



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL PARA UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN BÁSICA DE
CARÁCTER PRIVADO

TESINA

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA

NOÉ MARCELO VÁZQUEZ ZAPATA



DIRECTORA DE TESINA: DRA. FRANCISCA ROBLES

MEXICO DISTRITO FEDERAL MAYO 2011



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

Agradezco a Dios y a mis padres q.p.d. por todo el apoyo que me brindaron mientras estuvieron conmigo.

Agradezco infinitamente todo el apoyo, comprensión y tolerancia de mi esposa, Rosa María y de mi hijo Carlos Andrés, quienes a pesar de las adversidades a las que nos hemos enfrentado juntos, me han impulsado permanentemente a seguir siempre adelante.

Agradezco el apoyo permanente e incondicional de la QFB Regina Álvarez Ramírez y de la Profesora Juana Álvarez Ramírez quienes con su ejemplo me han demostrado que el ser humano no tiene límites para alcanzar lo que se propone.

Agradezco toda la paciencia, comprensión y tolerancia de mi directora de tesina, la Dra. Francisca Robles quien supo sembrar en mí el deseo de luchar siempre por ser mejor cada día y por extender su mano franca cuando la necesité.

ÍNDICE DE CONTENIDOS	Pág.
Introducción	5
CAPITULO 1	
La función de la comunicación en las organizaciones	11
1.1 La comunicación como factor de organización	14
1.2 Formas y propósitos de comunicación en las organizaciones	20
1.3 La comunicación interna en las organizaciones	28
1.4 La comunicación externa en las organizaciones	31
1.5 La planeación estratégica como herramienta de diseño organizacional.	33
CAPITULO 2	
La comunicación en el Instituto Mexicano Pedagógico Esmeralda	43
2.1 La comunicación organizacional y los sistemas de trabajo.	44
2.2 Estructura básica del Instituto Mexicano Pedagógico Esmeralda	54
2.3 Los requerimientos comunicacionales de la institución	57
2.4 Inconsistencias comunicacionales en el proceso educativo en la institución.	60
CAPITULO 3	
Propuesta de un sistema de comunicación organizacional para el Instituto Mexicano Pedagógico Esmeralda	63
3.1 La Planeación Estratégica aplicada al desarrollo del Sistema de Comunicación Organizacional.	64
3.2 Diagnóstico de la Organización	68
3.3 Estructura y operación del Sistema de Comunicación Organizacional	76
3.4 Propuesta de Nuevo Organigrama para el Instituto Mexicano Pedagógico Esmeralda	82
3.5 Procesos de Evaluación, Control y Seguimiento	90
Conclusión	92
Glosario	95
BIBLIOGRAFÍA	97

ÍNDICE DE CUADROS

N°	Nombre	Pág.
1	Ciclo de la Comunicación.	18
2	ViMOETaPa.	37
3	Modelo de Planeación Estratégica. 2000.	37
4	Modelo de Planeación Estratégica. 2004.	38
5	Cuadro 5: Esquema General del Proyecto Estratégico de Transformación Escolar (PETE)	38
6	Cuadro 6: Modelo de Planeación Estratégica de George A. Steiner	39
7	Modelo de Planeación Estratégica de David Fred	40
8	Modelo de Planeación Estratégica de Estela García Sánchez y María Lourdes Valencia Velazco	41
9	Organigrama Oficial del Instituto Mexicano Pedagógico Esmeralda.	55
10	Organigrama Interno del Instituto Mexicano Pedagógico Esmeralda.	56
11	Modelo de Planeación Estratégica para el desarrollo del “ <i>Sistema de Comunicación Organizacional IMPE 2011</i> ”	67
12	Propuesta del Organigrama IMPE 2011-2012.	82
13	Flujo horizontal de la información y la comunicación en el IMPE. 2011.	83

INTRODUCCIÓN

Una institución de educación básica como organización humana requiere de comunicación; ésta ha tenido, desde hace muchos años, la atención de estudiosos en la materia, ya que se ha considerado fundamental en el desarrollo de las organizaciones en general, por ello, cualquier organización que busque eficiencia en su procesos, necesariamente deberá prestar especial interés en el proceso de comunicación tanto al interior como al exterior de la misma.

La comunicación implica el concepto de frontera, y todo intercambio de percepciones del mundo, de puntos de vista sobre el actuar colectivo y sobre el juego de tensiones que posicionan al individuo en el terreno de lo social. Sopesar lo dicho por el otro en términos de ubicarlos de tal modo que ello determine lo que es factible o no para la puesta en común de sus procesos, es una práctica cotidiana que constituye una estrategia del ser. Desde este punto de vista, los procesos comunicativos son procesos económicos.

Sin duda alguna, el lenguaje es un punto clave para el estudio de los procesos comunicativos en cualquier dimensión, política, económica o social y quienes nos dedicamos al estudio de la comunicación, nos enfocamos generalmente en el contenido, en la estructura de los mensajes, su producción y aspectos contextuales de la recepción, pero sistemáticamente nos olvidamos del punto central de esos procesos: el intercambio. Es ahí, en ese espacio virtual entre el *ethos* y el *logos*, en ese territorio oculto, donde la comunicación adquiere todo un sentido definitorio para el desarrollo humano. Echar un vistazo a las formas de valoración sobre lo intercambiado, puede llevarnos a construir modelos paramétricos que sobrepasen los estudios de comunicación diacrónica, a fin de establecer una hermenéutica operable en términos de la subjetividad valorativa de los actores sociales y las redes que constituyen para comunicarse.

En el caso de una institución de educación básica, las líneas de comunicación adquieren una gran relevancia, ya que a partir del intercambio que se gesta en ella, se busca de manera intencionada lograr la educación del individuo, entendiendo a esta última como todos aquellos procesos cognitivos y formativos adquiridos a partir de la interacción del ser humano con su entorno.

Por lo anterior y a diferencia de otras organizaciones puede decirse que la comunicación es, en sí misma, la materia prima de una institución que ofrece servicios educativos, pues se hace imprescindible no sólo en la organización estructural de la misma, sino también es esencial para el éxito en los resultados terminales de los procesos de enseñanza aprendizaje.

Baste decir que es una responsabilidad inobjetable para una institución educativa desarrollar e integrar sistemas de comunicación que respondan a las necesidades educativas actuales, no puede entenderse por ello una elevación de la calidad educativa sin la herramienta fundamental en este proceso: la comunicación.

La elevación de la calidad del servicio en una institución educativa de carácter privado no implica solamente la aplicación de sistemas de trabajo encada una de las áreas que la conforman ni la planeación y el desarrollo de proyectos específicos, sino la optima comunicación de los mismos y el aseguramiento de su absoluta comprensión entre todos y cada uno de sus integrantes, así, es de vital importancia centrar los esfuerzos al desarrollo de estrategias de comunicación organizacional.

Es imprescindible la integración de todas y cada una de las áreas que conforman a la institución en este proyecto de comunicación, por lo que se deben estudiar las características propias de cada una de ellas, a fin de esquematizar su acción en el sistema para optimar los resultados.

Los propósitos de la institución están centrados en cinco áreas fundamentales que son: administrativa, social, académica, psicopedagógica e interinstitucional, y por su carácter, deberán diseñarse estrategias comunicativas específicas para cada caso, como células autónomas, pero integradas a un todo en un sistema general de comunicación organizacional, por ello, el objeto fundamental del presente trabajo es el diseño, desarrollo y aplicación de dichos sistemas comunicacionales partiendo de los propósitos fundamentales de la institución en cada una de estas áreas y concluyendo en la integración de todas ellas dirigidas al cabal cumplimiento del propósito general de la institución.

La comunicación organizacional integrada a una institución de educación básica de carácter privado es, sin duda alguna, una poderosa herramienta que garantiza el máximo desempeño, de todos los integrantes, dirigida al logro pleno de los propósitos fundamentales de la misma, por tanto, el objetivo general del presente trabajo es:

- Integrar un sistema de comunicación organizacional a una institución de educación básica de carácter privado, coordinado por un departamento multidisciplinario del que partan soluciones directas y oportunas a problemas detectados en cinco áreas fundamentales: administrativa, social, académica, psicopedagógica e interinstitucional.

Integrando los siguientes objetivos específicos:

- Eficientar los procesos de comunicación interna y externa a fin de elevar la calidad en el servicio.
- Vincular a los distintos elementos que intervienen dentro y fuera de la institución a fin de lograr un encause de los recursos que puedan obtenerse de estos hacia el logro del propósito institucional.

- Estructurar e introducir sistemas de trabajo en cada uno de los procesos desarrollados en las distintas áreas que conforman a la institución, dar seguimiento y evaluación a los mismos y eliminar las prácticas inútiles dentro del proceso.
- Asegurar y garantizar la calidad total en todos y cada uno de los procesos que se desarrollan en las áreas que integran a la institución.

Por tanto, se plantea una solución específica que nos permita alcanzar los propósitos antes planteados a partir de:

“el Diseño y Aplicación de un Sistema de Comunicación Organizacional para una Institución de Educación Básica de Carácter Privado, que logre no sólo la detección oportuna de los diversos problemas que enfrentan la misma, sino la aplicación de estrategias operativas necesarias para revertirlos, dar solución a cada uno de ellos y dar a conocer con precisión, a todos los integrantes de la organización, los propósitos fundamentales de la institución y los requerimientos para alcanzarlos”.

En consecuencia, en el presente trabajo se presenta un sistema de comunicación organizacional que nos permite alcanzar plenamente los propósitos planteados, partiendo de un modelo de planeación organizacional que nos permite direccionar nuestro trabajo y generar soluciones específicas a los requerimientos de la institución en cuestión.

En el primer capítulo, se hace énfasis en la importancia de la comunicación en las organizaciones como factor condicionante no sólo de las relaciones laborales y el clima de trabajo, sino además, de elementos estratégicos que impactan de manera directa en la productividad, en la calidad, la competitividad, etc., subrayando la necesidad de que ésta sea atendida de manera específica y especializada.

Se señala que la función de la comunicación en las organizaciones no se limita al flujo de información y a su direccionalidad dentro y fuera de la misma, ya que esto es solo la dinámica de su ser, sino que sus funciones, van más allá de esto, su utilización científica, sistemática y estructurada nos permite conocer los factores de fondo que caracterizan a una organización, que la definen como única e inigualable, pero también nos permite conocer sus puntos fuertes y débiles, sus oportunidades y riesgos en el ámbito de su competencia.

En el segundo capítulo se plantean las condiciones generales que prevalecen en la organización denominada Instituto Mexicano Pedagógico Esmeralda y son contrastadas con indicadores de una escuela de calidad, a fin de buscar, a partir de estas generalidades, elementos específicos dentro del ámbito comunicativo en las cuatro dimensiones en las que se organiza el trabajo de la institución, también en las estructuras de los organigramas y en la revisión y análisis de documentos y archivos relacionados con los procesos comunicativos de las áreas específicas que integran a la organización.

La observación participativa, la encuesta, la entrevista y el análisis de muestreo fueron algunas técnicas de investigación aplicadas al proceso de investigación y recopilación de algunos documentos que pueden considerarse de interés comunicativo y que además de que sirven de evidencias para el diagnóstico, dan respuesta a preguntas específicas como las siguientes:

¿Cómo es la comunicación interna de la organización?

¿Cómo es la comunicación externa?

¿Cómo se norman y comunican las actividades a desarrollar en las distintas áreas de la organización?

En el tercer capítulo se integra una propuesta de sistema de comunicación a partir de la modificación de la estructura organizacional, ya que esta modificación se hace indispensable para la implementación del sistema, debido a que la gran

mayoría de los problemas que surgen en la comunicación de la organización parten de la falta de cobertura de responsabilidades en algunas áreas, también de la falta de especialización para el logro eficiente de algunas tareas de comunicación específicas y de un manejo improvisado de la comunicación en estos procesos.

La intencionalidad de esta propuesta es generar una mayor contundencia en el desarrollo de las actividades permanentes de la institución, elevar la calidad del servicio, mejorar los procesos de comunicación tanto interna como externa y desarrollar y fortalecer una imagen institucional que le permita ser reconocida y competitiva, sin perder de vista la accesibilidad, la eficiencia, la eficacia y el menor costo de operación posible para elevar la factibilidad de su integración en esta organización.

CAPITULO 1

LA FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Introducción

En el presente capítulo expongo la importancia de la comunicación en las organizaciones, ya que es un factor que requiere de atención específica y especializada, puesto que de ella dependen no sólo las relaciones laborales y el clima de trabajo, sino además, elementos estratégicos que impactan de manera directa en la productividad, en la calidad, en la competitividad, etc., y por ende en el éxito o fracaso de la misma dentro de su ámbito de desempeño.

Definir la función de la comunicación en las organizaciones es una tarea que implica necesariamente atender por separado algunos elementos que intervienen intrínsecamente en el proceso mismo de la comunicación, entender que la importancia de la comunicación en las organizaciones, se remonta a la aparición misma del hombre sobre la faz de la tierra, su proceso evolutivo a través de los siglos, por lo que observar y reconocer la trascendencia de la comunicación en la conformación, integración y desarrollo de la cultura humana es una implicación necesaria en la conceptualización de la función de la comunicación en las organizaciones.

Sabemos de antemano que la palabra comunicación en sí misma encierra elementos que van más allá de una simple definición. A través de la historia de la humanidad el hombre ha reflexionado, de manera profunda, en la trascendencia de la comunicación para un ser que está auto-determinado como un ser eminentemente social, por consecuencia, el hombre se establece como un ser que en su interacción con los demás no puede prescindir de la comunicación como un factor socializador que determina de manera directa su esencia humana.

Por otra parte, la comunicación en la actualidad, plantea en si misma su relevancia en un mundo cada vez más complejo, dinámico y vertiginoso, en el que se entrelazan una gran diversidad de culturas para integrarse a un mundo globalizado en donde interactúa, sobre el dominio de la naturaleza, el hombre con el hombre, como ser hegemónico sobre todos los seres vivos, a través de la comunicación en diferentes formas, en el tiempo y en la distancia, sin embargo y paradójicamente de que el siglo XX se denominó el “*siglo de la comunicación*”, ésta, ha sido evidentemente poco eficiente, en muchas ocasiones, la realidad la ha rebasado y enfrenta los grandes retos que exige un ser humano con gran capacidad de poder y dominio sobre su entorno natural como nunca se había visto, pero con una permanente amenaza de autodestrucción, que entre múltiples factores se incrementa por las inconsistencias en los procesos de comunicación.

En este marco referencial de cambios vertiginosos, la comunicación trasciende como un instrumento de integración social y ordenador del caos, proceso vital en una *Torre de Babel* contemporánea.

La comunicación eficiente, asertiva, es pues, no sólo una estrategia de supervivencia humana, sino la clave para la articulación eficiente de las diversas estructuras sociales, es innegable que, desde las más simples hasta las más complejas, todas las organizaciones humanas no pueden ni deben perder de vista la trascendencia de la comunicación como un proceso vital intrínseco, que está determinado por la organización y que determina de manera recíproca a la organización.

Por otra parte, la comunicación implica necesariamente la utilización de un lenguaje y su función en las organizaciones es precisamente lograr que los mensajes lleguen a todos de manera clara y fácil, que encuentren en ella un verdadero instrumento que les permita interactuar con todos y cada uno de los elementos que integran la organización, de manera asertiva, a través de la comprensión clara del lenguaje, que se hace común durante el proceso de

comunicación. Es prioritario para los integrantes de un grupo, asegurar que los significantes que se usan en el lenguaje tengan el mismo significado para todos, de ahí la trascendencia del lenguaje en la comunicación de una organización, en la medida que ésta tenga claros los elementos (significante-significado) que se integran en el lenguaje, en esa medida podrá asegurar una comunicación eficiente y confiable.

Los elementos que influyen en la socialización pueden ser diversos, sin embargo, sin la comunicación, el proceso socializador no sería posible.

“... la comunicación es el proceso social más importante. Sin ella, el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo, no existiría sociedad, cultura ni civilización. Probablemente la mera sobrevivencia de la especie no hubiera sido posible sin la aparición del lenguaje (verbal y no verbal, hablado y escrito). Para el filósofo Ernest Cassier, lo que distingue al hombre de los otros animales no es tanto la razón, sino la capacidad de simbolizar, es decir, de representar de diversas maneras sus ideas y emociones para que sus congéneres las conozcan y a su vez, puedan expresar las suyas...”¹

¹FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. *La comunicación en las Organizaciones*. México, Trillas, 1995. p. 30

1.1 La comunicación como factor de organización

Como lo señalamos anteriormente, no podemos entender a la comunicación sin conceptualizar al hombre como un ser eminentemente social, que está determinado en esa interrelación del uno con el otro, *“el hombre individual en sí no tiene la esencia del hombre, como ser moral ni como ser pensante. El hombre se halla, sólo en la comunidad, en la unidad del hombre con el hombre, una unidad que se apoya, únicamente, en la realidad de la diferencia entre “yo” y “tú”,² y que le permite generar el principio básico de supervivencia y dominio sobre los elementos naturales que le rodean:*

“el hombre siempre ha vivido en grupos más o menos numerosos, desde la familia hasta el estado nacional. El ente aislado, sólo, en los orígenes de la especie, es una abstracción hipotética que nunca ha existido. La asociación es un fenómeno constante en la especie humana; pero la persistencia de este hecho no quiere decir, necesariamente que la sociabilidad sea instintiva en el hombre. La cuestión de si ella es producto del instinto o se ha desarrollado como hábito ha sido muy debatida; pero parece mejor formulada la opinión de que constituye un tipo de conducta adquirida; una especie de compromiso impuesto por la circunstancia vital, entre los impulsos primitivamente egoístas del hombre, por imperativo del instinto de conservación individual y la conciencia de su desvalimiento natural. En realidad, es en el seno de la familia donde el hombre se hace un ser sociable, por el desarrollo de los hábitos correspondientes,”³

Así, la comunicación juega un papel realmente trascendente en ese proceso de supervivencia, pero además en un proceso socializador, ya que es a partir de la comunicación, que los seres humanos pueden poner en común una idea o proceso mental, por lo que el puente de enlace entre los seres humanos es la comunicación. *“Debido a que la comunicación es el medio por el cual una persona influye sobre otra y a su vez es influida por ella, se convierte en el portador real del proceso social”⁴*

² FLORES DE GORTARI, Sergio. *Hacia una comunicación administrativa integral*. México, Editorial Trillas segunda edición, 2000, p.19

³ NODARSE, José. *Elementos de Sociología*. México, Compañía General de Ediciones, 1982. p. 19

⁴ HARTLEY L. Eugene, *La importancia y la naturaleza de la comunicación*. En *Antología de Ciencias de la Comunicación*. Tomo I UNAM – CCH, 1981 p. 11

Es evidente que en el proceso evolutivo del hombre y en la creación y desarrollo de su cultura, la comunicación ha jugado un papel fundamental, sin embargo cabe plantear aquí que para abordar su conceptualización, es preciso también recurrir al significado etimológico de comunicación, en dónde existen algunas acepciones que hacen referencia a la comunicación existente entre objetos inanimados, como dos espacios que se interconectan entre sí, sin embargo baste decir que este sentido no nos interesa para el desarrollo del presente trabajo, por lo que únicamente nos referiremos a la comunicación que prevalece inicialmente entre una persona y otra y más adelante, la que prevalece entre un conjunto de personas o grupos sociales. Por otra parte, es necesario señalar que todo proceso de comunicación requiere de un lenguaje, en este sentido, el lenguaje es identificado como un instrumento desarrollado por el hombre, *como una posesión específica y característica de él*⁵, e intrínseco en un proceso de comunicación, por lo que el lenguaje revestirá un papel preponderante en la evolución de los procesos de comunicación y por otra parte, es necesario profundizar en la dinámica que se establece durante este proceso entre el hombre como ser social y su entorno, ya que la comunicación está determinada por el contexto en el que se desarrolla y ésta, determina y modifica el contexto en el que se da.

Existe una gran variedad de acepciones de comunicación, que van desde las que hablan de la comunicación existente entre objetos inanimados, y en donde, debido al desarrollo tecnológico, aparece como un proceso de mucha actualidad, común y mecánico entre objetos, llámense simples espacios o instrumentos computarizados, en donde la intervención humana es mínima e intrascendente para la culminación exitosa de los propósitos esperados, sin embargo, por el momento nuestro enfoque estará dirigido a las acepciones que identifican este proceso en la interacción entre personas, de manera individual o en conjunto, sin embargo, no debemos perder de vista que los elementos que integran la tecnología comunicacional juegan un papel preponderante en el desarrollo de las organizaciones y definitivamente se insertan a ellas como elemento esencial en

⁵ FLORES DE GORTARI, Sergio. Op. Cit. p.23

los procesos organizacionales y que son determinantes para el desempeño de la organización en su conjunto, más por el momento partiremos de lo básico, así, podemos ejemplificar este proceso con algunas definiciones que proponen un concepto simple de comunicación:

Emisión recíproca de mensajes entre dos o más personas.⁶

Comunicación, proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes. En los últimos 150 años, y en especial en las dos últimas décadas, la reducción de los tiempos de transmisión de la información a distancia y de acceso a la información ha supuesto uno de los retos esenciales de nuestra sociedad.⁷

Acción y efecto de comunicar o comunicarse. Proceso por medio del cual dos o más animales, casi siempre de la misma especie, se intercambian informaciones. Transmisión de la información del seno de un grupo, considerada en sus relaciones con la estructura de este grupo. *Comunicación de masas*. Conjunto de técnicas que permiten la difusión de mensajes escritos o audiovisuales a una audiencia vasta y heterogénea.⁸

Acción o efecto de comunicar o comunicarse. Trato o correspondencia entre dos o más personas.⁹

Sin embargo y como ya lo hemos mencionado antes, sabemos de antemano que la palabra comunicación en sí misma encierra elementos que van más allá de estas simples definiciones, ya que a través de la historia de la humanidad el hombre ha reflexionado, de manera profunda, en la trascendencia de la comunicación para un ser que está auto-determinado como un ser eminentemente social, por consecuencia, el hombre se establece como un ser que no puede prescindir de la comunicación en su interacción con los demás.

Por otra parte, debemos señalar que es precisamente en esa condición de ser social en donde el hombre busca organizarse. *De acuerdo con autores como Hall, Levinson, Goldhaber, el ser humano desde el momento mismo de nacer y*

⁶ *Diccionario Academia* 2002 p.98

⁷ MICROSOFT CORPORATION *Enciclopedia Microsoft Encarta 99*. "Comunicación" 1993-1998.

⁸ *Enciclopedia Práctica Planeta*. 1993 p.494

⁹ *Quillet*. 1977. Tomo III p.3

*conforme crece, se encuentra inmerso en “organizaciones” de distinto tipo, llámense civiles, religiosas, de educación, de trabajo etc. Considerando esto, desde 1956 nos catalogamos como “hombres organización” o “seres organización”.*¹⁰

Una organización se define como un conjunto de personas que trabajan para lograr un fin común, lo que lleva implícito el logro de un propósito mediante actividades de cooperación, integración y coordinación, para reintegrar al ambiente los insumos procesados como resultado de las actividades de la misma.

Es evidente aquí que las actividades que fundamentan la existencia de toda organización, cooperación, integración y coordinación, están determinadas de manera directa por la comunicación entre los elementos que la integran, sin embargo, al reflexionar en los orígenes de la comunicación en una organización, encontramos un factor que se entrelaza en ella como materia prima para este proceso: el lenguaje.

La comunicación implica necesariamente la utilización de un lenguaje y existen diversas teorías acerca de su origen, algunas proponen un origen divino, otras como el resultado de un proceso evolutivo, sin embargo, el lenguaje se inserta en la comunicación como el único medio por el cual el hombre puede manifestar sus pensamientos a los demás, el lenguaje es la exteriorización de la decodificación de la realidad que percibe el hombre a través de sus sentidos.

Según el profesor Joseph Bram, en su libro *Lenguaje y Sociedad* define al lenguaje como un *“sistema estructurado de símbolos arbitrarios con cuya ayuda actúan entre sí los miembros de un grupo social”*¹¹, por lo que el lenguaje se integra como el factor que determina la calidad de los procesos de comunicación, esto es, mientras más claro es el lenguaje, más eficiente es la comunicación, lo

¹⁰ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. Op. Cit., p. 12

¹¹ FLORES DE GORTARI, Sergio. Loc. Cit.

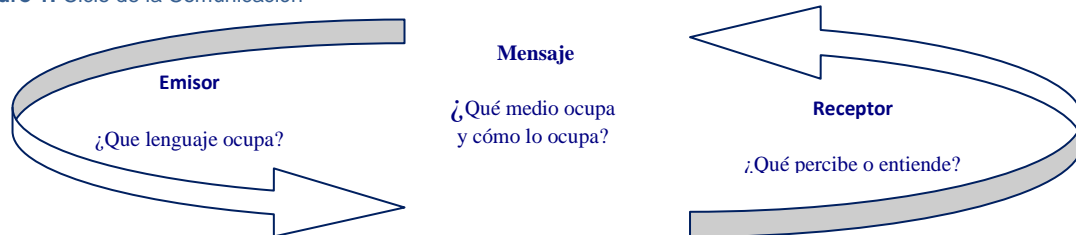
que implica por consecuencia, que el lenguaje se lleve a un nivel de complejidad accesible o dicho de otro modo es preciso entender que el lenguaje está determinado por las funciones de la comunicación en una organización, por lo que deberá ser seleccionado específicamente para atender eficientemente los requerimientos de la comunicación.

El lenguaje es la exteriorización que hace el individuo de la percepción de su entorno, y de las sensaciones, emociones y sentimientos que resultan de su interacción con él y que conforman su realidad, a través de la reproducción verbal, gráfica, o gesticular, de símbolos, sin embargo, este conjunto de símbolos deberá, en todo momento, ser compartido por el interlocutor al que está dirigido un mensaje utilizando dicho lenguaje, o con el cual se pretende abrir un puente de comunicación.

“Para el niño o el sujeto en desarrollo la comunicación configura el mundo que le rodea, define su posición con relación a los demás y le auxilia en la adaptación a su ambiente. En el transcurso del tiempo, nuestra forma personal de acercarnos, ver, entender y comprender al mundo exterior, tanto como las direcciones de nuestro pensamiento y el concepto de sí mismos, son producto de los símbolos que nos procura la estructura del lenguaje, vehículo de comunicación por excelencia.”¹²

La ilustración de este proceso implica el estudio independiente de la estructura básica de la comunicación, sin embargo el caso que aquí nos ocupa se centra en la trascendencia del lenguaje, en el mensaje y por consecuencia en la organización a través de la comunicación:

Cuadro 1: Ciclo de la Comunicación



Fuente: Elaboración propia (con base en FERNÁNDEZ COLLADO Carlos. Principales elementos del proceso de la comunicación. p20

¹² *Ibíd.*, p. 21

La puesta en común que se da en la acción de comunicarse, requiere en un principio, la coincidencia en la utilización del lenguaje, tanto en simbología como en semántica, lo cual implica que los sujetos que se comunican hayan compartido un número suficiente de experiencias previas comunes; en este sentido, la función de la comunicación como factor de organización comienza a insertarse en la búsqueda de encontrar en el otro la cooperación necesaria para alcanzar un fin común que se pone de manifiesto a través de una interacción previa a la comunicación, pero que se optimiza a partir de que ésta se establece.

La organización de una actividad entre dos o más sujetos parte de la facultad del uso del lenguaje común entre ellos, mismo que surge de la interacción con su entorno, que les permite vivir experiencias similares y llevarlas al nivel de comunicación a partir de la emisión de mensajes que pueden ser codificados y decodificados sobre la base de experiencias previas y que les brinda la posibilidad de organizar las acciones que les permitan alcanzar un objetivo o propósito común.

Hasta este momento sólo hemos buscado explicar los elementos que intervienen en la comunicación dentro de la organización entre individuos, en donde se pone de manifiesto la función específica de la comunicación a través del uso de un lenguaje, sin embargo, debido a que la comunicación tiene un papel relevante en la organización y a medida que una organización es más grande con un mayor número de integrantes, la comunicación será cada vez más compleja y por consecuencia, también el lenguaje revestirá una mayor complejidad, ya que será necesario asegurar que existan los mismos significantes para los mismos significados, en este sentido, el conjunto de actividades desarrolladas, podrán ser organizadas y coordinadas de manera eficiente.

Para asumir este reto es prioritario delimitar las funciones o propósitos básicos de una organización, con el fin de que se pueda revisar la eficiencia de la comunicación que se establece en ella y por consecuencia, establecer los

elementos que se hacen necesarios en los procesos de comunicación para que la organización sea eficiente.

1.2 Formas y propósitos de la comunicación en las Organizaciones.

Las organizaciones pueden ser de una gran diversidad de formas y características; de acuerdo con Carlos Fernández, las organizaciones presentan cinco elementos básicos: tamaño, interdependencia, insumos, transformación y productos.¹³

Tamaño.- se determina por la escala de sus recursos financieros, tecnológicos y humanos. Se refiere al número de personas que trabajan en la organización. Toda organización necesita por lo menos dos personas (díada). A medida que la organización crece, la comunicación se hace cada vez más necesaria y por consecuencia más compleja.

Interdependencia.- consiste en las relaciones que entrelazan a los miembros de una organización, y quienes se influyen entre si,¹⁴ en este sentido toda organización va a generar una reacción a cualquier cambio o movimiento al interior de la misma, esto no implica que esta reacción sea necesariamente positiva, sin embargo, siempre que los integrantes de una organización son movidos de sus puestos se presentará una respuesta a dicha acción que de un modo u otro es interpretada por los integrantes restantes y que reaccionan bajo el influjo de su decodificación.

Insumos.- se refiere a los recursos que se encuentran fuera del ambiente de la organización: energía, personas, recursos materiales, financieros etc., y que son necesarios e indispensables para que la organización lleve a cabo su labor

¹³ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. Op. Cit. p. 13

¹⁴ *Ibíd.*, p. 14

primordial. Los insumos están determinados por los propósitos primordiales de la organización y son importados a ella atendiendo a estas prioridades.

Transformación.- este proceso transforma los insumos en productos, dependiendo del propósito de las organizaciones, estos insumos serán transformados, convirtiéndolos en elementos procesados con un valor agregado. Dicho proceso de transformación de insumos requiere de acciones de coordinación y control al interior de la organización.

Productos.- es el resultado de los procesos desarrollados al interior de la organización con los insumos y reintegrados al medio ambiente, así por ejemplo una organización de fabricación exportará al medio ambiente mercancías comerciales, una organización de servicios exportará al ambiente satisfactores. Dicho proceso es cíclico, ya que se vuelven a generar una vez puestos en el ambiente nuevos insumos para otros procesos de transformación.

Las características de cualquier organización podrán ser determinadas por estos referentes de una manera más precisa, lo que permitirá realizar un perfil perfectamente definido en el que se integre a cada uno de estos cuatro elementos, las descripciones específicas de las características de la organización.

La comunicación en las organizaciones, como ya lo mencionamos antes, depende y está determinada por las características de las mismas, por sus propósitos primordiales, por las actividades que desarrollan, por sus dimensiones, etc, así, podremos por consecuencia definir las funciones básicas o fundamentales de la comunicación, por ejemplo, atendiendo a estos elementos encontramos lo que Jean Cloutier denomina “las cuatro funciones de la comunicación”¹⁵ que son: la información, la educación, la distracción y la animación..

¹⁵ CLOUTIER, Jean. *La comunicación audio-escrita-visual*, Antología de las ciencias de la Comunicación Tomo I UNAM México 1981. p. 111

La comunicación con fines informativos.- puede encontrarse tanto al interior como al exterior de una organización, y se caracteriza por su accesibilidad y fácil comprensión al dar a conocer las características específicas de un producto o servicio, en este sentido, la comunicación puede darse por distintos medios, boletines, folletos, trípticos, comunicados etc., y son determinados por las condiciones contextuales en las que se genera la comunicación.

La comunicación con fines educativos.- generalmente está dirigida hacia el interior de una organización, aunque no exclusivamente, y se caracteriza por seguir una metodología didáctica que permite facilitar el acceso al conocimiento de lo que se pretende enseñar y está determinada por la intencionalidad y complejidad de los propósitos educativos.

La comunicación con fines de distracción.- es aquella que está centrada en la búsqueda de elementos que ayuden a los integrantes de la organización a disminuir el grado de tensión que genera la atención a los procesos internos de la organización y que sirve como un elemento importante de estímulo a su esfuerzo.

La comunicación como factor de animación.- en otro sentido también se plantea como un factor de mantenimiento, esto es, aquella comunicación que va dirigida a ratificar o confirmar los logros o propósitos alcanzados por los integrantes de la organización y que deben ser ampliamente reconocidos por todos los integrantes, las condiciones que permitieron alcanzarlos y el beneficio que reportan a la organización.

Es prioritario no perder de vista que la comunicación como factor de organización o acomodo ordenado de acciones y elementos en una organización, debe ser estudiada con profundidad a fin de optimizarla y diseñarla de manera específica para su función, por ello, la comunicación debe conceptuarse como un instrumento particular de cada área y no como un elemento general, en este sentido, Daniel

Katz y Robert Kahn¹⁶ explican que la función de la comunicación en las organizaciones puede analizarse en dos niveles diferentes:

a) En el ámbito de organización total, en donde se plantean cuatro funciones generales: producción, mantenimiento, adaptación y dirección.

b) En el ámbito específico, las funciones de la comunicación en las organizaciones se plantean en un contexto diádico y se manifiestan en instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información de carácter ideológico.

Es importante señalar que depende de cada una de las organizaciones clasificar las funciones de la comunicación en las mismas, ya que pueden ser variables o inclusive lo que para unas puede ser necesario para otras innecesario, sin embargo presentamos algunos ejemplos de las funciones de la comunicación como factor de organización:

Producción.- está dirigida a definir con absoluta claridad la misión de la organización, su razón de ser, el fin primordial por lo que existe y las formas específicas en que se debe realizar el trabajo.

Innovación. Se sustenta en la investigación y desarrollo de proyectos de trabajo que puedan impactar en dos direcciones fundamentales, la innovación de la organización y la innovación en la organización, en este sentido se hace prioritaria la comunicación libre y permanente al interior de la organización en el afán de una búsqueda permanente de ideas nuevas que se puedan integrar a los procesos de organización y de producción.

Mantenimiento.- las función de la comunicación en este sentido se centra en la búsqueda permanente de la socialización de los integrantes de la organización,

¹⁶ KATZ, Daniel, Kahn, Robert L. "*Psicología social de las organizaciones*", México, Trillas, 1977 p. 50

como ya lo apuntamos antes, se busca fortalecer la autoestima y se dirige fundamentalmente a ratificar o confirmar los logros o propósitos alcanzados por los integrantes de la organización, así como las condiciones que permitieron alcanzarlos y el beneficio que reportan a la misma, ya que deben ser ampliamente reconocidos por todos. “La comunicación de mantenimiento se ocupa de motivar y recompensar al personal para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales...”¹⁷

Conocer el propósito de la comunicación organizacional nos obliga a analizar algunos de los conceptos existentes de la misma, para después, partir al estudio de su propósito en las organizaciones.

De entrada, presento algunos conceptos de comunicación organizacional, ya que aún cuando existen algunos puntos similares entre ellos, existen también diferencias que en sí mismas amplían el espectro de cobertura de dicho concepto, por lo que trataremos de integrar una definición propia que nos permita un acercamiento adecuado y logremos definir su propósito.

Al respecto Fernández Collado nos dice:

*“la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Estos mensajes se intercambian en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados, desde memorándums, circulares, boletines o revistas, tableros de avisos y manuales, hasta programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonido ambiental, o a través de los medios de comunicación masiva, para llegar a numerosos públicos externos; pueden emplear canales verbales o no verbales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, circular dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo que, en su conjunto, se denomina comunicación organizacional.”*¹⁸

Por otra parte encontramos que:

“Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

¹⁷ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. Op. Cit., p. 28

¹⁸ *Ibíd.*, p. 30

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella. ¿ De qué otra manera se predicen e interpretan comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que movilicen el cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común, si no es a través de una comunicación motivada, consentida y eficaz?

Por estas razones, toda institución que se respete, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.

Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. Por otra parte, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del entorno.

*El ideal de una institución educativa es lograr la excelencia entre el nivel administrativo y el académico, lo cual se consigue si la información fluye sin impedimentos en los dos ámbitos y en los niveles.*¹⁹

De lo anterior entendemos que la comunicación organizacional, es un concepto que se genera a partir de la necesidad de las organizaciones de optimizar su comunicación tanto interna como externa, por lo que la comunicación se ha desarrollado a partir del análisis de su función así como de su impacto al interior y al exterior de las organizaciones, este estudio ha permitido que las organizaciones optimicen cada vez más sus procesos comunicacionales, hasta lograr una red compleja de vías de comunicación que les permite hacer uso eficiente de formas y medios de comunicación que les aseguran un alto rendimiento en la organización, todo esto como resultado de un flujo de información que les permite tomar decisiones de manera oportuna, logrando con ello elevar el rendimiento de la organización y evitando pérdidas de recursos tanto materiales como humanos.

Otra definición que nos presenta el mismo autor es:

*"Disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre las organizaciones"*²⁰

Además también encontramos que:

"Es una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera,

¹⁹ SAYAGO, Leonardo. *Investigación en Comunicación Organizacional*
www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/59/comorg.htm. p. 4

²⁰ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. OP. Cit., p. 30

*en el comportamiento de los demás y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales. Se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico*²¹

Por lo anterior, si decimos que la comunicación bien estructurada al interior de una organización nos permitirá elevar el rendimiento de la misma, entonces estamos dando por sentado que existen elementos esenciales en la comunicación que en conjunto conforman una estructura de comunicación organizacional, este hecho, nos permite entonces usar a la comunicación organizacional también como un instrumento de evaluación y análisis de la función de la comunicación en las organizaciones, poniendo en evidencia las debilidades que existen en ella en este aspecto.

Otro planteamiento de la Comunicación Organizacional es:

“1°. Un proceso de creación, intercambio, desarrollo y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema con objetivos determinados.

Creación: por la continua creación de mensajes.

Intercambio: recepción y envío de mensajes.

Desarrollo: porque el intercambio se da según objetivos predeterminados

Almacenamiento: porque se busca la conservación de las ideas y conocimientos.

2° Cualitativa y cuantitativa.

Esta característica está ampliamente relacionada a términos como: especialización, jerarquía, canales de comunicación, grupos de trabajo, coaliciones, etc.

Las estructuras no pueden estar separadas de los procesos, mediante el análisis de las estructuras a través de los organigramas se pueden identificar las cadenas de mando y el proceso de intercambio (entre quienes se da la comunicación), estableciéndose una vez más, que la comunicación es una herramienta explícita para poder desarrollar funciones.

A partir de aquí es donde se establecen las relaciones tácitas entre comunicación y estructura, no limitándonos a encuadrar a la comunicación sólo en el nivel de las relaciones interpersonales, sino también en el nivel de las relaciones inter departamentales y en el nivel organizacional.

²¹ SAYAGO, Leonardo. Op. Cit., p. 5

Coaliciones y grupos de trabajo

La comunicación es la clave de una buena coordinación. La coordinación depende de la adquisición, transmisión y procesamiento de información (mensajes). Cuando más grande sea la incertidumbre de las actividades por coordinar, mayor será la necesidad de coordinar. Por ello es útil pensar en la coordinación como una actividad esencialmente consistente en el procesamiento de información.

Jerarquías y Especialización

La mayoría de las estructuras organizacionales son demasiado complejas para transmitirse verbalmente, por esta razón es que se establecen los organigramas, los cuales son diagramas de la estructura de una organización en el que se muestran las funciones, los departamentos o posiciones dentro de la organización y cómo se relacionan.

Los organigramas, los cuadros individuales representan la división del trabajo y la manera en que están departamentalizadas las actividades. Los cuadros se distribuyen después de acuerdo con los niveles que representan la jerarquía administrativa y la especialización del trabajo. ²²

A partir de o anterior podemos generar dos conceptos simples y claros de comunicación organizacional que son:

- a) Formas y estructuras de comunicación al interior de una organización y entre organizaciones.
- b) Disciplina cuyo objeto de estudio es la comunicación en la organización y entre las organizaciones.

La inercialidad de lo anterior nos devela que la comunicación organizacional en las organizaciones, no se enfoca a un solo objetivo, ya que se puede usar como instrumento de diagnóstico y evaluación de los sistemas comunicacionales existentes en general o simplemente dirigirse a una gran variedad de propósitos específicos, dependiendo de las necesidades de la organización, y que van desde, la simple organización de actividades cotidianas como son: Organización de funciones, promoción y difusión de servicios, promoción de eventos especiales, etc., hasta el desarrollo complejo de sistemas comunicacionales, organigramas internos y flujos de información, análisis de imagen en los medios de información y difusión al interior y exterior de la organización, evaluación y análisis de las condiciones de la comunicación en cada una de las áreas de la organización,

²² *Ibíd.*, p. 6

implementación de sistemas de trabajo en todas las áreas, etc. Sin embargo, en general todos estos aspectos buscan un propósito común que es incidir en la elevación de la calidad de los productos o servicios que presta la organización para llevarlos a un nivel competitivo. Así, podemos definir que el propósito fundamental de la comunicación organizacional es:

Incidir en los procesos de mejora continua, en la productividad y el aseguramiento de la calidad de los productos y servicios de una organización.

1.3 La Comunicación Interna en las Organizaciones

En las organizaciones existe un factor de cohesión que les permite mantenerse integradas en un todo, buscando un propósito común bajo una misma dirección, este factor de cohesión es la comunicación, sin ella no existiría una puesta en común de los propósitos de la organización y por consecuencia no se podrían definir las metas a seguir, no existiría una organización. De ahí la trascendencia de la comunicación, tanto interna como externa, porque si bien es cierto que la organización necesita de la comunicación interna para integrarse, también es cierto que necesita de la comunicación externa para comunicarse, ya sea con otras organizaciones o con elementos independientes que se interrelacionan con ella de algún modo.

Por lo anterior podemos afirmar que toda organización tiene un contacto hacia el exterior que le permite relacionarse con los elementos externos que participan en ella de diferentes formas, como proveedores o como receptores de los productos realizados por ella, como facilitadores de un servicio o como receptores del mismo, en fin, la organización debe desarrollar una serie de actividades que le impone necesariamente esta interacción, y dependiendo de la eficiencia de esta interacción la organización tendrá posibilidades de éxito o no, buscará la competitividad o se quedará a la zaga en una sociedad que cambia

vertiginosamente y que no permite la distracción de elementos esenciales como el manejo oportuno de la información y la reacción ante determinados eventos que le ayudarán a aprovechar los puntos frágiles de sus competidores así como a fortalecer aquellos que se presenten vulnerables, pero todo esto depende necesariamente de qué tan eficiente sea el manejo de la información tanto al interior como al exterior de la organización, ya que ésta debe definir sus estrategias de comunicación externa a partir de una clara y eficiente comunicación interna, de lo contrario, la comunicación externa generará confusión y por consiguiente incertidumbre al exterior de la misma, por lo tanto la comunicación al exterior que se genera a partir de la comunicación interna debe generar confianza y seguridad, ya que esta percepción de la organización es determinante para que tenga éxito.

Sin embargo, ¿qué elementos se deben analizar en la comunicación interna y externa de una institución para que se pueda decir que ésta es eficiente?

Partiremos de la comunicación interna, ya que es en ella donde se gesta de manera inicial la comunicación externa, considerando que esta última es consecuencia de un acuerdo previo entre los integrantes de la organización.

Atendiendo algunos conceptos de Human Links podemos comprender mejor las características esenciales de la comunicación interna:

“La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. Teniendo en cuenta esta función principal, podríamos afirmar que la comunicación interna permite:

- *Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.*
- *Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.*
- *Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre si*
- *Informar individualmente a los empleados.*
- *Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.*
- *Permitirle a cada uno expresarse ante la Dirección General, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.*
- *Promover una comunicación a todas las escalas.*

Podemos dividir la comunicación interna en dos tipos:

Comunicación ascendente: es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía.

Comunicación descendente: es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía.

Cada tipo de comunicación requiere de unas herramientas diferentes de comunicación. Por ejemplo, entre las herramientas de comunicación descendente encontramos:

- *Tablones de anuncios*
- *Periódico interno*
- *Carta al personal*
- *Jornada de puertas abiertas*
- *Reuniones de información*
- *Entrevista individual*

Los diferentes estudios realizados respecto a la comunicación interna coinciden en que la mejor forma de comunicación descendente es la relación personal, seguida muy a la par de la utilización de soportes digitales y escritos.

La empresa dispone de un amplio repertorio de herramientas de comunicación que le permite acercarse de la mejor manera posible al público al que se dirige, moderar el carácter informativo / afectivo de los mensajes, así como el grado de formalidad, pero, de nada sirve implantar herramientas de comunicación interna si esta no nace de una auténtica cultura empresarial convencida de la necesidad de comunicación. Si esta filosofía no está implantada, las herramientas más eficaces no servirán y lo único que se habrá conseguido es perder tiempo y dinero. En el transcurso de los años veremos incrementarse el protagonismo de esta actividad. Por otra parte, entre las herramientas de comunicación ascendente podemos encontrar: entrevistas, programa de sugerencias, sección en el periódico interno, por correo, buzón de sugerencias o Internet.

Para ser eficientes, los empleados necesitan de información relevante y la requieren de una forma que les permita actuar. Algunas de las formas más tradicionales de comunicación llegan a ser inadecuadas en una organización de alto desempeño. En ocasiones, la falta de comunicación es una bomba en sus manos.

Por ejemplo, los gerentes deberían favorecer la comunicación cara a cara, más que escrita en papel o medio electrónico.

Esto deberá asegurar que la comunicación en su empresa tenga ciclos más cortos a través de comunicaciones abiertas de doble vía, que le permita liderar a los colaboradores y movilizar la energía en forma efectiva.

La visión de Human-links es desarrollar un ambiente de trabajo que aliente particularmente a la innovación, el trabajo en equipo interfuncional, la participación de los empleados, la responsabilidad por resultados, la excelencia en la ejecución, el reconocimiento y la diversión en su empresa. Esto, se puede lograr a través de la Comunicación Efectiva.²³

²³ *Ibíd.*, p.9

Atendiendo a estos aspectos podemos entonces decir que la comunicación interna debe seguir las siguientes líneas o redes de comunicación:

a) Horizontal.

La Comunicación horizontal fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía.

b) Vertical Administrativa

La comunicación vertical administrativa fluye de la alta dirección hacia los niveles inferiores de la organización. Esta clase de comunicación cumple entre otras con las siguientes funciones:

- Proporcionar la información relacionada con el trabajo y un análisis de desempeño del mismo a los miembros de la organización.
- Enseñar a los miembros de la organización a reconocer e internalizar las metas de la organización.

1.4 La Comunicación Externa en las Organizaciones

Como ya lo hemos mencionado antes, la comunicación externa forma parte esencial en el sistema de comunicación de toda organización, ya que de esta depende la integración de la organización a su medio, y esta interacción va a determinar el éxito de la organización.

La comunicación externa de una organización integra todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a los elementos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

Para Ma. Luisa Sánchez Calero, la comunicación externa es una *“herramienta imprescindible en la gestión diaria de la organización. Serán los empresarios los que deberán de asumir el reto de informar sobre su organización tanto a nivel interno como externo.*

Por otra parte considera que “... Al analizar la comunicación en la empresa, nos damos cuenta que existen dos tipos de públicos principalmente; unos que viven dentro de ella (analizados en su comunicación interna) y otros que no viven dentro de ella, pero necesitan de ella. Por lo tanto, es importante que ellos estén igual de comunicados que sus públicos internos; sus empleados.

Una situación que nos conduce a recalcar la importancia que en una política de comunicación empresarial tienen las dos comunicaciones. No existe una buena comunicación externa sin una buena política de comunicación interna; dos caras de una misma moneda que se mantienen unidas en su planteamiento teórico pero que en la práctica de la empresa existe una disociación.

Durante los últimos veinte años el concepto de Empresa en España ha sufrido una evolución, pasando de ser concebida como una unidad de producción a convertirse en un ente social. En esta evolución han intervenido unos agentes externos relacionados con la empresa.

Estos agentes son los que configuran su entorno externo y ejercen una influencia importante entre sus actividades, hasta tal punto de cuestionar y determinar su existencia.

Considerando este hecho, vemos como la empresa ha asumido tal demanda a través del desarrollo de su comunicación externa, quien tiene la necesidad de establecer las relaciones con su entorno para anticiparse así a sus demandas.

Pero existen varias tipologías que puede adoptar esta comunicación externa, según sostiene Bartolí,²⁴ éstas son las siguientes:

a) Comunicación externa operativa. Es aquella que se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial, se efectúa con todos los públicos externos de la compañía: clientes, proveedores, competidores, administración pública, etc.

b) Comunicación externa estratégica. Tiene por finalidad enterarse de los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas, los cambios en la legislación laboral, etc., que pueden ser relevantes para la posición competitiva de la empresa.

c) Comunicación externa de notoriedad. Su finalidad es mostrar a la empresa como una institución que informa dando a conocer sus productos, mejorar su imagen, etc. Las formas de darlo a conocer serían mediante la publicidad, promoción, donaciones, patrocinios, etc.

Se entiende la comunicación externa como un proceso que consiste en vehicular información o contenidos informativos desde la empresa u organización empresarial hacia el conjunto de la opinión pública a través de los medios de comunicación social. Y sea cual sea la tipología que adopte la comunicación externa de la empresa, lo que no debe olvidar es que ésta debe incorporar el “estilo de la firma”, lo que la distingue de cualquier otra.

Este proceso de comunicación en la organización surge al amparo del concepto de sociedad desarrollada, en el que las relaciones humanas vienen determinadas por el auge que los medios de comunicación están alcanzando en la actualidad. Con ellos aparece el fenómeno de la opinión pública y se da origen a que la demanda y la oferta de información se constituyan en un factor esencial y básico de las relaciones entre sociedad y empresa.

1. **RELACIONES PÚBLICAS:** Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.
2. **PUBLICIDAD:** Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
3. **PUBLICIDAD INSTITUCIONAL:** Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización.²⁴

²⁴ Ibíd., p. 7

1.5 La planeación estratégica como herramienta de diseño organizacional

En términos generales podemos decir que la planeación es la organización previa al desarrollo de una actividad humana, es evidente que la amplitud del término nos da una idea bastante clara acerca del enorme abanico de situaciones y posibilidades en las que esta acción se aplica, desde lo más simple o rutinario, como por ejemplo, planear unas vacaciones, planear el retorno a clases, planear una reunión social o de trabajo, hasta a situaciones muy complejas, específicas o especializadas, como por ejemplo, para la fabricación de un producto, para el desarrollo de una actividad empresarial o multidisciplinaria, etc.

Pero hay que recordar que planeación no es lo mismo que planeación estratégica:

Según Leonard D. Goodstein *et al.*, *planeación* es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más propicio para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Asimismo, definen la *planeación estratégica*, como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”.²⁵

Es preciso señalar entonces, que la planeación estratégica va más allá de la simple acción de planear, ya que contempla además, los factores que generan la necesidad de la acción y las consecuencias que se esperan de la realización de ésta.

Los modelos de planeación estratégica nacieron de una manera intencionada en los años cuarenta en las organizaciones industriales a partir de la búsqueda de los principios de calidad en la producción industrial, estos modelos desde entonces han estado en permanente evolución hasta nuestros días. Estos instrumentos de planeación estratégica de procesos poco a poco se fueron diversificando hacia una gran variedad de actividades humanas no sólo de producción, sino también de servicios, como la administración, la mercadotecnia, la publicidad, la educación, etc., y no solo para las grandes corporaciones, sino también se aplicó a la pequeña y mediana empresa e incluso en la actualidad son indispensables en el

²⁵ GARCÍA SÁNCHEZ, Estela., et. al. *Planeación Estratégica: Teoría y Práctica*, . México, Trillas 2007. p. 11

desarrollo de pequeños proyectos que se insertan a otros mayores. Se han convertido en una herramienta indispensable en la cultura de la planeación.

Los modelos de planeación estratégica son tan diversos como los autores que escriben sobre el tema, algunos pueden ser más complejos que otros, más específicos o especializados, sin embargo todos nos dan a conocer puntualmente los elementos que se deben observar para llevar a cabo la correcta planeación de muy diversas actividades y eficientar los procesos de desarrollo de las mismas. En este sentido, la planeación estratégica es un instrumento que sirve, no solo para organizar las actividades a desarrollar para el logro de determinados objetivos o propósitos, llámense productos o servicios, sino además, nos permite también reconocer las necesidades que las generan, anticipar las consecuencias de dicha acción y por tanto, definir los propósitos a alcanzar en función de las necesidades específicas a cubrir, esto es muy distinto que solo planear una actividad, por tanto, la planeación estratégica nos permite conocer las causas y las consecuencias de lo que pretendemos realizar, planearlo a la medida de los requerimientos y eficientar los procesos de trabajo para alcanzar una mayor productividad, mayor eficiencia, mayor eficacia, mayor cobertura y un completo aseguramiento y control de la calidad de los servicios prestados o productos elaborados.

En este sentido, es factible utilizar la planeación estratégica como una herramienta que nos permitirá desarrollar un ***Sistema de Comunicación Organizacional*** a la medida de las necesidades de la estructura de una organización específica, para tal efecto, presento algunos esquemas generales de modelos de planeación estratégica²⁶, a fin de conocer sus características, sus similitudes y diferencias y determinar la factibilidad de uso para el logro de nuestros objetivos, no sin antes señalar que la generalidad de estos instrumentos de organización plantean la necesidad de contemplar una serie de principios que no deben perderse de vista durante el proceso de planeación y que se pueden resumir en los siguientes:

²⁶ Modelo conceptual de planeación estratégica. Es la representación gráfica de los conceptos ordenados que van a servir de guía para el desarrollo de la planeación estratégica. *Ibíd.*, p. 41

1. **Principio de objetividad.** Los planes deben descansar en hechos reales más que en opiniones subjetivas.
2. **Principio de medición.** Los planes serán más seguros en tanto que puedan ser expresados no sólo cualitativamente sino cuantitativamente.
3. **Principio de precisión.** Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.
4. **Principio de flexibilidad.** Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, como consecuencia de la parte imprevista o de las circunstancias que vayan cambiando.
5. **Principio de unidad de dirección.** Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función y todos los de la empresa se unan en un solo plan general.
6. **Principio de rentabilidad.** Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que se esperan con su aplicación y los costos que exige, debiendo definirse estos últimos y el valor cuantitativo de los resultados que hay que obtener.
7. **Principio de participación.** Todo plan deberá conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo o que se relacionan con su aplicación.²⁷

Como ya lo mencionamos antes, los modelos de planeación estratégica son muy diversos, sin embargo, para el caso que aquí nos ocupa mencionaré algunos: uno que conocí de manera práctica cuando me integré a una organización educativa, otro que propone la SEP, uno más propuesto por George A. Steiner, y dos más, uno de David Freed y otro de Estela García Sánchez y María Lourdes Valencia Velazco, dichos modelos, nos permitirán tener un concepto claro de su función, sus posibilidades operativas y su factibilidad para aplicarlo al diseño de nuestro sistema de comunicación organizacional.

Modelos de planeación estratégica.

A partir de una entrevista personal con uno de los ex gerentes de producción de una ensambladora de Chrysler, conocí por primera vez un modelo de planeación estratégica. En 1997 recibí una invitación para atender un negocio pequeño de servicios educativos. Al principio esto me pareció descabellado, ya que la escuela se encontraba en banca rota, no tenía infraestructura, y solo contaba con la

²⁷ *Ibíd.*, p. 12

inscripción de cuatro alumnos, sin embargo, después de algunos días, de manera intuitiva percibí la posibilidad de emprender mi propio negocio, por lo que presenté mi renuncia a los directivos de dos escuelas en las que laboraba en ese entonces y me dediqué de lleno a esta tarea. Al iniciar el trabajo de manera formal en esta escuela me percaté de inmediato que no existía la mínima estructura, ni material ni de organización para integrar una verdadera oferta educativa, por lo que mi prioridad fue la de realizar los trámites administrativos para la incorporación de la escuela a la SEP y mejorar la calidad del servicio, para tal efecto inicié una investigación de campo entre algunos directivos de escuelas y dueños de negocios a fin de encontrar ideas de cómo estructurar esta pequeña empresa; así fue como concerté una entrevista con el Ingeniero Agustín Hernández L. ex gerente de producción de una planta ensambladora de Chrysler en México y Asesor de Productividad y Calidad Total en diversas empresas, quien me indicó que antes de vernos, era preciso que llegara a la entrevista con algunos datos previos: ¿Qué vas a hacer?, ¿Para qué lo vas a hacer?, ¿Cómo lo piensas hacer?, ¿Cuánto piensas invertir?, ¿Cuánto piensas ganar?, etc., definitivamente muchas de estas preguntas ni siquiera habían pasado por mi mente antes de aceptar la invitación, sin embargo, no fue difícil darme cuenta de lo profundo de ellas y lo trascendente que son cuando emprendes una actividad de este tipo.

En una sola entrevista, que duró no más de una hora, conocí lo que sería el modelo organizacional que se denomina, ViMOETaPa, modelo que, por lo que me explicó, manejó Lee Iacocca²⁸ en Ford y más adelante sobre todo en Chrysler.

Después de algunas puntualizaciones como las que se exponen en los siete principios anteriores me pidió redactar cada uno de los elementos que integran la ViMOETaPa y que son: visión, misión, objetivos, estrategias, tácticas y planes de acción.

²⁸ Lido Antony Lee Iacoca, es una de las personas más representativas de la industria del automóvil de finales del siglo XX y principios del XXI. Es el responsable de la creación del Ford Mustang y de las minivans de Chrysler. Presidente de ambas compañías.

Cuadro 2: ViMOETaPa



Fuente: Elaboración propia (con base en experiencia laboral de procesos organizacionales. 1998.)

Ya en colaboración con el equipo de trabajo, se revisó en cada uno de ellos, de manera profunda y minuciosa, la redacción, el contenido ideológico, la objetividad, la factibilidad de realización y de evaluación, los tiempos de realización, los recursos, los costos, los presupuestos de operación, las fortalezas y los factores de riesgo, entre otros muchos aspectos, sin embargo aunque el modelo aparenta una simple trayectoria ascendente y de izquierda a derecha, este debe ser implementado al revés, de arriba hacia abajo, de derecha a izquierda y con requisitos muy puntuales en cada elemento que integra la escalera. A groso modo ese fue el modelo de planeación estratégica que organizó el trabajo de la escuela en ese entonces.

En 2000 la Secretaría de Educación Pública insertó un modelo de planeación estratégica tanto para escuelas públicas de educación básica, como privadas, que se denominó Proyecto Escolar, el cual se integró de los siguientes elementos:

Cuadro 3: Modelo de Planeación Estratégica 2000.

Modelo de Planeación Estratégica 2000
<ul style="list-style-type: none">• Misión.• Visión.• Diagnóstico, definiendo fortalezas y debilidades.• Planteamiento del problema, definiendo causas y consecuencias.• Propósitos, generales y particulares.• Programa Anual de Trabajo incluyendo los recursos y las formas de evaluación.

Fuente: Guía de elaboración del Proyecto Escolar “Curso de Capacitación y Actualización Magisterial. 2000”

En 2004 se agregaron entre la Visión y el Diagnóstico los elementos de Valores y Justificación.

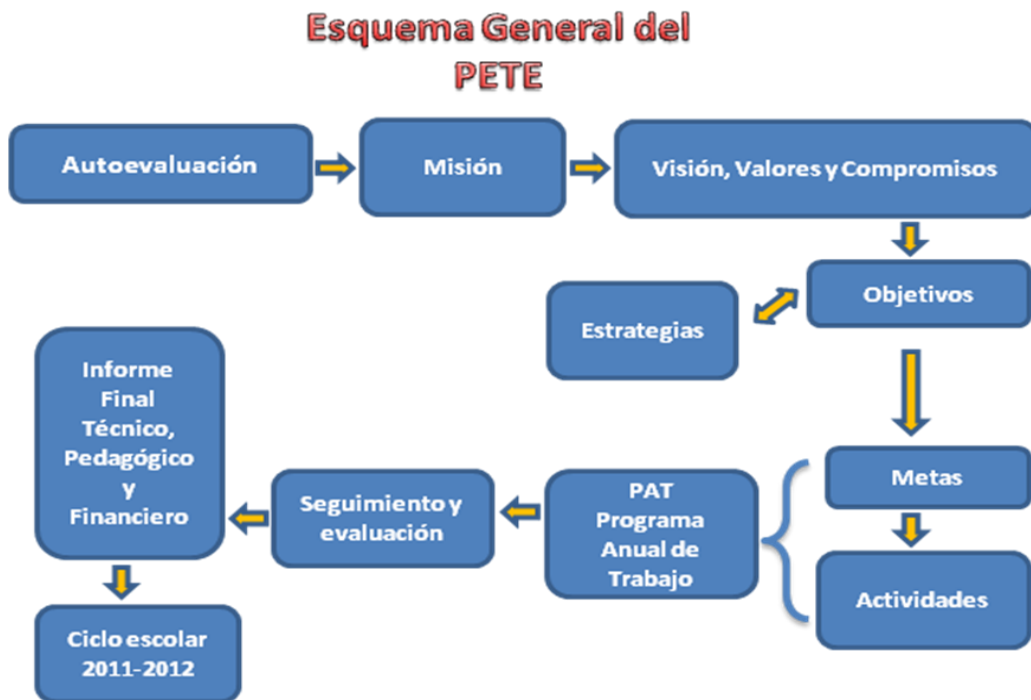
Cuadro 4: Modelo de Planeación Estratégica 2004.

Modelo de Planeación Estratégica 2004
<ul style="list-style-type: none"> • Misión. • Visión. • Valores • Justificación • Diagnóstico, definiendo fortalezas y debilidades. • Planteamiento del problema, definiendo causas y consecuencias. • Propósitos, generales y particulares. • Programa Anual de Trabajo incluyendo los recursos y las formas de evaluación.

Fuente: Guía de elaboración del Proyecto Escolar “Curso de Capacitación y Actualización Magisterial. 2004”

En 2006 se denominó Proyecto Estratégico de Transformación Escolar, el cuál permanece vigente.

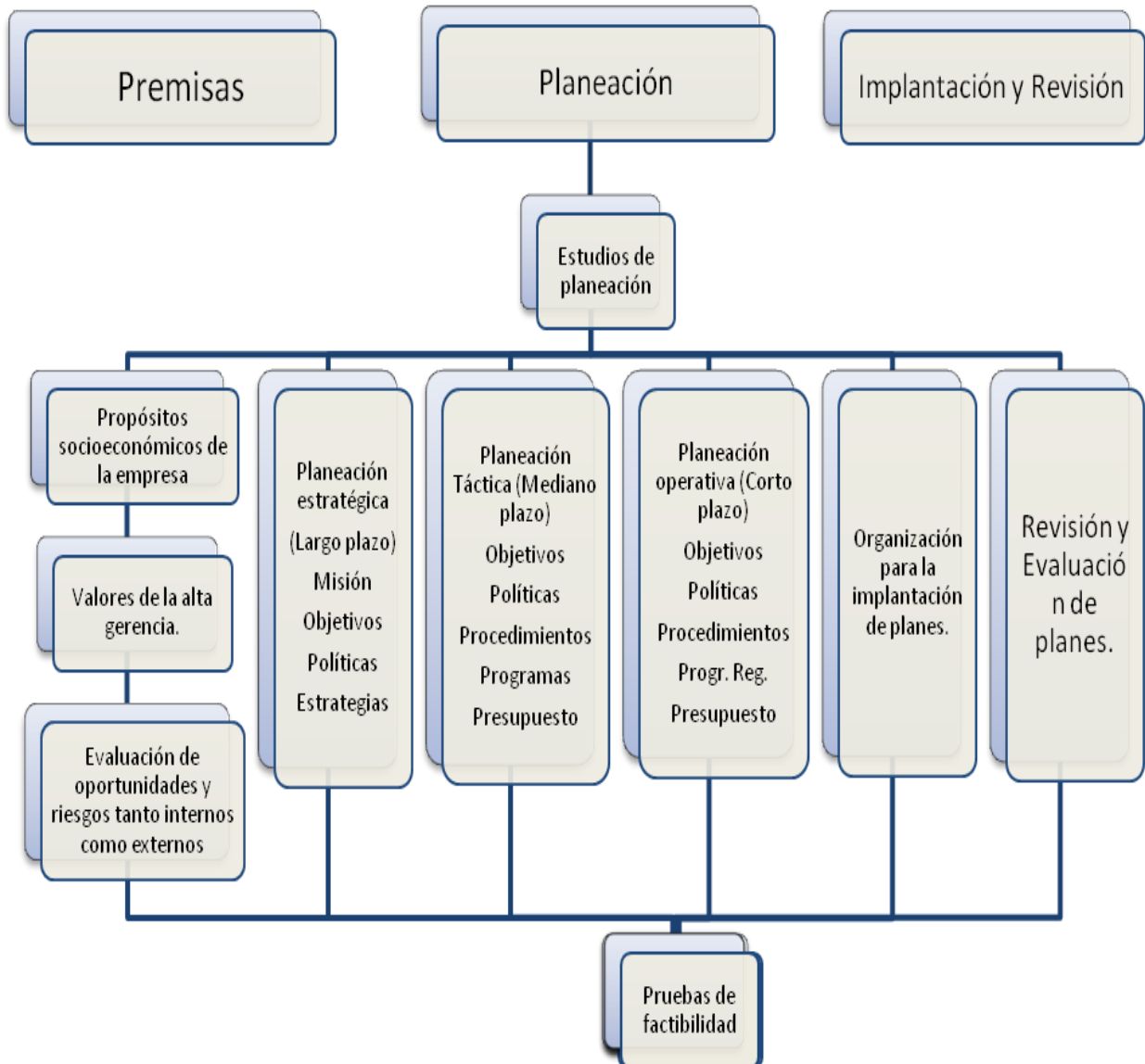
Cuadro 5: Esquema General del Proyecto Estratégico de Transformación Escolar (PETE)



Fuente: Elaboración propia (En base a la Guía de Elaboración del Proyecto Escolar 2011)

Este es el modelo de planeación estratégica que presenta George A. Steiner

Cuadro 6: Modelo conceptual de George A. Steiner (adaptado a la empresa mexicana)



Fuente: GARCÍA SÁNCHEZ, Estela. *Planeación Estratégica Teoría y Práctica*. México, Trillas, 2010. p42.

Este modelo contiene una mayor especificidad en cada una de sus áreas: premisas, planeación, implementación y revisión, además, plantea claramente la ruta a seguir para el desarrollo de cada uno de sus elementos, lo que permite direccionar los esfuerzos de manera precisa para el logro de los objetivos.

Otro modelo de planeación estratégica es el que presenta David Fred que se puede dividir también en tres áreas que son: formulación de estrategia, ejecución de estrategia y evaluación de estrategia, como se muestra en el siguiente esquema:

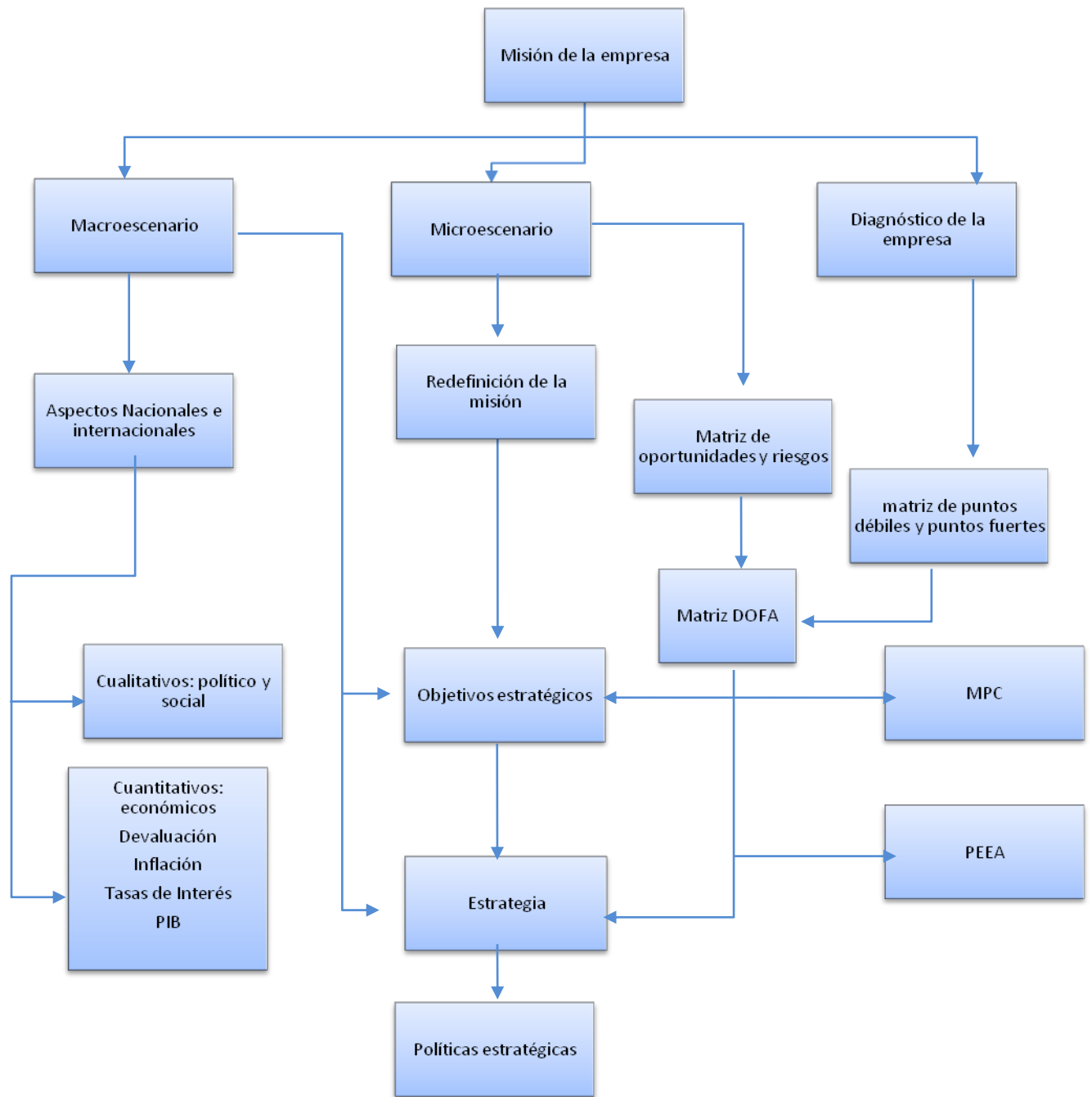
Cuadro 7: Modelo de Planeación Estratégica de David Fred



Fuente: Fuente: GARCÍA SÁNCHEZ, Estela. *Planeación Estratégica Teoría y Práctica*. México, Trillas, 2010. p47.

Un último esquema es el que elaboraron Estela García Sánchez y María Lourdes Valencia Velazco.

Cuadro 8: Modelo de Planeación Estratégica de Estela García Sánchez y María Lourdes Valencia Velazco



Fuente: GARCÍA SÁNCHEZ, Estela. *Planeación Estratégica Teoría y Práctica*. México, Trillas, 2010. p49.

Como hemos podido observar, los modelos de planeación estratégica presentados nos plantean una idea muy clara de sus funciones específicas, sus requerimientos y sus alcances, en ellos podemos reconocer cuatro elementos esenciales que definen el proceso de planeación estratégica y que son: la evaluación inicial o diagnóstico, la definición del objetivo, la parte operativa y la evaluación de resultados.

En este sentido, podemos partir de algunas premisas que se plantean en los modelos anteriores para diseñar un modelo que nos permita abordar la creación de un sistema de comunicación organizacional específico para la organización educativa en cuestión. Dicho modelo se planteará en el tercer capítulo del presente trabajo.

CAPITULO 2

LA COMUNICACIÓN EN EL INSTITUTO MEXICANO PEDAGÓGICO ESMERALDA

Introducción

Durante el desarrollo del presente capítulo presento los resultados de la investigación descriptiva de las condiciones generales que prevalecen en la organización en lo que respecta al ámbito de comunicación tanto interna como externa a partir de diferentes tipos de observación como son: documental, de campo, participante, individual y en equipo, así como la aplicación de algunas técnicas de recopilación de información como la encuesta y la entrevista fundamentalmente y que mencionaré en su momento en la presentación de evidencias.

Debido al trabajo que he desempeñado por algunos años en esta institución, he podido observar y conocer de manera directa algunas situaciones específicas de fondo, sin embargo, me he dado cuenta que este proceso de observación puede ser demasiado largo si no se delimita a áreas específicas a evaluar dentro de la organización, ya que mientras más se observa, se visualizan más elementos susceptibles de ser evaluados.

Por lo anterior, en el presente capítulo solamente integro los elementos que considero de interés comunicativo, y que fueron explorados a partir de un método de tres puntos:

- 1) Entrevista y aplicación de cuestionarios a directivos, docentes, administrativos y padres de familia.
- 2) Observación e inventario de medios y/o documentos de comunicación interna y externa.
- 3) Análisis de resultados.

Durante todo el proceso de observación se tendrán como premisas el planteamiento de una serie de preguntas como las siguientes:

¿Cuánto conoce el trabajador su organización?

¿Cuánta información tienen a cerca de los sistemas de trabajo de la organización?

¿Cómo es la comunicación interna de la organización?

¿Cómo es la comunicación externa?

¿Cómo se norman y comunican las actividades a desarrollar en las distintas áreas de la organización?

2.1 La comunicación organizacional y los sistemas de trabajo en el IMPE

Para dar inicio al diagnóstico me pareció pertinente comenzar con la revisión de los elementos que norman las actividades y cómo se comunican, en este sentido he podido apreciar que existen una serie de documentos de producción interna de la escuela entre los que destacan:

- Proyecto Escolar.
- Plan de Trabajo Anual
- Sistemas de Trabajo para distintas áreas o departamentos.
- Folletines y volantes de informes de inscripciones y de actividades mensuales, entre otros.

El Proyecto Escolar es el documento organizacional en el que se fundamentan las actividades de la escuela a largo y mediano plazo, en él se plantea la misión, la visión y los valores de la misma y en general, sustenta la razón de ser y estar de dicha organización, por lo que es de gran interés comunicativo, ya que ostenta un amplio contenido informativo y es vital, para los integrantes de la organización, no solo conocerlo, sino sentirse además identificados con su planteamientos.

El Plan de Trabajo Anual es un documento anexo al Proyecto Escolar que plantea las actividades a desarrollar en el corto plazo y fundamentalmente es un

instrumento de evaluación y seguimiento de las actividades planteadas al inicio del ciclo escolar en cuatro dimensiones que son:

- a) Pedagógico Curricular
- b) Organizativa
- c) Administrativa
- d) Participación social y comunitaria

En dicho documento se integran actividades, tiempos, recursos, responsables y formas de evaluación.

A partir de una observación de campo documental conocí algunos instrumentos protocolarios que en el Instituto Mexicano Pedagógico Esmeralda se han implementado y que se denominan “*Sistemas de Trabajo*”. Dichos sistemas se dirigen a diferentes áreas, con el propósito de generar referentes de evaluación que permiten conocer con exactitud el nivel de cumplimiento en los requisitos planteados y asegurar la calidad del servicio que presta la institución, sin embargo, existen áreas que no cuentan con estos referentes o “*Sistemas de Trabajo*” y que no tienen un proyecto de trabajo definido.

A continuación presento los “*Sistemas de Trabajo para el Docente*” como ejemplo de estos sistemas:

SISTEMAS DE TRABAJO PARA EL DOCENTE

Maestro

En este documento el IMPE presenta los rasgos que debe cubrir el personal docente de la escuela; elementos necesarios que se deben observar para dirigir las actividades académicas hacia una verdadera elevación de la calidad educativa, ya que el docente juega un papel protagónico en dicho proceso, por ello planteamos dos tipos de rasgos, los Técnicos Administrativos y los Didácticos Metodológicos.

Los rasgos de carácter Técnico Administrativo son un requisito indispensable que está considerado como parte inherente a la actividad profesional del docente, por lo que se debe tener la certeza de que se cuenta con esta sólida base, ya que esto permitirá que el docente pueda proyectarse a la búsqueda permanente, en su quehacer cotidiano, de la excelencia en su trabajo, para lo cuál, deberá buscar el cumplimiento pleno de los rasgos subsecuentes, los de carácter Didáctico Metodológico, fin primordial de su tarea y motivo principal de su crecimiento como ser humano.

Los rasgos de carácter Didáctico Metodológico van a determinar, en función del nivel de aplicación dentro del aula, la excelencia del trabajo desarrollado por el docente, por lo que te invitamos a realizar una seria evaluación de tu desempeño y buscar no sólo la comprensión profunda de los mismos, sino más aún, su aplicación en el campo de trabajo.

Aspectos de Carácter Técnico Administrativo:

Puntualidad

Condición mínima indispensable para el desarrollo de cualquier actividad profesional y en mayor grado la docente, ya que implica en sí misma, un modelo a seguir.

Documentación y acreditación profesional

Entrega oportuna (en tiempo y forma) de documentación que acredite la preparación profesional del docente así como los documentos que la Dirección solicite, para la integración del expediente de la plantilla de personal de la escuela o para la realización de trámites de carácter administrativo..

Conocimiento pleno y minucioso del programa del grado asignado.

En este aspecto es indispensable que el docente conozca no solamente los contenidos del programa del grado que le ha sido asignado, sino que además, reconozca con precisión la densidad de los mismos y los recursos bibliográficos en los que puede apoyar su actividad didáctica, a fin de que determine de manera clara las estrategias adecuadas para abordarlos.

Conocimiento pleno y profundo del libro del maestro y ficheros de actividades

El docente tiene el deber de conocer la estructura de los libros del maestro, ya que en los libros de Español y Matemáticas se pueden apreciar de manera clara los componentes, apartados, propósitos y contenidos, y en los casos de los libros de Conocimiento del Medio, Ciencias Naturales, Geografía, Historia y Civismo, se observan los ejes temáticos que se deben trabajar en los libros del alumno, además, se presentan sugerencias metodológicas adecuadas para el desarrollo de cada actividad, por lo que cada uno de los aspectos que están contenidos en el libro del maestro deben ser identificados a plenitud y aplicados a la actividad docente. Es recomendable que los docentes sepan que estos libros cuentan con una tipografía específica al margen de cada unidad y de cada actividad la cual funciona como guía y ubicación del componente que se está trabajando, así también, los colores que se visualizan en los márgenes de las hojas ayudan al docente a trabajar con el libro de una manera funcional y práctica.

Conocimiento pleno del PAI

El docente tiene el deber de conocer la estructura del libro del PAI tanto del maestro como del alumno, ya que es prioritario que defina el propósito fundamental de su uso y las estrategias que se plantean en este recurso, así por ejemplo, el docente debe saber que este libro está dirigido a desarrollar habilidades específicas del pensamiento necesarias para los procesos de adquisición del conocimiento, dichas actividades se centran fundamentalmente en dos direcciones, el desarrollo progresivo de habilidades del pensamiento y la optimización de los métodos de aprendizaje autónomo. Una de las prioridades que el docente debe tener presente es la selección adecuada de los ejercicios que se van a desarrollar y que coadyuven al cumplimiento de los propósitos planteados en los libros SEP.

Evaluación Diagnóstica

Momento en el que el docente desarrolla una serie de evaluaciones que le permitan conocer el perfil de los alumnos que va a dirigir durante el ciclo escolar, esta acción tienen como propósito fundamental determinar de manera clara y específica los conocimientos previos con los que cuentan los alumnos para que se pueda desarrollar una planificación adecuada. Dicha evaluación se centra pues en la aplicación de evaluaciones diversas y un diagnóstico que se obtiene a partir de la correcta lectura de los resultados obtenidos en las evaluaciones. Es prioritario que el docente esté conciente de realizar observaciones adicionales a las evaluaciones a fin de que le permitan tener una idea bastante clara de los rasgos de sus alumnos no observables en las evaluaciones tradicionales, así por ejemplo, debe tener un registro personal en el que anote aspectos como forma de interacción con su entorno, comprensión del medio que lo rodea, actitud ante el trabajo y las diversas actividades que desarrolla, capacidad de reacción ante la resolución de problemas, etc, además, serán de vital importancia las observaciones referentes a cualquier tipo de discapacidad que se pueda presentar durante estas primeras observaciones.

Planificación Anual

El plan anual de Trabajo tiene como propósito fundamental organizar el trabajo a desarrollar durante el ciclo escolar para logro de los propósitos específicos del grado correspondiente. Para la elaboración de este documento el docente debe realizar una jerarquización y dosificación de contenidos en todas las asignaturas del programa, tomando en cuenta el tiempo real de trabajo en cada asignaturas y la densidad de los contenidos, ya que el tiempo debe ser suficiente para alcanzar los aprendizajes planteados en observancia de su densidad. Por otra parte el docente no debe perder de vista los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial, ya que este es el referente fundamental para determinar la factibilidad de lo

planeado y determina el punto de inicio de la programación a desarrollar. Por lo tanto podemos sintetizar los momentos que el docente debe contemplar para la elaboración del Plan de Trabajo Anual de la siguiente forma: Estudio de los Resultados de la Evaluación Diagnóstica, Jerarquización, Dosificación, y Planeación.

Avance Programático

Para la elaboración de este instrumento el docente tomará en cuenta la dosificación de contenidos realizada en el Plan de Trabajo Anual, así, dirigirá la planeación de actividades de la semana al cumplimiento de los propósitos generales del mismo, planteando una serie de propósitos específicos que se alcanzarán con el desarrollo de las actividades propuestas, en este sentido el docente deberá tener especial cuidado en la concordancia entre propósitos y actividades, ya que de ello depende la correcta planeación. El contenido del Avance Programático deberá integrar los siguientes elementos: Propósitos, Capacidades y/o aptitudes a desarrollar, Contenidos, Apartados, Estrategias, Actividades, Técnicas Grupales, Recursos, Formas de Evaluación y Observaciones. En este último punto es importante que el docente registre las observaciones pertinentes en lo referente a las dificultades presentadas durante esa semana de trabajo indicando con precisión los elementos que no se abordaron y, el o los alumnos que mayor problema presentaron en las actividades realizadas y que por consiguiente no alcanzaron los propósitos planteados, esto, con el fin de detectar de manera oportuna las inconsistencias durante el proceso y corregirlas. En la medida en que el docente realice este registro de manera minuciosa estará asegurando resultados positivos al término de cada período de evaluación.

Preparación adecuada de las clases

Quando el docente ha desarrollado una planeación adecuada en su avance programático tendrá la gran ventaja de organizar de manera previa los instrumentos y materiales que requerirá para el momento más importante del proceso enseñanza aprendizaje, la puesta en práctica de lo planeado a fin de buscar de manera incisiva el logro de los resultados esperados. El docente que prepara previamente estos elementos no sólo tendrá la oportunidad de integrar verdaderas innovaciones a su trabajo, sino que además, tendrá la posibilidad de observar permanentemente el desarrollo de las actividades que realizan sus alumnos, registrar sus observaciones e interactuar con ellos para corregirlos o inducirlos de una manera mucho más eficiente, ya que no tendrá distractores que le impidan realizar dichas actividades.

Utilización del libro del maestro y ficheros

Herramientas indispensables en los procesos de planeación y planteamiento de la actividad dentro del aula, ya que de ellos depende que las actividades desarrolladas sean dirigidas al cumplimiento de los propósitos planteados en el avance programático. Si el docente no sigue las sugerencias didácticas planteadas en el libro del maestro solamente puede intuir el enfoque de la actividad, sin embargo al no estar seguro, se perderá en el desarrollo y por consiguiente no alcanzará los propósitos planteados.

Utilización correcta de los libros SEP

La mayoría de las actividades que se plantean en los libros de texto de la SEP están diseñadas como instrumentos de *trabajo en equipo* dentro del aula y tienen un propósito específico que debe ser alcanzado a través de un enfoque dirigido o inducido por el docente, por lo que dichas actividades deben ser desarrolladas dentro del aula y no como ejercicios de tarea en donde el alumno ya no puede interactuar con sus compañeros ni ser observado por el docente, por ello, es evidente que las actividades de los libros que se dejan de tarea no cumplen los propósitos esperados, sin embargo, estos libros podrán ser utilizados en casa únicamente como instrumentos de investigación y estudio.

Utilización del PAI

Este instrumento de apoyo para el docente está dirigido a estimular en el alumno el desarrollo de habilidades y destrezas necesarias en los procesos de aprendizaje, por eso es necesario que, después de analizar los contenidos que se abordarán durante la semana, el maestro seleccione las actividades adecuadas del PAI y las integre a su planeación, a fin de que desarrolle las actividades atendiendo las indicaciones que se dan en el libro para el docente. Es importante que el docente recuerde siempre que las actividades del PAI están dirigidas al logro de dos propósitos fundamentales: el cuestionamiento permanente para la solución de los problemas y los procesos mentales necesarios a seguir para que el alumno aplique estas estrategias de aprendizaje de manera autónoma, por ello, es muy importante que el docente esté constantemente reafirmando los pasos que se siguen para alcanzar posibles soluciones a un problema determinado. En concreto, el docente debe plantear de manera permanente con sus alumnos el **qué** y el **cómo**

Utilización de recursos materiales

En este aspecto se plantea el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la escuela, utilizándolos de manera permanente, a fin de fortalecer las actividades académicas dentro y fuera del aula. Es importante mencionar que el docente podrá solicitar recursos especiales como video, televisión, proyector, siempre de manera anticipada, (dos días por lo menos) a fin de que pueda realizar sus actividades sin ningún contratiempo.

Evaluación y seguimiento del trabajo en cuadernos.

Los cuadernos de los alumnos arrojan resultados importantes para el docente, ya que a partir de ellos se puede observar si los alumnos han alcanzado los propósitos planteados a plenitud o no, por lo que es prioritario que el docente además de calificarlos, realice observaciones que estimulen al alumno a mejorar su calidad y registren sus observaciones en un expediente de seguimiento personal por alumno. El docente debe recordar en todo momento que los cuadernos deben ser un instrumento de estudio para el alumno, por lo que deberá cuidar que su utilización esté dirigida a dos aspectos fundamentales:

- **La alta calidad de presentación.-** se cuidan los elementos estructurales como margen, fecha, caligrafía, ortografía, limpieza, ilustraciones, decoraciones etc.
- **La estructura de contenido.-** en dónde se deberá observar una secuencia que asegure la utilización del mismo como herramienta de estudio para examen, esto es, el cuaderno debe integrar los siguientes elementos en el orden indicado: Tema, al centro y subrayado. Desarrollo del tema, en dónde se de una explicación clara y objetiva del mismo, qué es, cómo es, para qué es, cómo funciona, en qué momento se usa, etc. Ejemplos, en donde se aprecia con claridad paso a paso la resolución del problema planteado. Ejercicios en esta parte el alumno tendrá la oportunidad de poner en práctica lo aprendido, y el docente de verificar los alcances logrados, por lo que será importante que el docente tenga extremo cuidado en verificar que los ejercicios sean resueltos de manera correcta o de realizar las correcciones pertinentes a fin de que sea claro para la revisión futura que realice el alumno. Tareas, en este apartado el alumno consolidará sus aprendizajes al resolver ejercicios en casa, sin embargo es importante que el docente esté consciente que para efectos de evaluación no es necesario dejar grandes cargas de tarea para que pueda corroborar los aprendizajes del alumno, por lo que, si la carga de tarea es mínima el docente podrá evaluarla en menor tiempo e incrementará la posibilidad de que su alumno la desarrolle sin necesidad de ayuda.

Elaboración de instrumentos de evaluación

Los instrumentos de evaluación tienen el propósito de comprobar los aprendizajes de los alumnos, aunque también acusan otros resultados, por lo que dichos instrumentos podrán tener diferentes modalidades: prácticos, orales, escritos, mixtos, etc. Deberán ser elaborados y diseñados por los docentes en la observancia de los siguientes puntos: Abordar estrictamente los temas vistos en clase. Aplicar ejercicios practicados en clase, Cuidar que los planteamientos no sean iguales a los realizados durante las clases. Asegurar la imparcialidad del docente durante la aplicación del mismo, este hecho implica dar respuestas cordiales sin dar solución a problemas de examen, por ejemplo: piénsalo bien, lee con cuidado, tu ya lo sabes, acuérdate, resuelve primero lo más fácil, etc. Para la elaboración de los exámenes escritos, el docente tomará en cuenta los siguientes aspectos:

Encabezados	Factibilidad de resolución
Variedad de ejercicios de cuestionamiento	Determinación de puntajes a cada ejercicio
Correcto planteamiento de preguntas	Definición de tiempo de resolución
Delimitación a temas vistos en clase	

Aspectos Didácticos Metodológicos.

Utilización de recursos didácticos metodológicos innovadores

Reconocemos que la utilización de recursos metodológicos es indispensable durante el desarrollo de las clases tanto para mantener la atención de los alumnos como para asegurar la completa comprensión de los diversos temas en todas las asignaturas, ya que la utilización de materiales didácticos impacta de manera directa en la memoria y por tanto en la retención, asimilación y comprensión del conocimiento.

Empleo de técnicas grupales innovadoras.

A fin de crear un ambiente de trabajo dinámico, agradable y solidario, es necesario aplicar diversas técnicas grupales que favorezcan el estudio, la investigación y la realización de otras tareas importantes que permitan al alumno construir sus propios conocimientos. Estas técnicas grupales reforzarán actitudes y valores necesarios para la interacción social como el respeto, la tolerancia y la colaboración entre los alumnos y al mismo tiempo estarán encaminadas a fomentar en ellos la organización para el trabajo de equipo.

Motivación permanente a los alumnos.

En este elemento es de gran importancia reconocer en los alumnos todos aquellos rasgos que los hagan sentirse seguros de si mismos, esto es, el docente debe tener presente que un alumno con una autoestima elevada tendrá mayores posibilidades de enfrentar los retos que el aprendizaje implica en si mismo, así, la motivación deberá ser un factor esencial no sólo al inicio de las actividades académicas, sino durante todo el proceso de interacción dentro de la escuela.

Participación creativa y dinámica en los programas integrados por el IMPE.

Ya que la escuela se ha interesado por implementar diversos programas encaminados a elevar la calidad educativa, es imprescindible que el docente conozca ampliamente sus propósitos y mantenga una actitud entusiasta y de interés permanente en su realización, ya que depende de ello el éxito de los mismos.

Equidad y eficiencia terminal en los procesos de enseñanza - aprendizaje

Este aspecto precisa que el docente lleve a cabo no sólo las estrategias específicas que reviertan los problemas de cada uno de sus alumnos de manera particular, sino que lleve un riguroso seguimiento de su aplicación, a fin de garantizar que cada alumno reciba todas las oportunidades pertinentes para que acceda al conocimiento. Con este registro, el docente logrará dar seguimiento de manera clara y específica a las actividades realizadas con cada uno de los alumnos e implemente aquellas estrategias que sean necesarias para apoyar su actividad a fin de alcanzar eficientemente los resultados terminales.

Previene los posibles problemas que se puedan presentar en los resultados terminales

Este aspecto de prevención tendrá como propósito fundamental evitar que los problemas se generen durante el proceso y evitar desgastes en la corrección de los mismos. Sabemos que los resultados terminales de un proceso de enseñanza aprendizaje están determinados por múltiples factores, por lo que el docente debe tener la capacidad de reconocer de manera oportuna los problemas que podrían impedir el logro de los resultados esperados a fin de que aplique las estrategias de prevención necesarias para evadirlos eficientemente.

Planteamiento adecuado de las clases

Es evidente que el planteamiento adecuado de las clases garantiza ampliamente el conocimiento, para lo cual el docente, a demás de planear eficientemente su trabajo, deberá organizarlo metodológicamente a fin de lograr óptimos resultados durante el proceso. En esta organización debe tomar en cuenta el tiempo destinado a una sesión de clase, los materiales a utilizar, y el momento y forma de utilizarlos, las dinámicas grupales que favorezcan el logro de sus propósitos y la utilización adecuada del cuaderno y libros de texto, por lo que el docente debe programar sus actividades en tres momentos fundamentales: antes de la clase, durante la clase y al término de la misma.

Conduce y verifica que el alumno trabaje en el cuaderno respetando una estructura que le permita usarlo más adelante como un instrumento de estudio

Es imprescindible para el alumno reafirmar sus conocimientos de manera individual en momentos fuera de clase, por lo que el cuaderno debe ser la herramienta fundamental, por ello, el docente debe, por todos los medios, garantizar que en éste se encuentren de manera ordenada y clara cada uno de los temas impartidos durante el período a evaluar, así, este proceso evitará que se tengan que elaborar guías adicionales para la presentación de exámenes, desarrollando y fortaleciendo hábitos de trabajo y estudio en los alumnos.

Busca integrar valores universales a los alumnos

Durante el desarrollo de las actividades escolares el docente deberá propiciar situaciones de diálogo, confrontación de ideas, opiniones y debates en dónde los alumnos aprendan a relacionarse de manera armónica, desarrollen actitudes de respeto, tolerancia, solidaridad, etc., y valores necesarios para la interacción social, por lo que será deber del docente enfatizar de manera permanente en la necesidad de establecer y respetar normas y valores que favorezcan la armonía en la interacción con su entorno.

Fomenta hábitos de limpieza, orden, disciplina y estudio.

Los hábitos de limpieza, orden, disciplina y estudio deben ser fomentados de manera permanente por los docentes durante la estancia de los alumnos dentro del plantel, ya que son el punto de partida para el desarrollo de las actividades y crean un ambiente propicio para el aprendizaje.

Detecta de manera oportuna los problemas y desarrolla estrategias adecuadas para revertirlos

Durante el proceso enseñanza aprendizaje, el docente debe detectar de manera oportuna todos aquellos problemas que impiden a sus alumnos llegar al logro de los propósitos planteados en cada asignatura y aplicar las estrategias necesarias para revertirlos, evitando así, resultados terminales deficientes.

Además de los *“Sistemas de Trabajo en el Área Técnico Pedagógica”*, podemos encontrar también:

- *“Sistemas de Trabajo para la Atención a Padres de Familia”*
- *“Sistemas de Trabajo para la Recopilación y Manejo de Exámenes Bimestrales”*
- *“Sistemas para el Manejo Adecuado de Calificaciones y Llenado de Boletas”*
- *“Sistemas de Trabajo en el Área Contable y Administrativa”*
- *“Sistemas de Trabajo para la Atención y Manejo de Problemas de Aprendizaje”*
- *“Sistemas de Atención y Manejo de Accidentes”, etc.*

Sin embargo, al aplicar una encuesta a cerca del conocimiento de la existencia y del contenido de estos instrumentos, entre los administrativos y docentes de la escuela, pude detectar que algunos docentes y administrativos no los conocen, otros solo conocen algunos de ellos, algunos de los encuestados manejan eficientemente los que conocen y les competen, sin embargo algunos de los encuestados a pesar de que conocen de la existencia de algunos de ellos, no los aplican a sus procesos, por lo que estos resultados me llevaron a revisar las formas de comunicación, promoción y difusión de los sistemas, encontrando que no existe un medio o instrumento específico diseñado para tal efecto por lo que se puede ver que, la comunicación y reforzamiento permanente de estos elementos no es adecuada, ya que solamente durante las juntas iniciales del ciclo escolar se entrega el compendio de *“Sistemas de Trabajo”* y no se revisa ni estudia a fondo con el grupo colegiado durante todo el ciclo escolar, tampoco se evalúa el conocimiento y dominio de ellos, ni se tienen información estadística del estatus actual.

Otro elemento a observar fue la comunicación interna del Instituto Mexicano Pedagógico Esmeralda, en dónde, a partir de una entrevista dirigida con directivos y docentes, se aplicaron las siguientes preguntas:

¿Cómo se maneja la información en el IMPE?

¿La información de las actividades a desarrollar es oportuna?

¿La información que te brindan es clara?

¿Existe coherencia en la información que dan al personal docente los diferentes departamentos?

A continuación solo integró las respuestas que de algún modo engloban la idea de la mayoría en relación a la percepción que se tienen de la comunicación interna.

“Muchos comunicados se hacen de manera verbal y no se les da seguimiento, no existe un criterio definido para estructurar las minutas de juntas de consejo técnico y por ende, la recopilación y registro de acuerdos es deficiente”.

Rosa Ma. Cortés Coordinación de Ingles.

“La gran mayoría de comunicados escritos no son firmados por las personas a quien van dirigidos y es frecuente encontrar personas que no los leen o que no los conocen”.

Jesús Vargas Vázquez. Apoyo Académico

“No existe comunicación eficiente entre las Direcciones Técnicas de Jardín de Niños y Primaria y por consecuencia, es frecuente encontrar divergencias en los acuerdos y en las actividades desarrolladas”.

Jazmín Aguilera Aguilar. Titular de 1° de J.N.

“Los proyectos de trabajo institucionales PETE (Proyecto Estratégico de Transformación Escolar) tanto de Jardín de Niños como de Primaria están inconclusos, ya que sólo se han tomado como requisitos administrativos y no funcionan como una verdadera herramienta organizacional, por ende, la gran mayoría de las actividades que se desarrollan en la escuela se improvisan conforme se van requiriendo y por consecuencia muchas de ellas carecen de objetivos, propósitos claros y se pierde la contundencia o impacto que pueden tener en el ámbito académico o social, ya que, aunque muchas de ellas son de gran calidad, no se aprovechan plenamente, ya que los docentes, alumnos y padres de familia no conocen claramente su propósitos”.

Noé Marcelo Vázquez Zapata. Apoyo Administrativo

La información es rápida aunque a veces no nos la entregan bien. Mucha información se queda en el aire. Las compañeras acabamos haciendo un canal por el que uno mismo se pasa la información, a pesar de que tenemos un calendario de actividades, estas las cambian sin aviso previo. Un directivo da una información, otro da otra información, lo que resulta a veces molesto para nosotras.

Mónica Merit Valencia Palomino Titular de 4° Grado de Primaria

Hay veces que llega muy clara, pero a veces la información no es clara porque no hay un orden. Hay ocasiones en que unas se enteran por otras. Afecta porque después hay errores. Mucha información nos llega de un día para otro.

Rosalba de la Sota. Titular de 6° Grado de Primaria

Estando en la Dirección me llega de primera mano, tanto oral como escrita. La Directora o el Coordinador General me indican cuando hay un reajuste. Como célula directiva sí hay mejores canales de comunicación. La información no tanto me llega escrita, es más bien personalizada, muchas veces me he enterado de lo que tengo que hacer sólo porque lo escuché. Con respecto al grupo de docentes considero que es diferente porque uno le dice a una maestra, esta le dice a otra y cada quien comienza a entender de una manera diferente

Jorge Luis Paz Vázquez Secretario Técnico.

De lo anterior, se puede apreciar que la información y la comunicación interna son confusas, poco confiables y generan inseguridad e incertidumbre, existe demasiada informalidad en el manejo de avisos y comunicados y en cierto momento se torna contradictoria.

En lo referente a la comunicación externa, observe dos aspectos:

- a) Los instrumentos escritos o formales existentes en el archivo histórico de la escuela, los audiovisuales y los promocionales.
- b) Los informales o comunicados verbales.

Entre los instrumentos escritos encontré un boletín de actividades que se brinda a los padres de familia de manera bimestral y los informes de inscripciones y servicios que brinda la escuela.

En el primero, se informa de las actividades más importantes a desarrollar en la escuela, sin embargo, este boletín, en otros años era un tríptico más completo que integraba imágenes, estadísticas y temas de interés general que no eran precisamente referentes a la escuela, como por ejemplo, cartelera de eventos culturales o recomendación de lecturas de libros, etc. sin embargo, este tríptico dejó de producirse. En lo referente a los informes de inscripciones y de las actividades que ofrece la escuela, se limitan a una hoja informativa con costos de colegiaturas e indicaciones de algunos descuentos, en donde no se integran imágenes y no existe un slogan publicitario.

En lo referente a la comunicación audiovisual se encuentra un video de información a padres de familia que carece de elementos que generen interés o curiosidad, no existe orden en la información y sus campos semánticos saltan bruscamente.

Los promocionales en gran formato, no se colocan en lugares estratégicos visibles y generalmente se pierden.

En lo referente a la comunicación informal, esta se torna bastante irregular, ya que como no existe un organigrama claro en la institución y existen áreas o departamentos que no están integrados en el mismo, sus actividades quedan descubiertas, ya que no están bajo la supervisión o responsabilidad de nadie y por consecuencia, no existe un flujo de información o comunicación específica y los usuarios perciben una sensación de incertidumbre e inseguridad con respecto a ellas, por ejemplo, el manejo de uniformes escolares está a cargo de un administrativo, sin embargo, dada su actividades, frecuentemente sale de la escuela, por lo que cuando algún usuario busca adquirir algún elemento del uniforme escolar y este administrativo no se encuentra, entonces no se puede dar respuesta a estos requerimientos, lo que genera malestar, ya que no existe nadie que pueda atender estas demandas, además, esta actividad no está normada por la escuela, por lo que los usuarios no encuentran una información real con respecto a lo que ellos requieren y terminan buscando otras alternativas en detrimento de la imagen del servicio de la escuela, aunque también podemos rescatar el elemento audiovisual que se maneja en firma de boletas.

Lo anterior podemos sustentarlo con las respuestas del cuestionario aplicado a un grupo de padres de familia seleccionados aleatoriamente para que respondieran un cuestionario de la calidad del servicio que brinda la escuela en dónde se insertaron preguntas específicas referentes a la percepción de la comunicación y el manejo de información. En este muestreo recopilé los siguientes datos, mismos que presento como ejemplo de lo más representativo de la percepción de las personas encuestadas:

¿La información que recibe de la escuela es clara y oportuna?

Muchas veces la información nos llega de manera oportuna, pero desafortunadamente cambian de un momento a otro las actividades planteadas inicialmente, lo que no genera un gran disgusto porque no podemos faltar a nuestro trabajo a cada rato.

La directora de primaria generalmente se contradice en sus propias decisiones e indicaciones hacia nuestros hijos, lo que hace muy difícil trabajar de la mano junto con la escuela.

¿Se le da respuesta cordial y clara a las dudas que pueda tener con respecto al servicio que brinda la escuela?

El profesor que está a cargo de la parte administrativa generalmente se encuentra muy ocupado y poco dispuesto a contestar nuestras dudas.

Generalmente la Directora está de malas y es déspota en su trato.

Como la empresa es familiar, pareciera que todos son directivos pero a final de cuentas no sabemos a quién dirigirnos o quien nos puede dar solución a nuestras dudas o problemas.

¿Cómo considera la información que recibe en las Juntas de Firma de Boletas?

Son tan concretas o al menos así las plantea la Directora que a final de cuentas nos llevamos muy poca información de utilidad.

Me gustaría que las juntas no se limitaran a firma de boletas, sino a la posibilidad también de tener una conferencia que nos ayude a orientar a nuestros hijos.

A mí lo que me gusta de la firma de boletas es la proyección del video de evidencias del bimestre porque tenemos una idea muy clara de todas las actividades que realizan a lo largo del día.

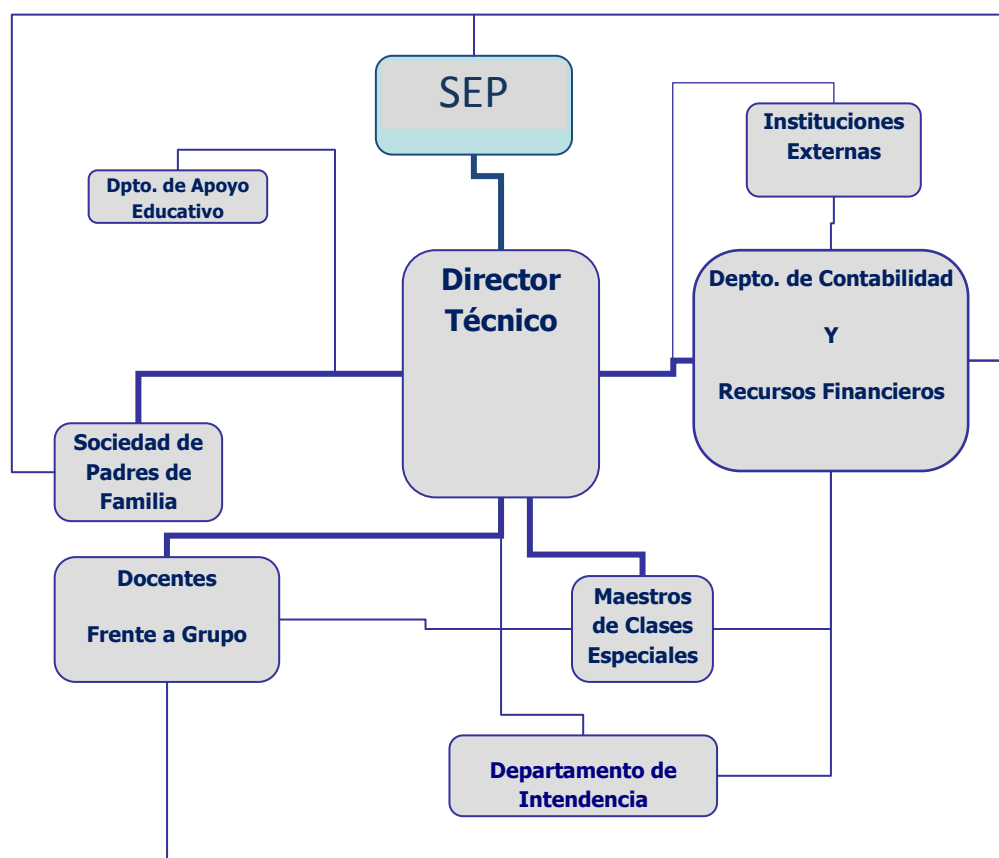
Con lo anterior podemos generar una imagen muy descriptiva de las condiciones de la comunicación en el IMPE, por lo que esta exploración nos servirá de referente para plantear, en el tercer capítulo, estrategias que den solución a los problemas que se consideren centrales e imprescindibles de resolver para la integración del Sistema de Comunicación Organizacional.

2.2 Estructura Básica del Instituto Mexicano Pedagógico Esmeralda

El Instituto Mexicano Pedagógico Esmeralda (IMPE) es una organización que brinda servicios de educación básica de nivel preescolar y primaria y que está sujeta a las especificaciones técnico pedagógicas normadas por la Secretaría de Educación Pública, por lo que su organigrama sólo integra estos requerimientos, sin embargo, existen algunos departamentos que la definen como organización de carácter privado y que no se contemplan en él. En primera instancia presentamos

el organigrama que integro el representante legal de la escuela al expediente de incorporación de la misma en 1998, en dónde se observa la estructura básica requerida por la SEP y en segunda instancia, otro organigrama en el que se anexan las áreas o departamentos que se generan a partir de atender las necesidades específicas de la organización en su carácter de institución privada y que se encuentra en los documentos del archivo de documentos normativos requeridos por las supervisión escolar.

Cuadro 9: Organigrama Oficial del Instituto Mexicano Pedagógico Esmeralda.



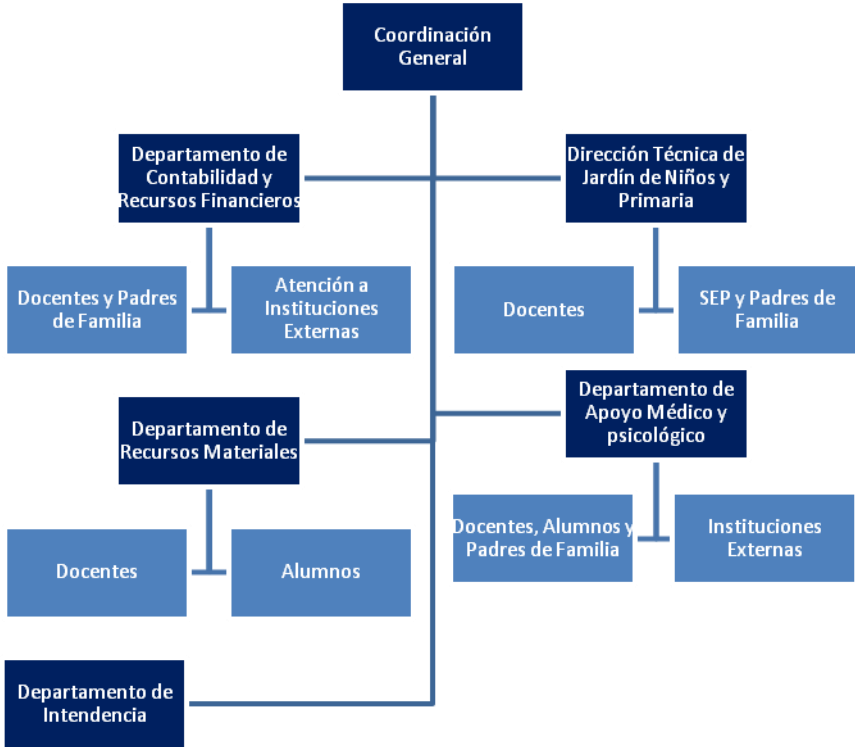
Fuente: Archivo Histórico del IMPE 1998.

En el presente organigrama podemos observar que las líneas más gruesas representan un flujo de información y comunicación más denso que las líneas más delgadas y generalmente la comunicación es vertical, también se observan de

manera general las áreas básicas que integran la organización y que están normadas por la SEP, así mismo se puede ver que la Dirección Técnica es la responsable de la organización ante la SEP en lo referente a los procesos didácticos metodológicos de la Institución, y el Representante Legal que funge desde el Departamento de Administración y Recursos Financieros es el responsable en lo referente a los aspectos legales y administrativos de la Institución tanto al exterior como al interior y aunque se marcan líneas de comunicación entre el Depto. de Administración y algunas de las áreas, ésta se da de manera muy limitada y únicamente para atender los convenios establecidos con la Dirección Técnica.

A continuación se presenta un organigrama que integra la estructura completa de la organización y que incluye también las áreas que no están normadas por la SEP y que enfoca las responsabilidades y tareas específicas a desarrollar de manera ordinaria de cada una de las áreas o departamentos.

Cuadro 10: Organigrama Interno del Instituto Mexicano Pedagógico Esmeralda



Fuente: Archivo de Dirección Técnica de Primaria. IMPE. 2000.

Como podemos observar en el cuadro 10, no están contempladas otras áreas que son muy importantes en el desarrollo de las diversas tareas que se deben cubrir día a día en la escuela, por lo que será necesario reconfigurar el organigrama escolar, a fin de que pueda sustentar el sistema de comunicación completo y no queden actividades descubiertas. Por lo anterior, en el tercer capítulo presento una propuesta de estructura organizacional en función de los requerimientos necesarios para dar cobertura al trabajo a desarrollar en el IMPE y en consecuencia un sistema comunicacional integral, mientras tanto, apunto los requerimientos comunicacionales en las áreas ya existentes.

2.3 Los requerimientos comunicacionales en la institución.

Los requerimientos comunicacionales en la organización se presentan en todas y cada una de las áreas que la conforman, además, estas necesidades no solo están dirigidas a la revisión de formas, sino también de contenidos. Podemos darnos cuenta que el Instituto Mexicano Pedagógico Esmeralda, tiene necesidades específicas de comunicación tanto internas como externas, tanto de forma como de contenido, es una institución que ha crecido de manera acelerada en función de la demanda del servicio y no se ha preparado para enfrentar los retos comunicacionales que implica el crecimiento mismo. No cuenta con estrategias comunicacionales específicas y claras que unifiquen los esfuerzos de cada área o departamento, no cuenta con un sistema definido de comunicación organizacional y por ende no permite vislumbrar de manera clara las metas a seguir de la institución, puede decirse que el IMPE ha permanecido sin rumbo después de que concluyó su etapa de formación, por lo que sus necesidades comunicacionales no sólo son muchas, sino urgentes e imprescindibles para que la institución sea competitiva.

La cobertura de dichos requerimientos comunicacionales de la organización deberá partir de la Coordinación General, quien será la responsable de la implementación y manejo del Sistema de Comunicación Organizacional del IMPE, logrando con ello, el pleno control, uso y manejo de la información que circula en

toda la organización, tanto interna como externa, de ascenso y descenso, por ello, es importante definir e implementar las formas y los medios por los cuales dicha información fluirá para eficientar los procesos de comunicación generales en todas las áreas.

A continuación, presento algunos de los requerimientos particulares de comunicación de cada una de los departamentos antes mencionados, a fin de considerarlos en el proceso de Diseño y Aplicación del Sistema de Comunicación Organizacional de la escuela.

Departamento de Contabilidad y Recursos Financieros

- Diseñar los formatos, las formas y los medios de información de adeudos de parte de la escuela para los usuarios del servicio.
- Detallar formatos, las formas y los medios de informe de ingresos y egresos de este departamento a la Coordinación General.
- Integración de inventarios de activos y pasivos de la escuela
- Atender y asegurar el cumplimiento de los requerimientos de organizaciones e instituciones externas, relacionadas con su área.
- Normatización de informes contables administrativos mensuales.

Dirección Técnica de Jardín de Niños y Primaria

- Asegurar la comprensión plena y el manejo adecuado de Planes y Programas de estudio por parte de todos y cada uno de los docentes frente a grupo y de clases especiales.
- Asegurar el flujo de información de avances y dificultades en los procesos académicos y de organización escolar de manera periódica.
- Atender y asegurar el cumplimiento de los requerimientos de organizaciones e instituciones externas, relacionadas con su área.
- Difusión adecuada y oportuna de los resultados de la evaluación permanente de los procesos de trabajo académico.
- Atención oportuna a las necesidades específicas de los usuarios.

- Asegurar la comunicación y el flujo permanente de información entre ésta y la Coordinación General, los docentes y los usuarios del servicio, (alumnos y padres de familia).

Departamento de Apoyo Médico y Psicológico

- Flujo eficaz y eficiente de comunicación entre este departamento y la Coordinación General, Dirección Técnica, los docentes frente a grupo y los padres de familia, a fin de eficientar los procesos de diagnóstico y canalización de posibles problemas, tanto de aprendizaje como conductuales.

Departamento de Recursos Materiales, Técnicos y Didácticos

- Flujo de comunicación e información entre este Departamento y la Coordinación General, la Dirección Técnica y el Departamento de Administración y Recursos Financieros, con el propósito de intercambiar información de tareas a desarrollar así como de los requerimientos necesarios para llevar a cabo sus actividades.

Departamento de Mantenimiento e Intendencia

- Flujo de comunicación e información entre este Departamento y la Coordinación General, la Dirección Técnica y el Departamento de Administración, con el propósito de intercambiar información de tareas a desarrollar así como de los requerimientos necesarios para llevar a cabo sus actividades.

En lo referente a la comunicación externa, ésta deberá ser estudiada, a fin de implementar las estrategias necesarias para lograr mayor contundencia en el manejo de la misma, sin embargo es una tarea que ha quedado a la deriva entre los departamentos, por lo que se prepondrá en el tercer capítulo a generar un departamento de comunicación y desarrollo de imagen que esté enfocado al diseño y operación de procesos comunicacionales fundamentalmente.

2.4 Inconsistencias comunicacionales en la Organización

Las inconsistencias comunicacionales en la organización son diversas e imprevistas, sin embargo, podemos enunciar las más comunes: en la interacción entre departamentos, al interior del aula en los procesos académicos de manera específica y en la comunicación externa.

Entre Departamentos:

- Cada uno de los Departamentos, emiten información a través de comunicados principalmente verbales y pocos escritos, que en cierto momento han llegado a ser contradictorios entre ellos o entre los planteamientos de la Coordinación General.
- Existen comunicados o acuerdos que no son conocidos por la Coordinación General y que cuando se solicita información adicional o confirmación de los mismos, la Coordinación no puede emitir una respuesta inmediata al respecto.
- La comunicación que emite la Coordinación General en algunas ocasiones es mal entendida o mal interpretada, lo que genera desconcierto o incumplimiento por parte de quienes la reciben.
- La comunicación que fluye en sentido inverso a la de Coordinación General es lenta e imprecisa.
- En la comunicación externa no existen espacios para la expresión permanente de afuera hacia adentro, lo que imposibilita la retroalimentación.

Al interior del aula:

Aunque estas inconsistencias son pocas y están bien focalizadas son de vital importancia en el logro e implementación de estándares de calidad educativa, ya que aún cuando están estrechamente ligados al método, a la metodología, a la

didáctica y a la pedagogía, estos son muy trascendentes para que el alumno alcance los niveles de excelencia que se esperan de él, esto es, si existen dificultades en el aprendizaje, lo menos que podemos hacer como institución educativa es que estos problemas no surjan a causa de estas inconsistencias comunicacionales en los procesos educativos, esto es, que dichas problemáticas no surjan del maestro, como ejemplo ilustramos el siguiente caso:

Cuando Juan Pérez ingresó a cuarto año de primaria la maestra **Laurita** le enseñó a restar ciento veinte menos dieciséis diciendo:

$$\begin{array}{r}
 1 \quad 2 \quad 0 \\
 - \quad 1 \quad 6 \\
 \hline
 1 \quad 0 \quad 4
 \end{array}$$

Seis **para** diez, cuatro, **llevamos** uno.

Uno más uno dos, **para** dos, cero, no llevamos nada.

Cero para uno, uno, por lo tanto el resultado es ciento cuatro

Sin embargo, durante la ausencia de la maestra Laurita, la maestra Alma utiliza el siguiente lenguaje para la misma operación:

Como seis **no cabe** en cero, entonces le **pedimos prestado un uno al dos**, y el cero **se convierte en diez, entonces decimos “Diez menos seis, cuatro”**

Como a dos ya le quitamos uno entonces queda uno por lo que decimos: **uno menos uno cero, y el uno lo bajamos porque no tiene con quien restarse.**

Como podemos ver en los ejemplos anteriores, el manejo del lenguaje es muy diferente en cada caso y si no existe un proceso de análisis matemático previo bien manejado que permita que Juan Pérez entienda porque la maestra Laurita dice **“seis para diez”** o la maestra Alma dice **“le pides prestado un uno al dos”**, entonces este proceso matemático carecerá de sentido para Juan, o incluso

generará confusión, ya que la comprensión del diez en la operación implica en sí misma una abstracción matemática previa a todo manejo de lenguaje, que le permita comprenderlo, por lo que dicha abstracción se genera a partir de la comprensión de un **sistema matemático** invariable y preciso para todos, sea cual sea la manera de expresarlo.

De manera similar, los Sistemas de Trabajo implementados en cada uno de los Departamentos eficientará la comprensión de las tareas asignadas y elevará la eficiencia en los resultados terminales.

Comunicación Externa

La comunicación externa se dirige a dos áreas específicas que son:

- Instancias e instituciones reguladoras, proveedoras y de servicio.
- Comunidad de padres de familia y usuarios del servicio.

Con respecto a la primera, se puede decir que existe eficiencia en los procesos de comunicación e información, ya que la regulación es normativa y no permite divergencias en el manejo y flujo de las mismas, sin embargo, es muy limitativo.

En lo referente a la comunicación dirigida a padres de familia y usuarios del servicio, podemos observar que existen diversos instrumentos como folletos, tríptico y boletines informativos, sin embargo, la mayor problemática que se tienen es que no se revisan estas publicaciones y por consiguiente mucha información queda fuera de estos instrumentos, por lo que se genera incertidumbre e inseguridad en los usuarios, además, es frecuente encontrar divergencias en la comunicación verbal que se maneja entre departamento y direcciones hacia los padres de familia y usuarios del servicio.

Capitulo 3

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL INSTITUTO MEXICANO PEDAGÓGICO ESMERALDA

Introducción

En el presente capitulo se integra una propuesta de sistema de comunicación a partir de la modificación de la estructura organizacional, ya que esta modificación se hace indispensable debido a que la gran mayoría de los problemas que surgen en la comunicación de la organización parten de la falta de cobertura de responsabilidades en algunas áreas, también de la falta de especialización para el logro eficiente de algunas tareas comunicacionales específicas y de un manejo improvisado en estos procesos comunicacionales.

La intencionalidad de esta propuesta es generar una mayor contundencia en el desarrollo de las actividades permanentes de la institución, elevar la calidad del servicio, mejorar los procesos de comunicación tanto interna como externa y desarrollar y fortalecer una imagen institucional que le permita ser reconocida y competitiva, sin perder de vista la accesibilidad, la eficiencia, la eficacia y el menor costo de operación posible para elevar la factibilidad de su integración en esta organización.

Como ya lo hemos mencionado antes, la comunicación organizacional es una herramienta que puede tener alcances impresionantes si se aplica de manera adecuada a las necesidades específicas de cada organización, sin embargo esto implica un trabajo extenso y permanente, ya que siempre habrán situaciones que mejorar y normar dentro del mismo sistema, por lo que dicha propuesta se dirigirá esencialmente a generar una estructura básica de comunicación organizacional que permita tener una mayor fluidez en la comunicación, mayor eficacia y contundencia en el manejo y desarrollo de tareas y actividades, sin embargo, no pretende ser una estructura cerrada que caduque en poco tiempo, sino todo lo contrario, se pretende integrar una estructura susceptible de modificación

permanente, esto es, que pueda integrar o reducir áreas y sistemas conforme las necesidades específicas lo requieran, por tanto, las tareas a desarrollar en el presente sistema se integrarán inicialmente en un muestreo pequeño pero esencial de actividades a desarrollar en cada departamento.

Las actividades que se proponen como factibles de sistematizar en cada departamento son únicamente las esenciales, sin embargo estas no se agotan ahí, sino que pueden continuar sometiéndose a estos mismos criterios de sistematización tantas como sean necesarias, sin embargo, inicialmente se proponen las básicas de cada área o departamento.

3.1 La Planeación Estratégica aplicada al desarrollo del sistema de Comunicación Organizacional

La propuesta general del Sistema de Comunicación Organizacional se divide en tres fases que son: de planeación, de operación y de seguimiento y evaluación.

En la fase de planeación se integran:

- El diseño, revisión, desarrollo e implementación de sistemas de trabajo en los departamentos que integran a la organización y desarrollo de imagen institucional.

En la fase de operación se integran:

- Creación y diseño de áreas o departamentos que permitan lograr el control, operación, uso, manejo y administración de la información y la comunicación en la organización.

En la fase de evaluación se integran:

- Creación y diseño de instrumentos de evaluación y seguimiento del trabajo desarrollado.
- Revisión permanente de procesos susceptibles de sistematización.
- Evaluación de eficiencia de sistemas.

Una vez que hemos definido el concepto de Comunicación Organizacional y sus propósitos fundamentales, podremos entonces plantear cómo los sistemas de trabajo se hacen indispensables en ella, en este sentido, es fundamental, necesaria e imprescindible la integración de sistemas de trabajo en todas y cada una de las áreas que conforman a la organización, por lo que partiremos de la revisión de lo que es un sistema de trabajo.

La palabra sistema implica la estandarización y generación de requisitos en el desarrollo de procesos y actividades permanentes, desarrolladas durante la jornada de trabajo, a fin de lograr el aseguramiento de la calidad en los resultados terminales, de modo que, el sistema está integrado por el conjunto de requisitos (normas) que se deben cumplir durante el desarrollo de una actividad específica.

Las normas a su vez son parámetros o rasgos específicos que caracterizan un producto y que están dadas a su vez por un órgano de certificación que puede ser nacional o internacional.

En el ámbito industrial o de producción, las normas obedecen a pruebas realizadas a los productos fabricados, a fin de reconocer y asegurar sus atributos específicos, sin embargo, en el ámbito de servicios, esto se enfoca de manera directa al cumplimiento pleno de las expectativas del usuario del servicio, en este sentido, los sistemas en el área de servicios deben estar enfocados a este propósito.

Por tanto, una de las funciones de la comunicación organizacional estará enfocada al diseño de sistemas de trabajo en cada departamento para asegurar una comprensión plena de los procesos o protocolos por quienes deben cumplirlos, por lo que en cada sistema se explica de manera específica lo que se espera de cada uno de ellos.

En lo que respecta al primer punto, es evidente que existe una gran cantidad de tareas factibles de sistematizar, sin embargo, detectarlas requiere de un trabajo

permanente durante un período de tiempo largo, llámese ciclo escolar, período fiscal o año contable, ciclo académico o año civil, etc., sin embargo, aunque esto puede parecer un impedimento, puede llevarse a cabo si se definen metas específicas de trabajo en cada período de tiempo, así, en un plazo determinado se logrará establecer un número específico de sistemas de trabajo correspondientes a cada uno de los departamentos que integran a la organización, logrando con esto el aseguramiento de la calidad en un número específico de procesos de trabajo de los diferentes departamentos de la organización.

En lo que respecta al segundo aspecto, es necesario en primer término, reorganizar las Áreas o Departamentos de Trabajo, definir sus funciones e implementar los que sean necesarios, ya que existen algunos requerimientos en la institución que no son abordados por nadie en particular, además es necesario implementar un software de trabajo que sistematice los flujos de información y comunicación tanto interna como externa, de la Coordinación General hacia los departamentos y viceversa; dicho software tendrá la posibilidad de generar vínculos de comunicación que podrán ser abiertos o cerrados según las necesidades específicas de la organización a fin de encausar los flujos de información y de comunicación en tiempo y forma y hacia objetivos específicos en la red.

Po tanto, dicho sistema de Comunicación Organizacional hará uso estratégico de medios, recursos materiales, técnicos, audiovisuales, virtuales etc., y deberá ser administrado por la Coordinación General y operado por todos (responsables de cada área o departamento, maestros, alumnos, padres de familia y comunidad en general).

En lo referente a la tercera fase, se implementarán dos Departamentos que son:

- Departamento de Control de Calidad, Comunicación y Desarrollo de Imagen
- Departamento de Evaluación, Estadística e Informática

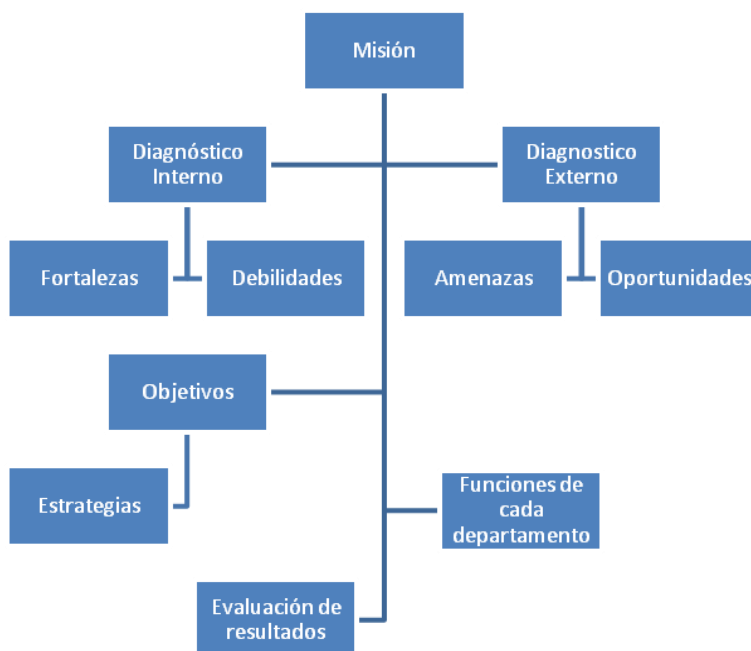
Quienes asumirán de manera directa la responsabilidad de dar seguimiento y evaluación a los proceso a partir de la implementación del sistema.

Como ya lo planteamos en el primer capítulo del presente trabajo, la Planeación Estratégica nos permitirá diseñar un sistema de comunicación organizacional para el Instituto Mexicano Pedagógico Esmeralda, de forma ordenada y atendiendo a sus necesidades y requerimientos específicos, por lo que para el caso que aquí nos ocupa, integraremos un esquema de organización estratégica que contemple cuatro fases esenciales que son:

- Fase de Evaluación Inicial o Diagnóstico
- Fase de Definición de Objetivos
- Fase Operativa
- Fase de Evaluación de resultados.

Por consiguiente el modelo de planeación estratégica que propongo es el siguiente:

Cuadro 11: Modelo de Planeación Estratégica para el desarrollo del “Sistema de Comunicación Organizacional IMPE 2011”



Fuente: Elaboración propia (En base a Planeación Estratégica etc.)

Una vez que hemos definido el modelo de planeación estratégica, integraremos cada uno de los elementos que lo conforman partiendo de la Misión del sistema.

Diseñar e implementar un Sistema de Comunicación Organizacional para el "Instituto Mexicano Pedagógico Esmeralda" que permita a todos los integrantes de esta comunidad, encontrar en él, un espacio de comunicación e intercambio de información permanente, eficaz, eficiente, confiable, práctico y accesible a todos.

3.2 Diagnóstico de la Organización

Para iniciar, debemos saber que la organización educativa plantea las actividades a desarrollar durante el ciclo escolar 2010-2011 en cuatro dimensiones que son:

- Dimensión Pedagógica Curricular.
- Dimensión Organizativa.
- Dimensión Administrativa.
- Dimensión de Participación Social y Comunitaria.

Por tanto, el diagnóstico estará enfocado en estas cuatro dimensiones, y para lograr una visión clara y real de las condiciones que prevalecen en la institución educativa, integro los estándares de una escuela de calidad como referentes y los confronto con lo que sucede en la escuela, en este sentido, se delimitan rubros a evaluar y se potencializa el trabajo a desarrollar en cada uno de ellos.

Esta investigación se desarrolló en equipo con las Directoras Técnicas de Jardín de Niños y Primaria, por lo que las conclusiones y observaciones integradas en el diagnóstico son de la participación del equipo.

DIAGNÓSTICO INTERNO

Estándares de una Escuela de Calidad

Dimensión pedagógica curricular

Estándares	Diagnóstico
Los directivos y docentes demuestran un dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos.	No se generan espacios de trabajo para la revisión permanente de estos materiales y por ende no se les da seguimiento estricto.

Los docentes demuestran capacidad crítica para la mejora de su desempeño a partir de un concepto positivo de sí mismos y de su trabajo.	No se han sistematizado los procesos de evaluación de las actividades docentes y en consecuencia no existe un registro de los logros y las deficiencias en el trabajo.
Los docentes planifican sus clases considerando alternativas que tomas en cuenta la diversidad de sus estudiantes.	Se requiere implementar un registro diario individualizado de los logros y dificultades en el desempeño de los alumnos.
Las experiencias de aprendizaje propiciadas por los docentes ofrecen a los estudiantes oportunidades diferenciadas en función de sus diversas capacidades, aptitudes, estilos y ritmos de aprendizaje.	No se han clarificado las diversas experiencias de aprendizaje (Técnicas didácticas, metodologías, dinámicas, etc.) que pueden ser manejadas por las educadoras, a fin de que sean abordadas de manera sistemática.
Los docentes demuestran a los alumnos confianza en sus capacidades y estimulan constantemente sus avances, esfuerzos y logros.	No se han implementado protocolos de motivación permanente y detección de conflictos dentro del aula para docentes.
Los docentes consiguen de sus alumnos una participación activa, crítica y creativa como parte de su formación.	No se tienen registro individualizado de los avances de cada alumno.
En la escuela se favorece el conocimiento y valoración de nuestra realidad multicultural.	Si se realizan eventos que muestran la diversidad cultural, pero hace falta enfatizar más en ello.
La escuela incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del ambiente.	No se ha fomentado la separación y el reciclaje de basura.
La comunidad escolar se desenvuelve en un ambiente propicio a la práctica de valores universales tales como la solidaridad, la tolerancia, la honestidad y la responsabilidad, en el marco de la formación ciudadana y la cultura de la legalidad.	No existe una difusión de los mismos en los diversos espacios de la escuela.

DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO

Dimensión Organizativa

Estándares	Diagnóstico
La comunidad escolar comparte una visión de futuro, planea sus estrategias, metas y actividades y cumple con lo que ella misma se fija.	Se pierde de vista la misión y la visión de la escuela, no se cumplen acuerdos y en algunas áreas no se evalúan los avances logrados.
El director ejerce liderazgo académico, administrativo y social, para la transformación de la comunidad escolar.	Falta planeación y organización en el desarrollo de algunas actividades escolares. Falta diplomacia en el trato de algunos asuntos internos y externos de la escuela.
El personal directivo, docente y de apoyo trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes.	Se generan divisiones en el grupo de trabajo. Se pierden con frecuencia la visión y la meta de la escuela. No se cumplen los acuerdos.
La comunidad escolar se autoevalúa, realiza el seguimiento y evaluación de sus acciones, busca la evaluación externa y las utiliza como una herramienta de mejora y no de sanción.	No existe constancia en los procesos de evaluación y seguimiento de las actividades realizadas.
La escuela promueve el desarrollo profesional de su personal dentro de su propio centro, mediante la reflexión colectiva y el intercambio de experiencias para convertirse en una verdadera comunidad de aprendizaje.	No existe evaluación de los logros alcanzados por los docentes durante los cursos y talleres que imparte la escuela.
La escuela participa en una red de intercambio con otras escuelas para fortalecer la mejora de la práctica docente, directiva, de los aprendizajes de los alumnos y de la relación con los padres de familia.	Falta implementar actividades para confrontar nuestro trabajo con el de otras instituciones educativas del mismo nivel.

DIAGNÓSTICO INTERNO

Dimensión Administrativa

Estándares	Diagnóstico
Se cumple con el calendario escolar, se asiste con puntualidad y se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza.	Algunas actividades que no se planean con anticipación y que deben realizarse rompen con la estructura organizacional y generan desconcierto y desorden.
La escuela mejora las condiciones de su infraestructura material para llevar a cabo eficazmente sus labores: aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa, iluminación, seguridad, limpieza y los recursos didácticos necesarios.	Fundamentalmente los recursos económicos impiden realizar las mejoras que se requieren de manera expedita. No existe un proyecto administrativo de recaudación de fondos para este rubro. Algunos recursos y materiales didácticos de la escuela están subutilizados.

DIAGNÓSTICO EXTERNO

Dimensión de participación social comunitaria

Estándares	Diagnóstico
El personal de la escuela, padres de familia y miembros de la comunidad participan en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones en beneficio del centro.	Algunos docentes no se sienten responsables de los compromisos que se toman en el colegiado y no se asumen como parte del equipo. No siempre se recopilan las observaciones que hacen los padres de familia al trabajo de las docentes.
Los padres de familia están organizados y participan en las tareas educativas con los docentes, son informados con regularidad sobre el progreso y rendimiento de sus hijos y tienen canales abiertos para expresar sus inquietudes y sugerencias.	No se organiza la Mesa Directiva de la Sociedad de Padres de Familia, por lo que la escuela prescinde de su trabajo dentro de la organización de la escuela. No siempre se dan a los padres de familia las hojas de evaluación docente y de servicios.

FORTALEZAS

“La mayor fortaleza de la institución son sus recursos humanos, ya que la organización está integrada fundamentalmente por gente joven, que está dispuesta al trabajo y que se compromete en la búsqueda de resultados favorables planteados en los proyectos y programas de trabajo, en este sentido, las actividades a desarrollar, dentro de cualquier Departamento siempre son abordadas con entusiasmo y compromiso²⁹”.

Por otra parte y como ya lo he mencionado antes, la escuela ya cuenta con algunos sistemas de trabajo sobre todo en la dimensión Pedagógico Curricular, lo que refleja estabilidad y confianza en sus usuarios y esto permite tener una gran factibilidad de logro de implementación del sistema, además, el ambiente de trabajo es relajado y cordial, por lo que se potencializa la productividad en todas las áreas, se evitan divisiones o fracturas en la organización y se buscan corregir las problemáticas siempre a través del diálogo. La organización es pequeña, por lo que se logra fácilmente la comunicación directa.

²⁹ Opinión del equipo de trabajo durante la sesión de evaluación y diagnóstico de estándares de una “Escuela de Calidad”. Agosto 2010.

Dimensiones	Debilidades	Estándares con los que se relaciona
Pedagógica curricular	No se generan espacios de trabajo para la revisión permanente de estos materiales y por ende no se les da seguimiento estricto.	Los directivos y docentes demuestran un dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos.
	No se han sistematizado los procesos de evaluación de las actividades docentes y en consecuencia no existe un registro de los logros y las deficiencias en el trabajo.	Los docentes demuestran capacidad crítica para la mejora de su desempeño a partir de un concepto positivo de sí mismos y de su trabajo.
	Se requiere implementar un registro diario individualizado de los logros y dificultades en el desempeño de los alumnos.	Los docentes planifican sus clases considerando alternativas que tomen en cuenta la diversidad de sus estudiantes.
	No se han clarificado las diversas experiencias de aprendizaje (Técnicas didácticas, metodologías, dinámicas, etc.) que pueden ser manejadas por las educadoras, a fin de que sean abordadas de manera sistemática.	Las experiencias de aprendizaje propiciadas por los docentes ofrecen a los estudiantes oportunidades diferenciadas en función de sus diversas capacidades, aptitudes, estilos y ritmos de aprendizaje.
	No se han implementado protocolos de motivación permanente y detección de conflictos dentro del aula para docentes.	Los docentes demuestran a los alumnos confianza en sus capacidades y estimulan constantemente sus avances, esfuerzos y logros.
	No se tienen registro individualizado de los avances de cada alumno.	Los docentes consiguen de sus alumnos una participación activa, crítica y creativa como parte de su formación.
	Sí se realizan eventos que muestran la diversidad cultural, pero hace falta enfatizar más en ello.	En la escuela se favorece el conocimiento y valoración de nuestra realidad multicultural.
	No se ha fomentado la separación y el reciclaje de basura.	La escuela incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del ambiente.
	No existe una difusión de los mismos en los diversos espacios de la escuela.	La comunidad escolar se desenvuelve en un ambiente propicio a la práctica de valores universales tales como la solidaridad, la tolerancia, la honestidad y la responsabilidad, en el marco de la formación ciudadana y la cultura de la legalidad.

Dimensiones	Debilidades	Estándares con los que se relaciona
Organizativa	Se pierde de vista la misión y la visión de la escuela, no se cumplen acuerdos y en algunas áreas no se evalúan los avances logrados.	La comunidad escolar comparte una visión de futuro, planea sus estrategias, metas y actividades y cumple con lo que ella misma se fija.
	Falta planeación y organización en el desarrollo de algunas actividades escolares. Falta diplomacia en el trato de algunos asuntos internos y externos de la escuela.	El director ejerce liderazgo académico, administrativo y social, para la transformación de la comunidad escolar.
	Se generan divisiones en el grupo de trabajo. Se pierden con frecuencia la visión y la meta de la escuela. No se cumplen los acuerdos.	El personal directivo, docente y de apoyo trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes.
	No existe constancia en los procesos de evaluación y seguimiento de las actividades realizadas.	La comunidad escolar se autoevalúa, realiza el seguimiento y evaluación de sus acciones, busca la evaluación externa y las utiliza como una herramienta de mejora y no de sanción.
	No existe evaluación de los logros alcanzados por los docentes durante los cursos y talleres que imparte la escuela.	La escuela promueve el desarrollo profesional de su personal dentro de su propio centro, mediante la reflexión colectiva y el intercambio de experiencias para convertirse en una verdadera comunidad de aprendizaje.
	Falta implementar actividades para confrontar nuestro trabajo con el de otras instituciones educativas del mismo nivel.	La escuela participa en una red de intercambio con otras escuelas para fortalecer la mejora de la práctica docente, directiva, de los aprendizajes de los alumnos y de la relación con los padres de familia.

Dimensiones	Debilidades	Estándares con los que se relaciona
Administrativa	Algunas actividades que no se planean con anticipación y que deben realizarse rompen con la estructura organizacional y generan desconcierto y desorden.	Se cumple con el calendario escolar, se asiste con puntualidad y se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza.
	<p>Fundamentalmente los recursos económicos impiden realizar las mejoras que se requieren de manera expedita.</p> <p>No existe un proyecto administrativo de recaudación de fondos para este rubro.</p> <p>Algunos recursos y materiales didácticos de la escuela están subutilizados.</p>	La escuela mejora las condiciones de su infraestructura material para llevar a cabo eficazmente sus labores: aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa, iluminación, seguridad, limpieza y los recursos didácticos necesarios.

AMENAZAS

Participación social y comunitaria

Dimensiones	Aspectos que no favorecen la mejora	Estándares con los que se relaciona
Participación social y comunitaria	Algunos docentes no se sienten responsables de los compromisos que se toman en el colegiado y no se asumen como parte del equipo. No siempre se recopilan las observaciones que hacen los padres de familia al trabajo de las docentes.	El personal de la escuela, padres de familia y miembros de la comunidad participan en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones en beneficio del centro.
	No se organiza la Mesa Directiva de la Sociedad de Padres de Familia, por lo que la escuela prescinde de su trabajo dentro de la organización de la escuela. No siempre se dan a los padres de familia las hojas de evaluación docente y de servicios.	Los padres de familia están organizados y participan en las tareas educativas con los docentes, son informados con regularidad sobre el progreso y rendimiento de sus hijos y tienen canales abiertos para expresar sus inquietudes y sugerencias.

Pedagógica curricular

Dimensiones	Áreas de Oportunidad
Pedagógica curricular	Programar evaluaciones periódicas (bimestrales) para conocer el nivel de dominio del docente de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos. Implementar un taller bimestral de estudio y análisis de enfoques curriculares, planes y programas de estudio.
	Abrir un espacio en el PTA que se relacione directamente con los procesos de evaluación y seguimiento de las actividades programadas, formas y responsables.
	Diseño de formato de registro individualizado de avances y dificultades del desempeño de los alumnos. Diagnóstico inicial y evaluación bimestral.
	Implementar un registro de visitas a los salones a fin de determinar la diversidad con la que trabajan las educadoras. E implementar las que sean necesarias.
	Diseño de protocolos de motivación, estímulo y trabajo permanente. Seguimiento de los reportes diarios de las educadoras, a fin de detectar oportunamente posibles conflictos o inconformidades del trabajo dentro y fuera del aula.
	Diseño de formato de registro individualizado de avances y dificultades del desempeño de los alumnos. Diagnóstico inicial y evaluación bimestral.
	Definirlas y fortalecerlas
	Implementar un programa de separación de basura en la escuela. Organizar la recuperación y venta de materiales reciclables.
	Integración de carteles de valores universales y de frases proactivas en los salones y en los diversos espacios de la escuela.

Organizativa

Dimensiones	Áreas de Oportunidad
Organizativa	Reestructurar en una frase la visión y la misión de la escuela. Difundir permanente a través de carteles y frases proactivas la visión y la misión de la escuela. Difusión permanente de los sistemas de trabajo y los programas de prevención, planeación, evaluación, calidad total y cero quejas. Implementación de dinámicas que fortalezcan el trabajo en equipo.
	Planear y organizar el trabajo anual oportunamente para integrar los documentos rectores de las actividades a desarrollar. Actualización profesional en el ámbito directivo y organizacional. Abrir espacios mensuales para trabajo colegiado en el ámbito de control, evaluación y seguimiento de las actividades programadas y organizacionales.
	Implementar un sistema de control, seguimiento y evaluación de los acuerdos tomados en junta de consejo técnico consultivo. Implementar dinámicas grupales que fortalezcan la unidad, la fraternidad y el trabajo en equipo.
	Sistematizar la recopilación de los formatos de evaluación de las actividades y canalizarlos al departamento de control de calidad, además, elaborar un informe bimestral de los resultados logrados para presentarlo en Juntas con Padres de familia y maestros.
	Implementación de instrumentos de evaluación de los cursos que imparta la escuela. Entrega de reconocimientos de participación y asistencia a cursos. Entrega de estímulos a los docentes que alcancen un mayor puntaje en la evaluación.
	Supervisión permanente del trabajo desarrollado, a fin de tener una detección oportuna de las deficiencias en los procesos, exhortar al cumplimiento y en su caso corregir las deficiencias (abrir la posibilidad de cambio de docente) desde el inicio del ciclo escolar.

Administrativa

Dimensiones	Áreas a mejorar
Administrativa	Prepara al equipo docente y administrativo para que desarrolle estrategias de solución a las contingencias que se presenten durante el ciclo escolar y no pierda de vista los objetivos centrales del proceso educativo.
	Elaborar un proyecto de recaudación de recursos económicos y materiales para la mejora y mantenimiento de los materiales muebles e inmuebles de la escuela. Incentivar la utilización de recursos materiales diversos a partir de la evaluación y estímulo a los docentes que innoven en este rubro.

Participación social comunitaria

Dimensiones	Áreas a mejorar
Participación social comunitaria	La Coordinación General, y la Dirección de la escuela llevarán un seguimiento claro de la actitud y desempeño de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa para prevenir situaciones que escindan a la organización o que pongan en riesgo el desempeño de la misma a fin de resolver asertivamente las divergencias encontradas.
	Organizar las SPF con el propósito de que coadyuve al cumplimiento de metas y propósitos establecidos en el PETE y no únicamente como mero requisito administrativo. Organizar y sistematizar el trabajo de Juntas de Información con Padres de Familia a fin de integrar video, informe de avances y resultados obtenidos, actividades a desarrollar en el siguiente bimestre y entrega de calificaciones. Actualizar los formatos de Evaluación Docente y de Servicio para entregarlos de manera bimestral a los padres de familia.

3.3 Estructura y operación del Sistema de Comunicación Organizacional

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

A continuación presento los rubros de objetivos y estrategias en un mismo cuadro, a fin de no perder de vista su relación, además, el número que los acompaña determina la relación con el estándar de calidad que se propone en el diagnóstico inicial.

Dimensión		Objetivos	Estrategia (cómo)
Pedagógica Curricular	1	Que el docente domine plenamente los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos para que los aplique en su práctica docente.	<p>Integrar los temas de los talleres basados el PEP 2004</p> <p>Calendarizar y organizar los talleres con ponentes y tiempos de trabajo.</p> <p>Implementar un taller bimestral de estudio y análisis de enfoques curriculares, planes y programas de estudio</p> <p>Elaboración de instrumentos de evaluación.</p> <p>Aplicación y registro de evaluaciones</p> <p>Entrega de calificaciones a los docentes</p>
	2	Eficientar los procesos de autoevaluación y seguimiento del desempeño docente para mejorarlo permanentemente.	Diseñar un formato de registro individualizado de avances y dificultades del desempeño de los docentes, (integrado al diario de la educadora)
	3	Considerar los resultados del diagnóstico inicial y las evaluaciones permanentes en la planeación del trabajo académico para tomar en cuenta la diversidad de los estudiantes	<p>Aplicación de exámenes diagnósticos</p> <p>Registro individualizado de los avances y dificultades del desempeño de los alumnos.</p>
	4	Determinar la diversidad de estrategias didácticas con las que trabajan los docentes, e implementar las que sean necesarias para ofrecer oportunidades de aprendizaje diferenciadas a los alumnos	<p>Registro de estrategia didáctica a utilizar en los avances Programáticos.</p> <p>Implementación en el formato de registro de visitas a los salones un rubro específico que indique la estrategia didáctica utilizada por los docentes.</p>

Dimensión	Objetivos	Estrategia (cómo)	
Pedagógica Curricular	5	Mejorar el trato de las maestras hacia los alumnos, para elevar su rendimiento académico y construir un ambiente de cordialidad y bienestar propicio para el aprendizaje.	Diseñar un protocolo de motivación, estímulo y trabajo permanente. Seguimiento estricto del programa “Cero quejas”. Registro del trato de las maestras hacia los alumnos en el formato de visitas a grupo.
	6	Lograr que el docente desarrolle un trabajo interactivo con sus alumnos para que fomente en ellos, como parte de su formación, una participación activa, crítica y creativa.	Registrar en el formato de visitas a grupo cómo es la participación de los alumnos en la clase. Implementar un taller autogestivo de intercambio de experiencias para definir estrategias de trabajo interactivo dentro del aula.
	7	Favorecer en los alumnos el conocimiento de nuestra diversidad multicultural para que la valore y la asuma como parte de su identidad nacional.	Realizar un programa de actividades enfocadas a subrayar nuestra diversidad multicultural.
	8	Incentivar el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del ambiente, para enriquecer la cultura de los alumnos y mejorar su calidad de vida.	Integrar una cartelera de eventos culturales para mantener informada a la comunidad escolar y propiciar su asistencia. Implementar un programa de separación de basura en la escuela Para implementar una cultura de preservación del medio ambiente. Organizar la recuperación y venta de materiales reciclables para recaudar fondos destinados a la mejora del ambiente escolar. Implementar un programa de alimentación sana y responsable. Implementar una campaña de aseo, presentación y buenos hábitos
	9	Practicar los valores universales de solidaridad, tolerancia, honestidad y responsabilidad para que los alumnos los introyecten como parte de su formación y cultura.	Entrega de reconocimientos de uniforme, puntualidad, asistencia, aprovechamiento, etc. Cuadro de Honor. Docente del mes. Integración de la frase de la semana en las Ceremonias Cívicas. Integración de carteles de valores universales y de freces proactivas en los salones y en los diversos espacios de la escuela.

Dimensión	Objetivos	Estrategia (cómo)
Organizativa	1	<p>Difundir permanente la visión y la misión de la escuela para que sea conocida por todos los usuarios.</p> <p>Crear y colocar carteles y frases proactivas en toda la escuela.</p> <p>Revisión, elaboración y entrega de Sistemas de Trabajo.</p> <p>Implementar dinámicas que fortalezcan el trabajo en equipo para cohesionar el trabajo colegiado.</p> <p>Organizar y calendarizar las actividades a desarrollar durante el ciclo escolar 2010-2011.</p>
		<p>Asegurar la calidad del servicio educativo que brinda la escuela para mejorarlo permanentemente y favorecer el crecimiento de la matrícula escolar.</p> <p>Difundir permanente los sistemas de trabajo y los programas de prevención, planeación, evaluación, calidad total y cero quejas.</p> <p>Fortalecer y cohesionar el trabajo en equipo para eficientar el trabajo interno de la escuela y alcanzar plenamente las metas.</p>
	2	<p>Eficientar las competencias directivas para elevar la calidad de atención a la comunidad educativa.</p> <p>Cursos de actualización profesional en el ámbito directivo y organizacional.</p> <p>Planear y organizar el trabajo anual oportunamente para integrar los documentos rectores de las actividades a desarrollar.</p> <p>Abrir espacios mensuales para el trabajo colegiado en el ámbito de control, evaluación y seguimiento de las actividades programadas y organizacionales.</p>
	3	<p>Asegurar la comunicación y la integración del equipo de trabajo para alcanzar plenamente las metas programadas.</p> <p>Implementar dinámicas grupales que fortalezcan la unidad, la fraternidad y el trabajo en equipo.</p>

Dimensión	Objetivos	Estrategia (cómo)	
Organizativa	4	<p>Eficientar los procesos de integración, evaluación y seguimiento del PETE y el PTA para utilizar los resultados como una herramienta de mejora continua.</p>	<p>Sistematizar el seguimiento y control de los acuerdos tomados en JCTC.</p> <p>Integración de programas computacionales en el proceso de evaluación y seguimiento.</p>
	5	<p>Promover el desarrollo profesional del personal docente dentro de la escuela para estimular su desempeño en la organización.</p>	<p>Organización y diseño de cursos y ponencias autogestivas.</p> <p>Entrega de reconocimientos de participación en cursos impartidos por la escuela</p> <p>Diseñar, elaborar y aplicar instrumentos de evaluación de los cursos que imparta la escuela.</p>
	6	<p>Analizar los referentes académicos y de atención que puedan encontrarse en otras instituciones de prestigio para fortalecer la práctica docente y la mejora de nuestro servicio.</p>	<p>Implementar un programa de exploración de estándares académicos y de servicios de diversas instituciones de prestigio.</p> <p>Realizar un análisis de las actividades ya dominadas para innovar en estos rubros.</p>

Dimensión		Objetivos	Estrategia (cómo)
Administrativa	1	Desarrollar estrategias de solución a las contingencias que se presenten durante el ciclo escolar para que los alumnos no pierdan la continuidad en sus aprendizajes.	<p>Asignar roles de asistencia a grupos con faltante.</p> <p>Asegurar que el Avance Programático, el horario de clases y los recursos materiales necesarios se encuentren en el aula para que los profesores que cubran el grupo se apeguen a las actividades señaladas.</p> <p>Diseño de talleres manuales e integración de un banco de actividades por bimestre para que se asignen a los grupos cuando se requiera.</p>
	2	Mejorar permanentemente las instalaciones del plantel, muebles e inmuebles, generando un espacio que cumpla plenamente con los estándares necesarios para el buen desempeño de las actividades de la escuela.	<p>Elaborar un proyecto de recaudación de recursos económicos y materiales designados específicamente a la mejora de los muebles e inmuebles de la escuela.</p> <p>Incluir a la SPF en el desarrollo de estos proyectos.</p> <p>Promover actividades extraescolares académicas, sociales, culturales, recreativas y deportivas, en horarios vespertinos o en fines de semana.</p>

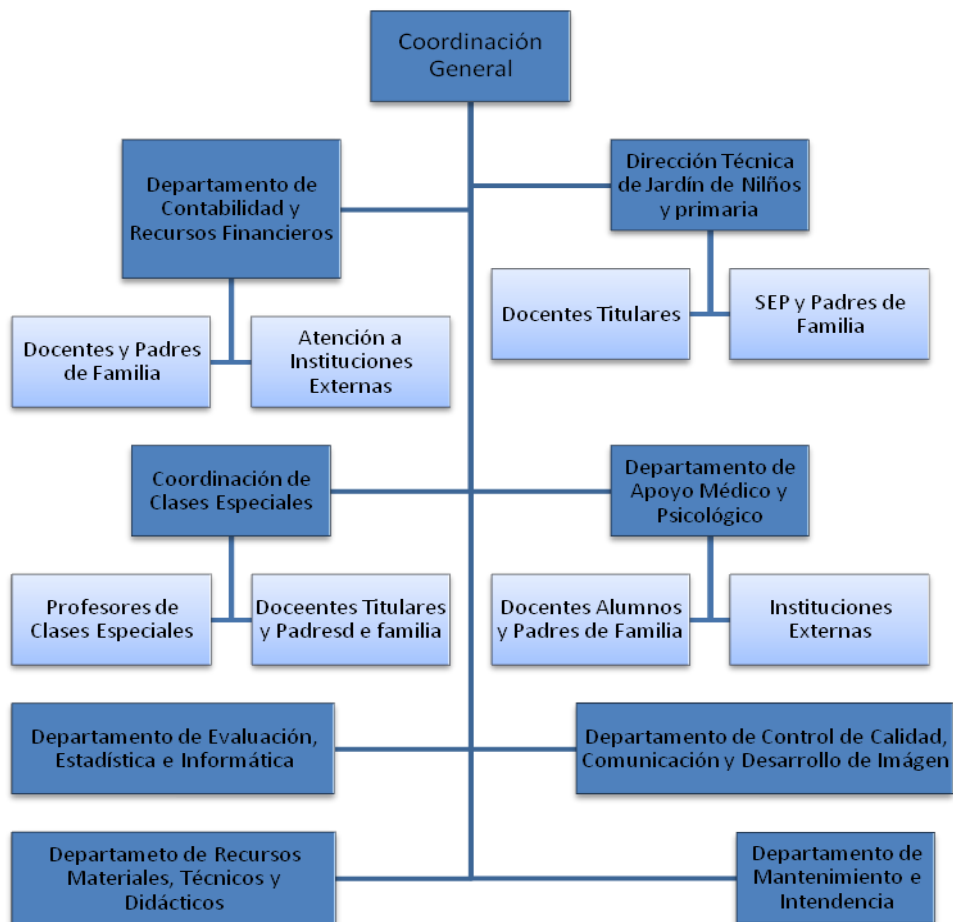
Dimensión		Objetivos	Estrategia (cómo)
Participación social y comunitaria	1	Integrar a la SPF, a la mesa directiva de la misma y al OPS para que coadyuven al cumplimiento de metas y propósitos establecidos en el PETE y el PTA.	<p>Integrar expedientes de entrevistas con padres de familia para dar atención y seguimiento a quejas y sugerencias.</p> <p>Atender de manera oportuna y expedita cualquier situación que ponga en riesgo la permanencia de los usuarios en la escuela.</p> <p>Realizar juntas mensuales de Coordinaciones y Dirección para asegurar que los padres de familia estén informados oportunamente de las actividades desarrolladas en la escuela y participen en ellas.</p>
	2	Integrar a los padres de familia en las actividades educativas que desarrolla la escuela para que se eleven los resultados terminales de los alumnos.	<p>Integrar los sistemas de trabajo en casa para alumnos y padres de familia que coadyuven a la educación y formación de hábitos y valores en los alumnos.</p> <p>Organizar y sistematizar el trabajo de juntas de información con padres de familia a fin de integrar video, informe de avances y resultados obtenidos, actividades a desarrollar en el siguiente bimestre y entrega de calificaciones.</p> <p>Utilizar las TIC'S para mantener la comunicación entre escuela y padres de familia.</p> <p>Generar una Página del IMPE</p> <p>Realizar un tríptico mensual de la escuela.</p>

Una vez terminado este proceso integraremos aquí como una estrategia de operación una nueva estructura organizacional para el Instituto Mexicano Pedagógico Esmeralda, que permita dar total cobertura a las necesidades planteadas.

3.4 Propuesta de Nuevo Organigrama para el Instituto Mexicano Pedagógico Esmeralda

A continuación se presenta un organigrama que integra nuevos departamentos a su estructura de trabajo, con énfasis en las responsabilidades a cubrir dentro de la organización.

Cuadro 12: Propuesta del Organigrama IMPE 2011-2012



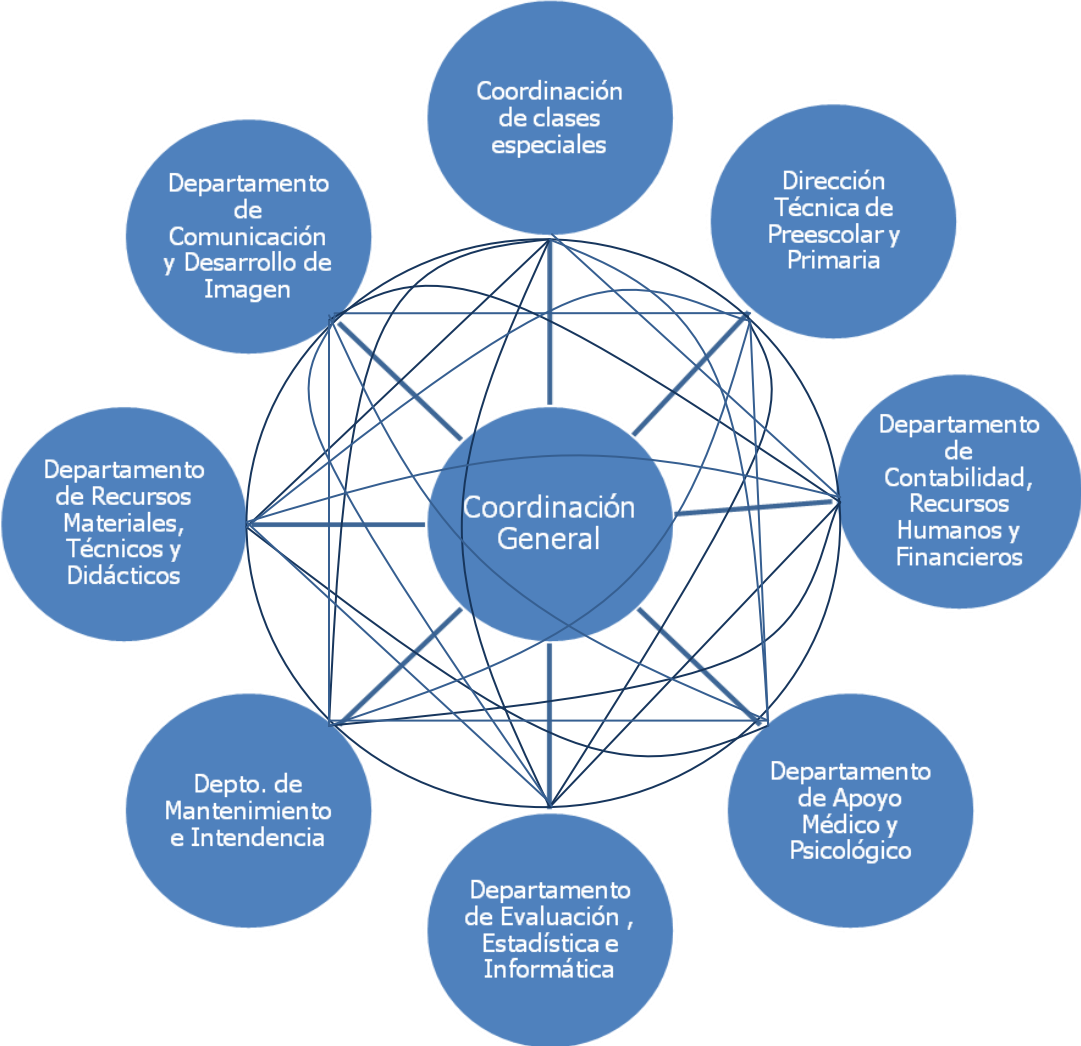
Fuente: Elaboración propia (En base a los procesos de investigación y diagnóstico institucional)

Por otra parte las áreas o departamentos anteriores estarán integrados en una relación horizontal con el propósito de que todas se involucren de manera directa en la toma de decisiones, en este sentido, se buscará generar una mayor responsabilidad con respecto al logro de resultados, por lo que la Coordinación

General será la encargada de recibir las propuestas de trabajo y el planteamiento de los problemas de todos y cada uno de los diferentes departamentos, a fin de unificar criterios de trabajo y plantear estrategias de solución que permitan brindar respuestas adecuadas y asertivas a los diferentes requerimientos de la institución.

A continuación presento un esquema que representa el flujo de información y comunicación y que permite la participación horizontal entre los responsables de cada departamento y la Coordinación General.

Cuadro 13: Flujo horizontal de la información y la comunicación en el IMPE. 2011.



Fuente: Elaboración propia. (Con base en la integración de procesos organizacionales para el IMPE)

Coordinación General

Como ya lo mencionamos antes, este Departamento se encargará de la recopilación e integración de las propuestas de trabajo y de los planteamientos de las necesidades específicas de cada área, a fin de coadyuvar en la realización y seguimiento de los diferentes proyectos de trabajo, (comunicación interna) sin embargo, también será el encargado de asegurar el cumplimiento de las responsabilidades de la institución ante las diferentes organizaciones y dependencias externas, tanto de carácter privado como público, (comunicación externa) por lo que del mismo modo que recopilará información, la administrará y la distribuirá, a fin de delegar funciones.

En este sentido, podemos definir a la Coordinación General como un departamento estratégico que implica el conocimiento y dominio de un espectro amplio de información y que le obliga a la acción inmediata, a la toma de decisiones en el menor tiempo posible, con un alto índice de asertividad y que garantice la obtención de los resultados esperados.

Departamento de Contabilidad y Recursos Financieros.

En este departamento se atienden las necesidades administrativas contables de la organización, tanto internas como externas y se establecen los criterios de asignación de recursos atendiendo a una jerarquización de necesidades.

Mantiene información clave para la asignación de sueldos a partir de un tabulador y del perfil de los integrantes de la organización.

Dirección Técnica Preescolar

Dirección Técnica Primaria

En ambos casos, las Direcciones Técnicas están a cargo de todas las actividades referentes a los procesos didácticos metodológicos de la escuela, incluyendo las actividades sociales, culturales, deportivas y cívicas, así como la relación de la Escuela con los padres de familia de los alumnos, además, está a cargo de los aspectos técnico administrativos que implican el manejo de los expedientes de alumnos y docentes tanto a nivel interno (IMPE) como externo (SEP).

Coordinación de Clases Especiales

Esta coordinación atiende y da seguimiento a todas las actividades que deben desarrollarse en las clases especiales, Inglés, Computación, Educación Física, Música, Danza y su relación con las diversas actividades organizadas por la escuela, eventos especiales y concursos, además asegura la calidad educativa de las mismas a partir de la revisión y seguimiento de sus planes anuales y avances programáticos, así como de la revisión de sus instrumentos de evaluación.

Departamento de Apoyo Médico y Psicológico

En este departamento se atienden y diagnostican problemas conductuales y de aprovechamiento de los alumnos, con el propósito de diseñar estrategias de atención que permitan dar solución y seguimiento a los mismos.

Departamento de Evaluación, Estadística e Informática.

Este departamento es el encargado de recopilar los resultados de todas las evaluaciones que se realizan en las diversas áreas o departamentos e integrarlas en formatos gráficos estadísticos que permitan tener un referente visual comparativo comprensible de los resultados obtenidos por las distintas áreas, sean compartidos y analizados por quienes deban conocer estos resultados y se puedan definir referentes que permitan fijar nuevas metas.

Departamento de Control de Calidad, Comunicación y Desarrollo de Imagen.

Este departamento está a cargo de asegurar la calidad de las actividades planteadas en el Programa Anual de Trabajo de la Escuela, además del desarrollo e implementación de estrategias que determinen una imagen institucional tanto al interior como al exterior de la misma.

Departamento de Mantenimiento e Intendencia.

Es el encargado de mantener en óptimas condiciones las instalaciones del plantel tanto visuales como estructurales, antes, durante y después de la estancia de los usuarios

Departamento de Recursos Materiales, Técnicos y Didácticos.

Es el encargado del buen estado y funcionamiento de los muebles y aparatos electrónicos destinados a cada área, sistemas eléctricos, audiovisuales y de comunicación del inmueble así como del cuidado, control de su préstamo y preservación de los recursos didácticos y materiales necesarios para los docentes,

manteniéndolos siempre disponibles e informando de su existencia y características.

TAREAS COMUNICACIONALES ESPECÍFICAS A DESARROLLAR INICIALMENTE EN CADA ÁREA.

Coordinación General

- Diseño del la interface del software en el que se inserten todos los campos necesarios para el manejo eficiente y oportuno de la información, las bases de datos y se facilite la comunicación tanto interna como externa.
- Diseño de formatos electrónicos para la recopilación e integración de proyectos de cada área o departamento a la organización general de actividades.
- Implementación de sistemas e instrumentos de evaluación, corrección y mejora continua de proyectos.
- Diseño de la página web de la escuela, en donde se integre la información específica de los servicios que brinda la escuela, las actividades a desarrollar y los resultados académicos del trabajo de los alumnos, así como un buzón de quejas y sugerencias para los usuarios del servicio.

Departamento de Contabilidad y Recursos Financieros.

- Diseñar e insertar sistemas de trabajo para esta área de las actividades más comunes como son, el cobro de colegiaturas, el pago de nómina, el pago de servicios, la regulación para disposición de recursos financieros y los protocolos de rendición de informes mensuales a la Junta de Socios de la escuela.

Dirección Técnica Preescolar

Dirección Técnica Primaria

- Revisión, evaluación e implementación de mejoras en los sistemas de trabajo existentes en el área académica y administrativa.
- Diseño del formato de programación de actividades académicas, cívicas, sociales, culturales y deportivas de la escuela (calendarización)
- Diseño de los instrumentos de comunicación y difusión de las actividades a desarrollar durante todo el ciclo escolar, tanto interna como externa, (comunicados, boletines, memorándums, avisos, trípticos, videos, página electrónica en la web, etc.).

Coordinación de Clases Especiales.

- Diseño e integración de formato único para la elaboración del Plan de Trabajo de las clases especiales: Computación, Inglés, Educación Artística, Educación Física.
- Implementar instrumentos de comunicación periódicos y permanentes entre los maestros de clases especiales y los docentes frente a grupo a fin de que puedan articular enfoques y contenidos.
- Promoción y difusión de los programas y las actividades de estas asignaturas con los padres de familia. (comunicación externa)

Departamento de Evaluación, Estadística e Informática.

- Diseño e implementación de sistemas de recopilación de información.
- Diseño de formatos gráficos estadísticos.
- Diseño e implementación de protocolos de difusión e información de resultados.

Departamento de Comunicación y Desarrollo de Imagen.

- Diseño e implementación de instrumentos de seguimiento y evaluación de las estrategias, planes, proyectos y actividades propuestas en el sistema de comunicación organizacional.
- Implementación de estrategias claras y definidas tendentes al desarrollo de una imagen institucional que impacte de manera directa en la elevación de los resultados generales de la institución.
- Asegurar el flujo de la información entre Departamentos y todos los integrantes de la comunidad escolar, para coadyuvar a la mejora continua de la comunicación organizacional de la institución.

Departamento de Mantenimiento e Intendencia.

- Diseño e implementación de sistemas de trabajo para actividades permanentes a fin de asegurar que las instalaciones del plantel se encuentren permanentemente en óptimas condiciones, tanto visuales como estructurales.
- Integrar formatos de informe de incidencias de entrega periódica.

Departamento de Recursos Materiales, Técnicos y Didácticos.

- Diseño e implementación de sistemas de trabajo para las actividades permanentes como son: el cuidado y resguardo de los muebles y aparatos electrónicos destinados a cada área, sistemas eléctricos, audiovisuales y de comunicación del inmueble, para garantizar que se encuentren permanentemente en óptimas condiciones.
- Integración de formatos para la realización de inventarios de recursos didácticos y materiales necesarios para los docentes.
- Diseño de trípticos de información de disponibilidad de recursos y materiales didácticos para los docentes.

3.5 Procesos de Evaluación, Control y Seguimiento

Para el desarrollo de los procesos de control, evaluación y seguimiento de las actividades planteadas para la integración del Sistema de Comunicación Organizacional propongo tres estrategias, mismas que serán diseñadas para ser aplicadas durante todo un ciclo escolar a partir del 2011-2012 y que son:

- a) Implementación de proyectos de trabajo para cada área o departamento del nuevo organigrama, integrando, propósitos, estrategias y/o actividades, tiempos, responsables, recursos, formas de evaluación y seguimiento.
- b) Integración y registro de actividades en Bitácoras de Trabajo Desarrollado en cada una de las áreas o departamentos del nuevo organigrama, indicando además las observaciones referentes a la utilidad, operatividad y funcionamiento de las mismas.

Con los instrumentos anteriores se procederá a:

- c) La implementación de un diagrama de Gantt, a través del cual, se podrá resolver el problema de la programación de actividades, es decir, su distribución conforme a un calendario, de manera tal que se pueda visualizar el período de duración de cada actividad, sus fechas de iniciación y termino así como el tiempo total del período requerido para la realización de cada trabajo. Este instrumento permitirá también que se siga el curso de cada actividad, al proporcionar información del porcentaje ejecutado de cada una de las actividades, así como el grado de adelanto o de atraso con respecto al plazo previsto.

Con respecto a este último punto, podemos decir que se trata de un gráfico que consiste en un sistema de coordenadas en el que se indican:

- En el eje horizontal un calendario o escala de tiempo definido en términos de la unidad más adecuada al trabajo que se va a ejecutar: hora, día, semana, mes, etc.
- En el eje vertical, las actividades que constituyen el trabajo a ejecutar. A cada actividad se hace corresponder una línea horizontal, cuya longitud es proporcional a su duración en la cual la medición se lleva a cabo con relación a la escala definida en el eje horizontal.

Símbolos convencionales: en la elaboración del gráfico de Gantt se acostumbra utilizar determinados símbolos, aunque pueden diseñarse muchos otros para atender las necesidades específicas del usuario. Los símbolos básicos son los siguientes:

- Iniciación de una actividad
- Término de una actividad
- Línea fina que conecta las dos L invertidas, la cual indica la duración prevista de la actividad.
- Línea gruesa
- Que indica la fracción ya realizada de la actividad, en términos de porcentaje. Debe trazarse debajo de la línea fina que representa el trabajo previsto.
- Plazo durante el cual no puede realizarse la actividad.
- Indica la fecha en que se procedió a la última actualización del gráfico, es decir, en que se hizo la comparación entre las actividades previstas y las efectivamente realizadas.

Conclusión

Durante el desarrollo del presente trabajo se ha hecho énfasis en la importancia de la Coordinación General en la implementación y operación del Sistema de Comunicación Organizacional, fundamentalmente porque es la responsable directa de la toma de decisiones al interior de la organización, sin embargo el sistema no puede operar eficientemente si no es operado de manera adecuada por todos y cada uno de los responsables de cada área o departamento. En este sentido no debe perderse de vista la necesidad de generar una cultura organizacional que permita la fluidez del sistema, por lo que la integración y operación de este sistema puede ser sencillo o un verdadero reto para cualquier organización, ya que la eficacia del sistema depende en gran medida de la convicción plena de su utilidad por parte de todos los integrantes, por lo anterior, el Sistema de Comunicación Organizacional, como cualquier actividad humana estará supeditado, entre diversos factores, al manejo adecuado de sistemas de trabajo para cada área y de instrumentos de comunicación e información, sin embargo, el Departamento de Control de Calidad, Comunicación y Desarrollo de Imagen deberá incidir de manera permanente en la generación de esta cultura entre los integrantes de la organización, en la difusión adecuada del mismo y aseguramiento de su comprensión entre los integrantes de la organización, por lo que esta será una tarea permanente y vital para la retroalimentación de la organización, la toma de decisiones y la mejora continua.

En lo referente al ámbito personal, puedo decir que el presente trabajo ha representado un reto en mi desempeño profesional, por lo que sé de antemano que esto es solo el inicio de un camino que me ha generado la necesidad de continuar en la búsqueda permanente de mejores estrategias, metodologías y procesos de desarrollo de Sistemas Comunicacionales, ya que la Comunicación Organizacional representa en si misma un recurso inagotable en la optimización de procesos en cualquier organización, grande o pequeña, dentro de cualquier

área, de producción o servicios, por lo que su aplicación en tanto herramienta organizacional es inagotable.

Estoy convencido de que reconocer la trascendencia de la comunicación organizacional dentro de tareas ordinarias en organizaciones pequeñas puede ser la diferencia entre crecer o sucumbir ante la guerra competitiva que representa la oferta y la demanda, estas tareas cotidianas pueden ser transformadas de manera inducida por la comunicación organizacional en verdaderos sistemas de trabajo que permitan elevar la productividad de las organizaciones en cualquier campo o área de desarrollo.

Por otra parte, la comunicación organizacional se ha visto fortalecida gracias también a las diversas herramientas de los sistemas computacionales, ya que abre el camino a la eficiencia en estos procesos, sin embargo, también exige de los operarios del sistema un conocimiento y dominio de estas herramientas, por lo que hoy por hoy no sólo es un reto, sino un obligación indiscutible para quienes pretendemos estar dentro del diseño de sistemas de comunicación organizacional, para quienes hemos incursionado de manera formal en el estudio de la comunicación.

Por último me parece pertinente subrayar los siete principios básicos de todo sistema de comunicación organizacional que considero son el ideal de todo sistema de comunicación organizacional y que sin afán de parecer pretencioso buscaré alcanzar durante los procesos de desarrollo e implantación de éste o de trabajos similares.

1. **Principio de objetividad.** Los planes deben descansar en hechos reales más que en opiniones subjetivas.
2. **Principio de medición.** Los planes serán más seguros en tanto que puedan ser expresados no sólo cualitativamente sino cuantitativamente.
3. **Principio de precisión.** Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

4. **Principio de flexibilidad.** Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, como consecuencia de la parte imprevista o de las circunstancias que vayan cambiando.
5. **Principio de unidad de dirección.** Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función y todos los de la empresa se unan en un solo plan general.
6. **Principio de rentabilidad.** Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que se esperan con su aplicación y los costos que exige, debiendo definirse estos últimos y el valor cuantitativo de los resultados que hay que obtener.
7. **Principio de participación.** Todo plan deberá conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo o que se relacionan con su aplicación.

GLOSARIO

Comunicación	Proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, a través de un medio.
Organización Humana	Se refiere a una agrupación de individuos cohesionados por un objetivo o por características que comparten, ya sea culturales, geográficas, etc., que les dota de identidad.
Intercambio	Referentes a la comunicación pueden ser tanto simétricos como complementarios: dependiendo de si la relación de las personas comunicantes está basada en intercambios igualitarios, es decir, tienden a igualar su conducta recíproca o si está basada en intercambios aditivos, es decir, donde uno y otro se complementan, produciendo un acoplamiento recíproco de la relación.
Ethos	Es una palabra griega (<i>ἦθος</i> ; plurales: <i>ethe</i> , <i>ethea</i>) que puede ser traducida de diferentes maneras. Algunas posibilidades son 'punto de partida', 'aparecer', 'inclinación' y a partir de ahí, 'personalidad'. De la misma raíz griega, la palabra <i>ethikos</i> (<i>ἠθικός</i>), que significa 'teoría de la vida', y de la que derivó la palabra castellana ética.
Logos	Logos (en griego <i>λόγος</i>) significa: la palabra en cuanto meditada, reflexionada o razonada, es decir: "Razonamiento", "Argumentación", "Habla" o "Discurso". También puede ser entendido como: "Inteligencia", "Pensamiento", "Sentido".
Comunicación diacrónica	No se debe entender como acto, sino como estudio de los procesos de comunicación en observancia de su contexto histórico-cronológico.
Procesos cognitivos	El concepto de cognición (del latín: <i>cognoscere</i> , "conocer") hace referencia a la facultad de los seres de procesar información a partir de la percepción, el conocimiento adquirido (experiencia) y características subjetivas que permiten valorar la información. Los procesos cognitivos pueden ser naturales o artificiales, conscientes o inconscientes, lo que explica el por qué se ha abordado su estudio desde diferentes perspectivas incluyendo la neurología, psicología, sociología, filosofía y ciencias de la información - tales como la inteligencia artificial y la Gestión del conocimiento.

Procesos formativos	Procesos que se refieren al desarrollo integral del sujeto, incluyendo su capacidad de situarse en el mundo y resolver los problemas que se le presentan en la vida. Así que en éstos procesos se desarrolla la inteligencia, el lenguaje, el carácter, competencias, etc.
Enseñanza-aprendizaje	Es el objeto central de la educación formal, en el que se encuentran vinculados dialécticamente la enseñanza y el aprendizaje, de tal forma que todos sus agentes participan activamente, es decir, el alumno, docente, organización y comunidad.
Competitividad	Es la cualidad que implica que una persona es capaz de realizar una tarea o actividad de manera eficaz y eficiente. También se puede entender como un nivel de eficiencia y de calidad que permite un óptimo desarrollo organizacional, y su proyección exterior.
Eficacia	Es la efectividad o capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado en el tiempo programado.
Eficiencia	Es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable.
Mundo globalizado	Se refiere al proceso de interconexión global, intercomunicacional, financiero, cultural que se ha dado durante el siglo XX particularmente a finales y principios de éste.
Siglo de la comunicación	Se refiere al S. XX a causa del desarrollo de la telemática e informática.
Torre de Babel	Es una metáfora que hace alusión a la incapacidad de comunicarse de los hombres, por diferencia de códigos, significados y significantes. Como en el pasaje de la Biblia, que cada nivel de la torre poseía una lengua distinta e imposibilitaba la comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

- Acle Tomasini, Alfredo. Planeación estratégica y control de calidad. México. Editorial Grijalbo, 1990.
- Arrieta Erdozain, Luis. Conceptos de Comunicación Organizacional. México, Diana, 1998.
- Arrieta, L. Un concepto de Comunicación Organizacional. México, Diana, 1992.
- Audirac Camarena, Carlos. ABC del desarrollo organizacional. México, Trillas, 1996.
- B. Clements, Richard. Grúa Completa de las normas ISO 1400. Gestión 2000.
- Bartoli, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Buenos Aires, Paidós, 1992.
- Beckhard, Richard. Desarrollo organizacional: estrategias y modelos en serie.
- Daft, Richar. Teoría y diseño organizacional, Thomson, 2004.
- Del Pozo Lite, Marisa. Cultura empresarial y comunicación interna, Edit. Fragna, 1997.
- De Faria Fernando. Desarrollo organizacional. Enfoque integral. Editorial Limusa, México, 1999.
- Everet, Rogers. La comunicación en las organizaciones. McGrawHill.
- Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las Organizaciones. México, Trillas, 1995.
- Flores de Gortari Sergio, Hacia una comunicación administrativa integral. Editorial Trillas segunda edición México 130 pp.
- Goldhaber, Gerald M. Comunicación Organizacional. México, Diana, 1991.
- Guizar Montefor, Rafael. Desarrollo organizacional, conceptos y aplicaciones. México, McGrawHill, 1996.
- Homs Quiroga, Ricardo. La comunicación en las organizaciones. México, Planeta, 1989.

- Joan Elías, José Mascaray. Más allá de la Comunicación Interna Editorial: Gestión 2000.
- Martínez de Velazco, Alberto. Comunicación organizacional práctica. México, Trillas, 1999.
- Pizzolante, Italo. El poder de la comunicación estratégica. AVE-Pizzonalte-CEDICE, Caracas, 2001.
- Ramos Padilla, Carlos G. La comunicación, un punto de vista organizacional. México, Trillas, 1991.
- Rebeli Correla Rebeca y Celia RuizSandoval. El poder de la comunicación en las organizaciones. Plaza y Valdés Editores, 1998.
- Rogers Evert, La comunicación en las organizaciones. Editorial Mc Graw Hill 1982.
- Varios autores, El ABC del desarrollo organizacional. Editorial Trillas, 1996 México 110 pp.