliminarse y convertirse en fortalezas, que a su vez ayuden a superar las amenazas del entorno, para lo cual fue necesario el hallazgo de áreas de oportunidad.

3.4 Áreas de oportunidad

Luego del análisis anterior donde se describió la situación al interior y al exterior de la ESNAJ se encontraron áreas de oportunidad que deben aprovecharse en beneficio de la escuela a partir de la puesta en obra de las estrategias propuestas en el siguiente capítulo.

Ambiente interno

A partir de la observación del microambiente, se encontró que en el proceso de socialización el área de oportunidad recae en el hecho de *formalizar el proceso de socialización específicamente en el reclutamiento de personal y la transmisión de la identidad de la ESNAJ, con la finalidad de reforzar la cultura organizacional.*

En cuanto a liderazgo, aun cuando no existen problemas significativos, el *reestructurar la división del trabajo con el fin de optimizar las actividades* representa un área de oportunidad viable.

Debido a que en el clima y el ambiente de la ESNAJ no hay deficiencias sustanciales, el área de oportunidad es *continuar fomentando un clima y ambiente favorables en el quehacer diario que se traduzca en un sentido de pertenencia.*

La comunicación interna es una fortaleza importante para la escuela, sin embargo si existiera un área de oportunidad sería el *continuar con los esfuerzos de informar y comunicar a los integrantes de la ESNAJ sobre los acontecimientos y proyectos importantes de la asociación.*

Ambiente externo

Después del estudio del macroambiente se obtuvieron las áreas de oportunidad para cada aspecto que se analizó. En el contexto educativo se halló como área de oportunidad la posibilidad de *incursionar en otros espacios e innovar en la enseñanza del ajedrez a niños*, lo que permitiría tener más alumnos y extender su oferta educativa.

En el contexto de competidores se determinó como área de oportunidad la necesidad de *dar a conocer a mayor escala los productos que vende la ESNAJ y su oferta educativa para competir con otros fabricantes de ajedreces y escuelas*.

En lo que respecta al contexto económico se presenta un área de oportunidad en la posibilidad de *encontrar patrocinadores en instituciones o empresas relacionadas con la educación quienes ayudarían a la ESNAJ a tener más recursos financieros para seguir con su labor de difusión de la práctica del ajedrez*.

Y finalmente conjuntando los hechos del contexto político nacional e internacional, el área de oportunidad se encuentra en la posibilidad de *hacer labores de cabildeo para proponer al poder legislativo y a la SEP que el ajedrez sea incluido en el plan de estudios de primarias y secundarias*.

Capítulo 4

PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRAL

Justificación del Plan

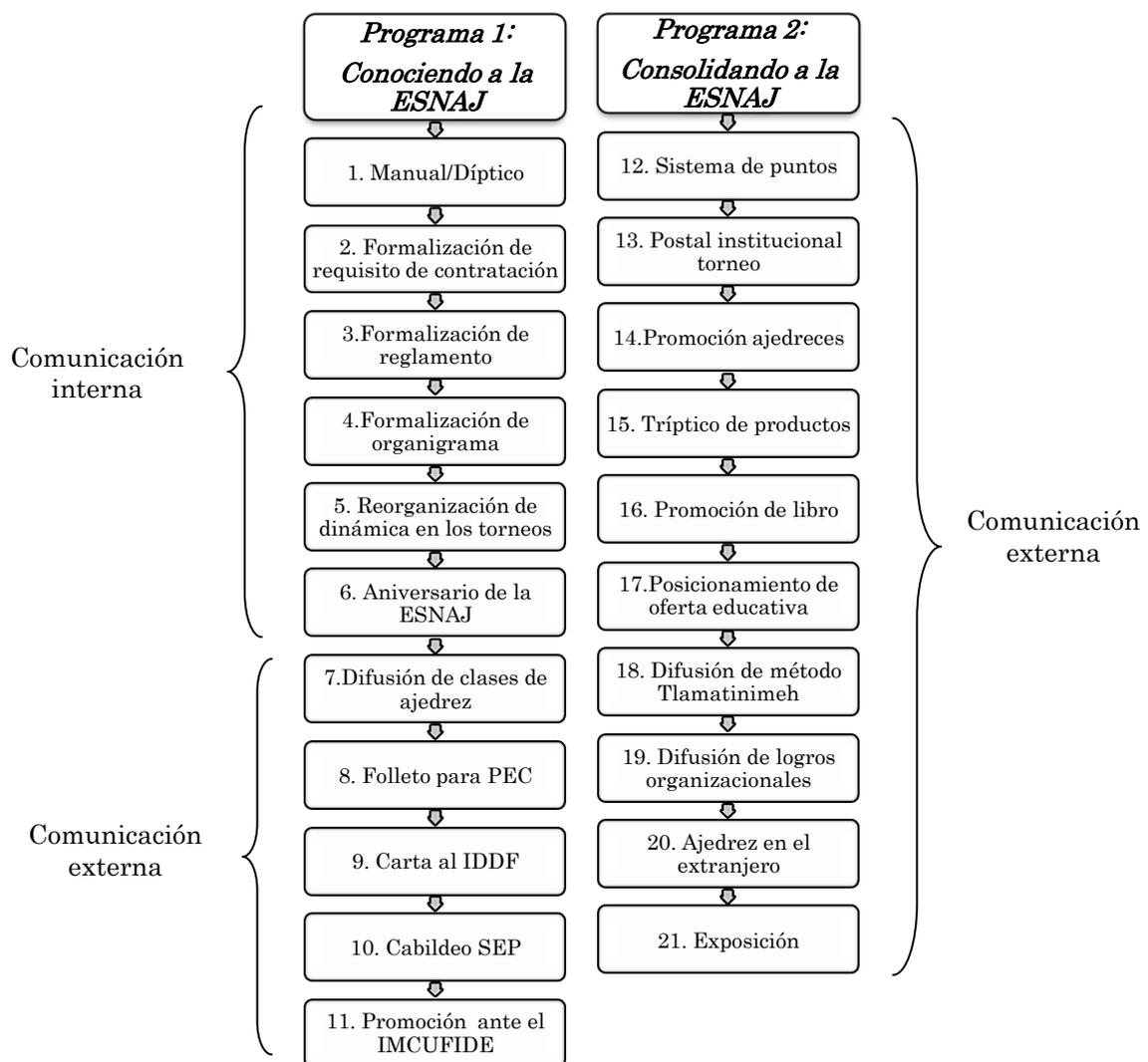
La elaboración del siguiente Plan de Comunicación Integral tiene como objeto optimizar la comunicación interna y externa de la ESNAJ, con el fin de lograr mayor identificación de sus públicos internos y el reconocimiento por parte de un público externo más amplio compuesto por clientes potenciales. El plan cuenta con una serie de actividades que utilizan todas las herramientas de comunicación posibles con el propósito de atacar las problemáticas desde distintos ángulos y obtener un mayor alcance.

A nivel táctico cuenta con 2 programas para alcanzar su propósito. El primero, *Conociendo a la ESNAJ*, cuenta con 11 estrategias (6 de ellas pertenecen al plan de acción interno y las 5 restantes al externo) y tiene como finalidad despertar el interés del público tanto interno como externo y dar a conocer la identidad, los objetivos, los principios, la filosofía y los logros de la escuela. Asimismo tendrá como objeto reforzar algunos aspectos para mejorar esencialmente su funcionamiento interno y reflejar su solidez en las estrategias externas mediante esta etapa podría considerarse como de sensibilización de los públicos con respecto a la labor de la asociación.

El segundo, *Consolidando a la ESNAJ*, cuenta con 10 estrategias que se encuentran en el plan de acción externo y que buscan inducir a la creación de una imagen positiva en el público en general y posicionarla en

el público meta como la mejor opción educativa para la enseñanza de ajedrez a niños.

A nivel operativo contiene un plan de acción de comunicación interna y otro de externa, cada uno de los cuales incluye las actividades a realizar y su forma de evaluación. El plan completo tendrá una duración de un año y tres meses empezando en abril de 2010 y terminando en julio 2011.



Objetivo

Para empezar con el Plan de Comunicación Integral es indispensable primero establecer el objetivo, el cual debe coincidir con el principal de la ESNAJ que es, en síntesis, *enseñar, promocionar y divulgar al ajedrez en todo el país*. El objetivo general del plan guiará las acciones de comunicación y será la base de los particulares establecidos en cada área de oportunidad.

Objetivo General de Comunicación

Optimizar los flujos de comunicación interna y externa en la ESNAJ con el fin de difundir su labor a un mayor público, inducir a la creación de una imagen favorable y posicionarla entre sus públicos objetivo.

4.1 Plan de acción de comunicación interna

El plan de acción constituye el plan de ejecución¹, es decir, contiene las actividades que deberán realizarse en un periodo específico, las cuales se determinaron a partir de las áreas de oportunidad internas que resultaron del análisis del capítulo anterior.

Cabe mencionar que dichas actividades son algunas veces denominadas también estrategias debido a sus distintas acepciones como plan, como pauta de acción, como patrón, como posición o como perspectiva. Tomándola como “una pauta de acción, una `maniobra”² se llamará estrategia a las actividades propuestas sin confundirlas como sinónimo de plan.

¹ Thierry Libaert, *El Plan de Comunicación Organizacional*, México, Limusa, 2006, p. 63.

² Henry Mintzberg, *Las cinco Ps de la estrategia* en: “Biblioteca de Planeación Estratégica, Tomo 1”, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1995, p. 14.

Entrando en materia, en el análisis del ambiente interno se encontró la necesidad *de formalizar el proceso de socialización específicamente en el reclutamiento de personal y la transmisión de la identidad de la ESNAJ, con la finalidad de reforzar la cultura organizacional* para lo cual se han propuesto algunas estrategias que conjuntas alcanzarán este objetivo.

La primera de ellas es para dar a conocer al interior la identidad de la ESNAJ en un soporte formal para fortalecer el sentimiento de pertenencia a partir de la elaboración de un manual de bienvenida y un díptico que contenga los principales rasgos de la asociación. Los destinatarios serán los trabajadores de la ESNAJ y los prestadores de servicio social, ya que la mayoría de los segundos desconoce los aspectos básicos de la organización.

El conocimiento de la identidad conceptual de la ESNAJ permitirá a todos sus públicos internos tener una idea más clara de cómo contribuir a favor de la escuela, es decir, será una guía para que sus acciones estén encaminadas a lograr el objetivo. Asimismo el conocimiento de la historia y otros datos relevantes favorecerá a forjar o incrementar el sentimiento de pertenencia.

Programa 1: <i>Conociendo a la ESNAJ</i>			
Estrategia 1	Objetivo: Dar a conocer al interior la identidad de la ESNAJ en un soporte formal para fortalecer el sentimiento de pertenencia.		
Destinatario	Herramienta de comunicación	Medios	Mensaje
Público interno (personal de la ESNAJ y prestadores de servicio social)	Comunicación interna	<i>Genérico:</i> Impreso <i>Específico:</i> -Manual de bienvenida -Díptico	Descripción de la historia, los objetivos, la identidad conceptual y visual y la estructura organizacional.

El manual de bienvenida será tamaño carta, encuadernado a grapa o Hot Melt, es decir, tipo revista y constará de 12 páginas, el cual será distribuido entre los empleados a partir de abril de 2010. Su contenido será el que se presenta en la siguiente página.

Para los prestadores de servicio social, cuya estancia es corta en la organización, no es necesario presentar el manual de bienvenida, por lo cual para ellos está diseñado un díptico (véanse figuras 1 y 2) que contiene los datos esenciales para conocer a grandes rasgos a la ESNAJ, el cual será distribuido desde abril hasta septiembre de 2010 durante su curso de capacitación.

MANUAL DE BIENVENIDA



Escuela Nacional de Ajedrez A.C.

Introducción

Este manual de bienvenida tiene la finalidad de introducir al nuevo miembro de la Escuela Nacional de Ajedrez A. C. (ESNAJ) a la organización de la que ahora forma parte, para la cual se informará sobre aspectos como su historia, su objetivo principal, su visión, su misión, valores y su estructura organizacional.

Al adquirir este conocimiento, el nuevo integrante obtiene las armas necesarias para lograr consolidarla de manera conjunta porque en la ESNAJ...

Gens una sumus

"Somos una familia"

Bienvenido (a) a la ESNAJ

En la ESNAJ te damos la más cordial bienvenida a la casa del deporte ciencia donde la estrategia, la táctica y la lógica son los elementos indispensables para desarrollar las habilidades intelectuales.

Deseamos que en esta nueva etapa laboral adquieras experiencias útiles para tu desarrollo profesional y personal.

Contenido

- I. ¿Quiénes somos?
- II. ¿A qué nos dedicamos?
- III. ¿Cuál es nuestra estructura organizacional?

I. ¿Quiénes somos?

La ESNAJ es una asociación civil independiente del gobierno que no persigue fines de lucro y cuyos propósitos son altruistas con la sociedad en el ámbito de la promoción del desarrollo cultural e intelectual, específicamente en el campo educativo.

Nuestra escuela surge formalmente en 1985 como una asociación civil que pretende acrecentar la cultura ajedrecística en el país. Sus fundadores fueron el ingeniero Alfonso Ferriz Salinas, quien fue campeón de ajedrez a nivel nacional y co-campeón en el abierto de Estados Unidos, y Alfonso Ferriz Carrasquedo, quien obtuvo ocho títulos como mejor jugador del país cuando todavía no existía el Campeonato Nacional.

Visión:

“Llevar el ajedrez a todos los hogares de México”

Misión:

“Fomentar y promover la enseñanza, práctica y difusión del ajedrez a todo el pueblo mexicano”

Objetivos:

- i. Promover la creación de centros ajedrecísticos en todo el territorio nacional, que se integrarán a la ESNAJ, en los que se enseñe, practique y difunda el ajedrez en sus diferentes modalidades.
- ii. Unificar y mejorar los métodos de enseñanza-aprendizaje, haciéndolos congruentes con la política educativa del país.
- iii. Luchar por una preparación continua de los ajedrecistas, efectuando todas las actividades competentes (torneos, exhibiciones, cursos, conferencias, ajedrez rápido) así como todas aquellas que contribuyan a la formación integra

de sus miembros (recreativas, culturales, deportivas).

- iv. Buscar el reconocimiento de la Secretaría de Educación Pública y que el ajedrez sea materia en el sistema educativo oficial.

Valores:

El **respeto** a los compañeros de trabajo, a los alumnos, a los clientes y a la sociedad es nuestro eje rector.

El **compañerismo** que se refleja en nuestra labor de equipo y en óptimos resultados,

El **espíritu de liderazgo** que se despierta en sus alumnos en cada una de las actividades que realizan,

La **calidad** en la elaboración de nuestros productos y

La **excelencia** en nuestro método de enseñanza y en todas las actividades que realizamos es lo que caracteriza a la ESNAJ.

Lema:

Gens una sumus

Somos una familia

Frase de todo ajedrecista instituida por la Federación Internacional de Ajedrez (FIDE) que en latín significa también "somos una sola estirpe".

Escudo:

El escudo que nos confiere identidad es un **calmécac** (del náhuatl calli 'casa', mecatl 'morador' y -c 'lugar' significa lugar donde los hijos de los nobles aztecas acudían a la escuela).

Está integrado por piezas de ajedrez; 4 torres, un peón y un alfil, por lo cual se puede apreciar la estrecha relación entre éste y la organización, es decir, existe una coherencia entre el quehacer diario de la asociación y el símbolo que la representa, ya que se trata una escuela donde se va a aprender el ajedrez.



II. ¿A qué nos dedicamos?

Las actividades de la ESNAJ están divididas primordialmente en tres áreas: Docencia, Producción y Comercialización.

Área de Docencia:

Se encarga de la enseñanza de ajedrez a todos los niveles, poniendo principal énfasis en clases para niños en los planteles de la ESNAJ o bien en los colegios particulares de educación básica. También se encarga de impartir clases particulares al personal de algunas empresas.

Área de Producción:

Es el área responsable de la manufacturación de juegos de ajedreces de distintas medidas, tableros, piezas y estuches, entre otros. En resumen se encarga de la elaboración de los productos de la marca Ferriz.

Área de Comercialización:

Su tarea es la atención a clientes que desean adquirir los servicios de la escuela. Asimismo promociona y vende los productos ajedrecísticos de la Tienda ESNAJ ya sean los de la marca Ferriz u otras.

III. ¿Cuál es nuestra estructura organizacional?

La estructura organizacional está representada en el organigrama cuya finalidad es mostrar los niveles jerárquicos que permiten el óptimo desempeño de la asociación.

Grosso modo, en este gráfico se presentan la estructura de la ESNAJ.



Dirección General:

El director es quien se encarga de tomar las decisiones importantes de la escuela y quien guía las acciones de todos los integrantes de la ESNAJ.

Coordinación y Asesoría:

Los coordinadores son responsables de la organización, la afiliación, lo jurídico, los eventos, las relaciones con el exterior, la comunicación, la informática y los proyectos. Los asesores son quienes apoyan a la organización en sus diversas tareas y situaciones.

Contabilidad:

El contador es la persona que se encarga del manejo financiero de la ESNAJ.

Prestadores de servicio social:

Son considerados trabajadores externos ya que no interactúan directamente con las otras áreas aunque sus tareas complementan el quehacer diario y coadyuvan al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los prestadores de servicio social son estudiantes de psicología, diseño gráfico, ciencias de la comunicación y administración.

Díptico promocional



Figura 1 Parte externa del díptico



Figura 2 Parte interna del díptico

La estrategia 2 tiene la finalidad de formalizar las normas y lineamientos a seguir por los trabajadores y prestadores de servicio social de la ESNAJ, para lo cual es preciso establecer un reglamento que favorezca al óptimo desempeño de las labores de la escuela; que ayude en circunstancias difíciles en las que se deben aplicar las normas y que sea útil para no repetir problemáticas anteriores.

Programa 1: <i>Conociendo a la ESNAJ</i>			
Estrategia 2		Objetivo: Formalizar las normas y lineamientos a seguir por los trabajadores y prestadores de servicio social de la ESNAJ.	
Destinatario	Herramienta de comunicación	Medios	Mensaje
Públicos internos (Trabajadores y Prestadores de Servicio Social)	Comunicación Interna	<i>Genérico:</i> Impreso <i>Específico:</i> Reglamento Interno	Derechos y obligaciones a seguir en el quehacer de la ESNAJ.

El reglamento interno para los trabajadores contendrá derechos y obligaciones que deberán ser tomados en cuenta por todos los miembros de la organización. A continuación se presentan la propuesta:

REGLAMENTO INTERNO ESNAJ

CAPÍTULO PRIMERO

De las disposiciones generales

Capítulo 1.- De las disposiciones generales

Artículo 1º. El presente reglamento es de observancia interna de la Escuela Nacional de Ajedrez A.C. y rige las relaciones de trabajo en dicha asociación.

Capítulo 2.- De las obligaciones de los miembros de la ESNAJ

Artículo 2º. Son miembros de la Escuela Nacional de Ajedrez A.C. todos aquellos que en ella hayan establecido un contrato laboral en cualquiera de sus formas y/o modalidades.

Capítulo 3.- De los derechos de los miembros de la ESNAJ

Artículo 3º. En la Escuela Nacional de Ajedrez A.C. todos sus miembros gozarán de los derechos establecidos en este reglamento interno y deberán cumplir con las obligaciones aquí dictaminadas.

-- 1 --

-- 2 --

CAPÍTULO SEGUNDO

De las obligaciones de los miembros de la ESNAJ

Artículo 4º. Todo miembro de la Escuela Nacional de Ajedrez A.C., tiene la obligación de conocer su filosofía organizacional, misión, visión y valores.

Artículo 6º. Sin distinción alguna los integrantes de la ESNAJ deberán portar el uniforme durante la celebración de torneos y otros eventos ajedrecísticos.

Artículo 5º. El comportamiento y las actividades diarias de cada uno de los miembros de la ESNAJ deben obedecer a los principios y valores institucionales.

Artículo 7º. Los miembros de la ESNAJ están obligados a conservar las instalaciones y el mobiliario en óptimas condiciones, además de mantener limpia su área de trabajo.

- a) Los profesores deben inculcar a los alumnos los valores de la asociación, además de instruirlos con base en el reglamento oficial de la Federación Internacional de Ajedrez (FIDE).
- b) Los encargados del área de comercialización o ventas deben mostrar una actitud servicial para los clientes resaltando los valores de la institución.

Artículo 8º. Todo miembro de la ESNAJ debe respetar el horario de trabajo, llegando puntual a la hora de la entrada. En caso de falta se deberá presentar un justificante.

- a) El horario puede variar dependiendo del puesto de trabajo o las actividades a desempeñar. El director general será el encargado de designar el horario laboral.
- b) En caso de tres inasistencias continuas sin justificación, el director general tendrá el derecho de sancionar juzgando la particularidad de la situación.

Artículo 9º. Los miembros de la ESNAJ tienen el deber de asistir a las festividades propias de la institución (como día del maestro, la reunión de fin de año, aniversario de la escuela).

-- 3 --

-- 4 --

CAPÍTULO TERCERO

De los derechos de los miembros de la ESNAJ

Artículo 10°. Todos los integrantes de la ESNAJ tienen derecho a una hora de comida establecida con base en la jornada laboral de cada puesto de trabajo.

Artículo 11. Los trabajadores de la ESNAJ tienen derecho a descansar los días feriados que se establecen por decreto en el artículo 74 de la Ley Federal del Trabajo.

Artículo 12. Después de un año de antigüedad, todo trabajador de la ESNAJ tiene derecho a un periodo vacacional no menor a 5 días laborales.

Artículo 13. Cada miembro de la ESNAJ tiene derecho a estar inscrito en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) para recibir atención médica.

-- 5 --

Artículo 14. Sin distinción alguna todo integrante de la ESNAJ tiene derecho a las prestaciones que por ley corresponden a los trabajadores.

Artículo 15. Sin importar el puesto de trabajo, luego de un año de prestar sus servicios a la organización, todo integrante de la ESNAJ tiene derecho a recibir un aguinaldo, el cual corresponde a quince días de salario, como se dicta en el artículo 87 de la Ley Federal del Trabajo.

Artículo 16. Todo integrante de la ESNAJ tiene derecho a expresar sus sugerencias o inconformidades a fin de participar en la mejora de la dinámica organizacional.

-- 6 --

El reglamento para los prestadores de servicio social es importante pues ellos intervienen activamente en los torneos. Su elaboración debe estar basada en las reglas principales del personal de planta.

El periodo de implementación comprende de mayo a agosto de 2010. Para verificar la efectividad de la estrategia es suficiente con observar su desempeño de los miembros de la ESNAJ tanto trabajadores como prestadores de servicio social.

La propuesta de reglamento para los prestadores de servicio social se presenta a continuación.



REGLAMENTO ESNAJ

(Para prestadores de servicio social)

1. *Una vez adquirida su carta de aceptación, todos los prestadores de servicio social deberán cumplir en tiempo y forma con las actividades asignadas en la ESNAJ dependiendo su área de estudio.*
2. *Todo prestador de servicio social está obligado a asistir al curso de capacitación impartido en la ESNAJ.*
3. *Los prestadores de servicio social deberán conocer el corazón ideológico de la ESNAJ así como los servicios y productos que ofrece. Además de trabajar en equipo para alcanzar los objetivos organizacionales*
4. *Sin distinción alguna deberán llegar puntuales a los torneos mensuales. La tolerancia será de 15 minutos.*
5. *Todos los prestadores de servicio social deben conocer el reglamento de los torneos.*
6. *Sin distinción alguna deberán portar el uniforme de la ESNAJ durante los torneos.*
7. *Los prestadores de servicio social deberán actuar de forma respetuosa con sus compañeros, con los alumnos y los padres de familia.*
8. *Durante los torneos deberán ser jueces imparciales y acudir inmediatamente a un superior cuando se presente un problema o duda que no puedan resolver.*
9. *Todo prestador de servicio social tendrá derecho a un comprobante que indique las actividades que desempeñó y el periodo de estancia en la ESNAJ.*

Gens una sumus

Somos una familia

La estrategia número 3 tiene el objetivo de formalizar los requisitos de contratación para cada puesto, para lo cual se necesita hacer una lista de los principales requerimientos que permita mayor rapidez y efectividad en el proceso de selección para elegir a la persona ideal en el puesto solicitado. La implementación se realizará de mayo a agosto de 2010.

Con los requisitos establecidos se debe elaborar un anuncio para comunicar que existe una vacante disponible y publicarlo en un diario de circulación nacional como El Universal en la sección *Aviso*

Oportuno/empleos o en la página www.ajedrezmexico.org, donde usualmente la escuela anuncia las vacantes.

Programa 1: <i>Conociendo a la ESNAJ</i>			
Estrategia 3		Objetivo: Formalizar los requisitos de contratación para cada puesto.	
Destinatario	Herramienta de comunicación	Medios	Mensaje
Posibles empleados de la ESNAJ	Comunicación externa	<p><i>Genérico:</i> Anuncio</p> <p><i>Específico:</i> Anuncio en un diario</p>	Listado de requerimientos específicos para obtener un empleo en la ESNAJ

Esta es una propuesta de anuncio en el periódico; el tamaño puede variar dependiendo del presupuesto destinado al espacio.

La Escuela Nacional de Ajedrez A.C.



Solicita profesor

•Requisitos:

- Amplios conocimientos sobre teoría y práctica del ajedrez
- Estudios mínimos de preparatoria
- Disposición de trato con niños
- Facilidad de palabra
- Sociable
- Con expectativas de crecimiento

Ofrecemos excelente ambiente de trabajo

Interesados comunicarse al 36-20-79-58

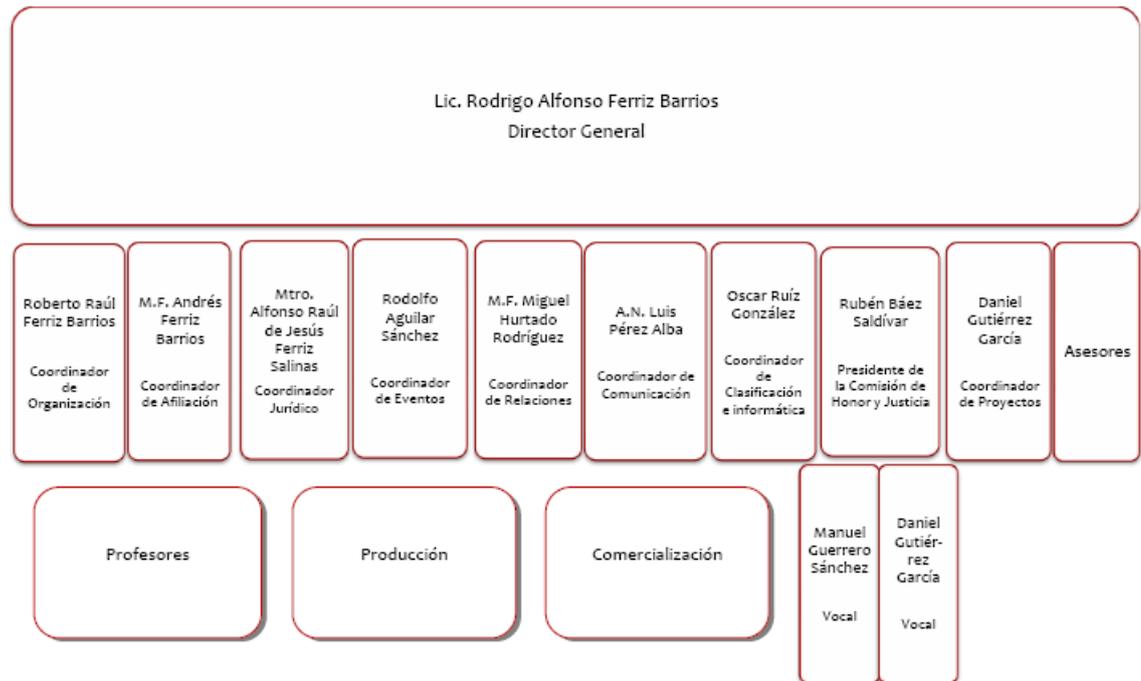
La siguiente estrategia corresponde al ámbito del liderazgo, en la cual existe una *necesidad de plasmar la estructura organizacional y la división del trabajo con el fin de optimizar las actividades*. El objetivo específico de esta cuarta estrategia es mostrar gráficamente la división de áreas de trabajo y los niveles jerárquicos. Ello se llevará a cabo mediante la publicación interna del organigrama cuya utilidad será la especificación del papel que desempeña cada integrante de la ESNAJ y de las tareas que debe realizar con el fin de que el tiempo laboral se optimice y exista una especialización del trabajo.

Programa 1: <i>Conociendo a la ESNAJ</i>			
Estrategia 4		Objetivo: Mostrar gráficamente la división de áreas de trabajo y los niveles jerárquicos.	
Destinatario	Herramienta de comunicación	Medios	Mensaje
Público interno	Comunicación interna	<i>Genérico:</i> Documento Impreso <i>Específico:</i> Organigrama	Representación de los niveles jerárquicos y de las tareas específicas aunque no inamovibles.

La implantación se contempla en el periodo de mayo a julio de 2010. En todos los planteles de la ESNAJ se deberá colocar este organigrama en un lugar visible.



ORGANIGRAMA ESNAJ



La quinta estrategia tiene el objetivo de reorganizar la división del trabajo y la dinámica durante los torneos mensuales. Esta reorganización de las actividades hará que los torneos sean más fluidos y al explicarles a los padres de familia los inconvenientes de intervenir de cualquier modo en la participación de sus hijos, permitirá que tomen conciencia y eviten inmiscuirse.

Programa 1: <i>Conociendo a la ESNAJ</i>			
Estrategia 5	Objetivo: Reorganizar la división del trabajo y la dinámica durante los torneos mensuales.		
Destinatario	Herramienta de comunicación	Medios	Mensaje
Públicos internos (personal de la ESNAJ y prestadores de servicio social)	Comunicación Interna	<i>Genérico:</i> Comunicación Interpersonal <i>Específico:</i> Junta	Descripción de las actividades a realizar por cada miembro de la ESNAJ durante los torneos.
Padres de familia de los niños inscritos en el torneo		<i>Específico:</i> Discurso	Instrucciones, argumentos y reglamento para que los padres de familia permitan el libre desarrollo del torneo.
		<i>Genérico:</i> Impreso <i>Específico:</i> Cartel	

Para alcanzar el objetivo, como es habitual, se realizará una junta veinte minutos antes de que comience el torneo y se asignará una tarea a cada integrante de la ESNAJ, sólo que ahora se plantearán algunas situaciones que se podrían presentar durante su desarrollo para buscar posibles soluciones. También se organizará el transcurso de las rondas para sincronizar los tiempos de cada una empezando puntual y entregando al mismo tiempo los resultados de todas las categorías.

De igual forma se dará un discurso antes de iniciar el torneo para anunciar la dinámica a seguir, se informará que los resultados de las rondas

se enunciará al mismo tiempo y se especificará el lugar exacto donde se colocarán las listas de puntuaciones de cada una de las categorías. Asimismo se explicará a los participantes el orden y la ubicación de las mesas que les corresponden, además de aclarar a los padres de familia que está estrictamente prohibido el ingreso al área de juego, precisando que en caso de dudas o algún problema solamente los jueces serán quienes lo resolverán.

Para reforzar lo anunciado en el discurso se elaborarán tres carteles para incitar a los participantes a adoptar algunas conductas. Debido a que la impuntualidad es un problema frecuente en los torneos, el primero de ellos expresará que la puntualidad es importante para el inicio de la ronda inicial, ya que quien llegue tarde al torneo no tendrá la oportunidad de ganarse el primer punto.



El segundo de ellos motivará a los padres de familia a no distraer a sus hijos durante su participación en el torneo, ya que frecuentemente se presenta este problema.



El tercer cartel pretende incitar a los padres a dejar que sus hijos participen libremente en el torneo.



Estas acciones están planeadas para junio de 2010 y se calificará su eficacia luego de seis meses en diciembre del mismo año. Para evaluar la estrategia basta con observar si hay cambios en el desarrollo de los torneos con respecto a los anteriores.

Para finalizar con la parte interna, la estrategia seis corresponde al área de clima y ambiente donde se encontró la *necesidad de continuar fomentando un clima y ambiente favorables para la realización del quehacer diario que se traduzca en un sentido de pertenencia*, para lo cual se plantea el establecimiento de una fecha para celebrar el aniversario de la asociación, lo que ayudará a la integración del personal durante el festejo, además de fortalecer el arraigo de la identidad, la cultura y la historia.

Programa 1: <i>Conociendo a la ESNAJ</i>			
Estrategia 6		Objetivo: Reforzar la integración del grupo de trabajo de la ESNAJ a partir de la implementación de actividades extralaborales.	
Destinatario	Herramienta de comunicación	Medios	Mensaje
Públicos Internos	Relaciones Públicas Internas	<i>Genérico:</i> Festividad <i>Específico:</i> Aniversario de la ESNAJ	Establecimiento de una fecha para celebrar el aniversario de la ESNAJ para ser festejado.

Se propone que el aniversario de la ESNAJ sea en la fecha del 7 de junio debido a que ese día y mes se asentó formalmente el acta constitutiva de la asociación. Previo a la celebración se comunicará en una junta o por otros medios usuales al personal de todas las jerarquías de la escuela. La conmemoración debe realizarse el día fijado de cada año a partir del 2010.

La forma de evaluación sería observando la aceptación del grupo de trabajo mediante la asistencia y participación de los integrantes de la ESNAJ ya que el impacto de esta estrategia no puede medirse de forma cuantitativa.

Cronograma de estrategias internas

El siguiente cronograma ilustra los tiempos de aplicación y evaluación de cada estrategia.

Acotaciones



Periodo de Implementación



Periodo de Evaluación

Periodo Estrategia	2010									2011	
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
1. Manual/Díptico	Implementation	Implementation	Implementation	Implementation	Implementation	Implementation	Evaluation	Evaluation	Evaluation		
2. Formalización de requisitos de contratación		Implementation	Implementation	Implementation	Implementation	Evaluation	Evaluation	Evaluation			
3. Formalización de reglamento		Implementation	Implementation	Implementation	Implementation	Evaluation	Evaluation	Evaluation			
4. Formalización de organigrama		Implementation	Implementation	Implementation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation			
5. Reorganización de dinámica en los torneos			Implementation	Implementation	Implementation	Implementation	Implementation	Implementation	Evaluation	Evaluation	Evaluation
6. Aniversario de la ESNAJ			Implementation	Evaluation							

4.2 Plan de acción de comunicación externa

Luego de analizar el contexto externo e identificar sus áreas de oportunidad, se encontró en el macroambiente educativo la *posibilidad de incursionar en otros espacios e innovar en la enseñanza del ajedrez a niños que permita tener más alumnos y extender la oferta educativa* de la ESNAJ para lo cual se plantean cuatro estrategias; dos de ellas (la 7 y 8) en la primera etapa con el propósito de difundir la oferta educativa de la asociación y las otras dos (la 12 y 21) cuya finalidad es posicionar a la organización ante sus públicos objetivo.

Continuando con la etapa 1, la estrategia número siete tiene como objetivo dar a conocer las actividades ajedrecísticas y la oferta educativa de la ESNAJ a los clientes potenciales. La herramienta de comunicación a utilizar para alcanzar el objetivo será la promoción.

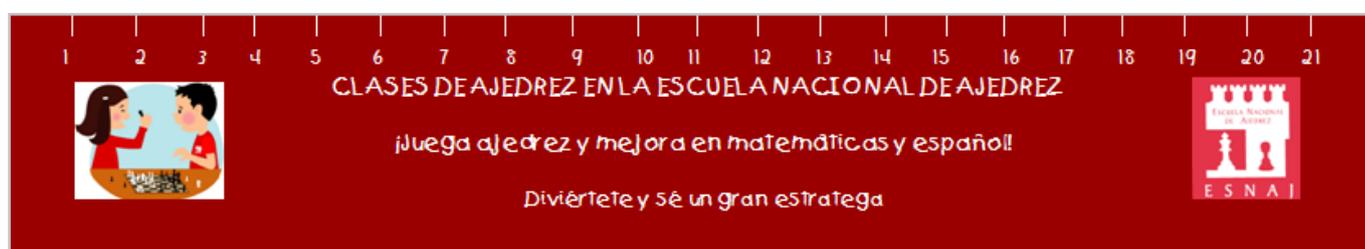
Se plantea la elaboración de reglas con información sobre los cursos en la ESNAJ y la celebración de torneos, pues al tratarse de un utensilio para los estudiantes es más factible que lo conserven y haya una mayor oportunidad de impacto, los cuales serían repartidas a las afueras de algunas escuelas primarias (privadas y públicas cercanas a los planteles de la ESNAJ) con el fin de atraer a potenciales alumnos.

La distribución de las reglas está planeada para los meses de agosto a noviembre de 2010 y para conocer el impacto de esta y otras actividades, se realizará un sondeo a partir del llenado de un formato (Véase apéndice 1) para saber de qué manera los nuevos clientes se enteraron de la existencia de la ESNAJ.

Programa 1: <i>Conociendo a la ESNAJ</i>			
Estrategia 7		Objetivo: Dar a conocer las actividades ajedrecísticas y la oferta educativa de la ESNAJ a los clientes potenciales.	
Destinatario	Herramienta de comunicación	Medios	Mensaje
Clientes potenciales	Promoción	<i>Genérico:</i> Impreso <i>Específico:</i> Reglas promocionales	Información sobre las clases que se imparten y los torneos mensuales, resaltando a las primeras.

Para dar a conocer los cursos de verano impartidos en la ESNAJ puede agregarse a esta estrategia un anuncio en la sección Correo Ilustrado del periódico la Jornada, ya que por este medio en el apartado Invitaciones es posible extender esta clase de comunicados, como lo hace por ejemplo la Escuela de Ajedrez GMI Carlos Torres Repetto.

El diseño de las reglas debe contar con las características de la propuesta (Véase figura 3), poniendo especial atención al mensaje y los colores institucionales.



Si tienes entre 4 y 15 años y te interesa el ajedrez no dejes pasar la oportunidad de convertirte en un campeón de los torneos mensuales que organiza la ESNAJ

La ESNAJ imparte clases en sus 5 planteles ubicados en Valle de Aragón, Las Águilas, Lomas de Chapultepec, Santa Mónica y Narvarte.
Infórmate en la página www.esnaj.com y al Teléfono: 3626-7958

Figura 3. *Reglas promocionales*

La estrategia 8 pretende dar a conocer el ajedrez y su práctica a las escuelas inscritas al “Programa Escuelas de Calidad” (PEC), con la intención de que lo incluyan en su proyecto escolar. Para alcanzar dicho objetivo se propone elaborar un folleto que se distribuirá entre las escuelas inscritas al PEC y privadas cercanas a los cinco planteles de la asociación en el que se presente brevemente a la ESNAJ y se informe sobre los beneficios de practicar ajedrez en el aprendizaje de niños y jóvenes.

El folleto servirá para presentar de forma sintética la historia de la ESNAJ, su objetivo primordial y sus logros en la enseñanza del ajedrez con la intención de que conozcan sus beneficios en la educación de los niños y lo incluyan ya sea como taller o materia optativa. Las escuelas pertenecientes al PEC podrían centrar su proyecto escolar en el desarrollo de las habilidades matemáticas y verbales mediante la práctica del *juego ciencia*, diferenciándose así de las no inscritas al programa.

También se propone extender la repartición de folletos a las escuelas privadas de nivel primaria y secundaria, dado especial interés de los padres de familia en una educación integral para sus hijos debido a su perfil socioeconómico y nivel académico.

Para la distribución de los folletos, durante el periodo comprendido entre septiembre y diciembre de 2010, se elaboró un directorio de las escuelas ubicadas en las delegaciones Álvaro Obregón, Miguel Hidalgo, Benito Juárez y en los municipios de Ecatepec de Morelos y Tlalnepantla de Baz por su cercanía con los planteles de la ESNAJ. (Véase apéndice 2)

Programa 1: <i>Conociendo a la ESNAJ</i>			
Estrategia 8		Objetivo: Dar a conocer la importancia de la práctica del ajedrez a las escuelas inscritas al “Programa Escuelas de Calidad” (PEC).	
Destinatario	Herramienta de comunicación	Medio	Mensaje
Público Externo (clientes potenciales)	Promoción	<i>Genérico:</i> Impreso <i>Específico:</i> Folleto	Presentación de la ESNAJ. Beneficios de la práctica del ajedrez en el aprendizaje escolar de los infantes.

El impacto de esta estrategia puede medirse sólo si alguna de las escuelas del PEC requiere los servicios de los profesores de la ESNAJ. La propuesta del diseño del folleto se presenta a continuación. (Véanse figuras 4 y 5)

Figura 4. Cara exterior del Folleto



LABOR DE LA ESNAJ

- * La ESNAJ es cuna de los mejores ajedrecistas de nuestro país.
- * Ha participado en la organización de la Olimpiada Mundial de Escuelas Superiores.
- * Ha participado y asesorado a la Secretaría de Cultura para la creación de talleres en el D.F. a través del programa Capasol.
- * La ESNAJ ha trabajado por más de 23 años por instaurar el ajedrez en las escuelas de nivel básico, dado su aporte en el desenvolvimiento de la atención, el razonamiento, la memoria, la creatividad, el carácter, la independencia y lo social.
- * Desde hace 13 años, ha organizado torneos de ajedrez mensualmente.
- * Actualmente tiene presencia en 75 instituciones privadas de educación básica donde profesores de la ESNAJ imparten clases o talleres de ajedrez.

PLANTILLA LABORAL

- * Cuenta con algunos campeones nacionales como Alfonso Ferriz Carrasquedo, Alfonso Ferriz Salinas, Roberto Martín del Campo, Rafael Espinoza entre otros.
- * Dos de sus profesores son maestros FIDE, título que otorga la Federación Internacional de Ajedrez al obtener 2300 puntos en la lista de Rating en una competencia a nivel internacional.

Escuela Nacional de Ajedrez A.C.



- * Enseñanza de ajedrez.
- * Clases privadas.
- * Torneos mensuales.
- * Venta de productos ajedrecísticos.

Monte Líbano, esq. Avenida Palmas. Lomas de Chapultepec, Delegación Miguel Alemán, México, D.F. Tel. 36-20-79-58 y 59 Fax 554-75403 www.esnaj.com




Figura 5. Cara interior del Folleto

Escuela Nacional de Ajedrez A.C.

EL AJEDREZ

El ajedrez es un juego estratégico por excelencia cuya práctica desarrolla múltiples habilidades del pensamiento. Se requiere un esfuerzo intelectual táctico y un razonamiento lógico para ganar una partida, pues el azar es un elemento inexistente.



LA MISIÓN DE LA ESNAJ ES "FOMENTAR Y PROMOVER LA ENSEÑANZA, PRÁCTICA Y DIFUSIÓN DEL AJEDREZ EN TODO EL PUEBLO MEXICANO".

LA ESCUELA NACIONAL DE AJEDREZ A.C.

La Escuela Nacional de Ajedrez A.C. (ESNAJ), antes Club México, surge como tal en 1985 como una asociación civil que pretende acrecentar la cultura ajedrecística en el país dados los beneficios que aporta la práctica del ajedrez.

Sus fundadores fueron el ingeniero Alfonso Ferriz Salinas, quien fue campeón de ajedrez a nivel nacional y co-campeón en el abierto de Estados Unidos, y Alfonso Ferriz Carrasquedo quien obtuvo ocho títulos como mejor jugador del país cuando aún no existía el Campeonato Nacional.

LA ESNAJ Y OTRAS INSTITUCIONES
La ESNAJ ha hecho alianzas con la SEP y el INPI para la organización de eventos, capacitación y la realización de programas de ajedrez nacional.

EL MÉTODO TLAMATINIMEX
La escuela tiene su propio sistema de enseñanza avalado por la UNAM, donde el ajedrez dinámico es primordial para el desarrollo de habilidades del pensamiento.

LA ESNAJ Y LA COMUNIDAD DOWN
Ambas asociaciones han unificado esfuerzos desde hace 3 años para lograr un mejoramiento en las capacidades intelectuales, en las habilidades psicomotrices y en el desarrollo psicosocial de las personas con Síndrome de Down.

Gens una sumus
Somos una familia

Hoy cuenta con la biblioteca especializada en ajedrez más grande de México y Latinoamérica con un acervo de aproximadamente 8 mil ejemplares.



En el contexto económico el área de oportunidad es la *posibilidad de encontrar patrocinadores en instituciones o empresas relacionadas con la educación quienes ayudarían a la ESNAJ a tener más recursos financieros para seguir con su labor de difusión de la práctica del ajedrez.*

La estrategia nueve es para responder a dicha área de oportunidad y tienen como propósito dar a conocer la labor de la ESNAJ al Instituto del Deporte con el fin de que apoye a la asociación en la promoción del ajedrez, para hacerlo se propone hacer labores de cabildeo mediante la presentación de un documento con argumentos sobre los beneficios del deporte ciencia en niños y jóvenes con el fin de que apoye a la difusión del ajedrez y se alíe con ellos.

Después de tener el documento se debe contactar al instituto para entregar el documento al teléfono 56792983 Ext. 10, al correo electrónico contactoiddf@df.gob.mx o directamente en sus instalaciones situadas en Calzada del Hueso #400 Esq. Rancho el Arenal, Col. Los Girasoles, C.P. 04920, Del. Coyoacán.

Esta estrategia está planeada para los meses de octubre de 2010 a enero de 2011. Su efectividad puede medirse sólo si se obtiene el apoyo del IDDF.

Programa 1: <i>Conociendo a la ESNAJ</i>			
Estrategia 9		Objetivo: Dar a conocer la labor de la ESNAJ al Instituto del Deporte del Distrito Federal con el fin de que apoye a la asociación en la promoción del ajedrez.	
Destinatario	Herramienta de comunicación	Medios	Mensaje
Instituto del Deporte del Distrito Federal	Relaciones Públicas	<i>Genérico:</i> Cabildeo <i>Específico:</i> - Carta	Argumentos para apoyar la práctica del ajedrez en los niños y jóvenes

La propuesta de documento se presenta a continuación:

ESCUELA NACIONAL DE AJEDREZ A.C.

– Valle de Aragón – Santa Mónica – Lomas de Chapultepec
– Las Águilas –Narvarte.



México, D.F. a _____ de 2010

C. Ana Laura Bernal Camarena
Titular del Instituto del Deporte del Distrito Federal

PRESENTE

Por este conducto la Escuela Nacional de Ajedrez A.C., (ESNAJ) organización con 30 años de experiencia en la enseñanza y difusión del ajedrez, solicita el apoyo del Instituto del Deporte del Distrito Federal para seguir promoviendo su práctica en niños y jóvenes del D.F. pues la promoción del ajedrez necesita recibir apoyos como otros deportes, ya que tal y como ellos su práctica requiere un esfuerzo motriz, sigue una serie de reglas y persigue un afán competitivo.

Durante más de 13 años consecutivos la ESNAJ ha fomentado y promovido en sus torneos este deporte interdisciplinario, recreativo y cultural conjuntando competencia, Inteligencia y estrategia desde edades tempranas. En la Olimpiada Infantil y Juvenil del 2000 preparó altruistamente a los seleccionados del D.F. logrando superar los resultados de años anteriores al conseguir el primer lugar en ajedrez.

No obstante las acciones de la ESNAJ por promover dicho juego, hace falta unir esfuerzos con una Institución como el IDDF preocupada por las actividades deportivas pues los niños y jóvenes necesitan acercarse al deporte para desarrollar sus capacidades íntegramente y el ajedrez ofrece una oportunidad de desarrollo no sólo físico (al estimular las habilidades motrices finas), sino también mental, lo cual favorece a tener jóvenes más sanos que piensen estratégicamente en el futuro.

En espera de una respuesta de su parte, me despido no sin antes agradecer su atención prestada. Reciba un cordial saludo.

Atentamente

Lic. Rodrigo Ferriz Barrios

Director de la Escuela Nacional de Ajedrez A.C.

Monte Líbano, esq. Avenida Palmas, Col. Lomas de Chapultepec, Del. Miguel Hidalgo.
Teléfonos: 36207958 y 59. Sitio web: www.esnaj.com.

En el ámbito político nacional e internacional el área de oportunidad recae en la *posibilidad de hacer labores de cabildeo para proponer al poder legislativo y a la SEP que el ajedrez sea incluido en el plan de estudios de primarias y secundarias*. De ésta se derivan tres estrategias (la 10, 11 y 20), dos de las cuales corresponden a la etapa 1.

La estrategia 10 pretende cabildear con la SEP para que el ajedrez sea incluido como taller de ajedrez o actividad extracurricular en el plan de estudios de primarias y secundarias.

La labor se realizará mediante la convocatoria a expertos en ajedrez que también luchan por la inclusión del deporte en los planes de estudio para que se unan al esfuerzo de cabildear ante el poder legislativo con argumentos que demuestren que su práctica proporciona grandes beneficios para los niños y jóvenes en el campo educativo. La petición será para que la SEP considere incluir la asignatura de ajedrez en el plan de estudios de primarias y secundarias como materia opcional o taller para después calificar las ventajas obtenidas desde su introducción y posteriormente lograr que se apruebe como asignatura obligatoria.

Para conseguirlo se propone formar un grupo conformado por los interesados en que esta iniciativa llegue al poder legislativo, desde padres de familia hasta otras organizaciones nacionales que tienen el mismo propósito, ya que en otros estados de la república también se han realizado esfuerzos aislados para que el ajedrez sea parte de las escuelas de educación básica. El objetivo es hacer alianzas estratégicas que unan fuerzas y demuestren los avances que han obtenido cada uno por su cuenta y de esa forma contar con argumentos sólidos. Una de las organizaciones que puede convocarse para unir fuerzas es la Federación Nacional de Ajedrez de México A.C. ya que también ha hecho la propuesta de incluir el ajedrez como materia curricular.

Programa 1: <i>Conociendo a la ESNAJ</i>			
Estrategia 10		Objetivo: Cabildear con la SEP para que el ajedrez sea incluido en el plan de estudios de primarias y secundarias.	
Destinatario	Herramienta de comunicación	Medios	Mensaje
-Poder Legislativo -Secretaría de Educación Pública	Relaciones Públicas	<i>Genérico:</i> Cabildero <i>Específico:</i> Documento argumentativo	Explicación de los beneficios de incluir el ajedrez como asignatura en la formación integral de los niños.

Luego de establecer alianzas es necesario conjuntar en un documento (como el que se presenta en la siguiente página) los argumentos sobre los beneficios de incluir al ajedrez como taller o asignatura optativa en las escuelas en el que se solicite el apoyo de la SEP.

Después de que el escrito sea recibido se debe pedir una audiencia en el poder legislativo y convocar a los medios de comunicación masiva para que conozcan la propuesta. De esta forma se estará generando interés en el público.

Dichas acciones están planeadas para realizarse durante el periodo de octubre de 2010 a febrero de 2011. Su impacto sólo puede medirse si se aprueba la iniciativa.

ESCUELA NACIONAL DE AJEDREZ A.C.
– Valle de Aragón – Santa Mónica – Lomas de Chapultepec
– Las Aguilas –Narvarte.



México, D.F. a _____ de 2010

Dr. Alonso Lujambio Irazábal
Secretario de Educación Pública

PRESENTE

A través de este medio la Escuela Nacional de Ajedrez A.C., (ESNAJ) organización no gubernamental con 30 años de experiencia en la enseñanza y difusión del ajedrez, solicita la inclusión del juego ciencia en los planes de estudio de primarias y secundarias como taller o asignatura optativa, ya que la práctica de este deporte favorece al desarrollo mental de los niños y jóvenes, pues al ser un juego estratégico pone en funcionamiento numerosas habilidades del pensamiento.

Está comprobado que el ajedrez en las aulas proporciona un cúmulo de beneficios que sirven para la evolución intelectual de los infantes mexicanos pues ayuda al desenvolvimiento de lo cognoscitivo, es decir, la atención, el razonamiento, la memoria y la creatividad. A edades tempranas la práctica de este juego logra un gran desarrollo de las habilidades motrices finas decisivas para el aprendizaje de los niños, por ejemplo escribir es una actividad posible gracias al dominio de dichas habilidades.

La mayoría de los problemas que presentan los alumnos mexicanos de educación básica están relacionados con las asignaturas Español y Matemáticas como se puede constatar en los resultados de la prueba internacional PISA. La solución a estas problemáticas se encuentra en el fomento a la práctica del ajedrez, la cual

Monte Libano, esq. Avenida Palmas, Col. Lomas de Chapultepec, Del. Miguel Hidalgo.
Teléfonos: 36207958 y 59. Sitio web: www.esnaj.com.

ESCUELA NACIONAL DE AJEDREZ A.C.

– Valle de Aragón – Santa Mónica – Lomas de Chapultepec
– Las Águilas –Narvarte.



Induce de forma lúdica al desarrollo de capacidades psicométricas como la inteligencia, el aprendizaje, la personalidad y las actitudes, así como las habilidades psicomotrices para favorecer el cálculo, el lenguaje, y la socialización.

En numerosos países como Cuba, Venezuela, Argentina, Brasil, Uruguay, Italia, Bulgaria, Grecia, Polonia, Rumania, Rusia y más recientemente Filipinas se ha implementado con éxito la asignatura de ajedrez como herramienta pedagógica debido a que han descubierto las ventajas y beneficios que representa en la educación de los niños. La ESNAJ se ha esforzado en este propósito por promover el desarrollo cultural e intelectual, específicamente en el campo de la educación básica a través de la práctica del juego ciencia entre los niños y jóvenes, pero para lograrlo se necesita el apoyo de una institución de la envergadura de la SEP.

Confirmando en su preocupación por una educación integral en México, me despido enviándole mis más cordiales saludos y esperando su respuesta.

Atentamente

Lic. Rodrigo Ferriz Barrios

Director de la Escuela Nacional de Ajedrez A.C.

Monte Libano, esq. Avenida Palmas, Col. Lomas de Chapultepec, Del. Miguel Hidalgo.
Teléfonos: 36207958 y 59. Sitio web: www.esnaj.com.

Finalizando con la etapa 1 del plan, la estrategia número 11 tiene como objeto promocionar la labor de la ESNAJ ante el Instituto Mexiquense de Cultura Física y Deporte para que apoye al impulso del ajedrez en su zona, para lo cual se elaborará una carta argumentativa que servirá para que el Instituto conozca las implicaciones del fomento y la práctica del deporte en los niños y jóvenes, en especial del ajedrez.

Por otro lado también se presentará el folleto que se les proporcionará a las escuelas inscritas al PEC con la finalidad de mostrar todo lo referente a la ESNAJ y su labor respaldada por años de experiencia.

Programa 1: <i>Conociendo a la ESNAJ</i>			
Estrategia 11		Objetivo: Promocionar la labor de la ESNAJ ante el Instituto Mexiquense de Cultura Física y Deporte para que apoye la promoción del ajedrez en su zona.	
Destinatario	Herramienta de comunicación	Medios	Mensaje
Instituto Mexiquense de Cultura Física y Deporte.	Promoción	<i>Genérico:</i> Documento Informativo <i>Específico:</i> Carta y Folleto	Mención de todos los beneficios de la práctica del ajedrez y la presentación de la ESNAJ y sus logros.

Previamente se deberá establecer contacto en la dirección Ciudad Deportiva "Lic. Juan Fernández Albarrán", Zinacantepec, Edo. de México, o a los teléfonos (01-722) 278-75- 01, 278-75-02, 278-75-03.

La entrega de los documentos está planeada para realizarse desde el mes de octubre de 2010 hasta febrero de 2011. Esta estrategia puede evaluarse sólo mediante la obtención del apoyo del IMCUFIDE.

La carta debe contener argumentos que capten la atención del Director General, Carlos Alberto Acra Alva y deberá entregarse una copia a nombre de Edgar Victoria Ramírez, Subdirector de Fomento al Deporte. A continuación una propuesta del contenido.

ESCUELA NACIONAL DE AJEDREZ A.C.

– Valle de Aragón – Santa Mónica – Lomas de Chapultepec
– Las Águilas –Narvarte.



México, D.F. a _____ de 2010

C.P. Carlos Alberto Acra Alva
Director General del Instituto Mexiquense
de Cultura Física y Deporte (IMCUFIDE)

PRESENTE

Por este conducto la Escuela Nacional de Ajedrez A.C., (ESNAJ) organización con 30 años de experiencia en la enseñanza y difusión del ajedrez, solicita el apoyo del Instituto Mexiquense de Cultura Física y Deporte para seguir promoviendo su práctica en niños y jóvenes del Estado de México, pues la promoción del ajedrez necesita recibir apoyos como otros deportes, ya que tal y como ellos su práctica requiere un esfuerzo motriz, sigue una serie de reglas y persigue un afán competitivo.

Durante más de 13 años consecutivos, la ESNAJ ha fomentado y promovido en sus torneos esta actividad interdisciplinaria, recreativa y cultural conjuntando competencia, inteligencia y estrategia desde edades tempranas. En el Estado de México cuenta con dos planteles ubicados en Tlalnepantla de Baz y en Ecatepec de Morelos donde se practica activamente. Uniéndose a este esfuerzo, algunas instituciones de educación privada a nivel básico han implementado el ajedrez como taller; sin embargo es necesario extender la práctica en más espacios para lo cual se necesita el apoyo del IMCUFIDE.

ESCUELA NACIONAL DE AJEDREZ A.C.

– Valle de Aragón – Santa Mónica – Lomas de Chapultepec

– Las Águilas –Narvarte.



Los niños y jóvenes mexicanos necesitan acercarse al deporte para desarrollar sus capacidades íntegramente y el ajedrez ofrece una oportunidad de desarrollo no sólo físico (al estimular las habilidades motrices finas), sino también mental, lo cual formaría jóvenes más sanos que piensen estratégicamente en el futuro.

Sin más por el momento, me despido confiando en su preocupación por la niñez y esperando su respuesta.

Atentamente

Lic. Rodrigo Ferriz Barrios

Director de la Escuela Nacional de Ajedrez A.C.

Monte Libano, esq. Avenida Palmas, Col. Lomas de Chapultepec, Del. Miguel Hidalgo.
Teléfonos: 36207958 y 59. Sitio web: www.esnaj.com.

Al inicio de la etapa 2, la doceava estrategia referente al contexto educativo tiene el fin de difundir y explicar a los padres de familia el funcionamiento del sistema de puntos para evaluar a los alumnos a partir de un discurso durante la apertura de los torneos y a través de la página de internet de la ESNAJ.

Programa 2: Consolidando a la ESNAJ			
Estrategia 12		Objetivo: Difundir y explicar a los padres de familia el funcionamiento del sistema de puntos para evaluar a los alumnos.	
Destinatario	Herramienta de comunicación	Medios	Mensaje
Clientes actuales y clientes cautivos	Comunicación interpersonal	<i>Genérico:</i> Exposición oral <i>Específico:</i> Explicación durante torneo	Explicación detenida del funcionamiento y beneficios del sistema de puntos.
	Promoción	<i>Genérico:</i> Internet <i>Específico:</i> Información en su página	

Esta estrategia es sólo con fines de reforzamiento debido a que se ha difundido con anterioridad el funcionamiento del sistema de puntos. Durante los torneos, antes de anunciar la primera partida, se propone recordar a los participantes que al acumular 15, 30 ó 45 victorias en torneos

consecutivos se otorgará una medalla especificando que si se deja de participar el conteo inicia desde cero, dado que el premio es a la constancia y tenacidad. El encargado de dar el mensaje debe hacer hincapié en que mientras más se practica en torneos más se elevará el nivel de ajedrez de cada alumno.

La información explícita sobre el funcionamiento del sistema de puntos alentará a los padres de familia a continuar motivando a sus hijos a participar en los torneos mes con mes. El periodo de esta estrategia abarca de noviembre 2010 a marzo de 2011 y puede medirse llevando un control de la cantidad de alumnos que se inscriben a los torneos de manera constante.

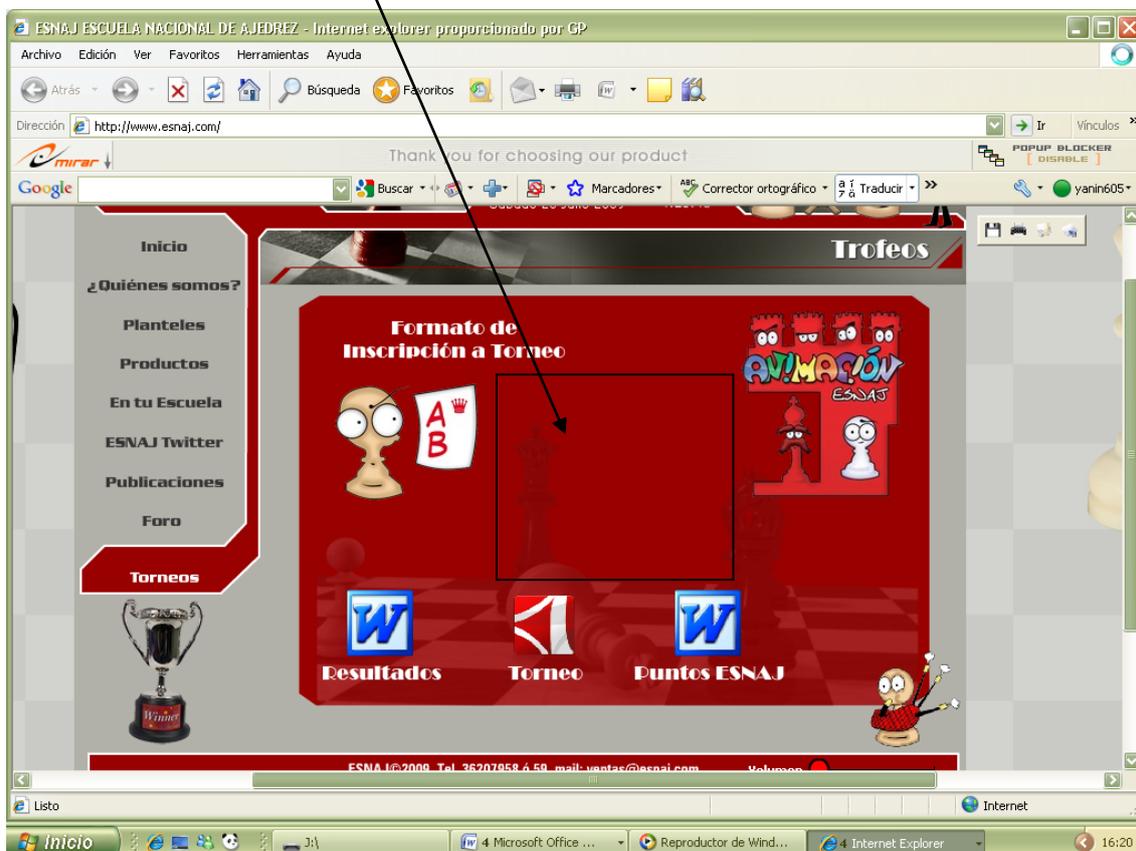
En la página de Internet se propone colocar el siguiente texto en la sección de torneos:

En la ESNAJ premiamos tu tenacidad y constancia

Queremos que te conviertas en un gran campeón de ajedrez, por eso todas tus victorias valen y al acumular 15,30 ó 45 en torneos consecutivos recibirás una medalla. Si aún no reúnes tus puntos ¡PARTICIPA EN EL SIGUIENTE TORNEO Y GÁNATE LA MEDALLA!

Para poder ganar una medalla por 15, 30 ó 45 puntos acumulados, éstos deben obtenerse en torneos consecutivos. Si dejas de participar en uno tu conteo iniciará desde cero. Recuerda que la práctica hace al maestro, participando en cada torneo mejorarás tu nivel. ¡Conviértete en un gran estratega!

Área para colocar el texto:



La estrategia número 13, correspondiente al contexto económico, tiene como fin posicionar a mayor escala los torneos mensuales de ajedrez organizados por la ESNAJ para competir con otros de escuelas u organizaciones afines, para lo cual se utilizará la publicidad, en específico una postal institucional donde se informe sobre la celebración de torneos mensuales.

Las postales se repartirían en las afueras de escuelas privadas y de centros ajedrecísticos ubicados en zonas donde predominen habitantes clase C+ y A/B (ya que es el nivel socioeconómico predominante de los clientes asiduos) con el fin de que conozcan los torneos de la ESNAJ y se interesen

en participar. La distribución se planea entre los meses de noviembre de 2010 a abril de 2011.

ETAPA 2: Consolidando a la ESNAJ			
Estrategia 13	Objetivo: Posicionar a mayor escala los torneos mensuales de ajedrez organizados por la ESNAJ para competir con otros de escuelas u organizaciones afines.		
Destinatario	Herramienta de comunicación	Medios	Mensaje
Cientes potenciales	Publicidad	<i>Genérico</i> Impreso <i>Específico</i> Postal institucional	Información sobre la celebración de torneos mensualmente.

La forma de evaluación sería a través del sondeo antes mencionado que se realizará para conocer el impacto de cada estrategia.

Las postales institucionales deben tener los datos esenciales para publicitar los torneos. A continuación se presenta una propuesta para su diseño.



Figura 6. Cara frontal de la postal



Figura 7. Reverso de la postal

En cuanto al macroambiente de los competidores, el área de oportunidad es la *necesidad de dar a conocer a mayor escala los productos que vende la ESNAJ y su oferta educativa para competir con otros fabricantes de ajedreces y escuelas*, para satisfacerla se plantean seis estrategias (de la 14 a la 19).

La estrategia número 14 pretende posicionar en el mercado los productos de la tienda ESNAJ resaltando su trabajo como fabricante de ajedreces. La herramienta de comunicación a utilizar para lograr el propósito es la publicidad.

Se hará uso de la publicidad por Internet a partir de anuncios en Google Adwords, aunque otra opción podrían ser las ventanas emergentes. Este tipo de publicidad es efectiva ya que cada vez que un navegante busque algo referente al ajedrez aparecerá la oferta de los productos.

Para publicitarse de esta manera se necesita acceder a la página de Adwords en Google en el dominio com.mx para que el anuncio aparezca en México, luego deben registrarse como claves las palabras: juegos, ajedrez y ajedreces. Lo conveniente de anunciarse en Adwords Google es que sólo se pagará si los usuarios hacen clic y visitan la página de la tienda ESNAJ.

Asimismo se hará publicidad en el punto de venta a partir de un cartel denominativo o banner que se colocará durante los torneos y en las tiendas de la ESNAJ para que los clientes actuales y potenciales se enteren

de que la asociación no sólo vende ajedreces sino que además son productores.

Programa 2: Consolidando a la ESNAJ			
Estrategia 14		Objetivo: Posicionar en el mercado los productos de la tienda ESNAJ resaltando su trabajo como fabricante de ajedreces.	
Destinatario	Herramienta de comunicación	Medios	Mensaje
Clientes (potenciales, actuales y cautivos)	Publicidad	<i>Genérico:</i> Internet <i>Específico:</i> Google AdWords, Ventanas emergentes.	Información sobre los productos que se ofrecen, las promociones destacando que la ESNAJ es fabricante.
		<i>Genérico:</i> Impreso <i>Específico:</i> Pendón/Cartel denominativo durante los torneos	

La implantación de la estrategia está planeada para noviembre de 2010 y se pretende que sea permanente, con una evaluación inicial a partir de junio de 2011. La manera de hacerlo sería a través del sondeo que se realizará para conocer el impacto de cada estrategia y midiendo el número de ventas.

El pendón debe medir 70 x 150 cm. y debe contar con las características de la siguiente propuesta.

Figura 8. Pendón promocional

EN LA **ESNAJ** FABRICAMOS
AJEDRECES Y PRODUCTOS
RELACIONADOS.



CALIDAD Y EXCELENCIA
DESDE HACE 30 AÑOS.

Precios bajos y
promociones.



Llama al:
36-20-79-38
www.esnaj.com



Con relación a la anterior, la estrategia 15 tiene el objetivo de promocionar los productos de la marca Ferriz en sitios y eventos ajedrecísticos, para lo cual se propone la elaboración de un tríptico cuyo contenido sea información y descripción de las características y precios de los productos de la tienda ESNAJ.

La repartición de trípticos en eventos ajedrecísticos ajenos a los realizados por la asociación logrará que los jugadores conozcan la marca Ferriz y exista la posibilidad de que se conviertan en clientes. La distribución será permanente, se empezaría en diciembre de 2010 y terminaría en mayo del 2011, para proceder a la primera evaluación.

Programa 2: Consolidando a la ESNAJ			
Estrategia 15		Objetivo: Promocionar los productos de la marca Ferriz en sitios y eventos ajedrecísticos.	
Destinatario	Herramienta de comunicación	Medios	Mensaje
Clientes potenciales	Promoción	<i>Genérico:</i> Impreso <i>Específico:</i> Tríptico promocional	Información y descripción de todos los productos de la tienda ESNAJ y en específico de la marca Ferriz.

Asimismo se sugiere cambiar el título del vínculo *Productos* por el de *Tienda ESNAJ* como solía llamarse antes de la reestructuración de la página en junio de 2009. Lo anterior con el fin de tener más cohesión y coherencia con el tríptico.

La forma de evaluación es a través del sondeo que se realizará para conocer el impacto de cada estrategia. El tríptico deberá basarse en esta propuesta:

Figuras 9 y 10. Tríptico promocional

*** Libro ESNAJ**



Libro para niños que enseña los movimientos de las piezas y las reglas y jugadas básicas del ajedrez. Precio: \$220.00

Tienda ESNAJ

Contacto: ventas@esnaj.com

Teléfonos: 3620-7958 y 59



¡Somos fabricantes!

Nos respaldan la Calidad y la Excelencia

Visítanos en:
Monte Libano, esq. Avenida Palmas, Lomas de Chapultepec, Delegación Miguel Hidalgo
www.esnaj.com

ESCUELA NACIONAL DE AJEDREZ A.C.



Catálogo de la tienda ESNAJ

*** Ajedreces con estuche**



Ligero 600 gr. Precio: \$220.00
Pesado 1250 gr. Precio: \$320.00



LA ESNAJ

TIENE DISPONIBLE ÉSTOS PRODUCTOS EN SU TIENDA

*** Reloj Digital BHB**



Resistente al uso continuo.
Pantalla que permite gran visibilidad.
Precio: \$1150.00

Tablero de vinil, enrollable, disponible en Blanco y negro y Blanco y verde. Precio: \$30.00
Estuche negro. Precio: \$40.00

*** Reloj análogo BHB**



Reloj Alemán Profesional, mecánico analógico no necesita pilas. Perfecto para partidas Blitz
Precio: \$900.00

*** Tablero y estuche**



*** Ajedrez Gigante**



En fibra de vidrio, Rey 90cm, Dam a 85 cm, Torre 58 cm, Caballo 62 cm, Alfil 65 cm y Peón 55 cm.
Precio: \$ 25,000.00

Tablero de 5 x 5 m.
Precio: \$ 3,500.00

La estrategia 16 tiene la tarea de promocionar el libro Cuaderno de Trabajo 1 dedicado a la enseñanza de ajedrez a niños. Para hacerlo se proporcionará una reseña del ejemplar de la ESNAJ en el punto de venta, lo cual ayudará a los clientes actuales a conocerlo y posiblemente adquirirlo.

Programa 2: Consolidando a la ESNAJ			
Estrategia 16		Objetivo: Promocionar el libro <i>Cuaderno de Trabajo 1</i> dedicado a la enseñanza de ajedrez a niños.	
Destinatario	Herramienta de comunicación	Medios	Mensaje
Clientes actuales y potenciales	Promoción	<i>Genérico:</i> Punto de venta. Durante los torneos <i>Específico:</i> Reseña del libro	Reseña de la obra. Exaltación de sus características y la diferencia competitiva del libro con respecto a otros de su clase.

En la reseña se resaltarán que el *Cuaderno de Trabajo 1* es el resultado del trabajo de treinta años y que es uno de los primeros libros de ajedrez hechos en México.

Las reseñas (como la propuesta que a continuación se presenta) serán repartidas a los clientes en el área dedicada a la venta de productos de la ESNAJ durante los torneos. Esta acción se llevará a cabo desde diciembre de 2010 hasta mayo de 2011, luego se evaluará el impacto de la estrategia midiendo el número de ventas del libro.

Reseña



El **Cuaderno de Trabajo 1** es el resultado de casi treinta años de experiencia de los profesores de la ESNAJ; uno de los primeros en su clase editado por mexicanos.

A través de una recopilación de ejercicios ilustrados se enseña de forma lúdica las reglas básicas y los principios del juego-ciencia, así como los movimientos y jugadas elementales.

El **Cuaderno de Trabajo 1** ayuda de manera didáctica a reforzar los conocimientos de ajedrez o iniciarse con bases sólidas en este interesante deporte. Este manual es el primero de una serie de 3, el cuaderno número 2 próximamente estará a la venta.

La estrategia 17 busca dar a conocer el método Tlaminimeh como propio de la ESNAJ resaltando sus ventajas. La promoción será la herramienta utilizada para alcanzar el objetivo.

La difusión del método Tlaminimeh a diferentes segmentos del público objetivo servirá para que se conozca que en la ESNAJ se trabaja para tener sus propios métodos y no sólo se conforman con enseñar ajedrez, para lo cual se informará sobre las características del método y sus beneficios sobre otros tradicionales.

Debido a que las características del método Tlamatinimeh no están difundidas explícitamente al público en general, se plantea darlas a conocer a través de la página de la ESNAJ.

Programa 2: Consolidando a la ESNAJ			
Estrategia 17	Objetivo: Dar a conocer el método Tlamatinimeh como propio de la ESNAJ resaltando sus ventajas.		
Destinatario	Herramienta de comunicación	Medios	Mensaje
Público externo en general, clientes potenciales e Instituciones Públicas	Promoción	<i>Genérico:</i> Internet <i>Específico:</i> Página de la ESNAJ	Información sobre la consistencia del método Tlamatinimeh resaltando que dicho método fue creado en la ESNAJ

Para llevar a cabo este propósito se agregará un vínculo (Véase figura 11) llamado *Método ESNAJ* en el cual deberá leerse el siguiente texto:

El Método Tlamatinimeh de la ESNAJ

La palabra Tlamatinimeh proveniente de la lengua náhuatl y es polisémica pues significa “sabio, juicioso o hábil”³, “letrado, alfabetizado y científico”⁴.

³ Remi Simeon, Diccionario de la lengua náhuatl o mexicana, 9na edición, México, Siglo XXI, 1992, p. 611.

⁴ Del diccionario náhuatl en: www.vocabulario.com.mx/nahuatl, 21/05/09, 08:46 hrs.

Alfonso Ferriz Salinas, creador del método, tomó dicha palabra para denominarlo por su significado y para resaltar la mexicanidad. El nombre coincide con el arraigo de la asociación con nuestras raíces que se plasma en nuestro escudo simbolizado por un calmécac. Así, entonces la ESNAJ es un centro de enseñanza para los sabios, como en la época prehispánica donde los tlamatinimeh se formaban en los calmécac.

Creado a inicios de la década de los noventa, Tlamatinimeh es un sistema de enseñanza donde el ajedrez dinámico es primordial para el desarrollo de las capacidades del pensamiento ya que trata de potencializar todas las habilidades cognitivas a través del juego rápido y dirigido. El objetivo esencial es que el ajedrez sea utilizado como una herramienta pedagógica que desarrolle las habilidades mentales de los alumnos.

Para el perfeccionamiento de la inteligencia, en el método Tlamatinimeh se maneja la dialéctica por sobre todas las cosas. Esta metodología está extensamente desarrollada en el libro Cuaderno de Trabajo 1 escrito por profesores de la ESNAJ.

¿Quieres saber más sobre nuestro método de enseñanza? visita el apartado En tu escuela para conocer el Programa Ludea

La aplicación de este cambio en la página está planeada para el periodo comprendido entre enero y abril de 2011.

MÉTODO ESNAJ



Figura 11. Ubicación del nuevo vínculo

La estrategia 18 tiene como fin difundir la identidad de la ESNAJ al exterior para crear una imagen favorable y fidedigna. La forma de hacerlo es mediante la publicación en su página web de los logros de la escuela como organización y los de sus integrantes individualmente.

La exposición de dichos logros ayudará a que el público en general conozca a la escuela y se forme una imagen de ella así como a captar la atención de clientes potenciales. Asimismo será un reforzamiento de la identidad en los públicos actuales, específicamente en los alumnos.

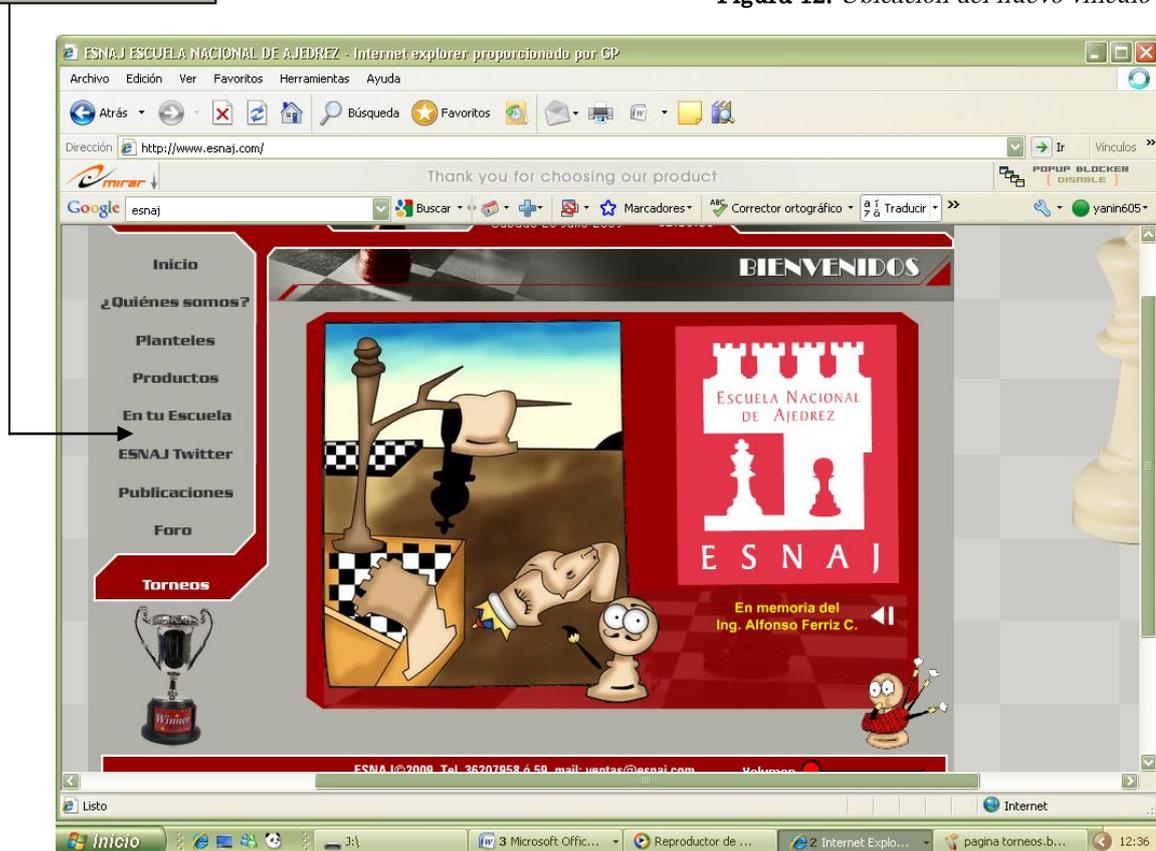
Para alcanzar este propósito se propone agregar una liga en la página de la ESNAJ que se refiera a los logros antes mencionados (figura 12).

Programa 1: <i>Conociendo a la ESNAJ</i>			
Estrategia 18		Objetivo: Difundir la identidad de la ESNAJ al exterior para crear una imagen favorable y fidedigna.	
Destinatario	Herramienta de comunicación	Medios	Mensaje
Público en general y clientes potenciales y actuales	Relaciones Públicas	<i>Genérico:</i> Internet <i>Específico:</i> Página de la ESNAJ.	Difusión de los logros organizacionales e individuales de los integrantes de la ESNAJ.

La estrategia está planeada para iniciarse en enero y febrero del 2011.

LOGROS ESNAJ

Figura 12. Ubicación del nuevo vínculo



La estrategia 19, la última relacionada con el ámbito de competidores, utilizará las relaciones públicas, la promoción y la publicidad para posicionar a la ESNAJ como la institución ajedrecística con mejor oferta educativa.

La información sobre los aspectos más relevantes de la ESNAJ que la convierten en una buena opción educativa debe ser dada a conocer por medio de la publicity mediante la solución de una problemática, por ejemplo el mal aprovechamiento en matemáticas en los niños.

Es decir, será una estrategia de difusión centrada en la importancia del ajedrez en la sociedad mexicana que se realizará a partir de la elaboración periódica mensual o en su defecto bimestral de reportajes sobre los aportes del juego ciencia en al ser humano donde se expondrán las investigaciones que ha realizado la escuela sobre el tema, entrevistas a autoridades en la materia (tales como ajedrecistas, pedagogos, psicólogos infantiles entre otros) y boletines de prensa sobre los eventos ajedrecísticos organizados por la asociación principalmente los torneos.

Dichos trabajos deberán ser enviados a las secciones culturales y/o deportivas de los principales diarios de circulación nacional: El Universal, La Jornada, Milenio Diario, Excélsior, La Crónica de Hoy y El Sol de México. En el caso de la prensa televisiva es necesario enviar invitaciones a los torneos con el fin de que envíen un reportero a cubrir el evento.

Programa 2: Consolidando a la ESNAJ			
Estrategia 19		Objetivo: Posicionar a la ESNAJ como la institución ajedrecística con mejor oferta educativa.	
Destinatario	Herramienta de comunicación	Medios	Mensaje
Públicos externos	Relaciones Públicas	<i>Genérico:</i> Publicity <i>Específico:</i> Impactos en prensa	Información sobre investigaciones sobre el deporte ciencia, los beneficios de la práctica del ajedrez en el ser humano.
	Promoción	<i>Genérico:</i> Internet <i>Específico:</i> Página de la ESNAJ	
	Publicidad	<i>Genérico:</i> Internet <i>Específico:</i> Foro	

En revistas como Muy interesante, Revista Quo, Selecciones, Contenido pueden publicarse reportajes sobre el ajedrez y sus contribuciones a la vida intelectual y personal de quienes lo practican. A continuación se presenta un ejemplo de nota periodística que podría ser publicado en algún diario o revista.

Jugar y Mejorar en matemáticas

El ajedrez es un juego divertido, un deporte recreativo y a la vez una ciencia que despierta las neuronas. El pensamiento táctico y el razonamiento son esenciales para ganar una partida, pues el azar es un elemento inexistente. Para vencer al oponente el cerebro debe realizar una serie de operaciones que desarrollan las capacidades mentales agilizándolo el desenvolvimiento de la atención, el razonamiento, la memoria y la creatividad.

Psicólogos y pedagogos han descubierto que el ajedrez en los niños mejora el desempeño de las habilidades psicomotrices que actúan en el cálculo, el lenguaje y la socialización. El *juego ciencia* también incrementa capacidades psicométricas como la inteligencia y el aprendizaje.

El cálculo y el razonamiento se fomentan lúdicamente con la práctica del ajedrez. "Son varios los padres de familia que han expresado su alegría al ver que su hijo ha mejorado su rendimiento escolar. Donde ven más mejorías es en las matemáticas donde sus hijos suelen razonar más y hacer un previo análisis antes de actuar", declaró Rodrigo Ferriz Barrios, profesor de ajedrez infantil.

Jugar ajedrez a edades tempranas estimula una gran destreza en las habilidades motrices finas, decisivas para el aprendizaje de los niños. Un estudio realizado por la Escuela Nacional de Ajedrez A.C. ha demostrado que los niños ajedrecistas tienen más desarrolladas dichas habilidades responsables de la coordinación cerebro mano; por ejemplo aprender a escribir es una actividad posible gracias a ellas.

El ajedrez se ha implementado en las aulas como herramienta pedagógica en países europeos como Italia, Bulgaria, Grecia, Polonia, Rumanía, Rusia y recientemente Filipinas. En América las naciones que han incluido este deporte en su plan de estudios son Cuba, Venezuela, Argentina, Brasil y Uruguay.

El siguiente es un ejemplo de una invitación a los medios para cubrir un torneo.

ESCUELA NACIONAL DE AJEDREZ A.C.
– Valle de Aragón – Santa Mónica – Lomas de Chapultepec
– Las Águilas – Narvarte.



Boletín de prensa 1

México, D.F. a (fecha)

A LOS REPORTEROS DE LA FUENTE CULTURAL / DEPORTIVA

Se les hace una cordial invitación al Torneo de Ajedrez Infantil número (#) donde participarán más de 100 niños de entre 4 y 15 años de edad pertenecientes a más de 30 instituciones educativas. La sede será en las instalaciones del colegio (Nombre de la sede) ubicado en (Dirección), el día (Fecha) a las (Hora).

Hace más de 13 años que en la Ciudad de México se organizan torneos infantiles de ajedrez con el objetivo de impulsar la práctica del juego ciencia como un factor de desarrollo intelectual en los niños mexicanos ya que su ejercicio contribuye al crecimiento de las potencialidades del ser humano a través de la competencia, la inteligencia, la estrategia y el reto constante.

Además el juego ciencia es una actividad interdisciplinaria, recreativa, cultural, deportiva y formativa, cuya práctica en los niños ayuda al desarrollo de las habilidades psicométricas.

Por dichas razones la Escuela Nacional de Ajedrez, A.C. (ESNAJ) ayuda a la promoción y difusión del ajedrez organizando mes con mes la celebración de torneos.

Atentamente

Lic. Rodrigo Ferriz Barrios

Director de la Escuela Nacional de Ajedrez A.C.

Monte Libano, esq. Avenida Palmas, Col. Lomas de Chapultepec, Del. Miguel Hidalgo.
Teléfonos: 36207968 y 59. Sitio web: www.esnaj.com.

Una vez terminado el evento se envían boletines como el siguiente para comunicar los resultados del torneo.

ESCUELA NACIONAL DE AJEDREZ A.C.
– Valle de Aragón – Santa Mónica – Lomas de Chapultepec
– Las Águilas –Narvarte.

Boletín de prensa 2

México, D.F. a (fecha)

A LOS REPORTEROS DE LA FUENTE CULTURAL / DEPORTIVA

Más de 100 niños de entre 4 y 15 años de edad pertenecientes a más de (número de instituciones) instituciones educativas participaron este (fecha) en el Torneo de Ajedrez Infantil (número) organizado por la Escuela Nacional de Ajedrez, A.C. (ESNAJ).

Durante el torneo los infantes dejaron el azar a un lado y usaron su mejor estrategia valiéndose de un esfuerzo intelectual táctico, un razonamiento lógico y utilizando múltiples habilidades del pensamiento para ganarse el trofeo al primero lugar.

La sede del evento fue el (Nombre de la sede) donde durante (número de horas) cada concursante se desempeñó con competencia, inteligencia, estrategia y reto constante para obtener el trofeo principal. El torneo estuvo dividido en cinco categorías en las que resultaron triunfadores (nombre del niño) en la categoría de 3 a 6 años (nombre del niño) en la de 7 y 8 (nombre del niño) en la de 9 y 10 (nombre del niño) en la de 11 a 14 y (nombre del niño) en la de 15 años en adelante.

El objetivo de la ESNAJ al organizar este tipo de torneos, desde hace 13 años consecutivos, ha sido siempre la promoción y difusión del ajedrez como factor de desarrollo intelectual en los niños mexicanos ya que su práctica contribuye al crecimiento de las potencialidades del ser humano.

Atentamente

Lic. Rodrigo Ferriz Barrios

Director de la Escuela Nacional de Ajedrez A.C.

Monte Libano, esq. Avenida Palmas, Col. Lomas de Chapultepec, Del. Miguel Hidalgo.
Teléfonos: 36207958 y 59. Sitio web: www.esnaj.com.

En cuanto a promoción en la página de la ESNAJ, se propone cambiar el link llamado *En tu Escuela* por *El Ajedrez y la ESNAJ* (figura 13) para que haya información más extensa sobre la asociación y sus aportaciones educativas. En ese apartado se propone que haya un submenú con tres vínculos; el primero de ellos será *En tu escuela* y contendrá la información que actualmente se presenta sobre su proyecto educativo; el segundo será *Beneficios de la práctica del ajedrez*, donde se dará una explicación de las aportaciones positivas del juego ciencia y el tercero *Biblioteca ESNAJ*, en el que podrán encontrarse los títulos de los libros más representativos e imágenes de su colección, resaltando con una pequeña reseña a su libro *Cuaderno de Trabajo 1*.



Figura 13. Ubicación del vínculo

En lo concerniente a publicidad puede hacerse por internet mediante su nuevo foro en el cual pueden discutirse jugadas históricas, estrategias, resolver dudas y algunas problemáticas. Además pueden discutirse algunos aspectos de las investigaciones que se han realizado en la ESNAJ sobre los beneficios de practicar ajedrez.

La implementación de la estrategia debe ser permanente iniciando a partir del mes de febrero de 2011. La evaluación de esta estrategia compuesta por 3 tácticas puede llevarse a cabo mediante el monitoreo en medios y observando la participación del foro a partir del número de comentarios.

La siguiente estrategia de comunicación externa, referente al contexto político nacional e internacional, tiene como objetivo dar a conocer los ejemplos de otros países en cuanto a implementación del ajedrez en las escuelas de educación básica y los eventos internacionales, lo cual se realizará a través de la página de la ESNAJ.

La información y los ejemplos de los esfuerzos de otros países para fomentar el ajedrez en todos los rincones de sus naciones ayudará a saber que la implementación del deporte ciencia es una acción que se realiza en otras partes del mundo con buenos resultados. Además dichos datos se utilizarán como argumento para otras estrategias afines.

En el sitio web de la ESNAJ se agregará un apartado que se refiera al ajedrez en la esfera internacional (véase figura 14). A pesar de la

imposibilidad de medir cuantitativamente el impacto de esta estrategia, para su evaluación puede agregarse la pregunta: El ejemplo de otros países... a) nos sirve como impulso, b) no debería influir en las acciones que se tomen en México. Cualquier visitante tendrá la opción de participar en el sondeo.

Programa 2: Consolidando a la ESNAJ			
Estrategia 20	Objetivo: Dar a conocer los ejemplos de otros países en cuanto a implementación del ajedrez en las escuelas de educación básica y los eventos internacionales.		
Destinatario	Herramienta de comunicación	Medios	Mensaje
Público en general, clientes potenciales e Instituciones Públicas	Promoción	<i>Genérico:</i> Internet <i>Específico:</i> Página de la ESNAJ.	Información sobre los esfuerzos y logros en implementación del ajedrez en otros países. Noticias sobre el ajedrez en el mundo.

En la nueva sección, además de las noticias sobresalientes a nivel mundial, se presentará el siguiente texto:

La lucha por incluir el ajedrez en los planes de estudio trasciende fronteras, en otros países del mundo se ha concientizado mayormente sobre los beneficios que la práctica de este juego aporta al ser humano, en especial a los infantes y jóvenes.

En América, Cuba, Venezuela, Argentina, Brasil y Uruguay han implementado la asignatura de ajedrez en educación básica. En países europeos como Italia, Bulgaria, Grecia, Polonia, Rumania y recientemente Filipinas el ajedrez ya es una materia curricular. Rusia también ha puesto en marcha sus clases de ajedrez en todas las escuelas. Del mismo modo otros países del mundo como Estados Unidos y España han incluido este deporte en los planes de estudio de algunos de sus estados.

Y para mayor información sobre el ajedrez a nivel mundial se propondrá visitar la página <http://www.ajedrezenlasescuelas.com/>.

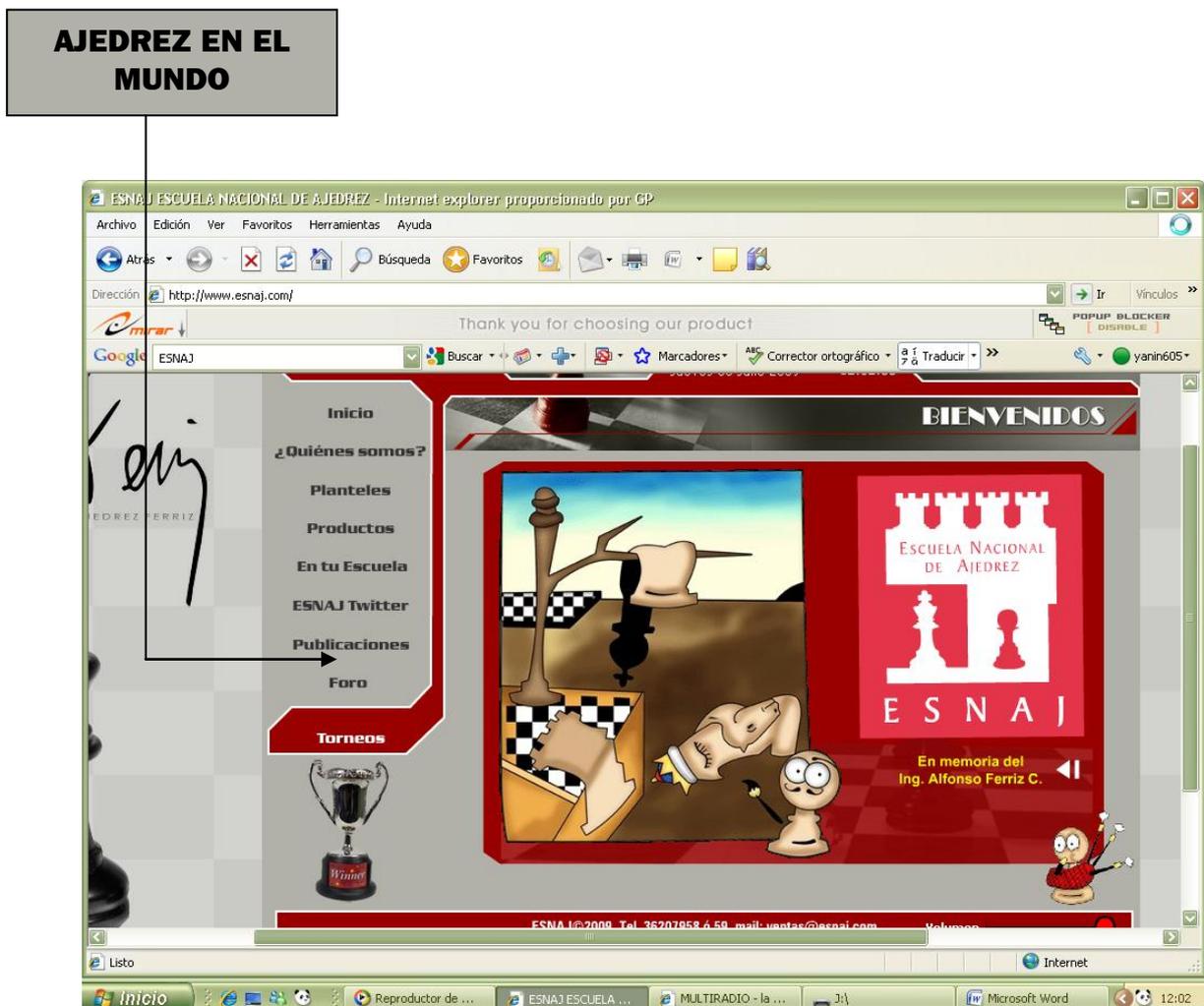


Figura 14. Ubicación del nuevo vínculo

La última estrategia del plan está relacionada con el ámbito educativo y tiene el fin promocionar en más rincones de la ciudad al ajedrez y a la ESNAJ como la asociación que lo enseña y fomenta su práctica desde tempranas edades.

Para lograrlo se utilizará el marketing como herramienta, específicamente la participación en la Expo Proveedores para Escuelas, exposición dirigida a organizaciones educativas donde se ofrecen productos y servicios, por lo cual es una oportunidad para estar en contacto directo con un gran número de personas relacionadas con el ámbito educativo, lo que permitiría el acercamiento a posibles clientes, ya que en este evento participan instituciones relacionadas con la educación, la enseñanza y el aprendizaje.

Es necesario investigar en la página <http://www.clubepe.com/> la fecha exacta de la 12º Expo Proveedores para Escuelas 2011 que tendría lugar en el periodo comprendido entre febrero y marzo en el Centro Banamex, como se ha venido efectuando en años anteriores.

Se puede hacer el registro en la dirección <http://www.clubepe.com/eventos/>, en la liga *Inscripciones*, o establecer contacto previo con el Club de Empresas Proveedoras de Escuelas (organizador de la exposición) a través de la dirección <http://www.clubepe.com/contacto.php>.

Una vez inscrito en el área de *Servicios para centros escolares* es indispensable organizar el material para promocionarse, el cual sería

básicamente el mismo que se plantea en las estrategias anteriores, como el folleto informativo sobre la ESNAJ y las reglas promocionales que funcionarían como souvenirs.

Además se debe preparar un stand atractivo para los visitantes que refleje la identidad visual, rescatando los colores institucionales y el escudo de la asociación. Previo al evento debe establecerse y organizar la información que los expositores deberán proporcionar a los visitantes del stand, tomando siempre en cuenta los datos a resaltar que convierten a la ESNAJ en una buena opción educativa.

El objetivo de esta estrategia es la creación de una base de datos que permita establecer contacto con clientes potenciales. La evaluación de estrategia puede hacerse sólo si alguno de los visitantes contacta a la ESNAJ para solicitar sus servicios.

Programa 2: Consolidando a la ESNAJ			
Estrategia 21	Objetivo: Promocionar en más rincones de la ciudad al ajedrez y a la ESNAJ como la asociación que lo enseña y fomenta su práctica desde edades tempranas.		
Destinatario	Herramienta de comunicación	Medio	Mensaje
Clientes potenciales	Promoción	<i>Genérico:</i> Marketing <i>Específico:</i> Expo Proveedores Para Escuelas	Presentación de la oferta educativa de la ESNAJ, sus métodos, sus planteles, precios, entre otros aspectos.

Cronograma de estrategias externas

Acotaciones



Periodo de Implementación



Periodo de Evaluación

Periodo Estrategia	2010					2011						
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
7. Difusión de clases de ajedrez	Implementation	Implementation	Implementation	Implementation	Implementation	Evaluation	Evaluation	Evaluation				
8. Folleto para PEC		Implementation	Implementation	Implementation	Implementation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation			
9. Carta al IDDF			Implementation	Implementation	Implementation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation		
10. Cabildeo SEP			Implementation	Implementation	Implementation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	
11. Promoción ante IMCUFIDE			Implementation	Implementation	Implementation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	
12. Sistema de puntos				Implementation	Implementation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation
13. Postal institucional torneo				Implementation	Implementation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation
14. Promoción ajedreces				Implementation	Implementation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation
15. Tríptico de productos					Implementation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation
16. Promoción de libro					Implementation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation
17. Difusión de método Tlamatinimeh						Implementation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation
18. Difusión de logros organizacionales						Implementation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation
19. Posicionamiento de oferta educativa							Implementation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation
20. Ajedrez en el extranjero							Implementation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation
21. Exposición							Implementation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation	Evaluation

CONCLUSIONES

La comunicación en las organizaciones es vital para su buen desempeño, ya que día a día impera una necesidad de estar en contacto directo al interior con sus empleados y al exterior con sus públicos meta. Las deficiencias en la comunicación pueden ocasionar un estancamiento negativo en el desarrollo organizacional y en el peor de los casos el fracaso de una empresa o institución.

Sin duda elaborar un plan de comunicación ayuda a sortear inconvenientes que encuentran su arreglo en las acciones concretas, las cuales a nivel interno pueden solucionar problemas en clima y ambiente, en el proceso de socialización, en liderazgo, entre otras áreas que en suma hacen que la organización sea sólida internamente para luego fortalecerse y consolidarse al exterior. A nivel externo los planes de comunicación son útiles para dar a conocer a la empresa o institución, posicionarla y favorecer al proceso de formación de una imagen positiva en sus públicos meta, así como también en el público en general.

Un Plan Integral de Comunicación cumple con ambas funciones, es decir, resuelve al mismo tiempo las problemáticas internas y externas, además de utilizar todas las herramientas posibles de comunicación para que el impacto alcance distintos ángulos sin perder la congruencia del mensaje entre un medio y otro. La integralidad de este plan permitió la utilización conjunta de la promoción, de la publicidad, de las relaciones

públicas, de la comunicación interna y de la externa y usar las ventajas de cada una de ellas en beneficio de la Escuela Nacional de Ajedrez A.C.

Cabe destacar que éste plan puede ser flexible durante su implementación puesto que debe adaptarse a las contingencias del entorno o a las nuevas necesidades internas. De este modo se pueden reestructurar las estrategias o cambiar los tiempos de ejecución sin que eso signifique la modificación del objetivo a alcanzar.

En la ESNAJ se han realizado constantes esfuerzos por mantener una comunicación fluida al interior y al exterior; no obstante podría haber algunas mejoras en la formulación de los mensajes dirigidos a su público objetivo y en los medios utilizados, razón por la cual fue oportuno elaborar un Plan de Comunicación Integral que retomara lo que se ha estado haciendo hasta el momento modificando algunos aspectos e ideando otras estrategias que debían conjuntarse con las actuales para tener un mejor resultado en el público meta.

La elaboración de este plan tuvo como guía el objetivo general de la escuela, es decir, hubo congruencia entre éste y los objetivos de comunicación para asegurar la efectividad. De esta forma las acciones que se planearon respondieron a las necesidades organizacionales primordiales y se centran en la difusión de la práctica del ajedrez como una herramienta pedagógica eficiente para el desarrollo de múltiples capacidades del pensamiento en los niños. Los objetivos subyacentes se establecieron para fortalecer aspectos de la asociación que ayudarían a posicionarla en cuanto a su oferta educativa y la venta de sus productos.

El plan para la ESNAJ comenzó con el conocimiento pleno y profundo de la identidad y estructura de la Escuela Nacional de Ajedrez pues es de suma importancia saber cómo satisfacer las necesidades de comunicación organizacional a partir de la estructuración de la asociación. En este tópico se encontró que la ESNAJ tiene una identidad visual y conceptual definida que no presenta variaciones graves, lo cual da pauta a su óptima difusión ante el público en general.

Asimismo fue necesaria una descripción de los medios de comunicación utilizados por la asociación para difundirse interna y externamente. Al realizar la investigación se encontró que al interior se manejan los medios más tradicionales como el periódico mural, el boletín y el correo electrónico principalmente, los cuales por lo general cumplen satisfactoriamente con su función. En los medios de comunicación externa se hallaron algunos aspectos que podrían mejorarse, por lo cual hay un mayor énfasis en las estrategias planteadas al exterior.

Además de describir y analizar los medios de comunicación habituales en la ESNAJ fue preciso conocer el estado del ambiente interno y externo para conocer las implicaciones de éstos en la escuela y aprovechar las oportunidades. En términos generales se concluyó que hay un ambiente propicio para desarrollarse sin mayores problemas en su entorno inmediato y convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

En el contexto interno se analizaron las áreas de socialización, liderazgo, clima y ambiente así como comunicación interna que influyen en el comportamiento organizacional y donde además puede intervenir la

comunicación en caso de ser necesaria una mejora. Luego del análisis se encontró que la mayor fortaleza de la ESNAJ radica en la comunicación interna pues sus miembros están siempre informados de las nuevas noticias gracias a los esfuerzos de las altas jerarquías. También el clima y ambiente es un punto fuerte de la escuela, ya que su personal se siente motivado y comprometido a alcanzar los objetivos institucionales.

Del contexto externo se tomaron los ámbitos que tienen influencia en la asociación; el educativo debido a que la ESNAJ está constantemente tratando de introducir al ajedrez en las escuelas; el de competidores que venden también productos ajedrecísticos o bien cuentan con la misma oferta educativa; el económico en cuanto al presupuesto que destina el gobierno a las actividades culturales o deportivas; el político nacional e internacional en lo referido a políticas relacionadas con los esfuerzos realizados por otras organizaciones en México y en otros países para implantar el ajedrez en los planes de estudio de educación básica.

En este ámbito es importante considerar que existen aspectos que favorecen a la institución, pero que también hay otros que impiden su labor, por ejemplo la falta de apoyo gubernamental, por lo cual el Plan de Comunicación Integral propone algunas acciones para conseguir la ayuda necesaria y así cumplir con el objetivo esencial de la organización.

Con el análisis de los medios de comunicación en la ESNAJ y del ambiente interno y externo (micro y macroambiente) se encontraron áreas de oportunidad. Básicamente al interior se estableció la posibilidad de fortalecer la identidad organizacional, mientras que al exterior se encontró

la posibilidad de difundir el ajedrez a un público mayor y obtener el sustento de algunas instituciones de gobierno.

La información obtenida mediante dicho análisis es fácilmente identificable en el análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que se realizó para esquematizar los datos obtenidos. A partir de lo anterior se procedió a establecer objetivos y a diseñar estrategias de comunicación para alcanzarlos.

Cabe destacar que durante todo este proceso fue estrictamente necesario identificar al público meta y todas sus características para formular un mensaje y proponer un medio adecuado, pues al no tener un segmento bien definido al cual dirigirse el mensaje podía perderse antes de llegar al objetivo planeado o llegar a un destinatario no deseado.

No conocer al público objetivo ha sido la causa de algunos esfuerzos fallidos en materia de difusión. Eso es precisamente lo que ha ocurrido con los impactos en televisión para dar a conocer la importancia de practicar el ajedrez a sus clientes potenciales, que no han sido del todo satisfactorios ya que la audiencia de los canales 2 y 7, donde se han publicado algunas notas sobre la escuela, está conformada mayormente por otro segmento diferente al público meta de la ESNAJ. En cambio, entre los telespectadores de los canales 11, 22 y 40 se encuentra el público objetivo que corresponde al segmento C+ cuyo nivel de vida es ligeramente superior al medio según la descripción de los niveles socioeconómicos de AMAI. No importa cuántas personas estén expuestas al mensaje sino a cuántas realmente les interesa,

por ello las propuestas se centran primordialmente en dichos canales culturales con el fin de obtener un impacto seguro.

Con base en lo anterior, en este plan ha sido importante elegir los medios y las herramientas de comunicación que puedan ser adecuadas a las preferencias de cada público meta puesto que no siempre se requiere atraer la atención del mismo segmento de la población. Es preciso saber que las estrategias se dirigen a distintos públicos dependiendo de la finalidad que se busque, ya sea llegar a los clientes potenciales, a los actuales o a los miembros de la ESNAJ.

Hasta el momento, a pesar de los numerosos medios organizacionales de comunicación, en palabras del director general, lo más funcional para atraer a nuevos clientes han sido las recomendaciones y el medio más efectivo ha sido el folleto, por lo cual en este plan se propuso la utilización de otros medios que conjuntamente logren atraer la atención esperada.

Las herramientas de comunicación utilizadas se eligieron de acuerdo a las necesidades comunicativas y tomando en cuenta los recursos de esta organización civil que no puede hacer gastos ostentosos; por ejemplo para hacer una campaña publicitaria above the line (ATL) que llegue a un público más amplio. En el caso de la ESNAJ fue mejor emplear predominantemente herramientas propias del below the line (BTL) como la promoción, el marketing y las relaciones públicas debido a que el costo es menor y se ataca directamente al público meta.

Además del carácter económico de las estrategias planteadas es más fácil evaluar su impacto si la retroalimentación es directa e inmediata en

algunos casos. Para calificar el funcionamiento de cada una se propuso una forma de evaluación, de las cuales la más recurrente fue el sondeo propuesto para conocer la efectividad con el cual se puede medir cuantitativamente y saber qué medio de los que se utilizaron funciona mejor.

Es un hecho irrefutable que a lo largo de la historia de la escuela han existido varios esfuerzos por comunicarse con sus públicos internos y externos; sin embargo las acciones que se han realizado han sido empíricas, por lo cual hacía falta una investigación más rigurosa que tomara en cuenta diferentes aspectos del ambiente que rodea a la organización y que le influyen en menor o mayor medida, porque así es posible adelantarse a las contingencias y aprovechar las oportunidades del entorno.

Comúnmente en las organizaciones pequeñas se planea empíricamente y se formulan estrategias sin investigar primero la situación del entorno inmediato y sin evaluar rigurosamente sus resultados, por lo cual este Plan de Comunicación Integral se realizó con una metodología que iniciara en la inspección del ambiente que rodea a la ESNAJ y culminara en una evaluación cuantitativa de algunas de las estrategias implementadas, puesto que hay algunas que solamente pueden medirse cualitativamente.

Asimismo se observó que existen pequeños aspectos que modificar en lo ya implementado en la escuela pero que no necesitan grandes cambios o elaborar una estrategia para corregirlos. En cuanto a la identidad visual se presentan algunas variaciones de color y diseño en el uso del escudo de la ESNAJ. En ese sentido, sería conveniente tener uniformidad en el tono de los colores utilizados en el escudo y que éste sea el mismo que se presenta

en la página web, en el libro *Cuaderno de Trabajo 1*, en los documentos o papelería que se utilice para la asociación, ya que eso permite dar una imagen de formalidad. También sería útil utilizar siempre una misma tipografía en las convocatorias y demás documentos, así como respetar la gama cromática de la identidad visual de la ESNAJ para los diseños de los volantes y folletos.

En suma, la situación actual de la ESNAJ es favorable ya que está bien posicionada entre sus clientes actuales y continúa trabajando para lograr su principal propósito que es “llevar el ajedrez a todos los hogares de México”. Sin embargo hace falta que el público en general conozca la labor de la asociación y que los clientes potenciales tengan una imagen positiva que los lleve a ser usuarios de los productos y servicios de la escuela. En este sentido se comprueba la hipótesis inicial de que la ausencia de un plan integral de comunicación genera una insuficiente difusión hacia el público meta y falta de interés del público en general que se traduce en el desconocimiento de las actividades de la escuela.

Finalmente, con la implementación del plan y gracias a su integralidad se espera que los resultados sean positivos, es decir, se pretende que haya más fortalezas a nivel interno que se reflejen al exterior, así como fortalecer la difusión de la ESNAJ para que haya un mayor conocimiento de los beneficios de la práctica del ajedrez en el público en general, posicionar una imagen favorable entre sus públicos meta y acrecentar el número de clientes. Asimismo el Plan de Comunicación Integral debe ayudar a dar un paso más en la lucha por promover y divulgar

la cultura ajedrecística en la población y ser otro peldaño más en los esfuerzos por introducir al *juego ciencia* en los planes de estudio como taller o materia optativa.

APÉNDICE 1

Formato de evaluación para realizar sondeo.



Buenas tardes, su respuesta nos será de gran ayuda.

Por favor marque con una cruz.

¿Por qué medio se enteró de la existencia y oferta educativa de la ESNAJ?

- a) Por recomendación
- b) Televisión ¿qué canal y programa? _____
- c) Radio
- d) Volante, folleto, tríptico
- e) Periódico ¿cuál? _____
- f) Cartel
- g) Página de la ESNAJ
- h) Otro, ¿Cuál? _____

APÉNDICE 2

Directorio de escuelas

El propósito de este directorio de escuelas cercanas al domicilio de los planteles de la ESNAJ es encontrar nuevos espacios para implementar la práctica del ajedrez, se pretende impulsar esta iniciativa principalmente a las instituciones con el distintivo Escuela de Calidad, el cual se especifica en la tabla como PEC (Programa Escuelas de Calidad), así como en las escuelas particulares donde los padres de familia están más preocupados por la formación integral de sus hijos debido a su perfil socioeconómico y nivel académico.

Escuelas cercanas al Plantel Valle de Aragón, Municipio de Ecatepec de Morelos

CCT	NIVEL	NOMBRE	COLONIA	DOMICILIO	SOSTENIMIENTO	PEC
15PPR2185N	PRIMARIA	BENITO FENTANES	VALLE DE ARAGÓN NTE	VALLE PAPALOAPAN NÚM. 135	PARTICULAR	
15PPR2902G	PRIMARIA	COLEGIO MAHATMA GANDHI	VALLE DE ARAGÓN NTE	VALLE DE TAPAJOZ NÚM. 279	PARTICULAR	
15PPR2991Q	PRIMARIA	COLEGIO MIGUEL ÁNGEL BUONAROTTI	VALLE DE ARAGÓN NTE	VALLE DEL SEGRE NÚM. 18	PARTICULAR	
15PPR2232H	PRIMARIA	ESCUELA SIMÓN BOLÍVAR (VALLE DE ARAGÓN)	VALLE DE ARAGÓN NTE.	VALLE DEL TAJO NÚM. 91	PARTICULAR	
15PPR2267X	PRIMARIA	INSTITUTO EIZI	VALLE DE	VALLE DE	PARTICULAR	

		MATUDA	ARAGÓN NTE	TEHUACAN NÚM. 82		
15PES0773I	SECUNDARIA	PART. NO 0283 "FUNDACIÓN CULTURAL DE LAS AMÉRICAS"	VALLE DE ARAGÓN SECCIÓN 3A	VALLE DE SONORA NÚM. 23	PARTICULAR	
15PPR2262B	PRIMARIA	TENOCH	VALLE DE ARAGÓN SECCIÓN 3A	VALLE DE NAKTONG NÚM. 138	PARTICULAR	

Escuelas cercanas al Plantel Las águilas, Delegación Álvaro Obregón.

CCT	NIVEL	NOMBRE	COLONIA	DOMICILIO	SOSTENIMIENTO	PEC
09DPR1479D	PRIMARIA	ALBERTO LENZ	LORETO BARRIO	ALTAMIRANO 222 C.P. 01090	FEDERAL	Sí
09DPR2218Z	PRIMARIA	LUXEMBURGO	LOMAS DE PLATEROS	MANZ. F EDIF. 35 S/N C. P. 01480	FEDERAL	Sí
09DPR2220N	PRIMARIA	MATILDE ACOSTA	LOMAS DE PLATEROS	MANZANA G ENTRE EDIFICIO G3 G20 C.P. 01480	FEDERAL	Sí
09DPR1924W	PRIMARIA SECUNDARIA	MELCHOR MUZQUIZ	SAN ÁNGEL	MELCHOR MUZQUIZ 1 C.P. 01000	FEDERAL	Sí
09DES0170B	SECUNDARIA	"HEBERTO CASTILLO "	MOLINO DE ROSAS	ROSA CHINA Y ALTA TENSIÓN C.P. 01470	FEDERAL	Sí
09DES0169M	SECUNDARIA	CARMEN SERDÁN	CORPUS CHRISTI	AV. SAN ISIDRO Y ALTO LERMA C.P. 01530	FEDERAL	Sí
09DES0246A	SECUNDARIA	GERARDO MURILLO	EL CAPULÍN	PROL. ARTIFICIOS C.P. 01110	FEDERAL	Sí
09DES0039T	SECUNDARIA	RAMÓN	MERCED GÓMEZ	TACUBA NO 19	FEDERAL	Sí

		DOMÍNGUEZ RAMÓN		C.P.01600		
09DES0279S	SECUNDARIA	SECUNDARIA FEDERAL	LOMAS DE LA HERA	AV. 29 DE OCTUBRE Y ALCANFORES C.P.01860	FEDERAL	Sí
09DES0231Z	SECUNDARIA	SIGMUND FREUD	SANTA FE	AV. VASCO DE QUIROGA NO 1355 C.P.01210	FEDERAL	Sí
09DES0202D	SECUNDARIA	TEMACHTIANI	LOMAS DE BECERRA	C H LOMAS DE BECERRA C.P. 01280	FEDERAL	Sí
09DES0222R	SECUNDARIA	TLÁLOC	LAS ÁGUILAS AMPLIACIÓN	CALZ. DE LAS ÁGUILAS S/N C.P. 01710	FEDERAL	
09DES0232Y	SECUNDARIA	VASCO DE QUIROGA	SANTA FE	AV. VASCO DE QUIROGA NO 1562 C.P. 01210	FEDERAL	Sí

Escuelas cercanas al Plantel Lomas de Chapultepec, Delegación Miguel Hidalgo

CCT	NIVEL	NOMBRE	COLONIA	DOMICILIO	SOSTENIMIENTO	PEC
09PPR0082T	PRIMARIA	CUMBRES	LOMAS DE CHAPULTEPEC	ROSEDAL N. 50	PARTICULAR	
09DES0030B	SECUNDARIA	DON BENITO JUÁREZ	LOMAS DE CHAPULTEPEC	MONTE CÁUCASO N. 935	FEDERAL	Sí
09PPR0346L	PRIMARIA	ESCUELA LOMAS ALTAS	LOMAS DE CHAPULTEPEC	MONTAÑAS CALIZAS N. 305	PARTICULAR	
09PPR0487K	PRIMARIA	ESCUELA MONTESSORI DE LA CIUDAD DE MÉXICO	LOMAS DE CHAPULTEPEC	SIERRA FRÍA N. 355	PARTICULAR	
09PPR0987F	PRIMARIA	WESTHILL INSTITUTE	LOMAS DE CHAPULTEPEC	MONTES CARPATOS N. 940	PARTICULAR	

09PES0818D	SECUNDARIA	INSTITUTO CUMBRES MÉXICO	LOMAS DE CHAPULTEPEC	ROSEDAL N. 50	PARTICULAR	
09PES0789Z	SECUNDARIA	CENTRO EDUCATIVO MÉXICO	LOMAS DE CHAPULTEPEC	CORREGIDORES N. 1419	PARTICULAR	

Escuelas cercanas al Plantel Santa Mónica, Municipio Tlalnepantla de Baz

CCT	NIVEL	NOMBRE	COLONIA	DOMICILIO	SOSTENIMIENTO	PEC
15PPR2203M	PRIMARIA	COLEGIO CITLALLI S. C.	SANTA MÓNICA	CONV. DE SAN JUAN DE LOS LAGOS NÚM. 92 C.P. 54050	PARTICULAR	
15PPR1572Z	PRIMARIA	COMUNIDAD EDUCATIVA HISPANOAMERICANA	SANTA MÓNICA	CONVENTO DE BETLEMITAS MANZANA 59 LOTE 1 NÚM. 8 C.P. 54050	PARTICULAR	
15EPR0614V	PRIMARIA	RAMÓN LÓPEZ VELARDE	SANTA MÓNICA	BEGONIAS NÚM. 58 C.P. 54050	ESTATAL	Sí
15EPR1079R	PRIMARIA	RODRIGO MONTES DE OCA	SANTA MÓNICA	CONVENTO DE LA MERCED NÚM. 64 C.P. 54050	ESTATAL	Sí
15EPR2103H	PRIMARIA	RODRIGO MONTES DE OCA	SANTA MÓNICA	CONVENTO DE LA MERCED NÚM. 64 C.P. 54050	ESTATAL	Sí

Escuelas cercanas al Plantel Narvarte (y al próximo plantel en San Pedro de los Pinos), Delegación Benito Juárez

CCT	NIVEL	NOMBRE	COLONIA	DOMICILIO	SOSTENIMIENTO	PEC
09DPR1298U	PRIMARIA	GENERAL ANAYA	ALBERT	EMILIO CARRANZA N° 39 C.P. 06890	ESTATAL	Sí
09DPR1133L	PRIMARIA	PATRIMONIO NACIONAL	DEL VALLE	MAGDALENA N° 438 C.P. 03100	ESTATAL	Sí
09DPR1844K	PRIMARIA	AMADO NERVO	MIXCOAC	BENVENUTO CELLINI NUM 21C.P. 03910	ESTATAL	Sí
09DPR1861A	PRIMARIA	MANUEL CERVANTES IMAZ	MIXCOAC	NATHAL PESADO N° 8 C.P. 03910	ESTATAL	Sí
09DPR1872G	PRIMARIA	PROF. FEDERICO HERRERA MARTÍNEZ	MIXCOAC	DONATELLO N° 49 C.P. 03910	ESTATAL	Sí
09DPR1145Q	PRIMARIA	DR. MARIANO AZUELA	NARVARTE	DR. BARRAGÁN N° 815 C.P. 03020	ESTATAL	Sí
09PPR0872E	PRIMARIA	LOUIS BUON LANGLAIS	GENERAL PEDRO MARÍA ANAYA	CARRILLO PUERTO N° 344 C.P. 03340	PARTICULAR	
09PPR0801K	PRIMARIA	BUCKINGHAM	NARVARTE	PETEN N° 297 C.P. 03020	PARTICULAR	
09PPR0098U	PRIMARIA	COLEGIO ANDERSEN	NARVARTE	MONTE ALBAN N° 233 C.P. 03020	PARTICULAR	
09PPR1326E	PRIMARIA	COLEGIO HARDEN	NARVARTE	CUAUHTÉMOC 701 C.P. 03020	PARTICULAR	
09PPR0120F	PRIMARIA	COLEGIO MARTINAK	NARVARTE	DR. VERTIZ 936 C.P. 03020	PARTICULAR	
09PPR0897N	PRIMARIA	COLEGIO MIGUEL ÁNGEL ASTURIAS	NARVARTE	UXMAL N° 367 C.P. 03020	PARTICULAR	
09PPR0253W	PRIMARIA	COLEGIO VALLE	NARVARTE	PITÁGORAS N° 729 C.P.	PARTICULAR	

		AMERICANO		03020		
09PPR1614X	PRIMARIA	INSTITUTO MARLE DEL VALLE	NARVARTE	NICOLÁS SAN JUAN N° 628 C.P. 03020	PARTICULAR	
09PPR0116T	PRIMARIA	INSTITUTO RAFAEL ROSSI	NARVARTE	PESTALOZZI N° 546 C.P. 03020	PARTICULAR	
09PPR0278E	PRIMARIA	JOSÉ DE LA LUZ MENA	NARVARTE	MONTE ALBAN 70 C.P. 03020	PARTICULAR	
09PPR0962X	PRIMARIA	ROGER COUSINET	NARVARTE	DR. VERTIZ N° 695 C.P. 03020	PARTICULAR	
09PPR0111Y	PRIMARIA	VÍCTOR HUGO	NARVARTE	EJE CENTRAL LÁZARO CÁRDENAS 451 C.P. 03020	PARTICULAR	
09PPR0031M	PRIMARIA	VIRREY DE MENDOZA	NARVARTE	AV. CUAUHTÉMOC 806 C.P. 03020	PARTICULAR	
09PPR1122K	PRIMARIA	COLEGIO EVER- BEST	SAN PEDRO DE LOS PINOS	CALLE 27 N° 91 C.P. 03800	PARTICULAR	
09PPR1070V	PRIMARIA	COLEGIO HÉROES DE CLIPPERTON	SAN PEDRO DE LOS PINOS	VIADUCTO RIO BECERRA N° 68 C.P. 03800	PARTICULAR	
09PPR0264B	PRIMARIA	COLEGIO MILITARIZADO MODERNO ALARID	SAN PEDRO DE LOS PINOS	AV. REVOLUCIÓN N° 606 C.P. 03800	PARTICULAR	
09PPR0259Q	PRIMARIA	COLEGIO VELÁZQUEZ IZUNZA	SAN PEDRO DE LOS PINOS	CALLE 21 N° 83 C.P. 03800	PARTICULAR	
09PPR0545K	PRIMARIA	ELISA MARGARITA BERRUecos	SAN PEDRO DE LOS PINOS	AV. 2 N° 46 C.P. 03800	PARTICULAR	
09PPR0067A	PRIMARIA	ESCUELA PRIMARIA	SAN PEDRO DE LOS PINOS	CALLE 3 N° 38 C.P. 03800	PARTICULAR	

		AMERICANA				
09PPR0263C	PRIMARIA	MONTESSORI KALPILLI	SAN PEDRO DE LOS PINOS	AV. DOS N° 48 C.P. 03800	PARTICULAR	
09PPR0664Y	PRIMARIA	PROFR. EUGENIO ALCALÁ	SAN PEDRO DE LOS PINOS	AV. 3 N° 61 C.P. 03800	PARTICULAR	
09PES0553M	SECUNDARIA	CENTRO EDUCATIVO JEAN PIAGET	MIXCOAC	RUBENS N° 38 C.P. 03910	PARTICULAR	
09PES0579U	SECUNDARIA	COLEGIO CLAPAREDE	MIXCOAC	CALLE DE MIGUEL ÁNGEL N° 73 C.P. 03910	PARTICULAR	
09PES0786B	SECUNDARIA	"COLEGIO MARTINAK"	NARVARTE	DOCTOR VERTIZ NO 936 C.P. 03020	PARTICULAR	
09PES0898F	SECUNDARIA	"COLEGIO VALLE AMERICANO"	NARVARTE	PITÁGORAS N° 729	PARTICULAR	
09PES0552N	SECUNDARIA	"JOSÉ DE LA LUZ MENA"	NARVARTE	MONTE ALBAN N° 70 C.P. 03020	PARTICULAR	
09PES0377Y	SECUNDARIA	INSTITUTO MEXICANO FRANCÉS	NARVARTE	DR. JOSE MA. VERTIZ NUM 735 C.P. 03020	PARTICULAR	
09PES0090V	SECUNDARIA	INSTITUTO RAFAEL ROSSI	NARVARTE	PESTALOZZI 546 C.P. 03020	PARTICULAR	
09PES0233B	SECUNDARIA	VIRREY DE MENDOZA	NARVARTE	AV. CUAUHTÉMOC 806 C.P. 03020	PARTICULAR	
09PES0811K	SECUNDARIA	"COLEGIO HÉROES DE CLIPPERTON"	SAN PEDRO DE LOS PINOS	VIADUCTO RIO BECERRA N° 68 C.P. 03800	PARTICULAR	
09PES0324T	SECUNDARIA	"COLEGIO MILITARIZADO MODERNO ALARID"	SAN PEDRO DE LOS PINOS	AVENIDA REVOLUCIÓN N° 462 C.P. 03800	PARTICULAR	

09PES0474Z	SECUNDARIA	AMERICANA	SAN PEDRO DE LOS PINOS	AVENIDA UNO N° 38 C.P. 03800	PARTICULAR	
09PES0492P	SECUNDARIA	COLEGIO BRITÁNICO	SAN PEDRO DE LOS PINOS	CALLE 15 N° 108 C.P. 03800	PARTICULAR	
09PES0590Q	SECUNDARIA	EUGENIO ALCALÁ	SAN PEDRO DE LOS PINOS	AV. 3 N° 61 C.P. 03800	PARTICULAR	
09PES0006G	SECUNDARIA	COLEGIO WILLIAMS	INSURGENTES MIXCOAC	EMPRESA 8 C.P. 03920	PARTICULAR	
09PES0553M	SECUNDARIA	CENTRO EDUCATIVO JEAN PIAGET	MIXCOAC	RUBENS N° 38 C.P. 03910	PARTICULAR	
09PES0579U	SECUNDARIA	COLEGIO CLAPAREDE	MIXCOAC	CALLE DE MIGUEL ÁNGEL N° 73 C.P. 03910	PARTICULAR	
09DES0013L	SECUNDARIA	ENRIQUE OLIVARES C.	MIRAVALLE	BALSAS N° 918 ESQ. MIRAVALLE C.P. 03580	ESTATAL	Sí

Fuente de consulta:

<http://www.snie.sep.gob.mx/>

<http://cct.sep.gob.mx>

BIBLIOGRAFÍA

- Alder, Ronald B. y Marquardt Elmhorst, Jeanne. Comunicación Organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones. México, McGraw-Hill Interamericana, 2005. 462 pp.
- Bartoli, Annie. Comunicación y organización (communication et organisation). Buenos Aires, Paidós. 1992. 222 pp.
- Benavides, Juan; Morales Serrano, Francisca et. al. Dirección de comunicación empresarial e institucional. Barcelona, Gestión, 2000. 415 pp.
- Bonilla Gutiérrez, Carlos. La comunicación: función básica de las relaciones públicas. México, Trillas, 2001. 120 pp.
- Brunet y Bellet, Joseph. El ajedrez: investigaciones sobre su origen, Barcelona, Hispano europea, 2005. 424 pp.
- Cadena Roa, Jorge (compilador). Las organizaciones civiles mexicanas hoy. México, UNAM, 2004. s/n de páginas.
- Carrillo Durán, M^a Victoria y Tato Jiménez, Juan Luis. La comunicación empresarial del siglo XXI. La gestión de los activos intangibles. *Razón y Palabra [Revista electrónica]*.
- Costa, Joan, Imagen corporativa en el siglo XXI. 2^a edición, Buenos Aires, Crujía, 2003. 257 pp.
- Costa, Joan. La comunicación en acción. Barcelona, Paidós, 1999. 157 pp.
- Dennis L. Wilcox, Philips H. Relaciones públicas, estrategias y tácticas. Madrid, Ed. Addison Wesley, 2000, 538 pp.
- Elías, Joan y Mascaray, José. Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación. Barcelona, Gestión 2000, 1998 306 pp.
- Fernández Collado, Carlos. Comunicación humana. México, McGraw-Hill, 1986. 468 pp.
- Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México, Trillas. 1999.368 pp.

- Flores de Gortari, Sergio y Orozco Gutiérrez, Emiliano. Hacia una comunicación administrativa integral. México, Trillas, 1977. 354 pp.
- Gibson, James L. y Ivancevich, John M. et. al. Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. 12º edición, México, Mc Graw Hill Latinoamericana, 2006, 602 pp.
- Henry Mintzberg, *Las cinco Ps de la estrategia* en: “Biblioteca de Planeación Estratégica, Tomo 1”, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1995, s/n de páginas.
- Hernández y Rodríguez, Sergio; Pulido Martínez, Alejandro. Visión de negocios en tu empresa. México, Ed. Gasca-Sicco, 2003. s/n de pág.
- Homs Quiroga, Ricardo. La comunicación en la empresa. México, Iberoamerica, 1990. 148 pp.
- Jiménez Burillo, F. y Aragonés, J. I. Introducción a la Psicología Ambiental. Madrid, Alianza, 1986, s/n de páginas.
- Kaufmann, Alicia E. El poder de las organizaciones. Madrid, Ediciones de la Universidad de Alcalá, 1993. 220 pp.
- Kotler, Philip. Fundamentos de mercadotecnia. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1998, s/ n de páginas.
- Lacasa, Antonio. Gestión de la comunicación empresarial. Barcelona, Gestión 2000, 1998. 256 pp.
- Martínez de Velasco, Manuel y Nosnik Abraham. Comunicación Organizacional Práctica. México, Trillas, 1999. 111 pp.
- Mayntz, Renate. Sociología de la organización. Madrid, Alianza, 1972. 188 pp.
- Merani, Alberto L. Diccionario de Psicología. Barcelona, Grijalbo, 1977. 258 pp.
- Mintzberg, Henry. La estructuración de las organizaciones. Barcelona, Ariel Comunicación, 1995. 561 pp.
- Muñiz González, Rafael. Marketing en el siglo XXI. 2ª edición, España, Centro de Estudios Financieros, 2008. 424 pp.
- Olabuenaga Ruiz, José Ignacio. Sociología de las Organizaciones Complejas. Bilbao, Universidad Deusto, 1995. 500 pp.

- Ortega, Enrique. La comunicación publicitaria. Madrid, Pirámide, 1997. 378 pp.
- Pérez, Eric, et.al. Contexto y Metodología de la Intervención Social. España, Itamar, 2004, s/ n de páginas.
- Rebeil Corella, María Antonieta y Ruiz Sandoval Reséndiz, Celia. El poder de la comunicación en las organizaciones. México, Plaza y Valdés, 1998. 386 pp.
- Rodríguez, Darío. Diagnóstico organizacional. Chile, Alfaomega, 2002. 194 pp.
- Sahagún, Bernal Víctor M. Anatomía de la Publicidad. 9ª edición, México, Nuestro Tiempo, 1993. 109 pp.
- Scheinsohn, Daniel A. Comunicación estratégica. Buenos Aires, Macchi, 1993. 173 pp.
- Serrano Partida, Rafael. La organización habitable. México, editorial SyG, 2001, s/n de páginas
- Simeon, Remi. Diccionario de la lengua náhuatl o mexicana, 9ª edición, México, Siglo XXI, 1992. 783 pp.
- Solano Fleta, Luis. Tratado de Relaciones Públicas, Barcelona, Gestión 2000, 1999. 256 pp.
- Soutullo, Miguel. El ajedrez en la escuela. Argentina, Ediciones Novedades Educativas, 2000. 123 pp.
- Taberner Guasp, José. Sociología y educación. Madrid, Tecnos, 1999. 309 pp.
- Thierry Libaert, El Plan de Comunicación Organizacional, México, Limusa, 2006, 283 pp.
- Wells, William. Publicidad, principios y prácticas. 7ed, México, Pearson, 2007. s/ n de páginas.