



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, PARA EL
INSTITUTO LEONARDO BRAVO A. C., PLANTEL CENTRO**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

GUADALUPE VIRGINIA SALAZAR RAMÍREZ

DIRECTORA:

MTRA. ADELA MABARAK CELIS

CIUDAD UNIVERSITARIA NOVIEMBRE DE 2014





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.

A mis padres:

Por creer en mí, darme una carrera y apoyarme siempre con su cariño, comprensión así como su buen ejemplo, todo lo que soy y tengo se los debo.

A mi hermana:

Bety, por quererme mucho, mostrarme el camino a seguir a través de cada uno de sus éxitos, enseñarme a luchar para hacer posible mis anhelos, y estar al cuidado de mí siempre, esto también te lo debo a ti.

A mi asesora:

La Metra. Adela Mabarak Celis, por darme su tiempo para motivarme a concluir mi carrera, y guiarme en el desarrollo hasta el final de esta tesina, pese a todo aquello que hubiese podido impedirlo como mis responsabilidades laborales y la carencia de tiempo.

A mis maestros:

Por haber vertido sus conocimientos en mí e instruirme para realizar todas mis acciones a lo largo de la vida con responsabilidad, honor e integridad.

Mis amigos:

Al Licenciado Paul Jonnathan German Gómez, ya que con su apoyo personal y profesional me dio la oportunidad de aplicar mis conocimientos adquiridos en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, con ello marco una etapa importante en mi desenvolvimiento fuera del aula escolar; por recordarme constantemente este pendiente de mi Licenciatura e impulso a emprender cada actividad lo mejor posible.

El Ingeniero Jesús Martínez Osuna, quien fue un ejemplo a seguir por su calidad humana y profesional; me brindó sus enseñanzas, a no rendirme ni retroceder para alcanzar mis metas; sus consejos al mismo tiempo estímulo para llevar a cabo esta tesina, finalmente continuar aprendiendo cada día de la vida misma y el desempeño como egresada de esta Máxima Casa de Estudios, sin considerar toda adversidad que se presente en nuestro acontecer diario.

¡Gracias a todos Ustedes!

INDICE

Introducción.....	1
Capítulo I Comunicación Organizacional, Comunicación Organizacional en las Instituciones.....	10
¿Qué es la comunicación organizacional?.....	15
Origen de la comunicación organizacional.....	19
Características de la comunicación organizacional.....	21
Bases teóricas de la comunicación organizacional.....	27
Clima laboral en la comunicación organizacional.....	31
La comunicación organizacional en la actualidad.....	37
Capítulo II Comunicación Organizacional en el ILB, Historia del Instituto Leonardo Bravo.....	56
Comunicación Organizacional en el Instituto Leonardo Bravo A. C. Plantel Centro.....	64
Canales de Difusión de Mensajes Externos e Internos del Instituto Leonardo Bravo A. C. Plantel Centro.....	70
El Clima Laboral del Instituto Leonardo Bravo A. C. Plantel Centro.....	74
Capítulo III Plan de Comunicación Organizacional para el Instituto Leonardo Bravo A. C. Plantel Centro.....	91
Antecedentes.....	91
Análisis de FODA.....	94
Auditoría.....	96
Objetivo.....	98
Propuesta de misión, visión y filosofía.....	100

Plan estratégico de comunicación.....	102
Propuesta de organigrama.....	123
Conducción.....	127
Monitoreo.....	135
Gestión del Plan.....	136
Seguimiento y Evaluación.....	137
Plan de Comunicación para el Instituto Leonardo Bravo A. C.....	138
Cronograma de actividades.....	147
Presupuesto estimado del plan de comunicación.....	149
Conclusiones.....	151
Bibliografía.....	156
Anexos.....	164

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación en la modalidad de tesina, con el título **“Plan de Comunicación Organizacional para el Instituto Leonardo Bravo A.C. Plantel Centro”** tiene el objetivo de mejorar la comunicación de esta Institución, para: incrementar el rendimiento laboral y en consecuencia obtener mayor productividad; proyectar una buena imagen a los alumnos, padres de familia, a todo tipo de corporativos en convenio y de ese modo atraer a nuevos clientes; crear un agradable ambiente de trabajo, el cual dé lugar a una armoniosa relación del personal; fomentar la motivación de los trabajadores hacia su labor y por consiguiente adquirir la calidad en los procesos administrativos a la par de los servicios que se ofrecen al público en general; organizar las funciones y puestos de los empleados, con el fin de lograr la coordinación de los departamentos de esta escuela de iniciativa privada, que está incorporada al Instituto Politécnico Nacional.

La importancia de tratar e investigar este tema surge al observar en las instituciones, donde hay ausencia de una planeación estratégica, una coordinación administrativa y una organización comunicativa, los siguientes comportamientos de acuerdo a la experiencia profesional y laboral:

1. Una mala comunicación entre los empleados de los distintos departamentos de los institutos, que ha ocasionado realizar y entregar documentos fuera del tiempo establecido o con premura, malos entendidos en las instrucciones de trabajo, un ambiente de trabajo nada agradable, debido a la aparición de grupos de compañeros que ejercen influencia en los demás, para actuar de tal forma que afecten la labor de los otros trabajadores.
2. La carencia de un organigrama, para determinar la posición y la función de cada empleado de las instituciones, en lo sucesivo se evite la invasión de actividades de un área a otra.
3. No contar con formatos de avisos e informativos adecuados, cuya finalidad sea integrar, motivar e identificar a los trabajadores con las empresas.

4. Proyectar una mala imagen al público en general con motivo de ofrecer un servicio de mala calidad, por no brindar el trato amable y cálido que espera cualquier cliente.
5. Realizan su promoción y publicidad en canales de comunicaciones inadecuados e insuficientes, por ejemplo, las mantas en la calle que tienden a caerse o romperse, anuncios de vez en cuando en la radio y revistas poco conocidas.
6. No se ha planteado actividades o eventos que integren a los empleados como parte de un todo, para relacionarlos mejor, con ello eliminar actitudes negativas entre estos, que impiden la presencia de la coordinación en la realización de su trabajo cotidiano.
7. La ausencia de acciones que hagan sentir al personal parte de los institutos, es decir ponerse la camiseta como se diría en lenguaje común, en este caso hablamos de considerar a los empleados en la toma de decisiones, del reconocimiento a su trabajo y dedicación mediante incentivos materiales o verbales.
8. En los institutos no existe el total control en los departamentos ni tampoco se escuchan las sugerencias del personal, porque dos o tres áreas administrativas llevan a cabo reuniones de vez en cuando con sus integrantes, en lugar de juntarse cada mes, semana y año, para tratar necesidades del departamento, fijar metas a largo o corto plazo con el fin de obtener el beneficio de la productividad a la vez mayor ganancia.
9. Los directivos no se acercan a las áreas para conocer a su personal, las necesidades de cada departamento ni aportaciones de los mismos, en consecuencia no hay comunicación, relaciones laborales, motivación en los empleados, tal pareciera ser que están aislados.
10. Se implementan nuevos canales de comunicación como el Facebook o la página web, sin llevar a cabo primero un análisis de los efectos que puede causar el establecimiento de éstos a la imagen corporativa de las compañías, en consecuencia el resultado son malas críticas de los clientes que perjudican a las organizaciones en lugar de beneficiarlas.

En vísperas de coincidir con la autora Margaret H. Defleur y otros en su libro **Fundamentos De La Comunicación Humana**, que la comunicación es esencial en cada una de las actividades desempeñadas por los seres humanos, si ésta es mala no hay relaciones humanas, en ese sentido, esto mismo sucede en las instituciones privadas y públicas, por eso es primordial la existencia de un departamento de comunicación organizacional en éstas para organizar al mismo tiempo apoyar la administración de un corporativo, con el propósito de obtener beneficios, ya sea:

-Políticos, cuando el Gobierno firma convenios con los corporativos es un intercambio de un servicio por un bien monetario o laboral, por ejemplo, la Delegación Cuauhtémoc le pagó al ILB, la inscripción, los trámites y las colegiaturas de jóvenes de las colonias aledañas, que tenían deseos de superación, pero no contaban con recursos, para cursar su Bachillerato en plan de beca. De esa manera, esta Instancia educativa daba sus servicios de educación a los ciudadanos, apoyaba los movimientos políticos de su Demarcación a la vez obtenía un beneficio económico.

Por su parte, el Jefe delegacional de esta Demarcación ganaba simpatía, votos y apoyo a cambio de otorgar una beca de estudios a los ciudadanos en una escuela privada, además cumplía con el compromiso del Estado, que es brindar educación gratuita a la población.

-Económicos, es el beneficio principal o el propósito de todas las organizaciones públicas y privadas, se perciben más si una empresa hace uso de las estrategias de comunicación enfocadas a lograr el rendimiento laboral del personal, coordinación de áreas, la realización de productos y servicios de calidad, como es el caso de Coca Cola, donde les ha funcionado un departamento de comunicación organizacional, para alcanzar sus metas de ventas.

O bien, llevar a cabo mecanismos donde interviene la comunicación, para adquirir el beneficio económico, un ejemplo es el citado convenio entre la Delegación Cuauhtémoc y la Instancia educativa en estudio.

-Sociales, estos se presentan en el momento que la empresa crea las condiciones de trabajo adecuadas para el personal, con motivo de obtener un bien para el corporativo y el empleado, por ejemplo, la empresa Price Shoes pone en marcha las estrategias de su plan de comunicación organizacional, al reconocer la productividad de una vendedora a través de darle un incentivo, que va a aumentar su salario, a su vez, esta trabajadora beneficia a la compañía al ponerle mayor atención a cada una de sus actividades laborales y apreciar más su lugar de trabajo.

-Gubernamental, es una aportación tanto de la empresa al gobierno como de ésta al corporativo, un caso es el ILB, que cubre los requerimientos académicos y educativos para tener el reconocimiento y validez oficial de una de las Máximas instancias de educación pública, el I. P.N.

En esta parte, también se incluyen los programas de alumnos de servicio social y prácticas, porque la mencionada Institución educativa privada presenta estudiantes con la actitud de apoyar la labor de las dependencias gubernamentales, en lo sucesivo, éstas reconocen su trabajo y les permiten adquirir experiencia laboral.

-Culturales, son apreciables en el instante en que se establecen las relaciones entre el personal. Las estrategias del plan de comunicación organizacional van a dar origen a la buena convivencia entre los empleados, donde intercambian ideas, sugerencias, actividades hasta conocimientos. En las reuniones ya de costumbre de todas las empresas como la cena de navidad, se presenta ese tipo de trato, por ejemplo, el Instituto en estudio realiza comida del día del maestro cada año, en la cual asisten profesores que son Chef, saben de recetas de cocina de estados de México, y comentan sobre este tema con sus compañeros de mesa, entonces ahí se da esa clase de interacción comunicativa.

Las instituciones al carecer de una comunicación organizacional no gozan en su totalidad los mencionados beneficios, tampoco están organizadas adecuadamente al mismo tiempo su administración presenta deficiencias, que a la larga van a dañar los procesos de trabajo, la relación del personal hasta la calidad de sus productos y servicios.

Una deficiencia administrativa es no tener un organigrama, ya que los clientes ni los mismos empleados de un corporativo identifican las funciones y cargos de los departamentos de una empresa, además genera que un área realice las labores de otro departamento.

Se considera que el peor error de las empresas es no implementar un área de comunicación o recurrir a simples asesorías, por ahorrar costos, sin analizar los beneficios a obtener, sobretodo en sus ganancias e imagen de su organización en general.

Antes de abordar los puntos a tratar conviene precisar la propia definición del tema central, que es la **Comunicación Organizacional**, con base en los investigadores que se van a citar en los siguientes párrafos de esta indagación y otros como Carlos Fernández Collado, de los cuales se hará referencia más adelante, se entiende por comunicación organizacional:

El intercambio de mensajes entre todos los integrantes de una empresa, asociación u organización, mediante medios de comunicación establecidos (periódicos, correo electrónico o avisos), que van a dar lugar a la coordinación de áreas administrativas, la planeación estratégica de cada una de las dinámicas de trabajo, y una relación armoniosa entre el personal. Un ejemplo de compañía mexicana con este tipo de comunicación es La Cervecería Negra Modelo S. A. de C. V., cuyos medios de comunicación son los avisos para sus empleados, y los comerciales publicitarios en televisión destinados al público en general.

En el texto **Fundamentos De La Comunicación Humana** de Margaret H Defleur y otros autores, este tipo de comunicación se denomina como: *“la transmisión de mensajes a través de canales formales e informales...los primeros especifican reglas acerca de quién puede decir qué, a quién y sobre qué tema, y el segundo es una ruta clandestina (murmillos), incluyen una serie de pasadizos a través de los cuales, se intercambian verbalmente chismes, rumores u otros mensajes no oficiales”*¹, también

¹H. Defleur, Margaret et. al. Fundamentos de la Comunicación Humana. México, MC GRAN HILL, 3 Ed., 2005,p.149

coinciden con este mismo concepto los autores Alberto Martínez Velasco y Abraham Nosnik en su escrito **Comunicación Organizacional Práctica**.

En el caso específico del Instituto Leonardo Bravo A. C. Plantel Centro, que se encuentra ubicado en la calle de Ezequiel Montes No. 115 y 116, Col. Tabacalera, Delegación Cuauhtémoc, se detectó una mala comunicación organizacional como ya se mencionó, que es causada por la falta de: organización, control de las áreas, análisis antes de implementar sistemas de trabajo o procesos, medios de comunicación convenientes para transmitir mensajes externos al público en general e internos entre los empleados; motivación al personal, una adecuada administración, establecer en cada departamento metas a largo, mediano y corto plazo. Esto se ve reflejado en la atención a los clientes, los mensajes distorsionados que se transmiten los empleados, y estos a su vez a los alumnos, lo cual genera retraso en la entrega del trabajo a la vez realización de todas las actividades.

Ante esa situación de comunicación en la Institución educativa, que es el objeto de estudio, se desarrolla el presente proyecto de investigación social, el cual parte de lo general a lo particular, es decir de lo inductivo a lo deductivo, según los métodos de investigación sugeridos por el sociólogo e investigador Raúl Rojas Soriano en su libro **Guía Para Realizar Investigaciones Sociales**.

Para la elaboración de éste se consideraron los siguientes libros: **Técnicas De Comunicación** de Sara Diez Freijeiro, **Comunicación Organizacional Principio Y Práctica Para Negocios Profesionales** de Ronald B Adler y Jeanne Marquardt Elmhorst, **Comunicación Organizacional Interna** de Horacio Andrade, **Comunicación Organizacional** de Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik.

También, la entrevista a dos profesionales e investigadores de la comunicación organizacional sobre el posible futuro de ésta en las empresas mexicanas, artículos publicados en internet como *“Comunicación Organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos”* de la **Revista Latina De Comunicación Social 60**, *“Comunicación Organizacional”* de **TuRevistaDigi.U@**, *“Comunicación Organizacional”* de **Leonardo Enrique Sayago**, *“Comunicación Organizacional: Teorías y Puntos de Vista”* de **Apuntes de Comunicación Organizacional**, *“La Comunicación*

Organizacional de Cara al Siglo XXI" de la **Revista Razón Y Palabra**, entre otros, y la observación del objeto de estudio.

Este proyecto de investigación consta de tres capítulos, en donde se analiza cada situación que se describe y plantea en los mismos, los cuales son:

El Capítulo I **Comunicación Organizacional en las Instituciones**, que pretende hacer del conocimiento a la vez reconocer la importancia de este tipo de comunicación en las empresas y su productividad. En él se tratan subtemas como **El Origen, La Definición, Las Cualidades, Las Principales Teorías**, finalmente **El Acontecer Actual de la Comunicación Organizacional** desde el punto de vista teórico de los investigadores del tema.

Se menciona que hay un debate en relación al lugar y fecha exacta de su surgimiento, porque para algunos autores consultados como fuente de información, este tipo de comunicación comenzó en Estados Unidos en los años 20, y para otros investigadores en Europa durante la revolución industrial, porque se empezaron hacer estudios sobre el comportamiento organizacional en esos dos momentos históricos, sin embargo se retoman ambas posturas al observarse su desarrollo en esas dos épocas.

Cada subtema se desarrollará con información documental, electrónica y observación del entorno inmediato, que se someterá a análisis a la vez se plantearán ejemplos percibidos en la realidad. Una vez identificado el concepto del objeto de estudio hasta su actualidad ante los nuevos canales de comunicación como las redes sociales, estos se podrán aplicar en la indagación de campo que se expondrá en el Capítulo II.

En el Capítulo II **Comunicación Organizacional en el Instituto Leonardo Bravo**, se relaciona las bases teóricas proporcionadas por el capítulo I con el análisis de la actual comunicación organizacional del Instituto Leonardo Bravo A. C. Plantel Centro, para describir el impacto que tiene la mala comunicación interna y externa en las organizaciones. Los subtemas desarrollados en éste son: **Historia, La Comunicación Organizacional, Canales de Difusión de Mensajes Externos e Internos, Clima Laboral de esta Institución Educativa.**

Este capítulo representa la parte de auditoría previa al plan de comunicación organizacional, ya que es un diagnóstico de la comunicación en general del Instituto de acuerdo con la observación, la aplicación de encuestas a los trabajadores, la experiencia profesional a la vez laboral.

Se aplicaron dos encuestas a una población representativa de 156 trabajadores del Plantel Centro, para conocer con la mayor exactitud posible la comunicación al mismo tiempo el clima laboral desde el punto de vista de los empleados, a partir de aquí detectar qué se debe mejorar y cómo se puede hacer a través del plan o propuesta de comunicación a crearse en el Capítulo III.

Finalmente, en el **Capítulo III Plan de Comunicación Organizacional Para El Instituto Leonardo Bravo A. C. Plantel Centro**, se propone un plan de comunicación organizacional de esta Instancia de educación Media Superior y Superior de iniciativa privada, conforme al análisis junto con las observaciones hechas a la comunicación de este Instituto en el capítulo II, para obtener un excelente desempeño laboral, rendimiento e incremento de la calidad de los servicios.

No por tanto, la comunicación organizacional debe plantearse según Mónica Valle Florez, docente de la Universidad del Norte, Barranquilla Colombia, en su artículo *“La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI”* de la revista electrónica **Razón Y Palabra**, *“Esencia y herramienta de las relaciones empresariales, en donde tanto trabajadores como empresarios actúen como emisores y receptores, en busca de un bien común que es la “comunidad laboral”, el desarrollo empresarial para la efectiva competitividad en mercados internacionales”*.²

Por este motivo y otros más a mencionarse en la investigación, se desea implementar un plan de comunicación organizacional, que fomente la unión entre los empleados (cohesión-identidad), haga más eficaz la transmisión de mensajes externos e internos, genere estrategias que hagan motivar a los administrativos a realizar sus tareas laborales con empeño y en un ambiente agradable.

²VALLE Florez Mónica. *“La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI” en Razón y Palabra*. 32, (abril –mayo 2003), Disponible: <http://www.razonypalabra.org.mx> Consulta:10/02/2014, 13:00 P.M.

En las conclusiones de esta tesina se desglosa de forma general los resultados de la investigación, sugerencias y perspectivas futuras para la comunicación organizacional en las empresas sobretodo mexicanas, con base en las fuentes de información consultadas.

A continuación el Capítulo I...

CAPÍTULO I COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES

En el presente capítulo se describe detalladamente cada uno de los conceptos básicos, trascendencia hasta la actualidad de la comunicación en las empresas, denominada por los autores consultados como Institucional, Empresarial, Corporativa u Organizacional.

La comunicación organizacional es una necesidad de las empresas, ya que les permite mejorar al mismo tiempo agilizar cada uno de los procesos de trabajo, con el propósito de obtener buenos resultados en los servicios o productos que ofrecen, en la imagen proyectada al exterior ante sus competidoras y el público en general.

Bien dice el autor Horacio Andrade en su texto **Comunicación Organizacional**, que la comunicación para un corporativo es como el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal y humano, porque si la sangre no llega a los órganos del cuerpo no funcionan, lo mismo ocurre en las instituciones, si éstas no tienen canalizada su comunicación externa e interna no marchan de manera adecuada sus procesos, su clima laboral, la toma de decisiones y se distorsiona la información, como es el caso a considerarse en esta investigación.

Cuando los trabajadores tienen la habilidad para comunicarse adecuadamente, dan lugar al trabajo en equipo, enseñar a otros compañeros atender clientes, dirigirse, saber escuchar y sugerir, por citar un ejemplo, si aun empleado le llega unos oficios de una institución gubernamental, no transmite el mensaje contenido en éste a los demás compañeros de trabajo, por no tener esa capacidad, entonces va a tener repercusiones hacia la empresa en general, porque el mensaje puede contener avisos o indicaciones urgentes, por consiguiente no está laborando en equipo.

Es por eso, que las empresas americanas prefieren empleados con la habilidad de comunicarse de manera eficaz, precisa y fluida, hasta los promueven de puesto, de acuerdo con los autores Ronald B Adler y Jeanne Marguardt Elmhorst en su libro **Comunicación Organizacional, Principio Y Práctica Para Negocios Profesionales**, quienes además afirman lo siguiente: *“los profesionistas más exitosos-en términos de*

suelo y avance en su carrera-tenían los rasgos de personalidad que distinguen a los buenos comunicadores: afán de convencer, interés por hablar y trabajar con otros.”³

De ese modo, el papel de la comunicación organizacional que se puede encontrar en negocios, industrias, gobierno, religión, educación, cualquier corporativo donde se persiguen metas u objetivos, es agilizar los procesos de comunicación y hacer que esta responsabilidad compartida sea cumplida efectivamente, si no va a ocurrir la situación del empleado que se queda con el oficio gubernamental. Un ejemplo de la excelente utilización de este tipo de comunicación es la tienda de ropa departamental Suburbia, sus trabajadores siempre se reúnen en la mañana del último viernes de fin de mes, antes de iniciar labores, para ver si cumplieron con sus metas ese mes, a la vez reiterar éstas a su personal.

Este tipo de comunicación hace que el personal sea más comprometido con su trabajo a la vez se relacione mejor con los clientes del corporativo, por eso en la actualidad como hace alusión la docente Mónica Valle Florez en su artículo “*La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI*” de la revista electrónica **Razón Y Palabra**, “*No es una opción elegible por los empresarios es una necesidad. En el mundo de los intangibles lo que tiene peso son la marca, la calidad, una imagen coherente de la organización, relacionar sus necesidades e interés con los de su personal, con los consumidores, con el contexto en que actúa y con las necesidades sociales*”⁴.

Se percibe así, que una empresa con excelente comunicación externa e interna, administración, control, organización y calidad en sus productos o servicios, va a tener un buen rendimiento por parte de sus empleados y eficacia en sus procesos. Existen miles de empresas que al no tener una buena campaña publicitaria de sus productos en el mercado fracasan o bien no se vende el artículo, por la carencia de una magnífica comunicación externa, un caso ilustrativo, son las tiendas de ropa Parisina, las cuales

³ALDER, B. Ronald y Jeanne Marguart Elmholt. *Comunicación Organizacional*. Principios y Práctica para Negocios Profesionales. México, McGraw Hill, 8 Edit., 2008, p.5.

⁴*Op. Cit.* VALLE Florez, Mónica. “*La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI*” en Razón y Palabra. Disponible: <http://www.razonypalabra.org.mx>. Consulta: 10 /02 /2014, 13: 00 P.M.

no hicieron promoción conveniente a sus productos, en consecuencia la gente no les compra por no identificarlas.

Por esa razón, la existencia de la comunicación organizacional en las instituciones tiene seis objetivos, según la autora Sara Diez Freijeiro en su texto **Técnicas De Comunicación, La Comunicación En La Empresa**, que son:

a) Control: Es cuando los altos ejecutivos establecen normas para llevar a cabo las funciones o el comportamiento laboral, un caso sería, recibir instrucciones del director Ejecutivo de un corporativo como Suburbia de llevar a cabo juntas con los compañeros de trabajo, cada viernes de fin de mes.

b) Motivación: Se presenta en el momento que el director o el jefe reconoce ante los demás compañeros, el buen desempeño laboral de un trabajador, pero también si éste ejecutivo escucha las sugerencias de los empleados sobre cómo mejorar su dinámica de trabajo, por citar un ejemplo, si se recibe un estímulo económico en una empresa por ser el trabajador más puntual, esto es una motivación para trabajar mejor y con entusiasmo.

c) Expresar emociones: Se refleja la insatisfacción o satisfacción de los empleados con su trabajo y situación personal, una circunstancia ilustrativa es, si un empleado se queja de no tener tolerancia de diez minutos en su hora de llegada.

d) Información: Es recopilar todos los datos necesarios para tomar decisiones, un hecho representativo sería, un jefe que reúne todas las pruebas físicas donde demuestra el mal trabajo realizado por un empleado, con el fin de mostrar éstas a los directivos y considerar correrlo o no.

e) Ayuda en la resolución de problemas: Consiste en plantear una necesidad de trabajo, para cumplir con él. Si un empleado no comunica a sus superiores que se le acabo un material de papelería para imprimir documentos oficiales a entregarse a más tardar al día siguiente, pues no se va poder resolver esta circunstancia de carencia de material.

f) Promoción de la acción: Se establece cuando los directivos se ponen de acuerdo para realizar un trabajo, por ejemplo en el IPN, las autoridades se coordinan para realizar las inspecciones en las escuelas incorporadas a él.

De acuerdo con esta misma autora Sara Diez, la comunicación organizacional además de los objetivos ya descritos tiene dos objetivos más grandes en las instituciones como: el objetivo interno de integrar a su personal cuando estos se identifican con la imagen corporativa, misión, visión y las metas de una empresa. El objetivo externo de fomentar en el público la credibilidad de la excelencia en los servicios y productos que ofrece la empresa. Un corporativo con dicha situación es Coca Cola.

Aunque, este último objetivo está condicionado a la opinión del trabajador por ser el canal de información al exterior, por ejemplo, si una empleada de una agencia de viajes da mal información de los servicios que ofrece a los clientes, entonces, obviamente al enterarse éstos de los datos erróneos que se proporcionaron, el resultado va ser una mala imagen de la corporación, aquí se pierde toda la credibilidad de la misma.

Como podrá deducirse, la comunicación organizacional da pie al intercambio de mensajes entre los empleados de forma interna, y también a la transmisión de éstos de manera externa a los clientes, que aparece en los años veinte del siglo pasado con el surgimiento de la escuela de las Relaciones Humanas y los estudios del investigador Elton Mayo sobre la relación de un individuo con el resto de la organización.

Conforme a Sara Diez, la Escuela de las Relaciones Humanas plantea prestar atención a las necesidades y expectativas de los trabajadores, es decir, volvemos a lo anterior cuando el director escucha las sugerencias de su personal, para mejorar una forma de trabajar.

Y los estudios de Elton Mayo, establecen como los valores e ideas de un grupo de la misma organización influyen en el comportamiento de los demás, un ejemplo, *“Se da cuando existen grupos dentro de la organización que presionan a los compañeros que*

producen más, para que reduzcan su ritmo de trabajo, porque hacen que parezca que el resto de los trabajadores “no hacen nada”.⁵

Finalmente para concluir este tema, al igual que todos los autores citados y consultados, la comunicación organización representa una necesidad en las empresas, con el objetivo de implementar el buen rendimiento de su personal, para obtener ventas de servicios y productos, así mismo un valor económico.

Ahora continúa el segundo subtema del Capítulo I...

⁵DIEZ Freijeiro Sara. *Técnicas de Comunicación*, La Comunicación en la Empresa. Bogotá, Ediciones de la U, 2011, pág. 17.

¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL?

Si bien ya se mencionó en el tema anterior, que sin comunicación no hay relaciones humanas, organizaciones, desarrollo tecnológico ni representaría ésta la capacidad que hace distinguir al hombre de los animales, ahora se tratará la definición de comunicación organizacional desde el punto de vista de los investigadores sociales consultados.

La comunicación organizacional es definida de tres formas distintas, según los autores Ramos Padilla Carlos G. en su texto **La comunicación En Las Organizaciones** y Horacio Andrade en su libro **Comunicación Organizacional Interna**, que son: un fenómeno o proceso social, disciplina, conjunto de técnicas y habilidades.

1. Desde la perspectiva de fenómeno o proceso social es: *“el intercambio de mensajes entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tienen en su entorno”*⁶. Este enfoque refleja a la comunicación organizacional como una pieza básica en la vida de todos los seres humanos, ya que sin ella no habría sociedad, y porque ambos autores citan al especialista en comunicación David K. Berlo y el filósofo Ernst Cassirer, quienes conciben a ésta como un proceso social fundamental.

2. Como una disciplina: la comunicación organizacional es un objeto de estudio de la forma en que *“se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio”*⁷. Un ejemplo, son las investigaciones sobre el clima laboral o los nuevos canales de la comunicación, las redes sociales.

El escritor Carlos G Padilla en su texto **La Comunicación En Las Organizaciones**, señala que este tipo de comunicación se convirtió en una disciplina a partir de la segunda mitad de la década de los cuarentas en Estados Unidos de América, cuando comenzó a llamar la atención de los investigadores en comunicación.

⁶RAMOS Padilla, Carlos G. *La Comunicación en las Organizaciones*. México, Trillas, 2 Ed., 2005,p.11

⁷ANDRADE Horacio. *Comunicación Organizacional Interna*, Proceso, Disciplina y Técnica. España. Netbiblo,2005, p.16

3. Percibida la comunicación organizacional como un conjunto de técnicas y actividades, se entiende: *“los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización, y los diferentes públicos que tiene en su entorno”*⁸.

De acuerdo con el autor Carlos G. Ramos Padilla, estas estrategias tienen la característica de cambiar las opiniones, actitudes y conductas de los públicos externos e internos de la organización, para cumplir las metas de los corporativos. Un caso ilustrativo son los programas de incentivos de un plan de comunicación, que provocan en los empleados apreciar más su lugar de trabajo y sentirse parte de éste.

Cabe hacer énfasis, que al denominar este tipo de comunicación como una técnica se parte de una investigación, mediante la cual se va a conocer la situación de cómo se desarrolla en general la comunicación interna y externa en una asociación u organización, para implementar un plan de comunicación organizacional que permita mejorarla, esto es lo que se va a desarrollar más adelante en la presente indagación.

Para otros autores como Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik, este objeto de estudio también es un proceso por medio del cual un individuo y otra subparte se ponen en contacto con otro individuo u otra subparte. Una herramienta para hacer entender a un individuo su papel y cómo puede desempeñarlo de acuerdo con él en una empresa. Los organigramas establecidos en las corporaciones como Nestlé, permiten identificar la función de cada área de una corporación a la vez su relación.

De igual forma, el escritor Jorge Warley en su texto **¿Qué Es Comunicación?, ¿Qué Son Los Medios De Comunicación**, define a la comunicación organizacional: *“la que engloba a las personas en el interior de una institución social determinada”*⁹.

En forma muy concreta los autores Warley, Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik, ubican este tipo de comunicación como un proceso propio de las instituciones,

⁸Op. Cit. ANDRADE, Horacio. *Comunicación Organizacional Interna*, p. 16.

⁹WARLEY, Jorge. *¿Qué es la comunicación?, ¿Qué son los medios de comunicación?* Buenos Aires, Biblos, 2010, p.46.

empresas, asociaciones u organizaciones, pero no dejan a un lado el considerar a la comunicación como una parte fundamental de la sociedad.

Con base en lo expuesto en los párrafos anteriores y las fuentes consultadas, en lo particular la comunicación organizacional se concibe como un proceso primordial para la existencia de las organizaciones, que se puede estudiar y analizar, posteriormente mejorar a través de estrategias o técnicas, un ejemplo son los planes de comunicación organizacional que se han establecido en grandes empresas mexicanas como Six Flags, Bimbo, la Coca Cola, entre otras.

Además, la comunicación organizacional abarca disciplinas como la administración, informática, antropología, sociología, psicología, ciencias políticas, ingeniería y la etnología, ya que ha sido conceptualizada desde el punto de vista de estas áreas de conocimiento, y en algunas facetas de este tipo de comunicación se incluye el estudio de las mismas, según el artículo "*Comunicación Organizacional: Matrices Teóricas y Enfoque Comunicativos*" de la revista electrónica **Latina De Comunicación Social 60**, por Hilda Saladrigas Medina, docente de la Facultad de Comunicación de la Universidad de la Habana, Cuba.

Se observa como dentro del estudio de la comunicación organizacional se incluyen las disciplinas ya mencionadas, por ejemplo, hay grupos dentro de las organizaciones que hacen uso de la psicología de los demás, para influir en su comportamiento laboral, o bien se utiliza la administración para coordinar a su personal, entonces así se relacionan las diferentes ciencias sociales con el objeto de estudio.

Una última definición de ésta clase de comunicación, la cual es actual y concisa, con motivo de señalar el cómo y para qué existe la comunicación organizacional es la siguiente: "*Conjunto de conocimientos sistematizados...se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre éstos y el público externo y así fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las entidades*".¹⁰

¹⁰ RODRIGUEZ Guerra, Ingrid. "*Comunicación Organizacional: Teorías y puntos de vista*"

Efectivamente, el estudio de la comunicación organizacional va a permitir y dar las técnicas necesarias para mejorar ésta en cualquier empresa que lo requiera, como en el caso del Instituto Leonardo Bravo que se tratará en el capítulo II y III.

A continuación el tercer subtema del presente capítulo...

ORIGEN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Desde que los seres humanos existen también la comunicación, ya sea en su modalidad oral o escrita, después de un tiempo se comenzó a clasificar como grupal, intergrupal, intragrupal, interpersonal, intrapersonal y organizacional, sin embargo, tras el surgimiento de estos tipos de comunicación hay referencias históricas, y exactamente el origen en particular de la comunicación organizacional es el punto a desarrollar en el presente subtema de esta indagación.

Con anterioridad, se hizo alusión entorno a la discusión del lugar y fecha con precisión en que apareció la comunicación organizacional; pues se dice en las referencias consultadas para llevar a cabo este trabajo, que inicio en los años 20 con la realización de investigaciones sobre las relaciones públicas y el ambiente en las empresas, no obstante se asegura que surgió en Europa durante la revolución industrial cuando se observó con mayor detenimiento el comportamiento de los trabajadores de las fábricas.

La comunicación organizacional surge en ambas épocas con distintos enfoques, por ejemplo en 1920 el investigador social Elton Mayo crea la Escuela de las Relaciones Humanas al analizar la participación de los grupos formales (directivos) en los procesos de comunicación de las empresas.

Hasta los años de 1950 y 1960 se comenzó en primer lugar hablar de la comunicación en las organizaciones, posteriormente se manifestó como una disciplina que dependía de la publicidad, relaciones humanas, cohesión e integración de grupos, inclusive en el Occidente se le denominó como desarrollo organizacional, según los autores Torres Alonso y Alejo Becerra en su artículo electrónico *“Surgimiento y Desarrollo de la Comunicación Organizacional y su Relación con Otras Ciencias”* en **Contribuciones A Las Ciencias Sociales**.

Durante el año de 1978, la UNESCO informa que los profesionistas de la comunicación estaban desarrollándose en la nueva especialidad o tendencia de la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional fue utilizada como un recurso estratégico enfocado a la adaptación de la organización a sus usuarios en 1980, es decir, como la empresa adapta a su personal, a sus dinámicas de trabajo, también se habla de la organización relacionada con su entorno y la transmisión de datos entre sus integrantes.

Ya en el año de 1990, este tipo de comunicación se convierte en un elemento necesario en las empresas, para aumentar la productividad, que hace uso de las nuevas tecnologías de información como la red, con el propósito de transmitir de manera inmediata mensajes externos e internos de la organización entre sus integrantes y clientes, un caso es la empresa Walt Mark.

Más adelante en este mismo capítulo se detallará las teorías e investigadores principales de la comunicación organizacional, mientras tanto se percibe como evolucionó a través del tiempo, y que ha sido considerada parte esencial de empresas e instituciones.

Sigue el cuarto apartado del Capítulo I...

CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

A simple vista no se puede percibir que la energía física o química se constituye de elementos para lograr un buen funcionamiento, esto mismo ocurre con la comunicación organizacional, la cual debe ser y se forma de los siguientes factores a mencionar a continuación en el presente subtema, después de haber abordado su trascendencia en las empresas, definición al mismo tiempo su origen.

El autor Gerarld M. Goldhaber en su libro **Comunicación Organizacional** establece las siguientes modalidades de mensajes de este tipo de comunicación:

A) De lenguaje: son mensajes verbales, conferencias, incluso cartas; y mensajes no verbales que serían movimientos de los ojos, gestos, altura, apretón de manos, el tamaño de una habitación hasta la música.

B) Como supuesto receptor son los medios de comunicación externo e interno para transmitir mensajes, por ejemplo, en la primer categoría según el autor citado en el párrafo anterior se encuentran las campañas publicitarias, relaciones públicas, ventas, y en la segunda los boletines, reuniones o bien los memorándum.

C)El método de difusión: es el canal por el cual se transmiten los mensajes, ya sea la tecnología como las redes sociales, que se denomina método Hardware; y la conversación cara a cara, identificado como método software.

F) Asimismo, Gerarld menciona que el propósito del flujo o el motivo del mensaje es la función de éste en la comunicación de las empresas, el cual puede ser de:

1. Tarea, está relacionado con los servicios, en este caso serían los lineamientos para mejorar la calidad de un producto.

2. Mantenimiento, son los reglamentos de las empresas, ya que éstos ayudan a las organizaciones a seguir con vida y perpetuarse a sí misma.

3. Humanos, son aquellos dirigidos a las personas de la organización que pueden afectar sus actitudes, moral y satisfacciones, por ejemplo, felicitar vía correo electrónico a un compañero de trabajo por su cumpleaños.

En cambio, el teórico Thayer indica que la función principal de los mensajes de este tipo de comunicación es regular, persuadir, integrar e informar. En este sentido, W. C. Reading, otro autor del tema, a los mensajes de tarea los llama informativos, los de mantenimiento los denomina regular o persuadir, finalmente a los humanos les da el nombre de integral, al igual que lo hacen los investigadores Horacio Andrade en su texto **Comunicación Organizacional Interna**, y el escritor Carlos G Ramos Padilla en su libro **La Comunicación En Las Organizaciones**.

Para los especialistas en comunicación organizacional Carlos G Ramos Padilla y Horacio Andrade este tipo de comunicación es un sistema porque utiliza los medios para enviar información y a las personas que se comunican directamente, por ejemplo la Cervecería Modelo S.A. de C.V. emplean como canal de comunicación externa e interna el correo o el twitter.

Lo cierto es que cada mensaje del objeto de estudio debe ser claro y preciso porque es el recurso o la forma utilizada por los empleados de una empresa para relacionarse entre ellos, además de presentarse ante sus clientes al igual que en otras corporaciones. En relación a las funciones de éstos se coincide con la conclusión del investigador Goldhaber, finalmente es la más completa y percibida en las organizaciones.

Horacio Andrade, Carlos G Ramos Padilla y Diez Freijeiro Sara, clasifican a la comunicación en las corporaciones como:

Interna, que es: *“Un conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización, con el objeto de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto en común”¹¹.*

Y comunicación externa, definida como: *“El conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.),*

¹¹Op. Cit. DIEZ Freijeiro, Sara. Técnicas de Comunicación, La comunicación en la empresa. p.34

*encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o promover sus productos o servicios”.*¹²

En pocas palabras, la comunicación interna es en el interior de la empresa, respecto a la externa es de la empresa a sus clientes y la competencia, por ejemplo, cuando en una compañía se pega el aviso de darles un sábado de descanso a todos los empleados por órdenes de la dirección se efectúa la comunicación interna, si esa misma empresa informa a través de carteles pegados en las calles, “toda la mercancía tiene 50%”, entonces realiza la comunicación externa.

Según la autora Diez Freijeiro Sara, la comunicación interna deber ser extensa, veraz, completa, reflejar compromiso por parte de la empresa por comunicar y fomentar confianza mutua entre la empresa y el trabajador, por consiguiente beneficia a las instituciones al crear cultura, mejorar el clima laboral, incorporar sugerencias de los empleados y motiva a que éste se sienta valorado en su trabajo.

Se considera que la comunicación de una empresa debe tener todos los elementos mencionados porque es la base para el desarrollo de la misma y su imagen ante sus clientes, casi siempre se observa en cualquier empresa, digamos en tiendas departamentales, si no lleva a cabo su personal una excelente comunicación para distribuir sus actividades e informase de los descuentos que van a ofrecer a sus clientes, en consecuencia no van a lograr su meta de vender cierta cantidad de artículos ni mucho menos van a poder orientar a la gente sobre sus servicios.

Ambos tipos de comunicación organizacional hacen uso de canales de comunicación o medios para emitir un mensaje, que pueden ser formales e informales. Los informales es: *“La que utiliza la red no oficial de relaciones interpersonales. Generalmente se da de boca en boca”*¹³, en este caso son los rumores o chismes que se comunican los trabajadores, por lo general distorsiona los mensajes comunicados mediante los canales formales, definidos como: *“Aquellos establecidos por la propia organización y en los que la comunicación fluye en cuatro direcciones: descendente, ascendente,*

¹²Op. Cit. RAMOS Padilla, Carlos G. La comunicación en las organizaciones. p.12.

¹³Op. Cit. ANDRADE, Horacio. Comunicación Organizacional Interna. p.19

*horizontal y transversal*¹⁴, estos podrían ser los avisos, reuniones e indicaciones del jefe.

Los autores citados como Goldhaber, Ronald B Adler y Jeanne Marquardt Elmhorst, Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik identifican a la comunicación descendente como las instrucciones o procedimientos de trabajo que indica el director a los jefes y empleados, en igual manera, la comunicación ascendente son las propuestas, ideas o sugerencias que un empleado comunica a su jefe, tiene el objetivo de mejorar la moral y la actitud de los trabajadores.

Un caso con relación a la comunicación descendente sería, si el director de una empresa supóngase empacadora de alimentos se reúne con sus empleados, para darles la instrucción de entregar sus informes de trabajo por área cada viernes en un determinado formato, en ese momento, un empleado se levanta para sugerir otro formato o realizar otra actividad equivalente al informe, entonces con esta última acción la comunicación se vuelve ascendente.

Por otra parte, está la comunicación horizontal concebida como los mensajes que se transmiten entre los directivos o jefes de una empresa, para resolver problemas, solucionar conflictos, coordinar y rumores, aunque en ella conforme a los autores Ronald B Adles y Jeanne Marquardt Elmhorst, puede surgir la rivalidad entre los jefes por un ascenso o aumento de sueldo, como resultado inhibe la cooperación y disminuye la motivación por parte de la persona que se siente rival de otra.

Una situación para ilustrar la comunicación horizontal, aparece cuando los jefes de un departamento como Contabilidad de cualquier empresa se juntan para decidir si van a despedir a una persona o no, debido a los malos antecedentes e informes recopilados por cada jefe.

La comunicación transversal incluye la comunicación ascendente, descendente y horizontal, para dotar a la empresa de un lenguaje común, que involucre a todos sus miembros, una manifestación de ésta es auditar a cada área de la empresa o hacer partícipe a sus integrantes de una actividad participativa, por ejemplo, pedir apoyo de

¹⁴Op. Cit. DIAZ Freijeiro, Sara. *Técnicas de comunicación*. p. 12.

todas las áreas de una escuela para cumplir con el requerimiento de entregar horarios escolares a la Institución Educativa que están incorporados ya sea al IPN, a la UNAM o la SEP.

Cabe hacer énfasis, en la función de los canales informales de la comunicación organizacional, puesto que los autores Ronald B Adler y Jeanne Marquardt Ernhort, afirman que no todos los mensajes informales son simples rumores si no tienen funciones útiles, algunas de ellas son:

-Confirmar mensajes formales, por ejemplo si un empleado de intendencia escucha al jefe de Tesorería de una empresa de cajas decir que únicamente se va entregar papelería los sábados por la mañana, el trabajador se lo comunica a su jefe, quien posteriormente recibe un aviso de los días de entrega de papelería.

-Expandir o sea, llenan las lagunas dejadas por la comunicación formal, puede presentarse cuando un empleado lee un cartel con el mensaje: "Invitación a la comida con motivo de celebrar el día del maestro, favor de llegar temprano para participar en la rifa", en consecuencia el trabajador dice: ¿qué van a dar boletos para la rifa en la entrada al evento?

-Se sabe de manera inmediata la información, un caso sería, si un trabajador se entera que van a despedir a un compañero por malos manejos de dinero, le llega inmediatamente a la mente va haber una vacante, le voy avisar a mi amigo.

-Evitan la elaboración de mensajes oficiales difíciles y que hacen perder mucho tiempo, por ejemplo, un empleado encuentra a un compañero de otra área en los pasillos, y le pide un trabajo para completar el suyo.

-Contradicen la información formal, una acción ilustrativa sería, si un empleado lee un aviso emitido por la dirección de una escuela sobre los datos de SAT, para que su personal realice sus declaraciones en una fecha determinada, y este trabajador menciona no hay fecha límite se puede pedir cita todo el año.

Para los mencionados autores, los canales informales representan la única forma de saber lo que verdaderamente pasa en una empresa, por ser más veloces, frecuentes y confiables en vez de los canales formales lentos y pesados.

Otra cualidad observable en la comunicación organizacional es el proceso seriado de sus mensajes, es decir, al transmitir una información a una velocidad exagerada de persona a persona se omiten detalles, añaden, exageran según las necesidades, sentimientos e intereses de los emisores, indica el investigador Goldhaber. Desde luego, esta última característica no es exclusiva del objeto de estudio, también se da en toda manifestación de la comunicación que parte de un emisor de origen a un receptor, y así sucesivamente, es como hacer del conocimiento de una epidemia a un determinado grupo de personas, las cuales posteriormente van a transmitir esto, pero no igual al mensaje original.

Puede percatarse a través de los párrafos anteriores cómo el tipo de comunicación en estudio posee una diversidad de cualidades, hace uso de las distintas clases de la comunicación llámese verbal, no verbal e intergrupala, entre otras, sin duda lo más sobresaliente de sus características es el dar cabida a que en las empresas aparezcan valores, creencias y aspectos culturales con los que se van a identificar los trabajadores de la misma, a su vez éstos serán transmitidos al exterior mediante el uso de medios orales, escritos, electrónicos, para finalmente lograr un excelente desempeño laboral de sus empleados, el cual se va a proyectar en los productos y servicios que ofrece a sus clientes.

Partiéndose de ese punto, el comportamiento, aceptación de decisiones y desempeño de tareas, en síntesis la manera de actuar de los empleados de una empresa, que es denominado clima laboral conforme a los autores citados en la presente investigación, tiene trascendencia en la comunicación externa e interna de la corporación, dicho tema se verá más adelante en el capítulo II y III.

Enseguida el quinto subtema del presente capítulo...

BASES TEÓRICAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Así como existe el postulado matemático, “*el orden de los factores no altera el producto*”, también en la comunicación organizacional hay teorías, que han establecido investigadores del área para denominar a cada elemento o fenómeno de la misma, desde la fecha de su origen mencionado ya. En este apartado del capítulo I se va a tratar las teorías principales sobre las que se asientan los conceptos descritos en otros subtemas.

Por principio, se comenzó hablar del término de comunicación organizacional hasta el año de 1972 con las aportaciones del investigador Charles Redding, aunque ya se habían establecido teorías entorno al objeto en estudio, según los autores consultados Margaret H Defleur y otros en su libro **Fundamentos De La Comunicación Humana**, y la escritora Sara Diez Freijeiro en **Técnicas De La Comunicación, Comunicación En La Empresa**.

Como la teoría de la organización burocrática desarrollada por Max Weber a principios de los años XX, que se refiere a una serie de reglas, “*Un plan deliberadamente diseñado de metas, normas, funciones, rangos y controles en una organización*”¹⁵. En ese momento este autor comienza a formar la escuela o teoría clásica junto con los investigadores Frederick Taylor y Henry Fayol, la cual consiste en “*describía al hombre como un ser racional y económico que podía ser motivada en su trabajo con las técnicas del premio y el castigo*”...sostenía que el hombre trabajaría al máximo su eficacia cuando se le ofreciese la suficiente motivación de dinero”¹⁶

Por mencionar un ejemplo donde se visualiza claramente el principio de la teoría clásica, pese haber pasado el tiempo de su surgimiento y evolución, son los trabajos de atención a clientes vía telefónica incluso los de hacer encuestas de campo, donde a los empleados se les paga de acuerdo a la cantidad de llamadas o encuestas realizadas en un determinado tiempo.

¹⁵Op. Cit. H Defleur, Margaret. *Fundamentos de la comunicación Humana*. p.153

¹⁶Goldhaber, Gerard M. *Comunicación Organizacional*. México, Diana, 5 Ed., 1995, p.39

Frederick W Taylor aporta a esta teoría, *“las operaciones necesarias para realizar una tarea y, con base en observaciones y experimentaciones, para determinar los principios que optimicen su desempeño. En términos generales, hace énfasis en el producto organizacional, más que en consideraciones individuales, además de dividir las tareas mentales y manuales”*¹⁷.

Este investigador fue criticado duramente en su tiempo por tomar más en cuenta el producto que al trabajador, ese tipo de circunstancias siempre han existido, por su parte Henri Fayol basa sus principios en reglas, procedimientos y jerarquías, a manera general para él, la administración es una pieza fundamental del trabajo eficiente en una organización, según el autor Carlos Ramos Padilla en su texto **La Comunicación En Las Organizaciones**.

A principios de los años 30 surge otra teoría o escuela llamada Humanista, que fue representada por Elton Mayo, Renis Likert y Kurty Lewin. El principal postulado de esta teoría era: *“La comunicación y la capacidad de entablar relaciones entre los miembros de un equipo aportan un sentimiento de identificación con el mismo y con los objetivos de la empresa”*¹⁸.

De acuerdo con los escritores Margarita H. Defleur y otros en **Fundamentos De La Comunicación Humana**, la teoría humanista no ve al trabajador como un ser humano sensible, sino como un recurso para utilizarse junto con la maquinaria, o bien para explotar como la materia prima, En este punto volvemos a la misma crítica realizada al teórico Frederick Taylor, que en el fondo es cierto a las empresas no les importan sus trabajadores, un caso es cuando les despiden y no les liquidan bien conforme a ley del trabajo mexicana.

Posteriormente, los investigadores E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn forman la escuela o teoría de sistemas, la cual consiste en: *“la organización es vista como un sistema, como un conjunto de secciones o departamentos, que se interrelacionan entre sí y que forman una unidad compleja con objetivos comunes”*¹⁹, se entiende que todas

¹⁷Op. Cit. RAMOS Padilla, Carlos. *La comunicación en las Organizaciones*. p.22

¹⁸Op. Cit. DIEZ Freijeiro, Sara. *Técnicas de Comunicación*. p. 20

¹⁹Ibíd.

las áreas de una empresa forman una sola porque persiguen una misma meta, visión y objetivo, por ejemplo, en una tienda departamental desde la cajera, las vendedoras hasta la gerencia tienen la meta de vender cierta cantidad de productos mediante el buen trato al cliente.

Al respecto, el autor Gerard M Goldhaber, agrega que en la teoría de los sistemas, si una parte de la organización está mal va a afectar a todas sus áreas. Retomando el ejemplo anterior de la tienda departamental, si la cajera o la vendedora fallan al darle un mal trato al cliente, van a afectar a la tienda en general, porque el cliente se va a ir sin comprar nada y enojado, tampoco se va a cumplir la meta de toda la tienda de vender cierta cantidad de productos.

Finalmente, a principios de 1960 se origina la escuela o teoría contingente con los autores Joan Woodward, Tom Burns, G. M. Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch. Ésta expone: *“La influencia del medio o contexto, que analógicamente podría considerarse como el “estímulo”; en cambio, la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como la “respuesta”. En pocas palabras, de haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde”*²⁰

Toda organización debe considerar el medio y la situación donde se encuentra, porque el éxito de la misma dependerá de su grado de adaptación a variables situacionales, un caso es la empresa de aparatos eléctricos Sony, constantemente tiende a innovar sus productos porque su mercado es la tecnología, además ha sido una compañía caracterizada ante sus clientes por desarrollar lo último en aparatos eléctricos, si no saca al mercado lo más moderno en aparatos electrodomésticos, entonces va a perder clientes y en cierta medida credibilidad.

²⁰Op. Cit. RAMOS Padilla, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. p. 32

Las teorías de la comunicación organizacional aunque sean de la escuela clásica, humanista, sistemas y contingencia ocurren día a día en las organizaciones, pese a que en la actualidad no se consideran estos conocimientos, sin embargo, se manifiestan mediante las características y conceptos del objeto de estudio.

Ahora, el sexto apartado de esta primera parte de la presente investigación...

CLIMA LABORAL EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Sucesos como inventos tecnológicos, captura de narcotraficantes, elevación de precios en artículos de consumo básico, muerte de intelectuales son percibidos por el hombre, quien posee su personalidad propia, actitudes y moral, posteriormente él en su entorno natural junta ambos factores para determinar su forma de ser ante su familia, amigos, el trabajo u organización. Ese comportamiento se denomina según autores consultados clima laboral, tema que se desarrollará a continuación.

El clima laboral es definido en el artículo "*Clima Organizacional*" de www.elprisma.com/.../climaorganizacional como "*se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente*".²¹

Luc Brunet en el libro **El clima de trabajo en las organizaciones**, considera que el clima laboral no sólo es la percepción de los individuos sobre su entorno de trabajo y los componentes de una organización, sino sus actitudes, cualidades físicas a la vez psicológicas, por ejemplo, un policía de un banco va actuar en su trabajo conforme a su forma de ser particular y el ambiente de desconfianza ante cualquiera que se introduzca en el banco, porque su función es mantener la seguridad del lugar.

En lo particular, se determina el tema en cuestión como el comportamiento de los seres humanos en su entorno laboral, con base en su personalidad, sus percepciones del ambiente de su área de trabajo y la organización en general.

Según éste mismo investigador, el clima laboral de una empresa puede ser rígido, tenso y hostil, a dicha clasificación Carlos Fernández Collado en su documento **La Comunicación En Las Organizaciones** añade otras como, la turbulencia, diversidad, escasez y desintegración.

Estos dos especialistas definen a cada uno de los tipos de climas laborales de la siguiente forma:

²¹MARTÍNEZ Luis, "*Clima organizacional*." Disponible: <http://www.elprisma.com/.../climaorganizacional>. Consulta: 12/03/2014, 10:00 A.M.

Un clima rígido se presenta cuando las organizaciones tienen una estructura mal definida a la vez no evolutiva, en consecuencia ésta es desplazada por sus competidoras y entra en una fase de decrecimiento incontrolable. La pastelería El Globo desde hace tiempo no cambia la presentación de sus productos, en cambio su competidora, La pastelería La Esperanza ha modificado ésta para atraer a más consumidores.

Si los empleados administrativos de la pastelería El Globo comienza a presionar a los demás compañeros de trabajo, para que entreguen de manera inmediata sus pedidos, en caso de no hacerlo se les acusará con los directivos, una circunstancia así da lugar a un clima tenso.

Carlos G. Fernández Collado en su texto **La comunicación En Las organizaciones**, denomina al clima hostil como aquel caracterizado por ser: *“dominante, estresante y arriesgado. Su opuesto es un entorno noble o benigno, seguro, rico en oportunidades y controlables por la organización”*.²² Un caso ilustrativo, fue el rechazo de los mexicanos ante el establecimiento del restaurante de hamburguesas MacDonald’s en 1983, que dio origen a un clima hostil en el exterior e interior de esta empresa de comida.

Se conoce como clima turbulento a todos los fenómenos de condiciones de mercado, laborales, proveedores, legislativos y tecnológicos, que causan cambios rápidos en las corporaciones. Las innovaciones en la tecnología han ocasionado la formación de nuevos canales de comunicación más rápidos y económicos para las compañías, con ello la creación de este tipo de ambiente.

Diverso: Es un clase de clima diverso o heterogéneo, que se establece cuando las empresas se concentran en distintos clientes o sectores de mercado, por ejemplo, las tiendas departamentales Walt Mark venden diferentes productos de primera necesidad y otros no básicos como la ropa o accesorios para el hogar a infinidad de consumidores, ya sea académicos, barrenderos, vendedores, etc., aquí se identifica esa diversidad., cuyo clima o ambiente contrario según el autor Carlos Collado sería:

²² FERNÁNDEZ Collado, Carlos G. *La comunicación en las organizaciones*. México, Trillas, 2 Ed., 1999, p.282.

*“Un ambiente es homogéneo para una organización cuando ésta sólo tiene que concentrarse en un tipo de cliente o sector del mercado...como pueden serlo los comerciantes de artesanías, cuyos productos no varían mucho pues forman parte de algo tradicional que se dirige al turista”.*²³

Este autor expone un tipo de clima cómo tal y su contrario, que en este caso también se ubicarían las instituciones educativas de nivel Superior, las cuales brindan el servicio de la enseñanza a la gente con deseos de aprender una carrera.

Desintegración: Aparece en una institución integrada, que está sujeta a normas y reglamentos, por citar un hecho representativo, la empresa Suburbia tiene un ambiente integrado, pero sus actividades dependen de los reglamentos de Profeco, Secretaría de Hacienda y Secretaría del trabajo para operar, de acuerdo con el investigador citado:

*“Si nos imaginamos un continuo de esta característica, encontraremos en un extremo un ambiente altamente estructurado, casi totalitario, donde las organizaciones tendrían que estar sujetas a normas y reglamentos...donde la manera de operar de las organizaciones sería incierta”.*²⁴

El clima de escasez, determinado como la organización cuya existencia depende de la abundancia o carencia de recursos materiales y humanos, un ejemplo ilustrativo, es la escasez o abundancia del petróleo, ya que de él depende una parte de la economía de México, o bien la industria panadera no podría existir si no hay producción de harina de trigo.

Por su parte, Luc Brunet en su libro **El Clima De Trabajo En Las Organizaciones**, añade que una corporación puede tener un clima flexible, dinámico y abierto, o su parte contraria rígido, rutinario y cerrado, con motivo de existir distintos ambientes en cada departamento de una empresa, la cual tiene uno en general.

²³Op. Cit. FERNÁNDEZ Collado, Carlos G..*La comunicación en las organizaciones*.p.284.

²⁴Ibíd.

“Las grandes organizaciones que tienen oficinas...verán generalmente aparecen climas diferentes en el interior de sus componentes, aún cuando estén bajo las mismas estructuras y las mismas políticas que la sede social...El clima global de una empresa es el resultante de los microclimas que la componen.”²⁵

Una situación observable en cada compañía con diferentes áreas donde cada una establece su propio clima o ambiente. En la empresa Nestlé, un clima tienen los obreros, otro los administrativos y otro los directivos, sin embargo, todos forman parte de esta organización que trata de implementar un solo clima para todo su personal.

Según Luc Brunet, los tipos de climas en una empresa dependen de sus componentes, que son: el mercado, total de empleados, la cultura de cada uno de sus trabajadores, la tecnología externa e interna del entorno, estructura de la compañía y los procesos de trabajo.

Si se vuelve a retomar el ejemplo de Nestlé, van a variar sus climas porque la cantidad de obreros en la empresa no va a ser igual al total de directivos, ni tampoco cuentan con idéntico nivel de estudios.

Éste mismo escritor hace hincapié en otra clasificación de clima con base en las teorías del teórico e investigador sobre el presente subtema Likert. El autoritario (autoritarismo explotador), donde los trabajadores realizan sus labores dentro de una atmósfera de miedo, castigos, amenazas, desconfianza de su jefe, ocasionalmente reciben recompensas y satisfacciones.

En ese tipo de clima no existe la comunicación ascendente, ya que el director sólo indica instrucciones y órdenes de trabajo a su personal. Un hecho ilustrativo son las empresas americanas de recolección de frutas o legumbres, que contratan a mexicanos con documentación ilegal. Es bien sabido por las noticias como estos trabajadores son objeto de abusos a la vez autoritarismo por parte de los subordinados y los dueños.

²⁵ BRUNET, Luc. *El clima de trabajo en las organizaciones*. México, Trillas, 5 Ed.,2004, p24

Otro clima es el autoritarismo paternalista, que a diferencia del anterior, el director le tiene confianza a sus empleados porque los motiva a trabajar mediante recompensas, satisfacción de sus necesidades, y a veces la aplicación de castigos. La mayor parte de las decisiones las toman las máximas autoridades, aunque algunas son establecidas por subordinados. Éste ambiente da *“la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado”*.²⁶

Con base en un estudio de campo escolar, como ejemplo de esta clase de clima es la empresa Six Flags, donde se pudo percatar que los directivos se ganan la confianza de su personal a través de otorgarles incentivos, por llegar puntual al trabajo o haber tenido un desempeño laboral excelente durante un mes.

El clima participativo, se caracteriza porque el director le tiene un máximo grado de confianza a su personal, con motivo de permitirles a sus subordinados e incluso empleados de niveles inferiores tomar decisiones específicas, es decir, va a ser mínima la interacción entre las autoridades y los subordinados, quienes son considerados con un alto nivel de responsabilidad de su labor, sin embargo se les motiva, muestra estimación y satisface cualquier implicación buena de sus actividades.

*“Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar”*²⁷

Como hecho que hace alusión al clima participativo se tienen los empleos de ventas de tarjetas por teléfono, quienes perciben un salario de acuerdo a las metas y objetivos alcanzados, es decir, si vendieron tantas tarjetas, llegaron puntual al trabajo, además dieron un excelente trato al cliente se les paga tanto de sueldo más incentivos o bonos de premio por su buen desempeño laboral.

²⁶Op. Cit. BRUNET, Luc. *El clima de trabajo en las organizaciones*, p.31

²⁷Ibídem

Finalmente, el clima Participación en grupo se denomina a un ambiente donde *“todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica”*.²⁸

Los directivos, subordinados y empleados de niveles inferiores trabajan en conjunto para sugerir procesos capaces de mejorar las actividades laborales, con responsabilidad al mismo tiempo armonía; por consiguiente obtener buen rendimiento a la vez calidad en sus productos o servicios, un ejemplo palpable es la empresa Coca Cola, la cual tiene un plan estratégico de trabajo.

Conforme al escritor Luc Brunet en su texto **El Clima De Trabajo En Las Organizaciones** y el teórico Likert llaman cerrados a los climas autoritarismo, autoritarismo Paternalista, así como a cualquier otro ambiente con la cualidad ser rígido e insatisfactorio para los empleados, como las organizaciones americanas con recolectores de frutas que son mexicanos ilegales en los Estados Unidos de Norteamérica.

Asimismo este teórico ya citado, denomina abiertos a los climas participativos, participación en grupo y otros ambientes con la capacidad de ser dinámicos para alcanzar sus objetivos mediante la satisfacción de las necesidades de todos sus miembros, quienes interactúan con los directivos.

En conclusión, el clima laboral permite identificar los valores, actitudes, las creencias, fuentes de conflicto, los cambios donde deben intervenir los directivos y prever problemas en una organización, para mejorar estos en caso de ser necesarios, posteriormente adquirir mayor rendimiento por parte de los empleados a la vez calidad en los servicios o productos que ofrece la compañía.

De acuerdo con los autores consultados, el clima laboral de una empresa se puede conocer mediante la aplicación de encuestas a los empleados, las cuales deben tener preguntas, claras, directas, de tipo cualitativo o cuantitativo.

Sigue el último apartado de esta primera parte de la investigación...

²⁸*ibidem*, p.32

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA ACTUALIDAD

En este último subtema de capítulo I, se abordara cómo se ha desarrollado actualmente la comunicación organizacional en las empresas principalmente mexicanas, a partir de fuentes bibliográficas, electrónicas, la entrevista a dos especialistas e investigadores en el tema.

Ya se ha hecho referencia en otros subtemas que la falta de una buena comunicación afecta seriamente la colocación de productos y servicios de una empresa en el mercado, no por tanto es una necesidad en los corporativos, de ahí ocurre lo indicado por el escritor Sergio Herrera Juárez en su texto electrónico *“La comunicación en la empresa enfocada al servicio”* en **gestiopolis.com**: *“la falta de comunicación es un fenómeno que genera pérdidas millonarias al interior de las organizaciones, provoca malos entendidos, percepciones erróneas, prejuicios, y juicios de valor, inclusive el no comunicarse en tiempo y forma puede causar el despido inmediato de la persona que haya omitido establecer este aspecto”*²⁹

Efectivamente, en algunas empresas si no se comunica a tiempo el no poder concluir un trabajo antes de la fecha límite de entrega, puede ocasionar un despido, al parecer hoy en día, las compañías no tienen consideración de nada.

Sobra decir, que actualmente los mensajes del tipo de comunicación en estudio deben ser claros y concisos para responder a los clientes, empresas competidoras, también a la nueva tecnología.

Precisamente el uso de la tecnología como el Ipod, Tablet y programas digitales en las organizaciones establecen diversos tipos de comunicación, hacen fácil el trabajo, reducen costos, tiempo, distancias y otorgan beneficios, sobretodo mejoran técnica y teóricamente la comunicación organizacional, según el autor Sergio Herrera Juárez en su artículo *“La comunicación en la empresa enfocada al servicio”* en **gestiopolis.com**.

²⁹ HERRERA Juárez, Sergio. *“La comunicación en la empresa enfocada al servicio”*. (31/05/2013), Disponible: <http://www.gestiopolis.com/administración-estrategia-2/comunicacion-en-la-empresa-enfocada-al-servicio-htm>. Consulta: 20/02/2014, 11:00 A. M.

La tecnología cambia el entorno y la situación en todas las empresas al igual que a todos los seres humanos, simplemente la Tablet se puede llevar en cualquier lugar para consultar el Internet, realizar trabajos hasta registrar recados, es una herramienta de trabajo indispensable porque ayuda a los miembros de una corporación a registrar una infinidad de datos necesarios, para el desempeño de sus tareas en la compañía.

Esa modificación provocada por la modernidad en la tecnología no sólo se ha manifestado en el material de trabajo, si no en el surgimiento de nuevos canales de comunicación que están utilizando las empresas, tales como las redes sociales: el Facebook, Myspace, Twitter y Linkind, un caso es el Grupo Televisa, que intercambia mensajes con su público a través de éstas.

Según, el autor Mario Alejandro Samper en su artículo de Internet *“Política 2.0: La pelea por el poder en las redes sociales”* en **grupolos4fantasticos.blogspot.com/2012/las-redes...**, las organizaciones empezaron hacer uso de esas redes sociales a partir del 2008, con la llegada a la Presidencia de los Estados Unidos de Norteamérica del Primer Mandatario afro-americano Barack Obama, quien comenzó a utilizar las mismas para identificar aspectos socio-económicos de sus seguidores en poco tiempo y recursos económicos.

Se obtuvieron buenos resultados al haberse logrado convocar a miles de personas, en consecuencia los individuos de manera particular y las empresas como un sistema adoptaron esos nuevos canales de comunicación, que se han vuelto imprescindibles en el caso de las corporaciones, porque sus mensajes llegan a nuevos consumidores, proveedores, grupos de interés, pueden medir el impacto positivo o negativo de la identidad e imagen de una empresa de manera externa e interna, les permite mantener contacto constante con empresas filiales si es que las tienen, compartir conferencias y archivos de presentación, en resumen les da fuerza comercial.

Un ejemplo de empresa mexicana que hace uso de las redes sociales como el Twitter es el Grupo Nestlé. En ese sentido puede apreciarse cómo cada organización conforme a sus necesidades diseña o hace utilización de la red social que más le convenga.

Sin embargo, de acuerdo con el artículo electrónico *“Redes sociales como opción de comunicación organizacional”* en tatta0913.wordpress.com/2011/05/21/redes.sociales-com..., no todas las organizaciones hacen uso de las redes sociales, debido al control de la privacidad y seguridad informática actual, puesto que se maneja mucha información. *“Es riesgoso implementar las redes sociales para la comunidad interna, ya que se maneja información confidencial y se podría incurrir en la violación de políticas de privacidad”*³⁰

Por ilustrar lo anterior, las escuelas privadas casi no hacen uso de las redes porque no pueden sacar a la luz información, como la cantidad que pagan por ingresar documentación de un alumno a las Instituciones Públicas donde están incorporadas.

A través de las redes sociales una empresa puede manipular de manera favorable la información cuando atraviesa por una crisis, un caso es el grupo financiero de Colombia Interbolsa, que proporcionó todos los datos a la vez explicó un fraude a sus trabajadores y al público antes de que la información fuera difundida por los medios de comunicación, los cuales hubiesen manejado ésta a su modo, es decir, esta casa de bolsa con el uso de estos nuevos canales evitó crear una pésima impresión de la imagen corporativa, narra en el texto electrónico *“Redes sociales como opción de comunicación organizacional”*.

Se puede apreciar como los canales de comunicación organizacional chat, e-mail o el correo electrónico han sido superados por estas recientes herramientas, que mejoran el trabajo en equipo, recolectan opiniones (fenómeno definido como Coaching por la autora María López en *“Algunas corrientes actuales de comunicación”* en lacomunicacionorganizacional.blogspot.com/...actuales), permiten comprar y venden servicios o productos, aumentan el interés y motivación de los usuarios.

Un hecho es que el Facebook a resultado en Nestlé y Televisa, ya que han logrado aumentar la participación de sus empleados, fortalecer el sentido de pertenencia en sus valores de marca, misión, la visión y estrategia de las mismas, si no se hubiese quitado esta red como canal de comunicación organizacional de ambas.

³⁰*“Redes sociales como opción de comunicación organizacional”*. (21/05/2011), Disponible: <http://www.tta0913.wordpress.com/2011/05/21/redes.sociales-com...> Consulta: 03/03/2014, 14:00 P. M.

Aunque con base en el artículo de Internet *“Las redes sociales virtuales y la comunicación organizacional”* del autor Roberto Guajardo Vizcaya en [media.wx/ugd/eff4a7_7857d5e2f4b715d263146d816cof27...](http://www.media.wx/ugd/eff4a7_7857d5e2f4b715d263146d816cof27...), estas nuevas herramientas de comunicación, *“no han matado o sustituye los medios tradicionales, sino que influyó en ellos y les obligó a adoptar”*³¹

Ocurre dos situaciones, el desplazamiento del chat, e-mail y correos por las redes sociales, éstas a su vez hacen modificar a los canales anteriores, simplemente el Twitter proporciona otras herramientas que un e-mail o correo no puede dar a un usuario, como por ejemplo en el Twitter se puede hacer una campaña de un servicio, y en el correo no.

Ahora, los empleados de una organización se comunican por medio de los siguientes canales de comunicación: blogs, foros, pizarrones digitales, plataformas de elearning, sitios de difusión de información textual o video, también pueden entablar comunicación directa, lo más sobresaliente del empleo de las mismas es la oportunidad de poder aplicar encuestas para medir el estado de ánimo de su personal y el clima laboral en cualquier momento.

Carlos Toppazzini en su artículo de Internet *“Cómo impactan las redes sociales en la comunicación interna de las empresas”* en [www.clarin.com/internet/impactan-sociales comunicacion...](http://www.clarin.com/internet/impactan-sociales-comunicacion...), menciona que el uso de estas herramientas se da de manera natural en las compañías por el ingreso de nuevas generaciones de empleados con la tendencia al empleo de nuevas tecnologías. La mayoría de las personas ya están acostumbradas a utilizar el correo para mandar documentos o comunicarse, porque si no permanecen fuera de las innovaciones tecnológicas, entonces cuando se labora en una empresa, y no se tiene el tiempo para entregar personalmente unos datos, lo más fácil es enviar éstos por correo, el canal en moda.

³¹GUAJARDO Vizcaya, Roberto. *“Las redes sociales virtuales y la comunicación organizacional”*. Disponible: http://www.media.wx.com/uqd/eff4a7_7857d5e2f4b715d263146d816cof27... Consulta: 05/03/2014, 14:00 P.M.

Por otra parte, para la especialista Beatriz Escobar Sanz Dranguet, consultor del grupo Gestor, en el escrito electrónico *“Las redes sociales como herramientas de comunicación interna en la organización”* en www.boletinindintel.es/BoletinesAyS/B100316/Docs/gesfor.pdf, si la comunicación organizacional utiliza como canal las redes sociales, el clima laboral sería la red social interna, los canales los foros y web, la identidad estaría representada por la comunidad virtual, en consecuencia se daría la cohesión, motivación y colaboración que a su vez se verían en la productividad.

Esta especialista en el tema adapta a los integrantes de una organización a un medio o clima laboral cibernético, si se analiza detenidamente en realidad así pasa, es perceptible en los foros de Twitter del Grupo Televisa con sus seguidores, donde se emiten opiniones en contra o a favor del trabajo de una producción televisiva.

Al respecto, el investigador Roberto Guajardo Vizcaya en su artículo de Internet *“Las redes sociales virtuales y la comunicación organizacional”*, agrega que son canales con la cualidad de fomentar la creatividad, precisión de mensajes y sustituyen las conversaciones de pasillo (rumor).

Es cierto se sustituyen los rumores de pasillo porque hoy en día se transmiten los chismes de las organizaciones por medio de las redes sociales, este tipo de mensajes son directos, fuertes hasta creativos. Si se observa el anexo V, hay un comentario donde utilizan estos elementos, a través de la imagen del Presidente Enrique Peña Nieto se insulta de manera graciosa e irreverente a una Institución educativa como el caso en investigación.

Para implementar el uso de una red social en una compañía debe considerarse el ambiente, identidad, medir el área de mejora de la organización y los actores involucrados para hacer dinámico el empleo de éste, señala Beatriz Escobar Sanz Dranguet en el texto de Internet *“Las redes sociales como herramientas de comunicación interna en la organización”*.

En las fuentes de información consultadas se ha establecido que para implementar ya sea una imagen corporativa o en este caso un canal de comunicación efectivo es necesario hacer un diagnóstico de todo el entorno de la organización, porque no se puede poner un portal, por ejemplo para un periódico de deportes sin antes analizar sus consumidores.

Pese a lo anterior, el uso de estas herramientas como canales de comunicación elimina fuentes de empleo porque antes había vendedores y compradores de manera personal, ahora lo hace un solo empleado por esta vía, resulta inseguro el hacer público toda información de una empresa con tal de hacerla notoria, y no hay una comunicación directa cara a cara en donde se puede ver todo aquello que no se dice, si no se intuye por medio de la comunicación no verbal (movimientos corporales y entorno).

Álvaro Gómez Vieites y Carlos Otero Barros en su libro **Redes Sociales En La Empresa**, La Revolución e Impacto a Nivel empresarial y Profesional, hacen referencia de cómo se utilizan y qué beneficios puede proporcionar las redes sociales en las compañías.

El Facebook permite lograr notoriedad y vinculación de la marca mediante la inserción de anuncios y eventos, *“Las personas interesadas en el seguimiento de las noticias y eventos de la marca se convierten en fans o seguidores de la página”*³². También, las empresas pueden saber quiénes son sus visitantes y usuarios registrados, hacer campañas publicitarias. Un ejemplo, es el Facebook de la empresa Coca Cola.

Por medio del Twitter, las empresas pueden comunicar ofertas, resolver dudas a sus clientes, prestar atención a quejas, sugerencias e incluso llevar a cabo campañas para movilizar a sus consumidores y usuarios registrados, así mismo analizar el número de seguidores en comparación con otras empresas competidoras.

De acuerdo con los dos autores del libro citado, un ejemplo del constante uso del Twitter es la empresa Starbucks, la cual utiliza este canal para dar a conocer ofertas de empleos, bienvenida a nuevos empleados, hasta otorgar premios a sus seguidores.

³²GÓMEZ Vieites, Álvaro y Carlos Otero Barros. *Redes Sociales en la Empresa*, La Revolución e Impacto a Nivel Empresarial y Profesional. España, Ra-ma, 2011, p.96

Sin embargo, en el Twitter puede salir publicado un comentario mal infundado de un empleado, ofensivo o que revela información confidencial capaz de afectar la imagen de la marca o empresa.

Finalmente, se tiene el LinkedIn y el Networking que se encargan de mantener las relaciones profesionales, grupos de debate y herramientas de búsqueda para localizar a profesionales de un determinado sector, empresa o zona geográfica. En estos espacios se puede debatir sobre un tema de conocimiento, encontrar empleo, referencias y recomendaciones de un profesional, un caso ilustrativo es la página electrónica del Banco Banorte, que tiene este tipo de red social.

En el libro **Redes Sociales En La Empresa**, a éstas se les identifica como nuevos canales de comunicación de una compañía con sus clientes, herramientas para saber si los servicios, productos e imagen corporativa de la misma son buenos o malos ante su personal, las organizaciones competidoras y sus consumidores.

Esto último de conocer la opinión de la gente sobre la imagen corporativa de una compañía se denomina reputación de la empresa en el libro **Manejo De La Comunicación Organizacional** de Jesús Timoteo Álvarez. Este concepto se puede medir a través de encuestas e investigaciones sociales realizadas en las redes sociales, un ejemplo es la empresa Nokia, que mediante encuestas conoce la preferencia o rechazo de sus productos por parte de sus consumidores.

Como conclusión, la comunicación organizacional se ha visto: *“Sometida a la evolución tecnológica, al cambio de canales y de sistemas, al salto de los Mass Media a los Messenger media”*³³, en consecuencia ha disminuido la comunicación personal, las fuentes de empleo, y ha aumentado la inseguridad informática como la privacidad de las organizaciones, sin embargo, los mensajes se transmiten en poco tiempo, a un menor costo a la vez se hace uso constante de la comunicación externa, para saber la opinión pública de la gente en general sobre la corporación.

³³ÁLVAREZ, Jesús Timoteo. *Manejo de la comunicación organizacional, Espacio, Herramientas y Tendencia en Gestión de Negocios*. España, Díaz de Santos, 2012, p.16.

Para tratar el futuro de este tipo de comunicación, desde el punto de vista de la administración y comunicación, se realizaron entrevistas a los siguientes especialistas e investigadores, que están en constante contacto real con éste, son docentes de asignaturas del tema:

La MTRA. María Adriana Corona Tovar, investigadora y profesora de las asignaturas de Diseño de Comunicación en las Organizaciones e Identidad Corporativa en el turno vespertino de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de UNAM, en entrevista comentó acerca de la actualidad de la comunicación organizacional en las empresas mexicanas:

“Hay que partir del hecho, que la comunicación organizacional como tal es un área o es una fase de las organizaciones que se ha mantenido un tanto descuidada. Es hasta unos 20 ó 25 años para acá, tal vez, en el cual las empresas han tomado como una conciencia o han volteado a ver a la comunicación organizacional como este parteaguas o como este salvavidas, que puede venirles a dar la solución a problemáticas organizacionales, sin embargo, ha sido todavía como poco estudiado o abordado a fondo el hecho de la importancia y del adecuado uso de ésta en las organizaciones”³⁴

También, es importante considerar que las teorías clásicas de la comunicación organizacional siempre van a sustentar los conocimientos existentes, actuales hasta posibles de cómo debería ser ésta, aunque se realicen pocos estudios y esté descuidado el tema hoy en día.

Según, el artículo *“La Comunicación Organizacional en México”* de Amaia Arribas Urrutia en la revista electrónica **Razón y Palabra**, efectivamente y como ya se había mencionado en otro apartado de la presente investigación, este tipo de comunicación toda la vida representará una necesidad o una estrategia básica de las empresas, que desean tener una efectiva y armoniosa relación con sus empleados a la vez entorno.

³⁴ CORONA Tovar, María Adriana. Docente de la FCPYS UNAM, Entrevista: *“El Futuro de la Comunicación Organizacional en México”*, FCPYS, sábado 22 de marzo de 2014, 11:00 A. M.

Además declaró sobre el tema, *“Casi siempre muy raras empresas cuentan con un departamento o algunas se van hacia la consultoría externa, lo cual sólo se ve como el momento o el elemento curador que va a dar la solución a todos los problemas.”*³⁵

En esta parte se agrega, que las pequeñas y medianas empresas recurren a consultorías, con motivo de haber sido las más descuidadas por parte de expertos en comunicación, y entre las contadas empresas con un departamento de Comunicación Organizacional bien consolidado están los grandes corporativos como: Nissan, Mabe, Walt Mart, Coca Cola, Banamex, Sabritas, Bacard, Cinemex, Bimbo, otras más, de acuerdo con el texto electrónico *“La Comunicación Organizacional en México”*.

Dándole seguimiento a la contestación de la pregunta ya planteada, *“Y a veces ni siquiera hay un seguimiento o se le da una evaluación a todas esas propuestas que en un inicio se establecieron, entonces la poca seriedad, la falta de conocimiento y formalidad de muchos de los empleadores de las empresas mexicanas le restan a la comunicación organizacional, hace que no se le vea como un área necesaria dentro de las empresas.”*³⁶

Esto mencionado por la entrevistada, podría evitarse hoy hasta en un futuro de acuerdo con las fuentes consultadas mediante la capacitación de los empresarios y el personal encargado de la propuesta de comunicación, es decir, en el caso de los dueños de los corporativos se les ofrece únicamente el servicio de implementar un plan de comunicación organizacional, pero no se les instruye en cómo es y el papel de ésta en las compañías, luego son asesorados por personal con poca preparación en el tema, entonces no se les da el debido seguimiento.

³⁵*Ibíd.*

³⁶*Ibíd.*

Cuando se le preguntó respecto al futuro de la comunicación organizacional, la Mtra. María Adriana Corona Tovar dijo, *“Cada día más van a seguir requiriendo de estos servicios, porque empresas y nuevos capitales extranjeros que llegan van a seguir exigiéndolos, por ende, el que nosotros como estudiosos del área tengamos mayor conocimiento y defensa de nuestra área va a permitir abrir más espacios, se nos considere de manera más seria dentro del ámbito, a su vez podamos llevar propuestas, hagamos conscientes a los líderes y a los empleadores de esta área”*.³⁷

Indudablemente y totalmente de acuerdo, un personal capacitado en comunicación va a trabajar con responsabilidad, conocimiento de causa de los resultados y alcance de las estrategias de comunicación que va implementar en una empresa, como ejemplo están los comunicólogos de los grandes corporativos ya citados, cuyas tácticas han tenido éxito, de otra forma se quitaría su propuesta, en ese sentido se deben preparar mejor los comunicólogos.

Asimismo, en un ambiente de absoluto silencio en el salón 310 del Edificio B de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de Nuestra Máxima Casa de Estudios, esta investigadora contestó a:

- *¿Cómo ha afectado la situación económica del país al área de conocimiento en estudio?*

“Las empresas al no contar con un área de comunicación interna, se debe a que no tienen el presupuesto, y dependiendo del tamaño también. Sabemos que las PYMES en México por mucho duran dos o tres años, muchas veces pasan por muchos problemas económicos. Por ello, es que por lo general no hagan caso en realizar o contar con un departamento de comunicación e incluso llevar a cabo el implementar planes de comunicación. Casi siempre es una cultura del orden reactivo, en el momento que está el problema o tenemos la necesidad es cuando buscan la ayuda.

³⁷Ibídem

Creo que la empresa mexicana trabaja mucho en ese sentido, es más reactiva ante problemáticas o necesidades que se dan, y siempre el entorno las va a estar marcando porque somos una cultura de cambios a nivel global, más que del conocimiento de la formalidad de un área o de un personal por lo menos externos que está al mando de la comunicación tecnológica. Considero, que si puede afectar la situación económica, pero también, está el hecho de que no se nos toma de manera formal, y hay un desconocimiento de la propia área”.³⁸

Al igual que la autora Amaia Arrivas Urrutia, investigadora del Tecnológico de Monterrey, y la docente María Adriana Corona Tovar de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, se coincide en que la falta de recursos en una empresa es una limitante para establecer un área de comunicación organizacional, pero también lo es la resistencia al cambio de los empleadores, quienes no confían en la efectividad de la misma ni desean más gasto como las pequeñas y medianas empresas.

María Adriana, una mujer joven de cabello negro rizado, blanca, delgada, precisa, segura de sí misma y amable, en ese mismo salón de clases donde cae el sol intenso de una mañana del sábado 22 de marzo del 2014, menciona cómo han beneficiado las nuevas tecnologías al desarrollo actual de la comunicación organizacional de las empresas mexicanas:

“Bastante, porque se ha reconfigurado. De hecho a lo mejor los gastos, y todo lo que antiguamente teníamos como herramientas los comunicólogos organizacionales, hoy ya se han visto beneficiados con la tecnología, igual que cualquier otro uso, que suplanta un modelo con otro, en este caso la tecnología”.³⁹

Con referencia a los modelos suplantados por otro, se tienen a las redes sociales como los más recientes canales de la comunicación organizacional, que son complemento de los ya existentes al mismo tiempo los desplazan por el ahorro en dinero, tiempo y recursos humanos.

³⁸ *Ibidem*

³⁹ *Ibidem*

La docente añade a su señalamiento con relación a la tecnología lo siguiente, *“Hay un uso muy importante de las T’CS o de los llamados Nooks, que son los medios organizacionales de comunicación, en donde hay una vertiente muy importante con el uso de las tecnologías. Ayudan, optimizan, pero hay que saber utilizar, y las organizaciones deben saber qué elemento o medio es el apropiado para poderlo establecer dentro de la organización, porque entonces a la larga representaría un gasto, y tener un medio por tenerlo también representa un gasto excesivo e innecesario.*

“Se habla en un principio, que si no cuento con un área o no tengo un personal contratado, pues también sería lo mismo tener un medio que a la larga no estoy teniendo buenos resultados. Es bueno en tanto a funcionalidad y su optimización económica, pero tendríamos que ver la organización sus necesidades, qué medio es el adecuado para ello”⁴⁰

Sí se tiene que saber cómo utilizar la tecnología en este tipo de comunicación, porque no toda es funcional y ayuda a crear un intercambio de ideas efectivo entre los trabajadores, un ejemplo es el facebook de la Instancia educativo en indagación, el cual en vez de ganar buena reputación exterior ocasiona pésima al Instituto.

Conforme a las fuentes consultadas, para conocer el medio adecuado posible de colocar en una empresa se debe analizar, sobretodo estudiar el ambiente y los receptores.

Esta docente de la especialidad de Comunicación Organizacional en la FCSPYS, vestida con una blusa negra, pantalón rojo, zapatos altos y con un collar grande en su cuello, en una actitud analista a la vez amigable, hace referencia a las nuevas aportaciones teóricas y técnicas que se están implementando en la comunicación organizacional de las empresas mexicanas:

⁴⁰*Ibíd*

*“Es triste ver que hay muy poca investigación sobre el área, la producción de materiales y demás es muy, muy poca. Casi toda nuestra bibliografía y aportaciones teóricas la tenemos de otros países, España, Chile o Argentina”.*⁴¹

Esa lamentable situación planteada por la entrevistada predomina, ya que Universidades de Europa e incluso una Universidad de Barranquilla al Norte de Colombia hacen estudios como el análisis de los niveles de comunicación, desarrollo y necesidades de nuevas tecnologías en las empresas PYMES, de acuerdo con el documento *“La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI”* de Mónica Valle en la revista electrónica **Razón y Palabra** No. 32.

Con relación a las investigaciones sobre el tema en México comentó: *“Y en México, sí hay casos documentados, ejemplos prácticos que nos pueden llevar al uso y a la experiencia que opera en el área de comunicación organizacional, pero poca investigación teórica hemos dado, entonces en ese sentido, los abordajes teóricos los tomamos nosotros desde otras perspectivas, puede ser la antropológica, psicológica, la del desarrollo organizacional, la del comportamiento y el liderazgo.*

*Más bien ese si es un trabajo de nosotros, estando más en esta Casa de Estudios, de ir generando más herramientas y de proponer nuestras propias aportaciones, que puedan ir complementando, le den más seriedad y mayor peso a nuestra área, a la aportación de nuestra área”*⁴²

Se ha visto cómo los empleadores e instituciones gubernamentales mexicanas no saben aprovechar los recursos humanos, una prueba es el no generar precisamente investigación sobre la comunicación organizacional cuando se cuenta con investigadores capaces de crear e inventar algo en beneficio de la humanidad, como el premio nobel José María Molina Enriquez, quien propuso a través de sus investigaciones cómo evitar el cambio climático mundial, ahora es parte del Consejo de Asesores Presidenciales de Estados Unidos sobre Ciencia y Tecnología, incluso adoptó la nacionalidad estadounidense.

⁴¹ *Ibidem*

⁴² *Ibidem*

Por último, destacó respecto a las nuevas aportaciones técnicas del tema en investigación, *“A nivel técnico sería un poco lo mismo, porque casi siempre cuando hablamos de diagnóstico, quizás de la evaluación o de la gestoría en comunicación tenemos que echar mano de técnicas ya sea cualitativas o cuantitativas, pero lo que sí es nuestra obligación es darle más a los alumnos y egresados sobre estas dinámicas, tanto la teoría y la técnica. Por eso, en esta área no hay mucho escrito, tenemos un menú o un recetario previo.*

“Hay un campo muy basto que todavía falta por explorar, para poder sacar una buena investigación, poseer aportación teórica se debe entrar a conocerlo, si desde aquí no lo estamos generando, no veo de dónde podamos generar esta cultura y conciencia a los empleadores respecto a nuestra profesión”⁴³

Sin embargo, existen instituciones privadas que llevan a cabo proyectos de investigación sobre el tema del presente trabajo, como la Asociación Mexicana de Comunicadores o la Universidad Anáhuac del Norte. El problema se considera que no es la carencia de indagaciones si no la falta de difusión de los resultados y promoción de éstas, por ejemplo, en esa asociación elaboran un trabajo del ejercicio de la comunicación integral en varias entidades de la República Mexicana, nadie lo sabe, si no es porque lo narran en el artículo ya referido *“La Comunicación Organizacional en México”*.

Con una sonrisa, al mismo tiempo en una actitud abierta a responder más preguntas, la MTRA. María Adriana Corona Tovar concluye la entrevista, en donde expone cómo la situación económica de México y la falta de investigación afecta al objeto de estudio de la presente indagación, con ello, deja la invitación analizar esa realidad actual de las empresas.

⁴³*Ibidem*

Por su parte, el L.A.I. Alfredo Mondragón Escobar por el Instituto Politécnico Nacional, docente de tiempo completo de las asignaturas de Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Teoría General de Sistemas, Gestión e Innovación de Negocios de la carrera de Administración Industrial en el Instituto Leonardo Bravo Planteles Centro y Viveros de Tlanepantla, en entrevista opinó sobre la actualidad de la comunicación organizacional en las empresas mexicanas:

“Todavía estamos aprendiendo. Definitivamente no todas las empresas están capacitadas para manejar una comunicación organizacional adecuada y eficiente, más en las empresas mexicanas.”⁴⁴

Este entrevistado destaca un aspecto importante y esencial para las empresas con comunicación organizacional o sin ella, como es la capacitación del personal en general, porque aporta los elementos para mejorar los procesos de comunicación, solucionar problemas y toma de decisiones en una organización, por ejemplo, si en una empresa de cualquier ramo se les imparte a los trabajadores un curso de atención al cliente, su tono de voz y la forma de contestar una llamada de teléfono de un cliente, va ser mejor a la vez acorde a los servicios de la compañía, en consecuencia se va a dar calidad.

Si ocurriera lo contrario en el ejemplo anterior, que el empleado contestará mal el teléfono, ni siquiera un saludo y mal tono, evidentemente el cliente se va a ir con la competencia, le dará mala reputación a la empresa y ésta ofrece servicios de mala calidad, cuando por medio de capacitación se puede evitar esto hasta lograr alcanzar mayor productividad.

A unos minutos de iniciar su clase de Fundamentos de Comportamiento Organizacional en el salón 52 del Edificio 116 de nivel Superior, ubicado en la calle de Ezequiel Montes, colonia Tabacalera, este profesor expresó con relación a:

⁴⁴Mondragón Escobar, Alfredo. Profesor del ILB Planteles Viveros y Centro. Entrevista: *“El Futuro de la Comunicación Organizacional en México”*. ILB Planteles Centro, jueves 20 de marzo de 2014, a las 10:00 A.M.

-¿Cómo a afectado la situación económica de México a la comunicación organizacional?

“Si hablamos desde el punto de vista de tecnologías sí es caro. Las empresas no quieren invertir para establecer una comunicación interna, porque manejan su comunicación por medio de estas tecnologías, que además no son efectivas.”⁴⁵

Cada empresa debería destinar una parte proporcional de sus ganancias en implementar la comunicación organizacional, para afrontar la competitividad ante el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y el fenómeno de la Globalización, donde las empresas extranjeras participantes si invierten en este tipo de comunicación por consiguiente sus procesos de trabajo son más eficientes, como Coca Cola.

En ese momento se le preguntó:

- ¿Qué deben hacer las organizaciones en el futuro ante esta situación, desde su punto de vista?

“Las organizaciones tienen que pensar en invertir, porque si no se van a quedar muy atrasadas, muy rezagadas con relación a las empresas que están invirtiendo, y que están propiciando que la comunicación se dé más efectiva... los gerentes deben de ser conscientes de establecer una comunicación ascendente, descendente, lateral, esa comunicación no se puede perder, se tiene que manejar de esa forma, propiciada por quiénes, desde arriba, obviamente, hacer ese cambio, generar esa cultura que debe de existir, vamos a lograr que las organizaciones mejoren o sean eficiente su comunicación. No caer en el rumor, prácticamente nada más, en el chisme, las notas mal redactadas”.⁴⁶

Ambos entrevistados en su testimonio no precisan la causa de la falta de inversión en la comunicación organizacional por parte de las organizaciones mexicanas, que es la crisis económica de 1995 y la aún existente, sobretodo como ya se había dicho la falta de comunicadores preparados en el área da origen a la desconfianza o falta de credibilidad de los empleadores en éste conocimiento, con base en el texto “La

⁴⁵ *Ibidem*

⁴⁶ *Ibidem*

comunicación positiva en México” de Serafina Llano en la revista electrónica **Razón y Palabra**.

El L.A.I Alfredo Mondragón Escobar, un hombre de tez morena, delgado, estatura de 1.75, sentado en su escritorio de profesor, mientras ingresan sus alumnos al salón 52, comentó acerca de los beneficios que han aportado las nuevas tecnologías al área en estudio:

*“La tecnología no es mala, sí colabora mucho en la comunicación organizacional, es una herramienta indispensable, pero lamentablemente no le sacamos el provecho cómo debe de ser, la utilizamos únicamente para hacer uso de otras relaciones sociales, ésta situación ha causado que no se manejen adecuadamente estas comunicaciones, porque puedo atender un comunicado que me están enviado en forma intranet, definitivamente estoy ocupando en otra página web, en donde a la vez estoy relacionándome con otras personas, y le doy poca atención a lo que realmente me interesa. Que sucede con la comunicación, nosotros nos dedicamos atender cosas triviales en lugar de cosas vitales”.*⁴⁷

La Mtra. María Adriana Corona Tovar tanto el entrevistado coinciden en que la tecnología ahorra tiempo, recursos y agiliza la comunicación organizacional por ende el trabajo, pero también aquí se contempla que el comunicador a cargo debe conocer y saber el alcance de los innovadores canales a utilizar, de lo contrario no le serviría éste a la vez fracasaría, por ejemplo, en los noticieros Televisa hacen uso de la red social de blocks, sin embargo antes de ponerla en marcha seguramente analizaron sus pros y contras, no nada más lo instalaron por qué sí.

El profesor vestido con una camisa de rayas y un pantalón negro casual, en una postura tranquila de un jueves 20 de marzo de 2014, pese al ruido de los alumnos que ingresan al salón 52 del Edificio 116 del ILB para tomar clases con él, planteó respecto a las nuevas aportaciones teóricas y técnicas que se están implementando a la comunicación organizacional de las empresas mexicanas:

⁴⁷ *Ibidem*

“No es tanto lo nuevo, la comunicación siempre va a ser la misma, aquí la cuestión está en que la gente con personal a su cargo y las personas operativas sean conscientes de que la comunicación es un proceso en el cual deben retroalimentarse, para poder llegar a concluir o llegar a un objetivo, eso va ser a las empresas lograr su cometido, pero lamentablemente no nos damos a la tarea de utilizar adecuadamente todo el proceso de comunicación.

La gente dentro de las organizaciones no se está comunicando de una manera eficiente. Nos comunicamos sí, pero no hemos sido eficientes, las técnicas que utilizamos no son las adecuadas, aquí debemos capacitar más al personal para crear esa cultura organizacional, esto es una situación que va a aparecer en las empresas durante mucho tiempo.

*Hay empresas que sí establecen una buena comunicación porque han creado una cultura, principalmente las multinacionales, porque ya vienen de muchos años haciéndolo, y que han procurado establecer eficiente comunicación, obviamente sus resultados van hacer los óptimos, evitar errores. La buena comunicación evita errores en todos los procesos, entonces los resultados van hacer los deseados y planeados durante todo un proceso o un período establecido”.*⁴⁸Con estas declaraciones termina la entrevista el L.A.I. Alfredo Mondragón Escobar, quien se despide amablemente para comenzar su clase.

Este docente coincide con la especialista entrevistada anteriormente, en que las empresas mexicanas ya no invierten en establecer planes de comunicación organizacional, no hay nuevas aportaciones teóricas ni técnicas, pero él añade cómo las organizaciones hacen mal uso de los canales y procesos de comunicación, un aspecto sumamente importante la perdida de la comunicación ascendente, con motivo de ser el elemento clave para hacer eficiente a la vez productiva una compañía.

⁴⁸ *Ibidem*

Es cierto estas circunstancias manifestadas por los entrevistados, no por decirlo ellos, quienes tienen contacto directo en el ámbito de la investigación y la realidad en las empresas, si no por observarse en las pequeñas así como medianas corporaciones mexicanas, por ejemplo, el Instituto Leonardo Bravo ya no publica su revista interna debido al enorme gasto que implica, de ese modo elimina un canal de comunicación organizacional.

Lo inaceptable es como las empresas transnacionales superan a las mexicanas como dice éste último entrevistado, porque ya tienen bien implementados sus planes de comunicación organizacional, mientras las compañías nacionales por falta de conocimiento y convencimiento en los beneficios de este tipo de proyectos, han dejado a un lado la posibilidad de hacer crecer a sus organizaciones, a pesar de eso hay grandes compañías mexicanas que tienen buena comunicación organización como Bimbo o Sabritas.

A continuación el Capítulo II...

CAPÍTULO II LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL ILB

HISTORIA DEL INSTITUTO LEONARDO BRAVO:

Durante este capítulo, todos los conceptos mencionados en el anterior se van a aplicar en un caso real, el Instituto Leonardo Bravo A. C. Plantel Centro, creado hace más de 50 años, con base en información documental, la entrevista a dos docentes que han laborado en ella desde sus comienzos, resultados de las encuestas realizadas a sus empleados, para desarrollar el diagnóstico o auditoría sobre cómo es su actual comunicación, sus canales de difusión de mensajes y su clima laboral.

Para conocer más ampliamente este Instituto, donde se realiza la presente investigación de campo sobre la comunicación organizacional, se hace alusión de sus inicios hasta la actualidad, con la finalidad de contextualizar y comprender el deber ser de éste.

En la recopilación documental que los profesores de esta Instancia Educativa realizaron en 1996, narran que en la calle de Ezequiel Montes No. 115 de la colonia Tabacalera, nace el Instituto Leonardo Bravo A. C. en 1966, bajo la dirección del C. Manuel Óscar Bravo Blanco y su esposa C. Rafaela Malpica de Bravo, para que la juventud de esa época fuera de la UNAM y el IPN, porque no había conseguido inscribirse en alguna de estas Instituciones educativas del sector público, continuarán con sus estudios.

Sin embargo, en una entrevista realizada al Ingeniero Geólogo por la UNAM, Jesús Martínez Osuna, Coordinador de la Academia de Matemáticas y docente de tiempo completo de Física y Álgebra en el Instituto Leonardo Bravo desde hace 25 años, dentro de un cubículo repleto de libros y hojas, un pizarrón al fondo que tenía escrito ecuaciones matemáticas, dos mesas del lado derecho, mencionó sobre los orígenes de éste:

*“Se establece en el año 1961, hace 53 años. En su inicio estuvo en las calles de Guerrero como una Academia de Taquigrafía y Secretariado, se hace el cambio a la colonia Santa María la Ribera, y después llega aquí a la Colonia Tabacalera, así estuvo el desenlace, pues es una Institución ya muy madura, en tantos años de servicio que ha dado, estamos estableciendo directrices, tratando de orientar la calidad académica y el servicio educativo a los estudiantes”.*⁴⁹

Este testimonio del entrevistado completa los datos de la recopilación realizada en 1996 por los docentes del ILB vigentes en ese mismo año. Muestra otra parte de la historia de la escuela casi no tomada en cuenta por ser considerada no relevante, pero refleja la intención de sus fundadores de aportar aprendizaje a aquellas personas con deseos de superarse.

Dando continuidad a la recopilación ya referida, en ese mismo año de 1966, la SEP bajo la supervisión del Instituto Politécnico Nacional otorga los primeros Acuerdos (permisos), para los Bachilleratos de Técnico en Contaduría, Técnico en Turismo y Técnico en Administración.

Datos que confirma el Ingeniero Jesús Martínez Osuna, un hombre maduro, de piel blanca, robusto y de estatura aproximada de 1.80 metros, al expresar lo siguiente:

*“La escuela con su modalidad de ser una Institución privada incorporada al Instituto Politécnico Nacional, es una escuela que de alguna manera tenía ciertas carreras... los estudiantes eran jóvenes que no pudieron quedarse en las escuelas públicas”.*⁵⁰

El entrevistado llega al Instituto Leonardo Bravo en el año de 1980 como profesor de matemáticas, a raíz de ver publicado en el periódico un anuncio donde se ofrecía la plaza de docente nivel Superior para esta Instancia educativa. En ese momento, encontró que:

⁴⁹MARTÍNEZ Osuna, Jesús. Docente del ILB Plantel Centro. Entrevista: “Fundación del Instituto Leonardo Bravo”. ILB Plantel Centro, 18 de marzo de 2014, 18:00 P.M.

⁵⁰*Ibidem.*

“La escuela como tal, justo estaba un solo edificio, el 115 de la calle de Ezequiel Montes, y en ese mismo edificio se encontraban involucrados el nivel Superior junto con el nivel Medio Superior. En esa época cuando llegué, se establecieron nada más la carrera de Contador Público, y cuatro especialidades técnicas nivel Medio Superior, Técnico en Informática, Técnico en Contabilidad, Técnico en Turismo y Técnico en Administración. A lo largo del tiempo evolucionó, fue creciendo tanto técnicamente como en calidad académica, prácticamente evoluciona ahí, posteriormente con tres edificios, donde ya se le da espacio adecuado para cada nivel, y ahorita con las tres maestrías.”⁵¹

Como puede apreciarse a través de las palabras de este profesor del ILB e Ingeniero Geólogo por la UNAM, la Institución educativa siempre ha estado ligada y depende del IPN. Ha ido creciendo de manera paulatina con el objetivo de ser otra opción más en el ramo de la educación privada, para jóvenes estudiantes en general.

Regresando con la recopilación de los académicos, efectivamente al paso de los años este Instituto fue desarrollándose, actualmente cuenta con tres edificios el 115, 116 y 19 de la calle de Vallarta, colonia Tabacalera. El edificio 115 está designado para nivel Medio Superior, el 116 únicamente alberga nivel Superior y la construcción del 19 se destina para las Maestrías.

De manera certera y tranquila, el ingeniero Jesús Martínez sentado frente a su computadora, añade:

“Paulatinamente fue creciendo, posteriormente se da otro edificio en Vallarta, también se tiene ahí permiso de la SEP con las carreras de Derecho y Administración de Empresas, las tres maestrías de Mercadotecnia, Administración de Empresas y Gestión Fiscal, entonces así fue la evolución, es una Institución que va abriendo espacio a nivel nacional e internacional, ya que los egresados, son estudiantes bien capacitados, dotados con herramientas suficientes para enfrentar cualquier

⁵¹Ibíd.

*circunstancia en la vida productiva del país, ser personas útiles así mismas y a la sociedad, ser personas con una cosmovisión amplia con esta preparación integral”.*⁵²

*“Ha sido un proceso gradual, un proceso de crecimiento, un proceso de desarrollo, de evolución, buscando lo que es la calidad académica e innovación educativa, desde luego dándoles el servicio más que esperado, propio.”*⁵³

Por la contestación del entrevistado, la Institución educativa en estudio siempre ha procurado brindar buen servicio a sus estudiantes desde sus inicios, pero el paso del tiempo y la falta de constante supervisión han modificado esta situación, sin embargo, no deja de presentarse, aunque se puede mejorar.

Jesús Martínez, vestido con un pantalón de mezclilla, camisa de cuadros color guinda, un chaleco azul fuerte y botas de piel de víbora, hizo referencia a la cantidad de docentes y alumnos que había en el año de su ingreso al Instituto:

*“40 ó 50 docentes, esto fue paulatinamente creciendo, en la actualidad deben ser 170 docentes, desde luego algunos estamos de tiempo completo, docentes que tienen identidad con la Institución. La matrícula de alumnos tenía un estándar, por el mismo creciendo y demanda que ha habido, pues llegan a las instituciones públicas y no son admitidos.”*⁵⁴

En esta parte de la entrevista se da una panorámica de manera general mediante cifras de cómo creció el ILB en su cantidad de docentes y alumnos, también denota de que día con día esta Instancia educativa puede mejorar cada uno de sus procesos si sus integrantes se lo proponen.

Concluye el entrevistado en un ambiente de total silencio, al hacer referencia sobre el surgimiento de otros planteles aparte del Centro, que es el objeto de investigación, así como de aspectos actuales:

⁵² *Ibidem*

⁵³ *Ibidem*

⁵⁴ *Ibidem.*

“Nacen otros planteles con ese crecimiento como: el Plantel La Raza, Estado de México, Veracruz y Acapulco. Estamos también, inmersos con las incorporaciones al IPN, programas de certificación e innovación educativa a todos nuestros profesores, se les está invitando al Diplomado, para que de alguna manera se puedan insertar en el modelo educativo del IPN, que consiste en dar una información integral a todos los estudiantes.”⁵⁵

Los tres primeros planteles se fundaron en el año de 1995 e imparten las siguientes especialidades y carreras:

-Plantel La Raza: Tienen Bachillerato con especialidad en Contaduría y la Licenciatura de Contabilidad.

-Plantel Estado de México: Se imparte el Bachillerato Técnico en Contabilidad, Administración y Turismo, así como las Licenciaturas de Contador Público, Turismo, Derecho, Administración de Empresas, Negocios Internacionales; maestrías en Gestión Fiscal de Inversiones, Administración de Empresas y Mercadotecnia.

-Plantel Veracruz: Ofrece estudiar las Licenciaturas en Contador Público, Administración Industrial, Derecho, Administración de Empresas y Turismo; maestrías en Gestión Fiscal de Inversiones, Administración de Empresas y Mercadotecnia.

De ese modo Jesús Martínez Osuna cierra la entrevista con la frase: *“Soy Testigo del desarrollo evolutivo del Instituto”⁵⁶*.

A lo largo de la entrevista se hace mención de la capacitación de docentes, que es fundamental para otorgar servicio de calidad, pero falta considerar que el área administrativa debe de integrarse a ésta de forma voluntaria, no por incorporarse a un modelo educativo del Órgano Rector (I.P.N.), para lograr un eficiente trabajo en equipo.

Cabe aclarar en esta parte de la investigación, que el Plantel Acapulco surge en el año de 2003.

⁵⁵*Ibidem*

⁵⁶*Ibidem*

Para el decano del Instituto, el Ingeniero Ruperto Verde Durán, quien tiene 34 años trabajando en él, y es considerado el maestro con más tiempo, el surgimiento del Instituto fue distinto:

“Parece que la escuela se inició desde los 60’s...Para ese tiempo, en Licenciatura únicamente había tres o cuatro grupos, nada más, Bachillerato también igual había unos cuatro o cinco grupos, y los salones estaban en el edificio 115, mínimo había como unos tres o cuatro salones. Los salones se improvisaban, se adaptaron, únicamente era la casa, se adaptaron los cuartos, los pisos eran de madera, el techo de lamina.”⁵⁷

La declaración de este segundo entrevistado agrega detalles inadvertidos en la fundación de una escuela, que son la parte descriptiva y con la cualidad de recrear ese ambiente.

Dentro de un salón de clases sin alumnos, donde se escuchan los ruidos exteriores de los jóvenes estudiantes inquietos y cae muy poco el sol de una tarde calurosa, el ingeniero Ruperto, un hombre maduro, moreno y de estatura media, narra cómo llegó a trabajar en el Instituto:

“Por medio de los dueños, me hicieron la invitación el Licenciado Gustavo y Carlos Bravo Malpica. Ellos trabajan al igual que yo en la Secundaria Técnica número seis, me parece que se llamaba Sor Juana Inés de la Cruz, estaban en el área de matemáticas, tenían la escuela.”⁵⁸

“La escuela tenía mínimo 10 años, en ese tiempo el número de profesores dependía del número de alumnos, ya estaba incorporada al Instituto Politécnico Nacional, finalmente pusieron una publicidad en el metro, y se llenaron los tres turnos de Bachillerato”⁵⁹

⁵⁷ VERDE Durán, Ruperto. Docente del ILB. Entrevista: “Fundación del Instituto Leonardo Bravo”. ILB Plantel Centro, jueves 13 de marzo de 2014, 17:00 P.M.

⁵⁸Ibidem

⁵⁹Ibidem

Esos datos que se refiere el Docente en entrevista proporcionan información de tiempo atrás, dan una idea de la lucha constante del Instituto por seguir adelante, pese a sus contratiempos o momentos de crisis, como los económicos del país.

Desde su ingreso al Instituto desde 1979, el ingeniero Ruperto ha impartido materias como Álgebra, Trigonometría, Cálculo Diferencial, materias del área de matemáticas en los turnos vespertino y nocturno, primero en Bachillerato, después en Licenciatura.

Este profesor de matemáticas agrega a su narración cómo ha percibido el crecimiento de éste: *“Creció muy rápido, se inició con la construcción del edificio 116, ahí había 7 ó 8 salones, y luego Vallarta. Ha tenido momentos y tiempos difíciles, habido buenos administradores, directores, como todo... Ha tenido descensos, sobretudo en la parte administrativa, pues si ha cambiado”*⁶⁰

Se cree importante destacar que el Ingeniero en entrevista, hace alusión a cambios constantes en el desarrollo del Instituto, tanto buenos como malos, pese a eso ha crecido de manera externa, pero falta tomar en cuenta el avance interno, para ser una organización integra.

Finalmente, Ruperto Verde Durán recuerda que el temblor de 1985 afectó los edificios del Instituto Leonardo Bravo Plantel Centro, en consecuencia le tocó administrar un semestre éste, se improvisaron salones en el patio del 115, y se rentó momentáneamente un edificio ubicado por el Reloj Chino, ubicado en el Centro Histórico de la Ciudad de México, para impartir clases, mientras se componían las construcciones.

Con el testimonio de los testigos de la evolución del Instituto como menciona el primer entrevistado, se percibe como una pequeña escuela va desarrollándose hasta convertirse en toda una Institución reconocida por IPN.

⁶⁰ *Ibidem*

Actualmente, el Instituto Leonardo Bravo A. C. Plantel Centro cuenta con 91 docentes y una matrícula de 1, 118 alumnos en nivel Superior. En nivel Medio Superior tiene 52 profesores y una matrícula de 514 alumnos, además tiene 156 administrativos, según los formatos académicos del semestre 2013-2014 B entregados en el IPN el 21 de enero de 2014.

A nivel Superior imparte cinco carreras en los turnos matutino, vespertino y nocturno: Licenciatura en Turismo, Contador Público, Administración Industrial, Negocios Internacionales, Ciencias de la Informática con acuerdos IPN, y con acuerdos SEP: Licenciatura en Derecho y Administración Industrial, así como las Maestrías en: Gestión Fiscal de Inversiones, Administración de Empresas y Mercadotecnia.

En nivel Medio Superior en los turnos matutino y vespertino da cuatro Bachilleratos Técnicos: Contabilidad, Administración, Administración de Empresas Turísticas e Informática.

Ahora, sigue la parte de auditoría o diagnóstico de la comunicación en general del Instituto...

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

EN EL INSTITUTO LEONARDO BRAVO A. C. PLANTEL CENTRO

A continuación se plantea la comunicación existente, sus causas, las necesidades de información de este Instituto hacia su personal, viceversa de sus trabajadores y la efectividad de sus medios de comunicación, que conforme al autor Horacio Andrade en su texto **Comunicación Organizacional Interna**, dichos aspectos son los que se deben buscar en una investigación de campo sobre la comunicación organizacional de una empresa cualquiera.

Por medio de la investigación de campo, la experiencia profesional y laboral, se detectó que la comunicación del director con los jefes de cada área, denominada en la teoría del tema abordado descendente; de estos encargados de departamento con los empleados, determinada ascendente, y entre los propios directivos, definida como horizontal, dentro del Instituto Leonardo Bravo es verbal, porque no se utilizan los medios o canales adecuados para transmitir los mensajes a todos los trabajadores, un hecho es la carencia de un reglamento laboral de medidas de disciplina al personal donde se especifican responsabilidades de cada área, horarios y sanciones.

Un ejemplo de lo descrito en el párrafo anterior, es cuando ingresa alguna persona a trabajar, ya sea de intendencia o administrativa, jamás hay una presentación ante los demás empleados ni tampoco se les menciona cómo se relaciona su labor con los otros departamentos, simplemente se les indica de manera verbal, “si Usted llega dos minutos después de su horario de entrada es retardo, a los tres retrasos de llegada al trabajo se le descuenta un día”.

La comunicación descendente es sintetizada, ya que la dirección emite indicaciones de forma breve a los jefes de cada Departamento, es decir, no se dan más explicaciones, simplemente se proporcionan instrucciones de qué hacer, no hay más acercamiento, salvo situaciones extremas de aclarar conflictos y asuntos personales de un trabajador. Ocurre cuando el director se reúne con los Coordinadores de cada área de conocimiento, para solicitar un informe con las necesidades de material de los

laboratorios cómputo, con el objetivo de adquirir más equipo, no les menciona más elementos requeridos en la elaboración del mismo.

En ese sentido, no se proporcionan más detalles de las instrucciones, en donde se especifiquen prioridades, las cuales serían: se requiere comprar más equipo en los laboratorios de cómputo con motivo de brindar un buen servicio a los alumnos y cumplir con los requerimientos solicitados por el I. P. N.

Respecto a la comunicación ascendente, ésta no es directa ya que siempre hay un primer filtro de mensajes y no se establece. Las peticiones de los empleados por medio de cartas llegan al Departamento de Tesorería antes que al Director, por tanto esta área decide si es conveniente comunicarle o no, tampoco se reciben sugerencias, porque los administrativos no aportan ideas para mejorar su departamento o dinámica de trabajo, sobretodo por no existir canales de comunicación eficientes para hacerlo como los buzones de cartas o juntas cotidianas con sus jefes directos.

El personal no aporta sugerencias debido a su apatía o desinterés de su trabajo, derivada de la falta de una filosofía que sustente su labor cotidiana, al mismo tiempo define su misión, metas y valores, en una palabra un objetivo de su labor, según el autor Horacio Andrade en su libro **Comunicación Organizacional Interna** éste: *“Respalda el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios”*⁶¹

Se percibe que los administrativos van a laborar a esta Instancia educativa para cubrir sus necesidades económicas de manera particular, pero no saben en conjunto e integra la razón de sus acciones o decisiones en el trabajo, por ejemplo, el personal de informes, encargado de atender y ser el primer filtro de los aspirantes de nuevo ingreso, da datos sobre carreras hasta planes de estudio, porque esa es la función de su área, nada más.

⁶¹Op. Cit. ANDRADE, Horacio. Comunicación Organizacional Interna, p.23.

Al igual como dicen los escritores, Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik, *“trabajan sin saber claramente hacia dónde van encaminados, puesto que los objetivos no han sido reconsiderados, o bien, no se han comunicado de maneja clara.”*⁶²

Esto último de la cita ya mencionada se da en el Instituto Leonardo Bravo, tienen objetivos, misión y visión en su página electrónica www.ilb.edu.mx, pero son difíciles de asimilar por la complejidad de su estructura, se expone de manera implícita a través de fotografías, además de que su personal está distraído u ocupado en su trabajo, entonces no se da el posicionamiento mental de sus frases en los empleados y el público. (Ver anexo I)

Y eso se observa en la misión, al ser planteada de la siguiente manera: *“Somos una institución con un modelo educativo que permite al estudiante su rápida incorporación a la actividad laboral, por sustentar su formación en el desarrollo teórico-práctico e integral de conocimientos, habilidades y destrezas, enmarcados en principios y valores sociales en el contexto nacional e internacional”.*

Otro aspecto es la carencia de una frase lema de la empresa, la cual sea la filosofía de la misma Institución, porque la existente es ajena al contexto o vaga. (Ver anexo II). Esos elementos van a dar lugar a que los administrativos de este Instituto se identifiquen con la empresa, conozcan la meta común, se integren mejor o trabajen en equipo cada área.

De acuerdo con el autor José Castro y otros, *“Favorecer la Integración de la organización con y entre sus colaboradores. Esto implica mejora en la comunicación vertical, horizontal, diagonal, fomentar el trabajo en equipo, propiciar el rompimiento de las barreras existentes entre las áreas y niveles, y crear un clima de colaboración y apoyo para el cumplimiento de los objetivos comunes.”*⁶³

⁶²MARTÍNEZ De Velasco, Alberto y Abraham Nosnik. *Comunicación Organizacional Práctica*. México, Trillas, 9 Ed., 2004, p.29

⁶³Op. Cit. ANDRADE, Horacio. *Comunicación Organizacional Interna*. p.27

También aparece otra situación que muestra la falta de identidad de los administrativos con el Instituto, como es que éstos no identifican su labor en específico, ni tampoco que las funciones de un área dependen de las de otras, debido a la falta de un organigrama general o pizarrones con la información de la posición de cada autoridad, lo cual ayudaría a los empleados de tiempo, nuevo ingreso y clientes en este caso alumnos a ubicar con quien dirigirse para resolver sus asuntos personales, sociales, económicos y académicos.

Un caso es cuando una empleada de la Coordinación Administrativa, la cual se dedica a cobrar, ver adeudos de colegiatura, becas de alumnos y servicio social, va a solicitar al Departamento de Exámenes la entrega de éstos, elaborados por la parte Académica, que son los Coordinadores de cada área de conocimiento, quienes tienen la facultad para pedirlo. Esto refleja como una área distinta invade las funciones de otro departamento, con motivo de la falta de un organigrama y cuadro de funciones, que permita identificar la tarea específica de cada sección dentro de esta Institución, con la cualidad de ser un sistema en su conjunto.

Como consecuencia de los hechos descritos, en cada departamento se transmiten rumores sobre situaciones oficiales, académicas, hora de salida en días festivos, entre otros asuntos, por consiguiente, los empleados se juntan para comunicarse este tipo de mensajes y forman sus grupos o microculturas, como hacen referencia los especialistas en el tema indagado. Esto se hizo más notorio a partir de modificaciones administrativas, que consistieron en recorte de personal, cambios de oficina o puesto a los empleados y la creación de un área en particular, la Coordinación Administrativa.

Un ejemplo de rumor es el siguiente: Hace un mes el IPN aviso en una reunión entre sus autoridades y los directivos del Instituto, sobre sus visitas a los planteles incorporados a él, para actualizar la autorización de sus planes y programas de estudio en estas escuelas, así mismo se entiende realizar visitas es una supervisión. Esto se les mencionó a los encargados de cada área de manera verbal al igual como se dio el aviso, con el propósito de prepararlos ante tal acontecimiento futuro, posteriormente cada jefe de área lo interpretó a su forma, le añadió detalles al transmitir este mensaje rápidamente.

En relación a la comunicación externa, no existe un departamento de Relaciones Públicas bien establecido. Una sola persona se encarga de las relaciones públicas, su ubicación es una oficina sin señalamientos, se dedica establecer convenios con empresas gubernamentales y privadas, que consisten en otorgar becas de estudio o descuentos en colegiaturas e inscripciones a los hijos de los trabajadores de esas organizaciones, a su vez, éstas otorgan descuentos a los empleados del Instituto por usar sus servicios, pero únicamente se proporcionan copias de dichos acuerdos a cuatro áreas, no se dan a conocer a los demás trabajadores, debido a la falta de canales de comunicación efectivos.

Se estableció un convenio con el restaurante El Farolito, en él se plantea otorgar becas de estudio y descuentos en colegiaturas ILB a los hijos de sus empleados, por su parte, este negocio de comida da el 10% en el consumo de sus platillos al personal de la Instancia educativa que es objeto de estudio, pero pocos trabajadores saben de tales descuentos porque no se han comunicado, o bien se transmite la información en la página Web, y como nadie la revisa pasan inadvertidos los acuerdos con otras corporaciones.

La página Web tiene una presentación muy simple y formal, es decir, el contenido no tan enfocado a las carreras o planes de estudio que se imparten en el Instituto, sino a divulgar sus actividades académicas, prácticas e investigaciones; con el lema o filosofía de éste; el escudo del mismo necesitaría ser más llamativo, que tenga un icono simbólico con la cualidad de reflejar la identidad e integridad de toda la organización, con la finalidad de proyectar el nivel educativo implementado y el alcance del mismo. (Ver anexo II)

A continuación se muestra el icono representativo del Instituto Leonardo Bravo:



Como se puede observar en la imagen anterior, no muestra el vínculo con el Instituto Politécnico Nacional ni la imagen corporativa de una instancia educativa con una razón de ser, experiencia e historia en el ramo de la educación en México.

No se puede hablar de una buena atención al cliente, cuando no se le informa a los alumnos el contrato que firman al ingresar al ILB, los planes y carreras de la escuela de manera detallada, de los días de asueto, también si un empleado le da unos datos a un alumno, mientras otro compañero de trabajo le proporciona a este joven los mismos informes pero con otros aspectos, o bien se le manda al cliente realizar un trámite en el área incorrecta, incluso se hace esperar a estos demasiado tiempo para entregarle una constancia de estudios.

Considerándose todas las situaciones mencionadas se detecta una comunicación organizacional ineficaz en este Instituto, la cual se ve reflejada en la mala atención a los clientes, los mensajes distorsionados que se transmiten entre los empleados, a su vez, de los trabajadores hacia los alumnos, dando lugar al retraso en la entrega del trabajo y la realización de todos los procesos administrativos.

En el siguiente apartado se habla de los canales de comunicación utilizados en el ILB.

CANALES DE DIFUSIÓN DE MENSAJES EXTERNOS E INTERNOS DEL INSTITUTO LEONARDO BRAVO A.C. PLANTEL CENTRO

Después de conocer la historia y características de la comunicación organizacional del Instituto Leonardo Bravo A. C. Plantel Centro, ahora en este subtema del presente capítulo se volverá a retomar algunos aspectos ya mencionados de forma general como son los canales de comunicación externos e internos, con motivo de ser una de las causas de la ineficiencia del tipo de comunicación en estudio.

Ya se ha mencionado y explicado en un apartado anterior, que en este Instituto no existen canales formales de comunicación bien establecidos a la vez eficientes, en consecuencia se utiliza constantemente los canales informales de comunicación como los rumores, debido a los cambios de puesto, aparición de una nueva área denominada Coordinación Administrativa, bajas y altas de administrativos

En el Plantel se utilizan como canales formales para comunicar órdenes, sugerencias e indicaciones, los avisos pegados en lugares estratégicos, que son las entradas a los edificios 115 y 116 de Ezequiel Montes, sala de maestros, checador de asistencia y Prefectura; memorándum donde se indican las tareas a realizar por parte del equipo de trabajo de Coordinación Académica o bien otro departamento; órdenes comunicadas de manera presencial y por vía telefónica; el uso de ligas, e-mail, correo electrónico y Facebook, éste último casi no se emplea. (*Ver anexo III*).

Cabe destacar, que los únicos departamentos donde se lleva a cabo juntas con sus integrantes, para ponerse de acuerdo sobre actividades de trabajo son la Coordinación Académica y Control Escolar, aunque debido a los cambios administrativos han disminuido la realización de estas reuniones, cuya cualidad es la retroalimentación e intercambio de ideas para mejorar los servicios educativos.

Hay pizarrones dentro de vitrina en las entradas a los edificios 115 de nivel Medio Superior y 116 de nivel Superior, que tienen información de los horarios de clases, días y horas de aplicación de exámenes, cursos externos por parte del IPN u otra Institución, temas desarrollados por algún grupo de las carreras que se imparten, pero no son pizarrones para destacar la labor de cada empleado con la finalidad de motivar e incentivar al personal.

Aunque, en ocasiones esos avisos no son leídos ni les hacen caso los empleados, ya que debido al exceso de trabajo se le da prioridad a la actividad más importante en ese momento, también por ser memorándum cortos, simples, no llamativos y si se pegan en las paredes su tamaño llega hacer doble carta.

Un caso, es cuando a los Coordinadores de Academia se les solicita por medio de un aviso elaborar un trabajo, que deberán entregar en una fecha determinada. Éste documento lo leen y firman de enterados, pero si en ese momento les piden hacer exámenes, entonces ellos le dan prioridad a ésta última actividad indicada por los directivos en juntas improvisadas, posteriormente retoman la indicación del aviso, pero no recuerdan la tarea requerida, por lo que según los autores consultados así es como la información se distorsiona y se atrasa el trabajo.

Las cartas, quejas, sugerencias y aclaraciones por parte de empleados e incluso de alumnos pasan por un primer filtro que es la Coordinación Administrativa y Tesorería antes de llegar a los Directivos, quienes giran órdenes de cómo solucionar el caso, o bien asignan a un empleado del área clave como es Coordinación Académica a resolver estos casos.

Con relación a los canales formales que esta instancia educativa utiliza con el propósito de establecer comunicación externa, están las mantas publicitarias colocadas en los postes de las calles, la página web, juntas con autoridades del IPN, anuncios en la estación de radio Alfa 91.3 FM, facebook, lápices, libretas, bolsas, agendas con el logotipo del Instituto; volanteo de publicidad durante el período de aplicación del examen único para ingresar a la educación pública Medio Superior y Superior, por parte de todo el personal afuera del Instituto Politécnico Nacional y la UNAM. (*Ver anexo IV*)

Está el Departamento de Relaciones Públicas sin señalamientos y dirigido por una sola persona, que se encarga de entablar convenios con empresas, dependencias, sindicatos u organismos. Estos consisten en otorgar descuentos en la colegiatura e inscripciones de los hijos o integrantes de la organización del convenio, a su vez, la dependencia del convenio ofrece descuentos en sus servicios a los empleados del ILB, pero como ya se había señalado en otro apartado, estos no se dan a conocer a los empleados, únicamente se entregan copias a cuatro áreas: Maestrías, Coordinación Administrativa e Inscripciones.

Toda información de actividades escolares como el período de exámenes o dudas de los alumnos con relación a fechas e indicaciones es expuesta en las páginas de facebook, sin embargo, no ha sido un eficiente canal de comunicación formal externo e interno, con motivo de implementarse sin considerar el ambiente, actores involucrados e identidad.

De acuerdo con la ya citada especialista Beatriz Escobar Sanz Dranguet en su texto de Internet *“Las redes sociales como herramientas de comunicación interna en la organización”*, cuando se establece una red social como canal de comunicación en un corporativo debe tomarse en cuenta esos factores, de lo contrario ésta no es funcional para transmitir mensajes.

“Implementaciones rápidas basadas en la moda donde la inversión es alta y el resultado escaso...De nada sirve por ejemplo incluir blogs como herramientas de comunicación en la Intranet de una empresa si no disponemos de empleados involucrados y participativos que lideren y dinamicen los espacios”.⁶⁴

⁶⁴ESCOBAR Sanz Dranguet, Beatriz. *“Las redes sociales como herramientas de comunicación interna en la organización”*. Disponible: <http://www.boletindintel.es/BoletinesAyS/B100316/Docs/qesfor.pdf>. Consulta: 06/03/2014, 13:00 P.M.

Ya que estas páginas de facebook del Instituto no las usa el personal para comunicarse entre sí, nada más ha servido como canal de comunicación de los alumnos, quienes publican malos comentarios sobre el Plantel. Con esas acciones lejos de hacerle buena reputación al caso en estudio, más bien le hacen pésima ante el público en general (*Ver anexo V*).

Se emplean canales de comunicación formales poco llamativos, simples y vagos, fuera de contexto, que dejan lagunas o dudas en los receptores, además no reconocen la labor de su personal, no proporcionan estímulo, si no origina en ellos apatía, desinterés, en una palabra mala reputación sobre la Institución.

Dos años atrás, el Instituto tenía como canal formal externo su revista, donde se hacía mención de las actividades culturales, deportivas y ensayos sobre temas de corte científico, pero de un momento a otro ésta dejó de publicarse. (*Ver anexo VI*)

Una vez más se reitera, que con motivo de la ineficiencia de los canales de comunicación formales se emplean los canales informales como los rumores, los cuales en este caso hacen la función de expandir, aclarar, contradecir los mensajes formales, y evitan la elaboración de mensajes difíciles de entender.

Por ejemplo, una secretaria de Control Escolar notificó a Tesorería, “en una junta con los directivos se estableció que las Actas de Calificaciones, las iban a imprimir los Coordinadores de Academia de cada área de conocimiento”, por consiguiente Tesorería pregunta a los Coordinadores si es verdad o no esto, la respuesta inmediata de ellos fue no, posteriormente le pregunta eso mismo al Jefe de Control Escolar, quien confirma que esa era la indicación inicial, finalmente los Coordinadores imprimieron las Actas de Calificaciones.

En ese ejemplo se observa cómo una información transmitida por un canal formal se vuelve informal, con la finalidad de aclarar, contradecir y expandir los datos anteriormente comunicados. Más adelante se analizará la forma en que estos canales informales intervienen en el clima laboral del Instituto Leonardo Bravo, Plantel Centro.

A continuación, precisamente se trata el clima o ambiente laboral del ILB.

EL CLIMA LABORAL DEL INSTITUTO LEONARDO BRAVO A.C.

PLANTEL CENTRO

“A donde fueres has lo que vieres”, frase popular que describe el comportamiento humano en los distintos entornos donde se desenvuelven, principalmente en el trabajo, sin embargo, éste también depende de las características físicas, psicológicas y aptitudes de cada individuo, según Luc Brunet, uno de los autores consultados, en su libro **El Clima De Trabajo En Las Organizaciones**. A continuación en el presente subtema se hablará del clima laboral del Instituto Leonardo Bravo.

El clima laboral que se percibe en el Instituto es rígido porque su publicidad exterior a pesar de sus más de 50 años ha sido superada por la de sus competidores. El plantel en estudio usa canales de comunicación sencillos como sus mantas en las calles e incluso fuera de ésta, en cambio su competencia la Universidad del Valle de México emplea spots y hace más ilustrativa su página web.

También, por las normas de trabajo establecidas como la requisición de papelería se entrega únicamente los días miércoles de 12:00HRS. a 15:00 P.M.; de lo contrario no se recibe la solicitud, no hay tolerancia de 10 minutos después de la hora de entrada de cada empleado, es decir, si la hora de entrada de un trabajador es a las 8:00 A.M. por cualquier razón llega a las 8:02 A.M., entonces es acreedor de un retardo.

Debido a que predomina el rumor como canal de comunicación informal, se han formado subgrupos o microculturas de acuerdo con la autora SaraDiez Freijeiro en su texto **Técnicas De Comunicación, La Comunicación En La Empresa**, los cuales influyen en el comportamiento de otros compañeros de trabajo. En los Departamentos de Control Escolar, Coordinación Administrativa, Tesorería y Exámenes hay compañeros que se reúnen para intercambiar impresiones, en particular la Coordinación Administrativa y Exámenes se han unido a la vez formado un subgrupo.

Éste subgrupo se ha caracterizado por crear tensión a través de presionar con la entrega inmediata de trabajo a los demás equipos de las otras áreas, asimismo afirma que éste está mal elaborado, con el objetivo de justificar su labor o asegurar la permanencia de su ambiente. A principios del mes de enero, el Departamento de Exámenes exigía a los Coordinadores de Academia la entrega pronta de exámenes ordinarios distintos a los ya existentes, en caso de no hacerlo se le iba notificar a dirección.

Han intentado sabotear el trabajo de otros departamentos, con la finalidad de adquirir poder, tener acceso al jefe inmediato, ganar y evitar que el otro lo haga, la competencia. Durante el mismo mes de enero en una reunión con los directivos, el Departamento de Exámenes a través de su representante, quien no tiene liderazgo, pero le tienen miedo por su cercanía a los altos mandos y mostrar cómo a base de trabajo sin estudios se puede lograr un buen puesto, afirmaba que Coordinación Académica había entregado documentación fuera de tiempo al IPN, incluso añadían, entregaron mal su trabajo.

Finalmente, el equipo de Coordinación Académica formada por profesionistas con maestría demostró mediante la copia de los oficios de recibido en el IPN, que tales afirmaciones eran mentira, posteriormente en una junta entre los directivos del Plantel y las principales autoridades del Instituto Politécnico Nacional, se aclaró la entrega a tiempo a la vez la buena elaboración de la documentación académica.

La Coordinación Administrativa tenía la costumbre de recibir los oficios de autorización por parte del IPN, por consiguiente no los transmitía o enteraba a los departamentos correspondientes, entonces ocultaba información, quizás con el propósito de hacer menos eficiente la labor de otras áreas.

Además, este subgrupo no acepta compañeros que tengan ideas o metas distintas a las de él, ya que rechazan todo contacto amistoso, su postura para tratar asuntos laborales es distante e incluso prepotente.

Se observa la forma en que el Departamento de Exámenes y la Coordinación Administrativa hacen perder tiempo de trabajo, efectividad, rendimiento a la vez recursos para socavar a un oponente, lo más importante es la creación de un clima laboral hostil, ya que provoca en los integrantes de otras áreas estar en posición defensiva, conforme al autor Luc Brunet en su texto **El Clima De trabajo En Las Organizaciones:**

“Si un individuo percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencia a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él, un clima tal requiere de actos defensivos”⁶⁵

Con base en los planteamientos de los escritores Carlos Fernández Collado en su libro **La Comunicación En Las Organizaciones** y el ya citado Brunet, la Instancia educativa en investigación tiene un clima laboral de manera general de tipo Autoritarismo paternalista, definido como: *“La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores...Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores...La dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen”⁶⁶*.

Ya se había mencionado, que en el Instituto no se hace ninguna actividad sino hay autorización por parte de Dirección, también la carencia de comunicación ascendente, es decir, de los Directivos con los empleados de baja jerarquía, a excepción de asuntos personales muy fuertes como un fallecimiento o préstamo, entonces el clima laboral es cerrado.

Cuando un empleado de baja jerarquía tienen la posibilidad de plantear asuntos personales fuertes en Dirección, ésta última adopta la postura paternalista, apoya mediante recursos o permisos a esos trabajadores, pero no hay total confianza porque la toma de decisiones las delega a personal muy cercano.

⁶⁵Op. Cit. BRUNET, Luc.*El clima de trabajo en las organizaciones*. Definición, diagnóstico y consecuencias. México, Trillas, 2004, p.14

⁶⁶Ibídem, p. 30.

Por otra parte, considerándose la teoría de los mismos investigadores ya mencionados, en cada departamento de este Instituto existen climas laborales entre los integrantes, como ya se estableció en párrafos anteriores, el de tensión y el hostil.

El ambiente turbulento, consisten en cambios rápidos por tecnología o modificaciones en las leyes, en el caso del Instituto Leonardo Bravo se forma cuando cambian las autoridades y disposiciones de su Máximo Órgano Rector, el IPN.

Los cambios administrativos o rotación de personal han originado un ambiente de incertidumbre, porque con esas acciones un departamento vuelve a empezar desde el principio, en consecuencia se retrasa el trabajo. Hace un semestre, un Coordinador Académico atendía la Academia de Contabilidad de forma eficiente, al momento de cambiarlo y decidir que un solo Coordinar se encargaría de Contabilidad y Economía, fue una modificación drástica porque este último Coordinador no se daba abasto con el trabajo, por consiguiente repercutió en la atención al alumno, sobretodo la orientación a los docentes de esas áreas de conocimiento.

Ha surgido un ambiente de insatisfacción en el personal debido a la falta de motivación derivada de no tener una visión, misión, metas bien fijadas en la mente de cada trabajador, apoyo de los directivos, un reconocimiento e incentivos por su labor, capacitación, en lo sucesivo el empleado da mala atención al alumno.

El Instituto Leonardo Bravo tiene diferentes climas o ambientes laborales en cada departamento, que han dado lugar a la no cohesión de grupos e insatisfacción, ocasionada por la falta de motivación y reconocimiento de la labor de cada empleado, que cuida su puesto por la situación de desempleo de México, sin embargo, la proyecta en su mala atención al cliente, bajo rendimiento a su vez deficiencia en el trabajo.

Eso mismo reflejan los resultados de la aplicación de dos encuestas a una muestra representativa de los trabajadores ILB Plantel Centro, para conocer los canales de comunicación y el clima laboral desde el punto de vista de los empleados. Preguntas sugeridas por los autores A Brandolini y M. González Fríjol en su escrito **Comunicación Interna**.

Las encuestas que se realizaron son éstas:

Encuesta I sobre la comunicación en el Instituto Leonardo Bravo A. C.

El siguiente cuestionario es para conocer las características de la comunicación interna en el Instituto, con el propósito de hacerla más dinámica.

Conteste o marque con una x la respuesta de su preferencia.

1. **Sexo:** Masculino Femenino

2. **Departamento** _____

3. **¿Qué canal de comunicación utilizas más en el trabajo?**

E-mail Correo Reuniones Teléfono Conversación Redes Sociales

Otro _____

4. **¿Cómo te enteras de la información más reciente que surge en el Instituto?**

Reuniones Jefe Comentarios de los compañeros Conocidos

De otra forma _____

5. **¿Con qué Departamento tienes más problemas para comunicarte?**

6. **¿Qué temas te gusta más recibir información?**

7. **Si deseas agregar comentarios, puedes hacerlo?**

¡Muchas gracias!⁶⁷

⁶⁷ SALAZAR Ramírez, Guadalupe Virginia, 29/03/2014.

Encuesta II sobre la comunicación en el Instituto Leonardo Bravo A. C.

El siguiente cuestionario es para conocer las características de la comunicación interna en el Instituto, con el propósito de hacerla más dinámica.

Marque con una x la respuesta de su preferencia.

1. ¿Conoces las metas y objetivos de la empresa?

SÍ

NO

2. ¿Sabes los beneficios que te brinda la empresa?

SÍ

NO

3. ¿El Instituto es un buen lugar de trabajo?

SÍ

NO

4. ¿Tienes conocimiento de la tarea que desempeña cada departamento del Instituto?

SÍ

NO

5. ¿La comunicación entre cada una de las áreas del Instituto es muy buena?

SÍ

NO

6. ¿La comunicación interna funciona bien?

SÍ

NO

7. ¿Consideras que es trascendente trabajar más sobre la comunicación interna?

SÍ

NO

8. ¿La falta de información dificulta tu trabajo?

SÍ

NO

¡Muchas gracias!⁶⁸

⁶⁸*Ibidem.*

Con apoyo en los textos **Técnicas de muestreo** de Calero Vinelo Aristides, **Estadística Elemental** de Sánchez Álvarez Rafael y José A Torres Delgado, se planteó cómo problema matemático la obtención de la muestra representativa de una población de 156 administrativos, para saber la calidad de la comunicación externa e interna, el clima laboral y satisfacción del personal de esta Instancia Educativa en investigación.

Considerándose, que se desea conocer los aspectos cualitativos mencionados en el párrafo anterior a través de la aplicación de las encuestas ya planteadas, se utilizó la siguiente fórmula de estadística pertinente para saber la muestra representativa de este tipo de estudios, según los autores del área de matemáticas consultados:

$N=156$ (Tamaño de población)

$SE= 0.015$ (Margen de error estándar de los estudios cualitativos)

$n=$ Tamaño de la muestra

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

Se planteó así cómo problema:

De una población de 156 administrativos del ILB Platel Centro, se quiere conocer el clima laboral y la calidad en la comunicación, para ello se deberá calcular una muestra representativa, con la finalidad de saber la cantidad de administrativos que se deben encuestar, de ese modo obtener información adecuada, con un error estándar de 0.015 a un 95% de confiabilidad con base en los libros del área fisicomatemáticas ya citados.

$$\chi^2 = (SE)^2 = (0.015)^2 = 0.000225$$

$$Z=95\%=0.95$$

$$s^2 = P(1-P)$$

$$s^2 = 0.95(1-0.95)$$

$$s^2 = .95(.05) = .0475$$

$$\text{Por lo que } n' = \frac{s^2}{\chi^2} = \frac{.0475}{.000225} = 211.1111$$

$$\chi^2 = 0.000225$$

$$N = \frac{n'}{\dots}$$

$$1 + 211.1111/156$$

$$\frac{211.1111}{\dots}$$

2.353276282 = 89.70 es la muestra representativa confiable.

Después de calcular la muestra representativa de la población a encuestar se procedió aplicar los cuestionarios I y II, obteniéndose los siguientes resultados:

Del cuestionario I sobre la calidad de la comunicación interna:

El 95% de los encuestados respondió que el canal de comunicación más utilizado en el Instituto es el teléfono, le sigue la conversación con compañeros, y el menos empleado son las reuniones de trabajo según el 20% de la población a la cual se le preguntó.

(Gráfico I)

Entre los canales de comunicación más usados con la finalidad de conocer la información más reciente del Plantel es su jefe conforme a las repuesta del 95% de los encuestados, en segundo lugar los comentarios con sus compañeros, finalmente el menos utilizado son las reuniones de trabajo con base al 35% de la población a la que se les aplicó el cuestionario I. *(Gráfico II)*.

Cuando se les preguntó a los empleados encuestados que área o departamento era más difícil establecer comunicación, el 95% respondió la Coordinación Administrativa. *(Gráfico III)*.

Al 95% de los encuestados les agrada recibir información académica, le sigue la del personal o compañeros, y la que nos les gusta es de eventos. *(Gráfico IV)*

Esta información recopilada por medio de la aplicación del cuestionario I aportan datos fundamentales para el desarrollo del plan de comunicación a proponer, ya que se puede deducir el área a remover o mejorar como la Coordinación Administrativa, la

selección de más canales de comunicación interna con el fin de emitir mensajes, además el tipo de información a incluir en los medios a implementar.

Desde luego se observa en dichos resultados, la ligera importancia que los trabajadores le dan al tema de la comunicación organizacional de la Institución, así mismo la preferencia de éstos por el uso de canales informales como la conversación entre los compañeros. A partir de aquí se comienza a idear cómo reducir este tipo de canales de comunicación, con el fin de darle la debida formalidad a cada proceso de trabajo.

Respecto a los resultados del cuestionario II sobre el clima laboral del ILB son:

El 95% de la población encuestada no conoce las metas u objetivos de la empresa, únicamente el 15% sí. Un 65% de esta muestra representativa no sabe los beneficios de la empresa, sin embargo un 40% sí. (*Ver gráfico V*)

Para el 65% de los empleados es un buen lugar de trabajo el ILB, sin embargo un 35% considera que no, en igual forma, el 65% de los trabajadores conoce la labor de cada departamento, sólo un 35% no. La mayoría de los encuestados, es decir el 95% considera mala a la comunicación existente, mientras un 20% cree ser buena ésta. (*Ver gráfico VI*)

Respecto a la comunicación interna, el 95% de los encuestados declara a ésta no funcional, únicamente el 30% dice que sí lo es. El 80% de los trabajadores desea mejorar la comunicación existe, sólo el 20% no quiere, finalmente un 80% de los empleados tendría dificultades para desempeñar su trabajo sin comunicación, pero un 20% no. (*Gráfico VII*)

Estos últimos datos recopilados a través de la encuesta II permiten conocer cuánta información saben los trabajadores de su lugar de trabajo, en qué concepto tienen a éste, la importancia de la comunicación en su área a la vez su disposición para el cambio del ambiente o clima donde se desenvuelve en su jornada laboral diaria, por consiguiente empezar a planear estrategias comunicación con el propósito de lograr la mejora en calidad de los servicios, las cuales se desarrollarán en el siguiente capítulo III.

También, analizar cómo se les puede transmitir a los empleados la información sobre la empresa, sin ocasionarles apatía o desagrado. Visualizar el posible impacto que pudieran tener el planteamiento de las propuestas de comunicación a los trabajadores. A continuación las gráficas que se mencionan en cada párrafo.

En seguida las gráficas descritas en los párrafos anteriores, y el capítulo III, donde se elabora el plan de comunicación con base en la información del presente capítulo.

GRÁFICO I

GRÁFICOS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA I SOBRE LA COMUNICACIÓN EN EL ILB

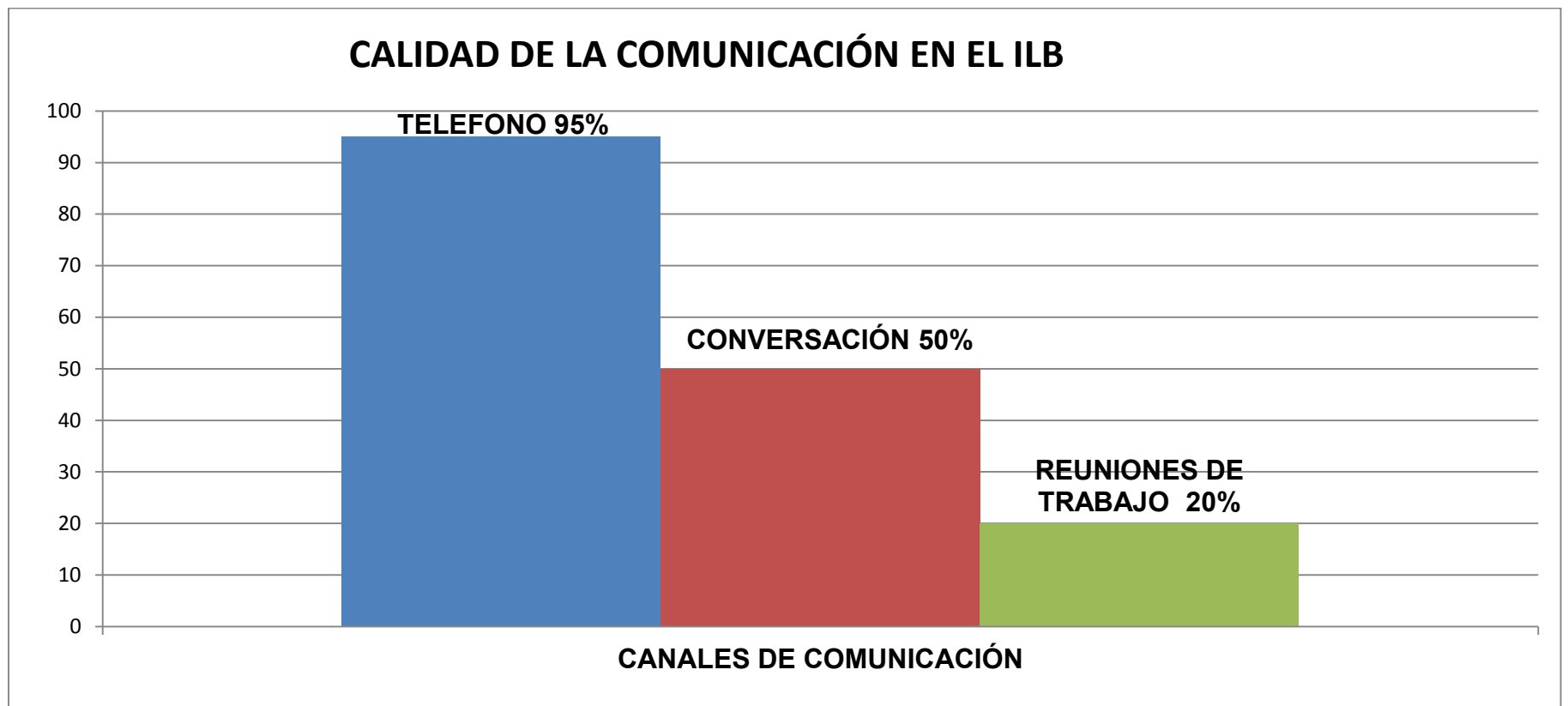


GRÁFICO II

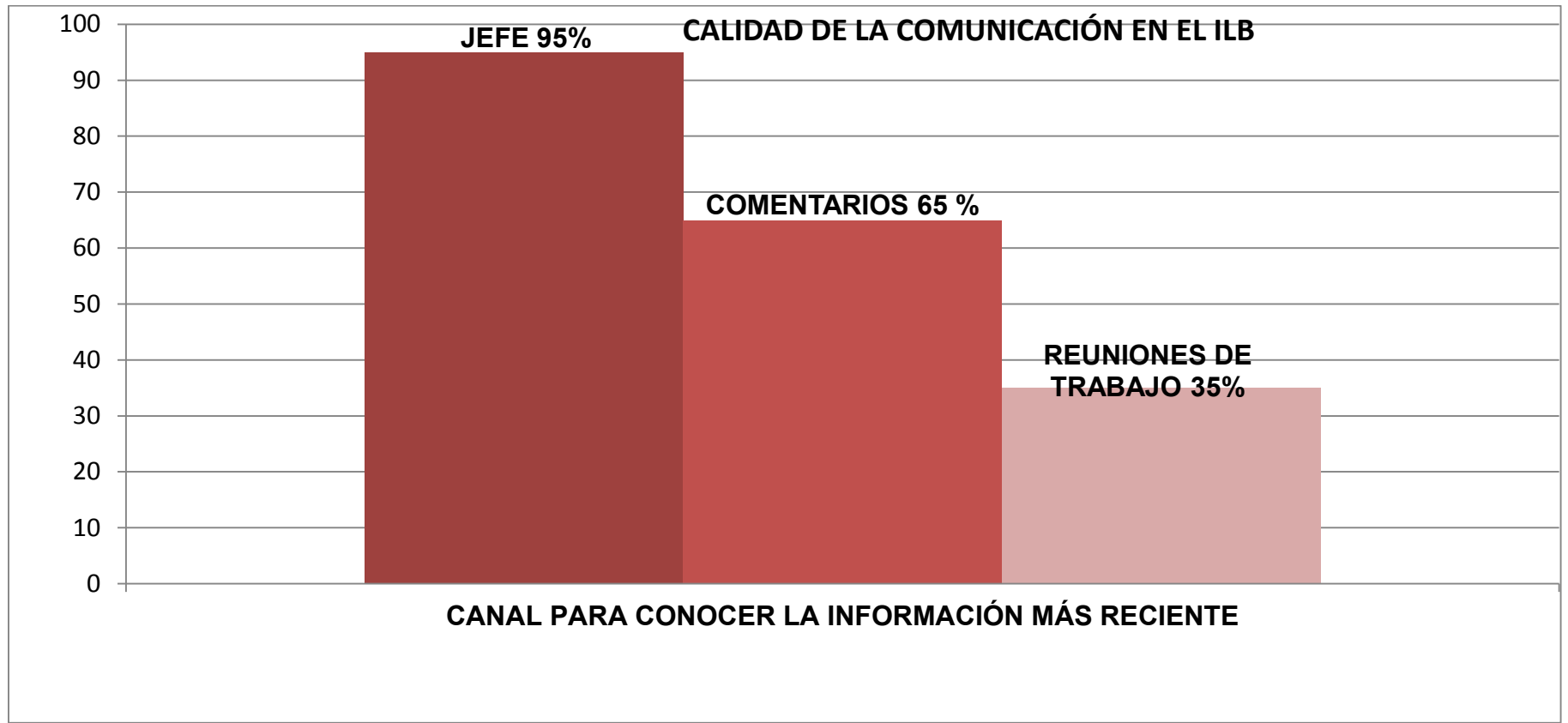


GRÁFICO III



GRÁFICO IV

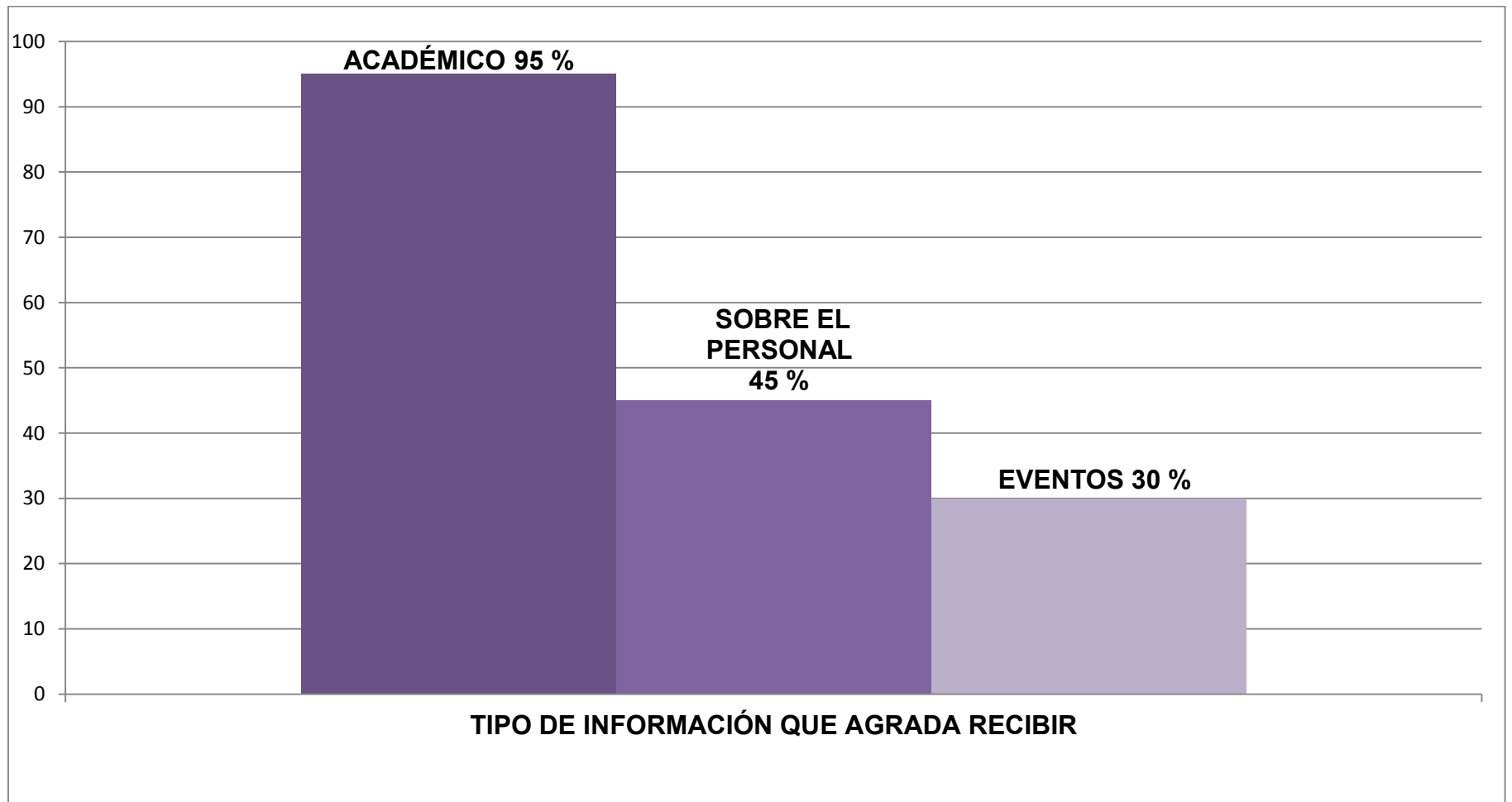


GRÁFICO V

GRÁFICOS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA II SOBRE EL CLIMA LABORAL EN EL ILB

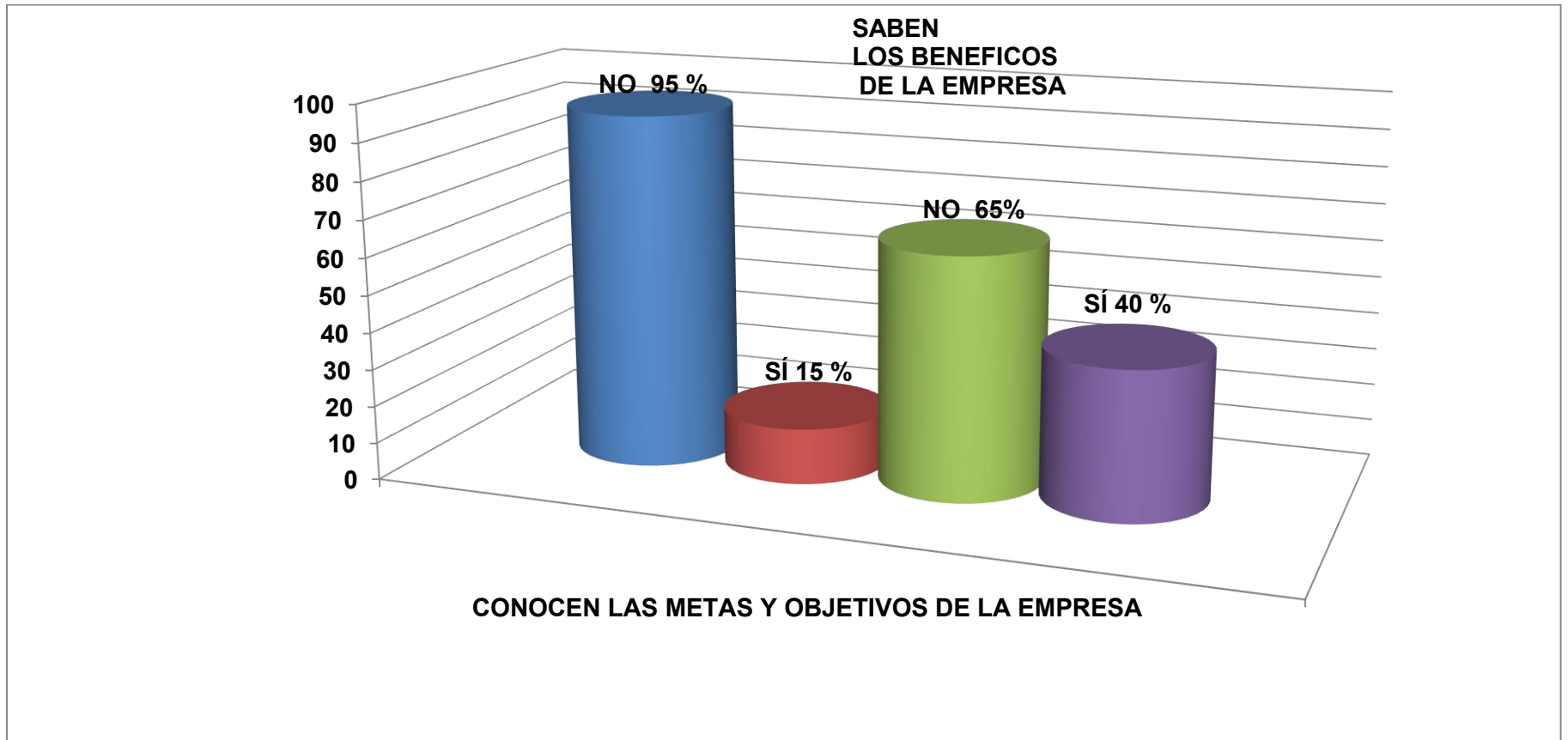


GRÁFICO VI

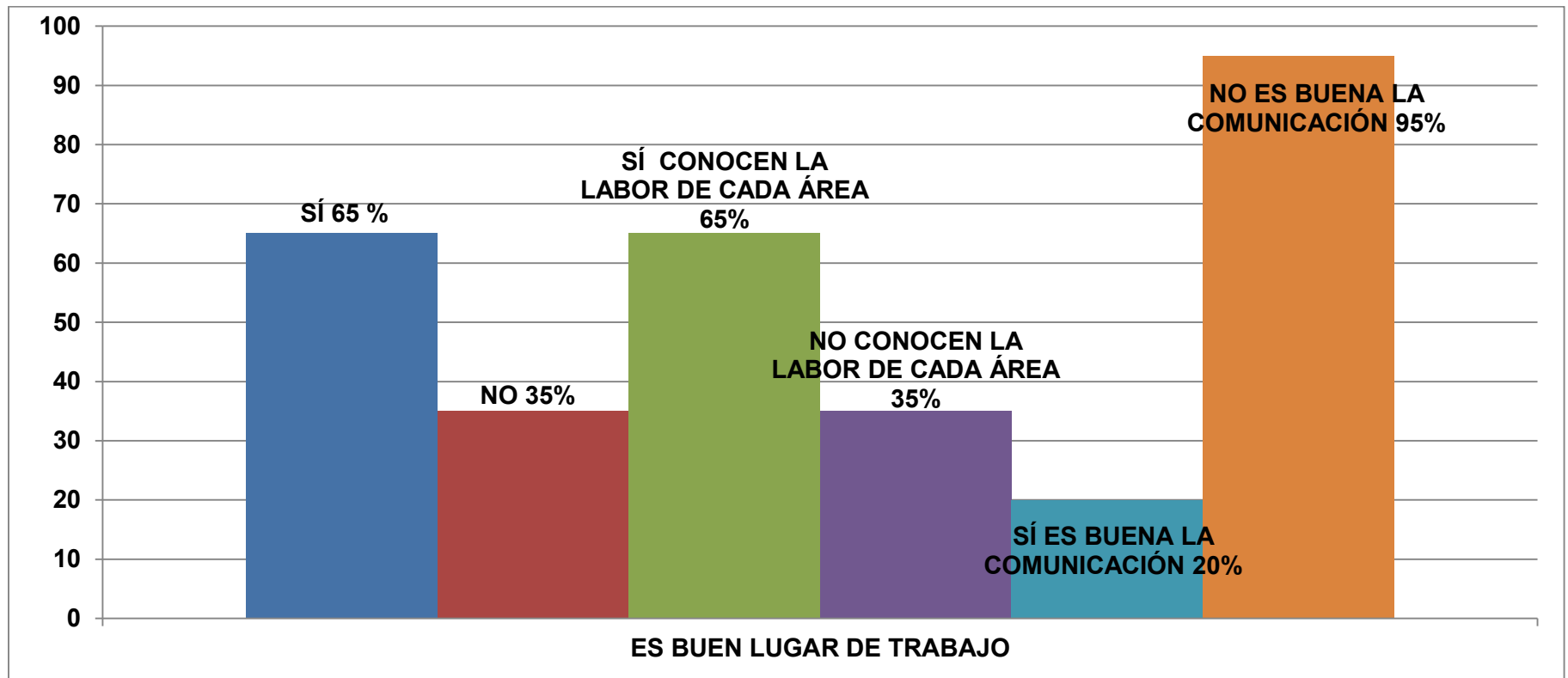
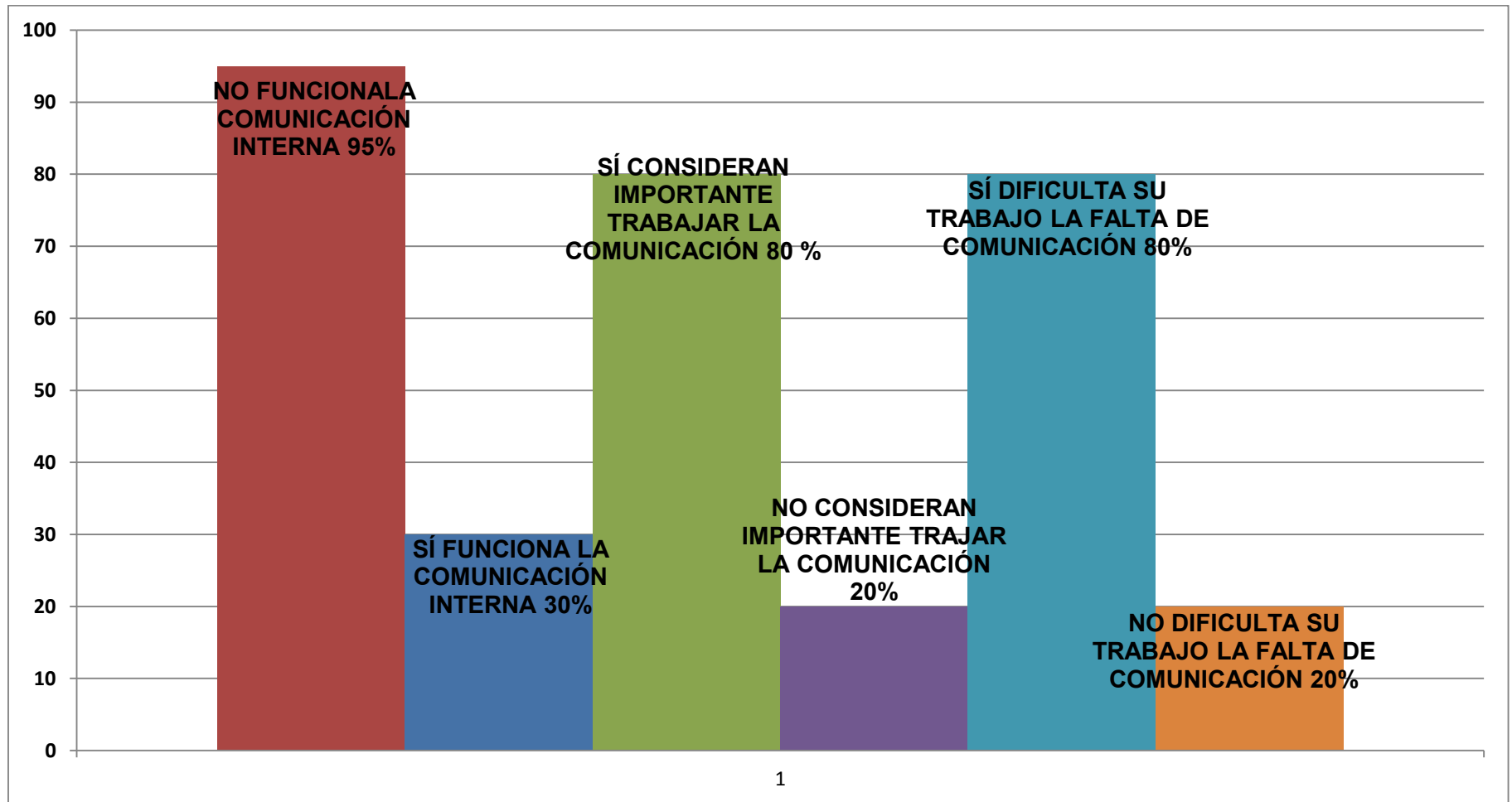


GRÁFICO VII



CAPÍTULO III

PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

PARA EL INSTITUTO LEONARDO BRAVO A. C. PLANTEL CENTRO

En este último capítulo se desarrolla un plan de comunicación organizacional para el Instituto Leonardo Bravo A. C. Plantel Centro, con el objetivo de mejorar cada uno de los aspectos negativos mencionados a lo largo del capítulo I y II, así esta Instancia educativa alcance la fortaleza al mismo tiempo un crecimiento significativo.

Antecedentes:

Razón Social: Instituto Leonardo Bravo A. C.

Nombre de la Empresa: ILB (Instituto Leonardo Bravo)

Forma de organización empresarial: Asociación Civil

Actividad empresarial: Educación a nivel Medio Superior, Superior y Maestrías

Área de influencia y ubicación geográfica: El área geográfica donde influirá este proyecto es el No. 19 de Vallarta, 115 y 116 de la calle de Ezequiel Montes, Colonia Tabacalera, Delegación Cuauhtémoc, Distrito Federal.

Descripción de inmueble: Está en la zona Centro de fácil acceso. Se constituye de 3 edificios. Los inmuebles 116 y 115 de la calle de Ezequiel Montes de estilo porfiriano, que han sido remodelados, se les ha anexado construcción moderna y adaptado a aulas escolares desde 1961.

El edificio 115 cuenta con 30 salones para una capacidad de 850 alumnos de nivel Medio Superior, una cancha, 2 baños de mujeres, 2 baños de hombres, cafetería tipo tienda, 2 laboratorios de Cómputo, salón de maestros, cibercafé, un laboratorio de usos múltiples, módulo de vigilancia en la entrada, Prefectura y Enfermería.

Respecto a la estructura contemporánea con número 116 tienen 44 salones para una capacidad de 1, 500 alumnos de nivel Superior, un estacionamiento, cancha, auditorio, sala de audiovisuales, 3 baños de mujeres, 3 baños de hombres, biblioteca, 3 laboratorios de Cómputo, cibercafé, 2 laboratorios de Turismo, 2 laboratorios de Administración Industrial, un módulo de vigilancia y Prefectura.

Finalmente, está el edificio de Vallarta No. 19 de estilo actual, que fue construido hace 10 años, cuenta con un gimnasio, restaurante, 2 baños de hombres, 2 baños de mujeres, salón de maestros, un módulo de vigilancia, Prefectura, 11 aulas para una capacidad de 350 alumnos de nivel Superior y Maestrías

El ILB se conforma de 85 salones para una capacidad de 2, 700 alumnos, y con 13 cuartos destinados a las áreas administrativas.

Tiene de administrativos: 156

Una plantilla de docentes nivel Medio Superior: 52

Una plantilla de docentes nivel Superior: 91

Inmueble: Propio

Competencia y mercado: Hacia su esquina norte se encuentra la Universidad del Valle de México Campus San Rafael, y hacia la esquina sur la Escuela de Periodismo, Radio y Televisión (PART).

Esta es una Institución enfocada a la educación nivel Medio Superior y Superior, se encuentra incorporada al Instituto Politécnico Nacional desde hace más de 50 años cuando la fundó la familia Bravo Malpica, sus alumnos son gente con deseos de superación e intención de adquirir conocimientos en general.

El Instituto Leonardo Bravo es una opción del IPN por su calidad de incorporada, para todos y aquellos estudiantes que no tuvieron la oportunidad de ingresar a una escuela pública, pero quieren aprender una carrera ya sea a nivel técnico o licenciatura, además es una escuela accesible en el aspecto económico y social, ya que sus colegiaturas no son muy elevadas, a la vez se inscriben jóvenes de distintos estratos sociales a diferencia de otras instancias educativas de mensualidades costosas en los alrededores, como la Universidad del Valle de México.

Descripción de servicios: Brinda la oportunidad de estudiar el Bachillerato a nivel técnico con especialidad en Administración de Empresas Turísticas, Administración, Contabilidad e Informática, y prepararse posteriormente en las Licenciaturas de Ciencias de la Informática, Turismo, Contabilidad, Negocios Internacionales, Administración de Empresas, Gastronomía, Derecho, Administración Industrial, también las maestrías en Mercadotecnia, Administración de Empresas y Gestión Fiscal de Inversión.

Meta empresarial:

- Crecimiento como Institución educativa a nivel nacional
- Capacitar a todos sus miembros para mejorar en servicios y estructura
- Integrar a su personal, para lograr un mayor desempeño laboral en conjunto
- Preparar cada vez a más jóvenes estudiantes y a la gente que lo desee para enfrentarse a la vida laboral
- Mejorar los procedimientos de trabajo

-Historia del Instituto: Ver capítulo II. El ILB se fundó en 1966 por Manuel Óscar Bravo Blanco y su esposa Rafaela Malpica de Bravo, en la calle de Ezequiel Montes 115 y 116 de la Colonia Tabacalera.

A continuación el análisis de FODA.

ANÁLISIS DE FODA:

Fortalezas:

- Colegiaturas accesibles
- Tiene una ubicación geográfica accesible, hay medios de transporte cerca como la parada del Metrobús Avenida de la República y el Metro Revolución.
- Cuenta con tres turnos: matutino, vespertino y nocturno
- Sus docentes interactúan con otras universidades privadas y públicas.
- Ofrece el 50% de descuento en inscripción a los alumnos de recién ingreso
- Becas del 50% en colegiatura a los alumnos de primer ingreso
- Becas del 50% en colegiatura a los alumnos con promedio de 9
- Entrada gratuita al gimnasio
- Asesorías con costo mínimo alumnos atrasados en sus materias
- Revalidar materias de alumnos que se salieron de escuelas incorporadas al IPN
- Documentación con validez oficial del IPN

Oportunidades:

- Implementar carreras incorporadas a la SEP como Gastronomía
- Realizar una feria del empleo
- Llevar a cabo la feria del libro
- Aumentar cursos de otros idiomas distintos al inglés, como el francés e italiano
- Capacitar a sus profesores en el IPN
- Realizar eventos donde los alumnos desarrollan su creatividad, por ejemplo las muestras gastronómicas de los estudiantes de Turismo, la exposición Emprendedores

de alumnos de Administración Industrial y Ciencias de la Informática, en la cual estos hacen sus propios productos.

-Establece convenios de intercambio mutuo con empresas, ofrece becas a los hijos o empleados de esas compañías, a cambio de que éstas den descuentos en sus servicios al personal de ILB.

Debilidades:

- Una biblioteca con poco material bibliográfico
- Es reducido el espacio de las canchas
- No hay capacitación para los administrativos
- No hay espacios de acceso para discapacitados
- No existen un programa de incentivos para su personal
- No hay departamento de Recursos Humanos
- Falta un área formal de Relaciones Públicas y Comunicación
- No hay directorio con la jerarquía de las autoridades
- Se carece de un organigrama bien establecido

Amenazas:

- Profesores inconformes con las políticas de la empresa
- Padres de familia inconformes con los resultados de sus hijos
- Supervisiones del IPN, ya que si llegarán a detectar algunas anomalías podrían amonestar a la escuela
- Su cercanía al Sindicato del SME y al Monumento a la Revolución, porque aquí se llevan a cabo mítines o marchas que amenazan la integridad de la comunidad del ILB.

En seguida la auditoría que se llevó a cabo.

AUDITORÍA:

La observación, experiencia profesional y laboral de cinco años en el ILB hizo detectar deficiencias en la comunicación organizacional, que se reflejan en la mala atención, los mensajes distorsionados que se tramiten entre los empleados, a su vez, de éstos a los alumnos, bajo rendimiento laboral y falta de motivacional al personal, lo cual genera retraso en la entrega de trabajo, la realización de todos los procesos administrativos e insatisfacción de los estudiantes.

Como ejemplo de lo anterior son: Cuando el personal contesta las llamadas telefónicas del público en general en un tono de voz y actitud poco amable, o bien, si estos no le dan solución de forma inmediata a los problemas administrativos o académicos de los estudiantes, debido a la carencia de un incentivo o valoración de su trabajo, que los motive a realizarlo mejor.

Ante ese contexto, se hace necesario realizar en el Capítulo II de la presente investigación, un análisis o diagnóstico de cómo es la comunicación organizacional, historia, canales de comunicación, el clima laboral en la empresa, y una auditoría que consistió en la aplicación de dos encuestas de carácter cualitativo a los empleados, con la finalidad de detectar los aspectos que han originado la descrita situación, tales como la carencia de comunicación ascendente, hacer uso de canales de comunicación inadecuados, un clima laboral rígido, tenso, hostil, autoritario paternalista (cerrado, estático e inflexible), falta de identidad e integridad en los trabajadores, un organigrama para determinar la jerarquía y funciones de cada área.

Posteriormente, decidir las medidas pertinentes para mejorar esos factores, que en este caso es la implementación de un plan de comunicación organizacional, capaz de fomentar la unión entre los empleados, haga más fluida la transmisión de mensajes externos e internos, generar estrategias que hagan motivar a los administrativos a realizar sus tareas laborales con empeño y en un ambiente agradable.

El tema de este plan de comunicación organizacional es: Mejorar la comunicación organizacional, con el propósito de hacer más eficiente todos los procesos de trabajo en esta Instancia educativa, en consecuencia los alumnos queden satisfechos con los servicios.

Como podrá percatarse este plan de comunicación está orientado a promover la imagen mediante la renovación de los canales de comunicación existentes e identidad corporativa que no hay, debido a la falta de atención, un buen ambiente e insatisfacción por la carencia de motivación, con el fin de alcanzar los objetivos de comunicación organizacional a manifestarse a continuación.

OBJETIVO

Objetivo Estratégico de la Empresa:

Captar a 1000 alumnos por semestre, entre ellos jóvenes con deseos de estudiar en el Instituto y estudiantes que no tuvieron la oportunidad de quedarse en escuelas públicas de nivel Medio Superior y Superior, para darles las herramientas necesarias de conocimiento que les permitan incorporarse a la vida laboral, mediante brindarles un buen servicio educativo y administrativo.

Objetivo General de Comunicación:

Diseñar un plan de comunicación organizacional, para mejorar la comunicación externa e interna, la identidad, integración, motivación y el clima laboral de los empleados del Instituto Leonardo Bravo A.C. Plantel Centro, durante seis meses consecutivos, de ese modo incrementar el desempeño laboral, rendimiento y la calidad de los servicios educativos que ofrece a sus alumnos.

Objetivos Específicos:

-Implementar los canales de comunicación formales adecuados, que agilicen la comunicación externa e interna, para dar cumplimiento a las tareas laborales; asimismo reducir la aparición de canales informales como el rumor.

-Fomentar el sentido de pertenencia (integración e identidad corporativa) en el personal del Instituto Leonardo Bravo mediante el eficiente planteamiento de los valores organizacionales, mensajes institucionales y toda información de la empresa.

-Promover las relaciones eficientes entre los trabajadores, para disminuir los rumores en un clima o ambiente laboral dinámico, flexible y abierto.

-Aplicar los estímulos e incentivos convenientes para motivar el buen desempeño de los empleados.

-Establecer acciones que permitan la formación de la comunicación ascendente, entre los directivos y empleados, de ese modo eliminar la intervención de intermediarios.

-Diseñar un organigrama para definir la jerarquía y actividades de cada uno de los departamentos, con ello evitar que los trabajadores se inmiscuyan en las tareas de un área distinta a la suya, a la vez identificar la autoridad con quien acudir según el caso a resolver.

Objetivos Secundarios:

-Elaborar un diseño creativo de los mensajes externos e internos, a manera que sean claros, precisos y oportunos, con el propósito de aminorar la práctica del rumor.

-Establecer un Departamento formal de Relaciones Públicas, para crear una buena imagen corporativa y facilitar la comunicación externa con el público en general.

-Rediseñar la página web del Instituto con el fin de impulsar la imagen corporativa.

Ahora, se expone la propuesta de misión, visión y filosofía.

PROPUESTA DE MISIÓN, VISIÓN Y FILOSOFÍA

Ante una misión, visión y filosofía redundantes, vagas, casi no conocidas, a la vez reflejadas a través de fotografías ilustrativas en la página web del Instituto, que se pueden interpretar de distintas formas, pero no queda de manera clara ni fija en la mente de los estudiantes, el personal hasta posibles alumnos, se sugiere las siguientes, con el propósito de generar un cambio en el comportamiento del personal, como es la integración e identificación con el Instituto a través de saber la dinámica, estructura y bases de éste, conocerlo en general.

Misión: Somos una Institución educativa con más de 50 años de experiencia, en formar de manera íntegra hombres y mujeres para alcanzar el éxito profesional y laboral, por consiguiente, generando profesionistas con sentido de responsabilidad, valores, competitivos y con amplias expectativas en el mercado de trabajo nacional e internacional.

Visión: Ser la mejor institución educativa incorporada al IPN con el mayor número de egresados en el mercado laboral y competitivos. Así lograr inculcar el anhelo de superación y valores como la honestidad e integridad en nuestros estudiantes, mediante el trabajo en equipo, capacitación, calidad y mejora continua de nuestros servicios.

Filosofía: Educar con responsabilidad, eficacia e Integridad, para brindar preparación de calidad a futuros profesionistas en un mercado laboral cada vez más competitivo.

La filosofía consiste en trabajar en equipo como un sistema, realizar bien cada tarea y de manera participativa, con el propósito de obtener en resultado un excelente servicio a la vez la satisfacción de los estudiantes, quienes en largo o corto plazo se enfrentará a la vida laboral con los conocimientos adquiridos en la Institución.

Valores:

Honestidad: Actuar con Transparencia en cada actividad

Responsabilidad: Cumplir con compromiso y dar seguimiento a todo aquello que se emprende con relación a los estudiantes, proveedores, padres de familia, IPN, instituciones gubernamentales y empresas

Integridad: Trabajar en equipo, unión y armonía para dar un buen servicio

Respeto: Ser amables es una cualidad distintiva

Innovación: Estar a la vanguardia para ofrecer nuevos conocimientos

Servicio: Actuar con entusiasmo y eficacia en lo que hacemos

Conocimiento: Constante capacitación para la mejora continua.

Se expone en el siguiente apartado el plan estratégico de comunicación.

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN:

Para lograr cada uno de los fines manifestados de manera implícita en la misión, visión u objetivos sugeridos, tales como la competitividad, integridad, trabajo en equipo, calidad al mismo tiempo la mejora constante en los servicios educativos que se ofrecen, se propone en primer lugar actualizar a los empleados en todo lo referente a la empresa desde la historia, los valores hasta los procesos de trabajo mediante la capacitación y reuniones con sus jefes directos, por ejemplo, un curso cuyo título podría ser *“Mi segundo hogar”*.

En segundo lugar, fomentar la cultura organizacional a través de la comunicación, es decir, la transmisión de información clara, precisa y oportuna, promover el trabajo en equipo, sentido de pertenencia en el personal e identidad a través de establecer un programa de incentivos denominado *“Reconocer tu esfuerzo es crecer juntos”*, para obtener un excelente desempeño laboral.

También, es necesario crear un clima o ambiente laboral donde exista la buena relación entre los empleados, trabajar en armonía y compromiso por medio de actividades recreativas donde todos los trabajadores participen, en consecuencia obtener de resultado la calidad en los servicios, buena atención hacia los alumnos, padres de familia e incluso posibles clientes, sobretodo la satisfacción de éstos.

Una forma de lograr lo mencionado sería implementar un programa llamado *“La hora del deporte”*, donde los empleados puedan realizar un ejercicio, jugar fútbol o frontón en la canchas del Plantel, después de su hora de trabajo o un día en específico dentro de su horario laboral, ya que la mayoría de ellos desean llegar a su hogar al concluir su trabajo, pero dicha actividad les sirve para liberar el estrés generado por la cantidad de tareas a realizar en su departamento, y convivir mejor.

En ese contexto, los destinatarios, mensajes y tácticas de la descrita estrategia son:

Destinatarios Internos:

Directivos

Coordinadores de Carrera y Academia

Docentes

Administrativos

Destinatarios externos:

Alumnos

Padres de familia

Instituciones, organizaciones y empresas

Gobierno: IPN, HCP, SAT

Posibles estudiantes

Proveedores

La representación gráfica de estos destinatarios es la siguiente:

69

⁶⁹ SALAZAR Ramírez Guadalupe Virginia, 19/04/2014



A continuación se presenta el cuadro con la cantidad de empleados por departamento, para considerar el número total de destinatarios de los mensajes internos a proponerse:

ÁREAS	CANTIDAD DE EMPLEADOS
Dirección	1
Subdirección	2
Coordinación Académica	3
Coordinación de Bachillerato	2
Coordinación de Maestrías	2
Coordinadores de Academia y Carrera	12
Docentes Bachillerato	52
Docentes Licenciatura	91
Docentes Maestría	13
Informática	4
Exámenes	4
Prefectura	7
Control Escolar	15
Contabilidad	11
Recursos Humanos	95
Total de las áreas 6 (Según organigrama sugerido)	314

Mensajes: Estos serán de tipo informativo con la intención de proporcionar información precisa, veraz e inmediata a todos los miembros del Instituto, para disminuir los mensajes distorsionados, de manera paulatina el retraso en la entrega de trabajo y realización de todos los procesos administrativos. El resultado de la aplicación de estos sea hacer a la Institución competitiva, solida, más ágil y dinámica en toda su estructura.

Por ejemplo, colocar en los tabloides un artículo breve con un lenguaje común sobre los beneficios de los Diplomados de actualización del IPN, independientemente de ser un requerimiento solicitado por esta Institución a las escuelas incorporadas a él.

Otra clase de mensajes a emitir serán los motivacionales y de desempeño, que representarán una forma de estimular a los empleados para trabajar con entusiasmo, en conjunto, dedicación, anticipación activa de todos, compromiso e iniciativa propia a cambio del reconocimiento de su labor, en consecuencia se dé la comunicación abierta entre los jefes inmediatos, directivos con el personal, el aumento de rendimiento laboral y cubrir todas las expectativas del público en general.

Una propuesta de mensaje motivacional sería felicitar a los empleados de las distintas áreas por su cumpleaños o buen desempeño en un espacio de los tabloneros informativos, el periódico mural e incluso en el portal privado de administrativos y docentes ILB.

Respecto a los mensajes de desempeño se plantea invitar a los trabajadores a participar en cursos de capacitación con frases como: *“Adquirir conocimiento es el primer paso a la superación”*. Así se les dará a conocer al personal como influyen sus actividades laborales en el logro de las metas u objetivos de la empresa, a su vez mejorar la interacción dentro y fuera del ILB.

Los mensajes informativos se difunden por:

-Reuniones semestrales del personal con los Directivos: Por este canal formal se propone establecer la comunicación ascendente (interacción empleados y altas

jerarquías). En éstas se expondrá información sobre: decisiones, revisará si se han cumplido las metas y objetivos de la empresa, problemáticas existentes si acaso se presentan, sugerencias de empleados, temas encaminados a la reflexión laboral, se hará un reconocimiento público al área más eficaz en su trabajo, los trabajadores con mejor desempeño y a otros por su antigüedad.

Las decisiones a transmitirse serán cambios de un personal de un área a otra, distribución de tareas para cumplir con algún requerimiento del IPN como la entrega de Actas de Calificaciones en un tiempo y forma determinada. En el caso de problemáticas a comunicar se tendrían la innovación de los espacios de trabajo, el fomentar en toda la comunidad del Instituto el mantener limpias las instalaciones por salud de todos sus integrantes, finalmente los temas de reflexión a tratarse es el motivar la capacitación o mejorar la actitud ante los compañeros

Para llevar a cabo estas reuniones se realizará: Proposición del día, hora a la vez lugar, orden del día, aviso a los asistentes, selección de moderadores, repartir información, finalmente se hará una minuta de lo mencionado en toda la reunión, la cual se enviará vía correo electrónico a Subdirección y jefes de cada área, por su parte los demás asistentes, los administrativos como profesores podrán apreciar la reseña de este documento en el boletín electrónico de la red privada del personal ILB.

El informe tendrá el siguiente formato:

LOGO DEL INSTITUTO

FRASE ALUSIVA A LA INTEGRIDAD

FECHA

TÍTULO DE LA INFORMACIÓN

INFORMACIÓN CORTA, PRECISA Y EN UN LENGUAJE SENCILLO

FRASE SOBRE EL DESEMPEÑO

AUTORIDAD RESPONSABLE⁷⁰

⁷⁰ SALAZAR, Ramírez. Guadalupe Virginia, 21/04/2014.

-Reunión quincenal de los miembros de un departamento con su jefe inmediato:

Se organiza igual que la junta descrita en el párrafo anterior, es decir, se difunde por correo electrónico excepto mediante el boletín electrónico. En estas sesiones más personalizadas y activas, porque participan los empleados, los jefes de cada área hablarán de lo que espera la dirección de ese departamento, si han cumplido las metas como equipo, establecerán nuevos objetivos comunes por alcanzar, verán problemáticas de sus integrantes y resolución de las mismas, eso implica aclarar todo tipo de dudas, finalmente se darán instrucciones de trabajo claras.

Entre los objetivos comunes que se establecerían es el brindar una excelente atención a los alumnos. Con relación a las problemáticas de los miembros de un área girarían entorno a malos entendidos de un compañero de trabajo con otro, puntualidad y asistencia.

Esa cercanía física, en donde se entabla una comunicación directa, llana y clara entre los directivos con los empleados, o bien los jefes de área con su equipo. El primero escucha detenidamente al otro, para transmitirle confianza e interés al receptor, va desarrollar un buen ambiente o clima de trabajo, sentido de pertenencia en el personal, la comunicación ascendente y descendente.

-El informe mensual de cada jefe de área: Un documento redactado por el jefe de cada departamento para los directivos. En él se expone el clima laboral, logros, conflictos y decisiones tomadas en cada junta con el personal a su cargo, para identificar necesidades como los aspectos a corregir en beneficio de la empresa. El formato de este texto será el siguiente:

LOGOTIPO DEL INSTITUTO

FRASE DE DESEMPEÑO

DIRIGIDO A

FECHA

TÍTULO

TEXTO: BASTANTE BREVE, LENGUAJE CLARO Y DIRECTO

AUTORIDAD RESPONSABLE Y DEPARTAMENTO⁷¹

⁷¹Op. Cit. SALAZAR Ramírez, Guadalupe Virginia, 22/04/2014.

-Tablón informativo mensual: Se colocará en cada departamento del ILB, en él se planteará información de cada área, un texto ya sea sobre la salud, tecnología, economía, educación o medio ambiente, descuentos por convenios, recortes de noticias sobresalientes del mes, carteles de conferencias de profesores, y actividades como las exposiciones o muestras gastronómicas desarrolladas por los alumnos. Esto aportará conocimiento y disminución de los rumores.

Distribución del contenido del tablón⁷²:

LOGO DEL INSTITUTO		
MES		
FRASE MOTIVACIONAL		
INFORMACIÓN DE ÁREAS	TEXTOS DE TEMAS	CONVENIOS
RECORTE DE LAS NOTAS DEL MES POLÍTICA, CULTURA, CARTELES DE ACTIVIDADES EN EL ILB SOCIAL, EDUCACIÓN Y ECONOMÍA		
MISIÓN/VISIÓN/FILOSOFÍA		
RESPONSABLE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN		
FRASE DE DESEMPEÑO		

-Circulares y memorando cuando sean requeridos: De éstos se harán llegar original y copia en forma física a los destinatarios (área o empleado). Emitirán de forma oportuna información sobre instrucciones y motivos para elaborar un trabajo o eventos de carácter académico, también lo que se espera de esta actividad, mediante el uso de un lenguaje común e ideas bien estructuradas, con el fin de que sea entendido por el personal, de esa manera se reduzca el uso de los canales informales.

Formato de las circulares y memorando deberán ser:

⁷²Op. Cit. SALAZAR Ramírez, Guadalupe Virginia, 23/04/2014.

LOGO DEL INSTITUTO

FECHA

FRASE MOTIVACIONAL

CIRCULAR O MEMORANDO

A QUIEN VA DIRIGIDO

TITULO

TEXTO BREVE, PRECISO Y CLARO

AUTORIDAD RESPONSABLE

CARGO

FRASE DE DESEMPEÑO⁷³

⁷³bídem.

-Boletín electrónico mensual: A través de él se darán a conocer programas de educación de la SEP o IPN, proyectos como el “Proyecto aula” del IPN, instituciones u organizaciones, noticias de otras instituciones incorporadas, también habrá un espacio donde se colocará la opinión de algún docente o empleado sobre el tema que quiera o del trabajo, se contestará la carta de sugerencias o peticiones del personal. El boletín proporcionará información para estimular el excelente desempeño laboral e instrucciones de trabajo.

El boletín electrónico se planteará⁷⁴:

LOGO DEL INSTITUTO

FRASE MOTIVACIONAL DEL MES

BOLETÍN EL ILB CONTIGO NO. MES

-CARTA AL PERSONAL

-PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DOCENTE Y ADMINISTRATIVOS

-NOTICIAS DE INSTITUCIONES

-OPINIÓN BREVE DE LOS DOCENTES O ADMINISTRATIVOS

-CARTAS DE SUGERENCIAS Y PETICIONES

MISIÓN/VISIÓN/FILOSOFÍA

RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN

-Boletín ejecutivo electrónico semanal: Irá dirigido únicamente a la Dirección, Subdirección, jefes de Contabilidad, Recursos Humanos y el Coordinador General Académico, ya que contendrá datos sobre proyectos financieros, contratos de personal, economía y asuntos fiscales. Es necesario que trabajen en equipo el tema financiero para acordar las acciones a implementar, analicen cómo va la empresa y la manera en que su trabajo puede intervenir en la mejora constante, por ejemplo, en el caso del

⁷⁴Ibídem

Coordinador General Académico sería evitar la deserción o baja de alumnos como de profesores. De ese modo se haga eficiente la labor de cada uno de los departamentos.

Estos textos se plantean de la siguiente forma:

75

LOGOTIP DEL INSTITUTO	
	FRASE DE MOTIVACIONAL
BOLETÍN ILB A LA VANGUARDIA NO.	
-PROYECTOS FINANCIEROS	VISIÓN/MISIÓN/FILOSOFÍA
-CONTRATOS DE PERSONAL	
- INFORMACIÓN DE ECONOMÍA	
-INFORMACIÓN FISCAL	
RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN	

-Síntesis informativa diaria: Cada mañana se le entregarán recortes de noticias sobre educación en general, la SEP e IPN a la Dirección, Subdirección y Coordinación Académica, para que se actualicen y puedan ampliar su conocimiento respecto a la competencia, nuevas tecnologías, decisiones de Gobierno, inversión del gobierno en este ámbito.

Los recortes serán de los periódicos El Universal, Reforma, las revistas Perfiles Educativos, Revista Iberoamericana de Educación, Revista de Educación y Desarrollo. Esta información va servir de apoyo en su toma de decisiones con relación a instrucciones de trabajo, competitividad, eficacia de los procesos y estructuras de la organización.

Todos los datos incluidos en la síntesis informativa se distribuirán de la forma a presentar a continuación:

⁷⁵Ibíd.

ILB LOGOTIPO	FECHA
	FRASE DE DESEMPEÑO
SÍNTESIS INFORMATIVA NO.	
ILB EN EL RAMO DE LA EDUCACIÓN	
RECORTES DE NOTICIAS DE PERIÓDICOS SOBRE EDUCACIÓN	
	RECORTES DE NOTICIAS DE REVISTAS SOBRE EDUCACIÓN
	RESPONSABLE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN

76

- Implementar un portal Web privado para docentes, administrativo y directivos:

Sirva como canal para hacer llegar los boletines, sugerencias, quejas de trabajadores circulares o memorando, minutas de las reuniones, incluso los Coordinadores de área puedan intercambiar mensajes de trabajo con los docentes, éstos a su vez con otros profesores, en igual forma los administrativos, lo cual va permitir agilizar procesos, disminuir rumores y mantener una política de privacidad en cuanto a los destinatarios externos.

El orden que tendría el portal sería⁷⁷:

⁷⁶Op. Cit. SALAZAR Ramírez, Guadalupe Virginia, 24/04/2014.

⁷⁷Ibídem.

LOGOTIPO

-BOLETÍN

FRASE MOTIVACIONAL / FRASE DE DESEMPEÑO

-CHAT

FONDO ALUSIVO PARA ATRAER AL RECEPTOR

-CORREO

-SUGERENCIAS /QUEJAS

-ESTUDIO DE FODA

MISIÓN

VISIÓN

FILOSOFÍA

INFORMACIÓN GENERAL

RESPONSABLES DEPARTAMENTOS DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN, DISEÑO GRÁFICO E INFORMÁTICA

-Colocar un directorio de autoridades y departamentos permanente en las entradas a los edificios 116,115 de Ezequiel Montes y 19 de Vallarta, Col. Tabacalera: En él se pondrán los nombres de todos los jefes de área y el departamento a su cargo, para que el personal y destinatarios externos (alumnos, padres de familia o representantes de IPN) ubiquen con quien dirigirse de acuerdo al tipo de problemática que tengan; finalmente le den solución.

Dicha táctica servirá como apoyo al personal para que identifique la división del trabajo y jerarquías, posteriormente un compañero no quiera intervenir en las actividades que no le corresponden, entonces genere conflicto.

El directorio se plantea de la siguiente manera⁷⁸:

LOGOTIPO

DIRECTORIO ILB

DIRECTOR GENERAL.....

SUBDIRECTOR GENERAL.....NOMBRE DE LA AUTORIDAD Y UBICACIÓN

COORDINADOR ACADÉMICO GENERAL.....

COORDINADOR DE BACHILLERATO.....

COORDINADOR DE MAESTRÍAS.....

COORDINADOR DE INFORMÁTICA.....

COORDINADOR DE TURISMO.....

COORDINADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES.....

COORDINADOR DE ADMINISTRACIÓN.....

COORDINADOR DE CONTABILIDAD.....

COORDINADOR DE INGLÉS.....

COORDINADOR DE MATEMÁTICAS.....

COORDINADOR DE DERECHO.....

COORDINADOR DE HUMANIDADES.....

COORDINADOR DE ECONOMÍA.....

JEFE DE CONTROL ESCOLAR.....

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.....

RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN.....

⁷⁸Ibídem.

-Establecer formalmente el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación: El área debe implementarse y consolidarse con gente profesional en la materia, ya que su responsable será el encargado de llevar a cabo este plan de comunicación, su seguimiento e impacto en la empresa, por lo tanto tiene que contar con las herramientas de conocimiento necesarias para conducir con éxito cada estrategia de comunicación.

Debe existir este departamento porque será el promotor de la buena reputación externa e interna del Instituto. Por medio de cada una de sus actividades atrae a posibles alumnos del plantel a la vez fomenta el clima o ambiente laboral en armonía al tratar de integrar al personal, eso va a repercutir en la eficacia y calidad de los servicios

-Modificar la imagen de la página web: Hacerla con mejor presentación, es decir, más institucional y formal, no tan simple con datos vagos. Un modelo a seguir sería la página de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, ya que está muy completa, accesible para los alumnos, vistosa a la vez acorde al plantel educativo.

- Los mensajes motivacionales se transmiten por medio de:

-Periódico Mural semanal: Se colocará en lugares estratégicos de los Edificios 19 de Vallarta, 115 y 116 de la calle de Ezequiel Montes, Colonia Tabacalera. Tendrán la función de transmitir todo tipo de comunicados desde noticias urgentes hasta avisos de venta de artículos, cumpleaños, el empleado y el área más sobresaliente de la semana, será un espacio dedicado al personal, con razón de generar en ellos el sentido de pertenencia y la motivación a trabajar con entusiasmo.

Se muestra como estará distribuido este periódico mural:

LOGOTIPO		
INSTITUTO LEONARDO BRAVO A. C.		
PLANTEL CENTRO		
FRASE MOTIVACIONAL Y DESEMPEÑO DE LA SEMANA		
EFEMERIDES	ILB FELCITA POR SU DESEMPEÑO A	NOTICIAS ILB
CUMPLEÑOS DE LA SEMANA	EL EMPLEADO Y DEPTO.	NOTICIAS EN GENERAL DE
CARTA EL PERSONAL	DEL MES	ECONOMÍA/POLÍTICA/EDUCACIÓN
NOTICIAS EN GENERAL DE ÚLTIMO MOMENTO		AVISOS OPORTUNOS
		VENTAS
VISIÓN / MISIÓN / FILOSOFIA		
RESPONSABLE DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN		

-Buzón de sugerencias semestral: Todo el personal tendrá la oportunidad de emitir una carta con sugerencias para mejorar su área de trabajo y procesos. La intención es considerar éstas en la toma de decisiones de los directivos, con el propósito de aumentar el desempeño al mismo tiempo hacerles saber nuevamente al trabajador, la transcendía de su trabajo.

⁷⁹Ibídem.

Las cartas de sugerencias de los empleados se deberán presentar de la siguiente forma⁸⁰:

<p>FECHA</p> <p>A ILB</p> <p>TEXTO</p> <p>FIRMA PROFESOR/ADMINISTRATIVO</p>

-Programa de incentivos económicos mensual: Consiste en otorgar a los empleados bonos, premios o un pago significativo por su productividad, mérito, antigüedad y por la mejor sugerencia, cabe hacer mención que éstos últimos se darán cada año. Es un programa con la intención de motivar a los trabajadores a esforzarse por alcanzar la calidad de los servicios del Instituto.

Este tipo de programas han implementado empresas como Walt-Mark o Six Flags, han tenido el éxito esperado.

-Programa de equipos de trabajo mensual: Trata de otorgar un premio al área o departamento que haya logrado desarrollar sus actividades excelentemente bien y la meta de satisfacer a los estudiantes a través de su servicio. Con la implementación de éste se propone integrar a cada departamento mediante la competencia sana.

Cabe hacer mención, que ésta clase de programas han establecido en las tiendas Suburbia, si ha tenido buenos resultados.

⁸⁰*Ibidem.*

-Fomentar la participación en grupo: mediante la organización de eventos, excursiones o actividades donde conviva todo el personal y se conozcan mejor, por lo consiguiente se integren cada uno de los miembros del Instituto en un ambiente o clima laboral agradable.

Por ejemplo, cuando los alumnos hagan exposiciones o degustaciones se invite de manera formal a todo el personal del plantel ILB Centro, no que sólo asistien a estos eventos los profesores organizadores y unos cuantos empleados, los cuales van pero con el temor de ser buscados en su área, posteriormente tener problemas. Se recomienda hacer esto de manera extensiva sin afectar el horario de trabajo, si no para motivar la convivencia a la vez disminuir el estrés laboral entre los trabajadores.

Crear el programa de excursiones “Viajes ILB”, donde se promueve que se conozcan y convivan mejor los compañeros de trabajo fuera de las oficinas, desde luego el costo de esta actividad sea accesible para todos los integrantes de la empresa.

Se recomienda colocar ya sea la misión, visión, valores o filosofía en el boletín electrónico, periódico mural y tablonc informativos, ya que le dará mayor fuerza al sentido de pertenencia, integridad e identidad corporativa de los empleados del ILB, por recordarles éstos.

Los mensajes de desempeño se emiten a través de:

-Programa de capacitación para el trabajo: Establecer cursos de servicio al cliente, procedimientos, ofrecerles la oportunidad de estudiar su Bachillerato o alguna carrera del Instituto a todos los empleados, y de inducción para el personal de nuevo ingreso. La preparación de los trabajadores va eliminar el ambiente hostil y mantener la calidad.

Un ejemplo es el Diplomado del IPN sobre el nuevo modelo académico, donde van los docentes del ILB con la intención de actualizar su metodología, aunque por su tiempo y costo no todos tienen la oportunidad, sin embargo, se le puede dar más promoción e informar la trascendencia del mismo, con el propósito de motivar a que aumente el número de profesores asistentes a este curso.

-Elaborar un manual de bienvenida dirigido al personal de nuevo ingreso: Cuyo contenido sea la historia de la empresa, misión, visión, filosofía, el organigrama, las actividades, los servicios, beneficios, horarios, pagos y el reglamento.

Como las organizaciones gubernamentales elaboran sus propios manuales de procedimientos de trabajo, una de ellas es el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), así pueden realizar sus actividades de forma dinámica.

-Videoconferencia para el personal de nuevo ingreso: Un video donde los Directivos presenten a la empresa y con el testimonio sobre la experiencia del empleado con más años de trabajo en el Instituto.

Con los datos transmitidos por ambos canales de comunicación formal, el empleado de recién ingreso tendrá la oportunidad de ampliar su perspectiva con relación a la empresa e integrarse a la brevedad posible al equipo de trabajo, por otra parte, pierden credibilidad los rumores en torno a la compañía.

Además, ayudarían a disminuir la rotación de personal que ocasiona volver a empezar, implica gasto, desgaste físico y provoca desintegración en los equipos de trabajo.

Un empresa que hace uso de este canal es la tienda de ropa y calzado Price Shoes, para presentarse ante las personas que se afilian a ella con el fin de vender sus productos. Sí les ha funcionado esta estrategia de comunicación porque han logrado crear una imagen corporativa en el mercado, con sus clientes y empleados.

-Manual de Procedimientos para los trabajadores en activo y de nuevo ingreso: Se va instruir al personal en las funciones de cada área, porque les evita caer en errores en el trabajo, permite identificar las actividades de cada departamento y percibir cómo las tareas de un equipo dependen del otro, por ende su labor va a tener la calidad que espera el cliente.

Las citadas estrategias de medios de comunicación o herramientas van encaminadas a quitar los filtros, que impiden establecer una comunicación directa, agilizar los procesos y el buen aprovechamiento de recursos humanos.

En seguida se manifiesta la propuesta de organigrama.

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA

Ante la carencia de un organigrama con funciones y jerarquías se propone el siguiente, donde se pretende vincular un departamento con otro, al mismo tiempo cómo se divide el trabajo de las distintas áreas del Instituto. Se consideraron la cantidad de empleados y departamentos que pertenecen a uno en específico, en resultado fueron cadenas largas.

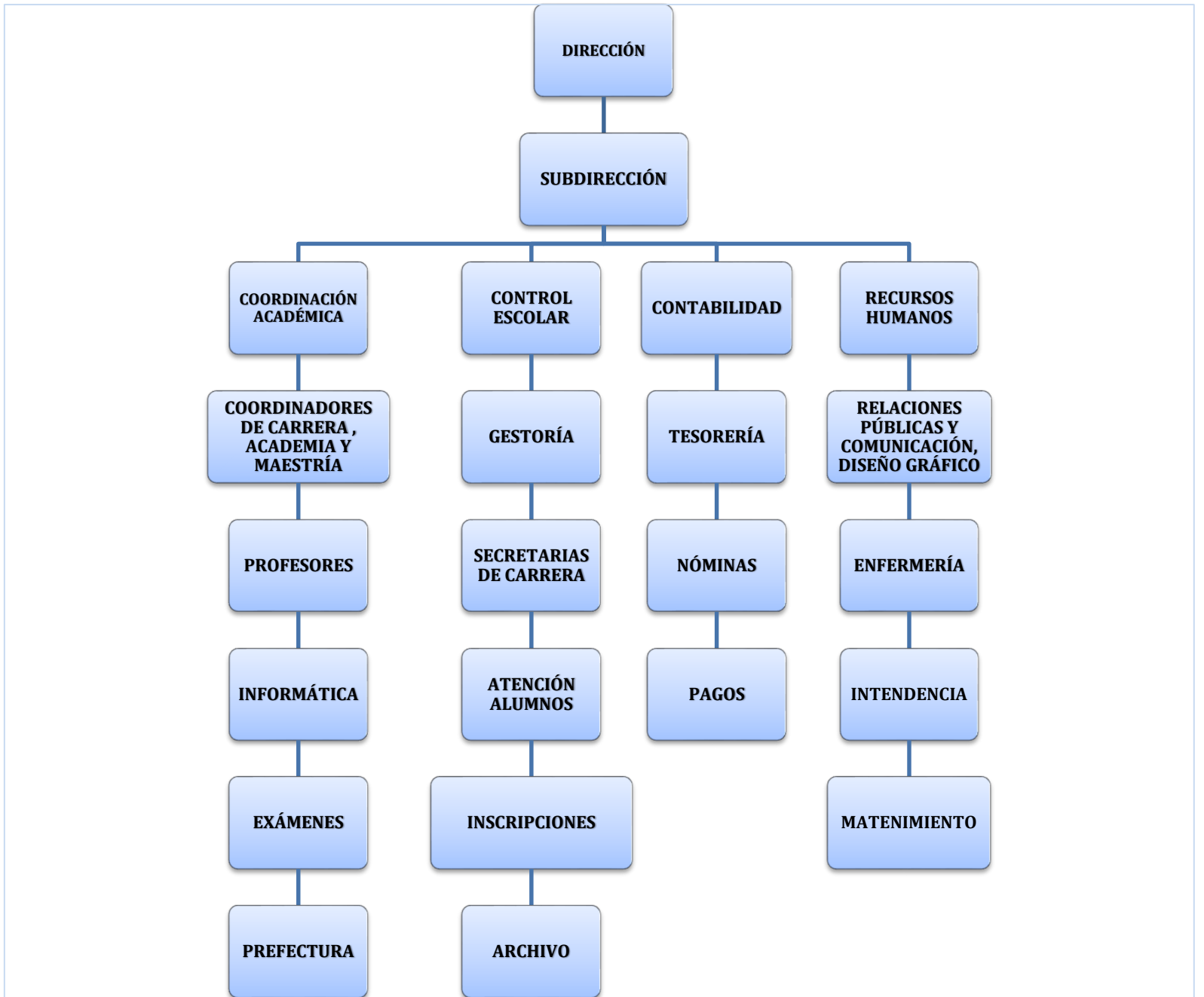
Entonces, se tiene una organización funcional, *“forma de departamentalización en la que las personas que se dedican a una actividad funcional, por ejemplo mercadotecnia o finanzas, se agrupan en una unidad”*⁸¹

Éste tipo de organigrama según la fuente ya citada, va a permitir que el Director, Subdirector o el jefe de cada área les sea fácil supervisar los departamentos, por lo tanto, se dé el intercambio de sugerencias y orientación entre los altos mandos y los empleados, la comunicación ascendente que no existe.

A continuación se muestra la propuesta de organigrama y cuadro de descripción de funciones para el Instituto, después la conducción del presente plan de comunicación⁸²:

⁸¹STONER A. F. James et. al. *Administración*. México, Pearson Educación, 6 e.d., 1996, p. 362.

⁸²*Op. Cit.* SALAZAR Ramírez, Guadalupe Virginia, 25/04/2014



**FUNCIONES DE CADA
DEPARTAMENTO**

NO.	ÁREA	DEPARTAMENTO	ACTIVIDADES
1	Dirección	Dirección	Autorizar y administrar a la empresa
2	Subdirección	Subdirección	Autorizar, apoyo a la Dirección y administrar a la empresa
3	Académica	Coordinadores de Bachillerato y Licenciatura	Coordinar a los Coordinadores, realizar documentación académica que se registra ante el IPN, toda actividad académica del Instituto.
	Académica	Coordinadores de Academia	Coordinar a los docentes y atención alumnos
	Académica	Docentes	Fomentar el conocimiento en los alumnos
	Académica	Informática	Tiene a su cargo la red, los laboratorios de computación, sistemas de cómputo de todo el Instituto, también brindan asesoría a Coordinadores y profesores que lo requieran.
	Académica	Exámenes	Revisión y elaboración de exámenes de acuerdo a las indicaciones del IPN.
	Académica	Prefectura	Controlar el orden en las aulas, con los alumnos y profesores, asistencia de docentes, dar avisos a los profesores, resguardo de exámenes
4	Control Escolar	Control Escolar	Atención a los estudiantes, realización de trámites administrativos y escolares ante el IPN
	Control Escolar	Gestoría	Realizar trámites escolares de forma personal y es el enlace con el IPN
	Control Escolar	Secretarías	Llevar a cabo toda la documentación de alumnos que se registra ante el IPN (Servicio Social, certificados, expedientes y calificaciones)
	Control Escolar	Atención alumnos	Atender dudas de pagos, trámites escolares, fechas de aplicación de exámenes y calificaciones
	Control Escolar	Inscripciones	Dar informes, promocionar a la escuela y atención a los clientes
	Control Escolar	Archivo	Resguardar expedientes de estudiantes vigentes a la vez exalumnos, checar pagos y tramitar credenciales de la escuela

5	Contabilidad	Contabilidad	Lleva a cabo las transferencias bancarias, registro de pagos y compras, toda actividad relacionada con capitales de la empresa
	Contabilidad	Tesorería	Elaboración de cheques, compras de recursos materiales, pagos de sueldo a docentes, administrativos, servicios de agua, luz y predial
	Contabilidad	Nóminas	Cálculo de salarios, retenciones, trámites ante Hacienda, IMSS e Infonavit
	Contabilidad	Pagos	Becas, adeudos, colegiaturas, calendarios, pagos en general
6	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Contratación y atención al personal
	Recursos Humanos	Relaciones Públicas y comunicación	Convenios con otras empresas para descuentos en colegiatura, viceversa las organizaciones ofrecen descuentos a los empleados ILB en sus servicios, promoción y publicidad exterior. Encargado de la implementación y seguimiento del plan de comunicación organizacional, a la vez medios de comunicación externos.
	Recursos Humanos	Diseño Gráfico	Apoya al departamento de Relaciones Públicas y Comunicación en la elaboración de material de promoción y de los medios internos como el boletín electrónico, tabloide, periódico mural o cualquier otro medio.
	Recursos Humanos	Enfermería	Atención alumnos, docentes y administrativos en caso de accidentes o malestares de salud en el interior y traslado de la casa a la escuela
	Recursos Humanos	Intendencia	Mantener limpios los edificios 19 de Vallarta, 115 y 116 de Ezequiel Montes
	Recursos Humanos	Mantenimiento	Arreglos a muebles, oficinas, cañería, cerrajería, tubería y plomería de todo el Instituto

83

⁸³Ibíd.

CONDUCCIÓN:

En la parte final de este plan se realiza una integración de costos, una propuesta financiera en la que se consideran gastos de recursos materiales y humanos, posteriormente se analizan estos, ya que estarán a cargo del Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación la implementación, seguimiento y resultado del presente proyecto de comunicación.

Debe tomarse en cuenta el establecimiento formal del mencionado Departamento, su ubicación dentro de la compañía y el material de oficina a ocupar para realizar su trabajo junto con el área de Diseño gráfico.

Con el propósito de lograr los objetivos planteados en el plazo indicado se hace un calendario del plan, en el se expone con precisión el principio hasta el final de cada propuesta, en ese sentido se coordinan dichos aspectos para alcanzar los objetivos estratégico, de comunicación, específicos y secundarios.

Toda la empresa tendrá conocimiento de este plan de comunicación, por lo que se difundirá en reuniones entre los directivos, área de relaciones públicas y comunicación con el personal, en las cuales se explicará sus objetivos, función a la vez cómo ellos van intervenir directa e indirectamente, después los mismos empleados podrán preguntar dudas a los moderadores de la sesiones y cuestionar el proyecto, que estará reflexible a los cambios, con esas acciones se le tomará la debida importancia, también podrá evitarse fallas durante su aplicación.

Aunque antes de la elaboración de este plan se considero el ambiente, actores involucrados e identidad existente, para tener un antecedente del tipo de mensajes y acciones se podían implementar, con ello garantizar el éxito del mismo junto con el logro de metas.

La tabla de indicadores a mostrarse enseguida es la logística a seguir durante el proceso de conducción y gestión de este plan de comunicación, desde su presentación

hasta su implementación total en el Instituto a lo largo de seis meses, para realizar cada actividad de acuerdo a un orden⁸⁴

⁸⁴*Ibíd.*

TABLA DE INDICADORES EN LA CONDUCCIÓN Y GESTIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN ILB

EJES SEGUIDOS	INDICADORES	MODALIDAD	FRECUENCIA
<p>Integración estratégica del plan de comunicación en el personal.</p> <p>-Conocerlo</p> <p>-Posicionamiento de la presentación</p> <p>- Flexibilidad, Sujeto a cambios.</p> <p>Responsable: Relaciones Públicas y Comunicación</p>	<p>Los empleados perciban cómo es, alcances y el papel que va desempeñar en el plan estratégico</p>	<p>-Medición de la percepción del plan comunicación en los empleados durante el primer año, se hará en la población muestra calculada para un estudio cualitativo.</p> <p>-Evaluación de las acciones y consideración de sugerencias de cada miembro de las áreas.</p> <p>-Monitoreo y análisis de los canales a la vez programas implementados.</p>	<p>Mensual durante seis meses</p> <p>-Encuestas a una muestra significativa de la población desde el primer día en que se da a conocer el plan al personal</p> <p>-Con apoyo en reuniones, circulares, avisos y cartas de los empleados.</p> <p>-Después de la aplicación de encuestas, recolección de todas las minutas e informes del jefe de cada área</p>
<p>Establecimiento del plan en la empresa y personal</p> <p>Estar en las redes prioritarias</p> <p>Responsable: Relaciones Públicas y Comunicación.</p>	<p>Número/características de los contactos del personal con las redes</p>	<p>Balace:</p> <p>Evaluación de Directivos, el área Relaciones Públicas y Comunicación</p> <p>(Tabla de contactos, encuestas, monitoreo de resultados)</p>	<p>Semestral</p>
<p>Adopción y posicionamiento total del plan</p> <p>-Marcar el rumbo y señalar los riesgos</p> <p>-Enriquecer el diálogo sobre el rumbo a partir del plan de negocios</p> <p>Responsable: Relaciones Públicas y Comunicación</p>	<p>Aceptación total del plan de comunicación y objetivo estratégico de la empresa por parte de cada uno de los trabajadores</p> <p>-Grado de cohesión colectiva</p>	<p>-Seguimiento permanente por parte del área de Relaciones Públicas y Comunicación</p> <p>-Encuestas sobre el balance anual</p> <p>-Observación</p>	<p>Anual a través de:- Repaso de la gestión.</p> <p>-Elaboración del cuestionario para medir las acciones de comunicación implementadas.</p> <p>-Aplicar el cuestionario en una encuesta a una muestra significativa de la población.</p> <p>-Analizar los resultados de éstas, los encargados del plan de comunicación y directivos</p>

DESCRIPCIÓN O EXPLICACIÓN DE LA TABLA DE INDICADORES EN LA CONDUCCIÓN DE GESTIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN ILB

La medición mensual del impacto de este proyecto de comunicación en los trabajadores se realizará a través de la aplicación de encuestas, monitoreo y análisis de los canales al mismo tiempo programas implementados durante el primer año, con apoyo de medios como circulares, avisos, minutas e informes de reuniones entre los directivos, el personal y jefes inmediatos de cada área, a su vez de éstos con los empleados a su cargo, con el fin de conocer sus resultados, funcionamiento y sugerencias de cambios por parte los miembros de la Institución educativa en investigación.

El responsable de cada una de dichas acciones son el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación, en colaboración con los Directivos y Diseño gráfico, ya que los primeros autorizan cada actividad a la vez es un apoyo para lograr más aceptación del plan en los trabajadores, la segunda área elabora e incluso da forma a cada estrategia de comunicación.

La primera fila trata: La presentación del plan de comunicación para el ILB a los empleados, posteriormente cómo lo perciben en esta primera fase mediante la aplicación de métodos de medición como encuestas o el monitoreo cada mes durante el primer año de su implementación.

En la segunda fila se aborda: El establecimiento del plan en las redes de comunicación en la empresa y el personal, después la evaluación semestral de los resultados de éste en la institución.

Finalmente, la tercer fila expone la aceptación total y posicionamiento del mismo en la compañía, además el establecer el seguimiento constante del área responsable del plan de comunicación, así como la evaluación anual del funcionamiento a la vez resultados en la calidad de los servicios, el desempeño de los trabajadores, clima laboral, canales de comunicación, en general la comunicación organizacional, para la mejora constante en beneficio del Instituto.

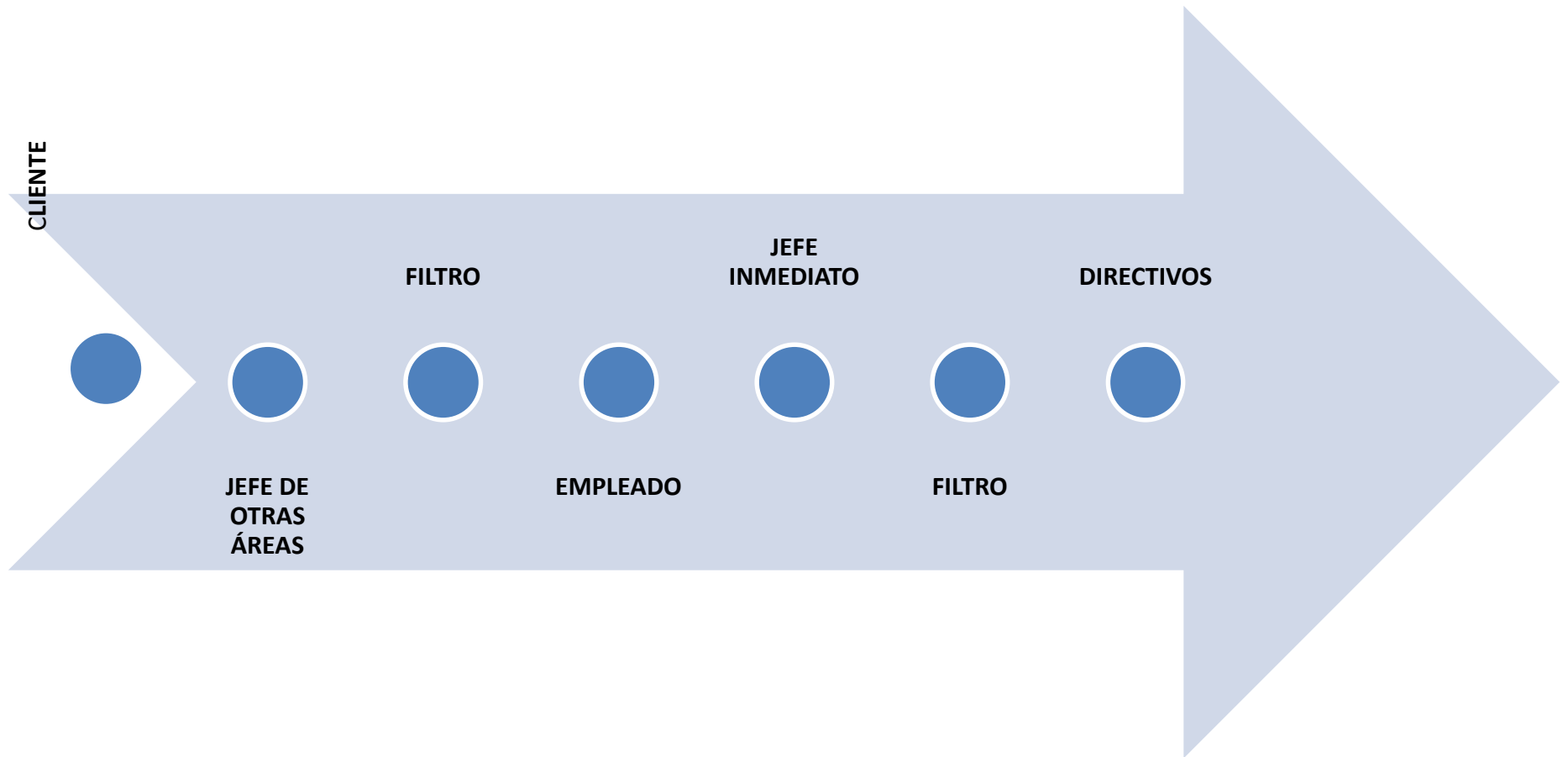
Redes de comunicación

La circulación de la información en la empresa se puede realizar de varias formas hasta llegar a los destinatarios, que en este caso es el personal del Instituto y los clientes, teóricamente esto es denominado redes de comunicación.

En la Institución las redes, permiten combinar las distintas direcciones que puede tomar la información: ascendente, descendente, horizontal o vertical, a su vez éstas adoptan la cualidad de ser formales cuando las establece la propia empresa, e informales al surgir de manera espontánea entre los trabajadores

Imágenes ilustrativas de las redes de comunicación en la instancia educativa en investigación, y de la propuesta de red de comunicación al implementarse en el presente plan⁸⁵:

⁸⁵*Ibidem.*



RED DE COMUNICACIÓN EXISTEN



RED DE COMUNICACIÓN DESEADA

DESCRIPCIÓN Y EXPLICACIÓN SOBRE LAS GRÁFICAS DE REDES DE COMUNICACIÓN EXISTENTES Y LAS DESEADAS EN EL ILB:

En la primera ilustración aparecen los receptores y emisores del proceso de comunicación organizacional en el Instituto, en medio de cada uno de ellos existe un filtro, que es un intermediario cuya cualidad es impedir la transmisión de información directa entre los directivos o jefes inmediatos con los empleados de distintas áreas, en consecuencia no se da la comunicación ascendente y descendente deseada, para mejorar los procesos de trabajo, el intercambio de ideas, la calidad de los servicios a la vez el desempeño de los empleados.

Los filtros o intermediarios hacen la función de ser los primeros en recibir todos los mensajes dirigidos a los directivos o jefes de departamento, posteriormente ellos consideran si es conveniente o no a sus intereses comunicar esas ideas de los empleados a los directivos.

Con relación a la segunda ilustración se representa las redes de comunicación deseadas en el Instituto. Un proceso de comunicación organizacional con un emisor y receptor, no hay intermediarios o filtros, para que se dé la comunicación ascendente y descendente, por consiguiente mejorar el ambiente laboral, los procedimientos de trabajo, intercambio de ideas, las relaciones entre el personal a la par de la calidad en los servicios.

Para dar continuidad al presente plan de comunicación organizacional se expone el apartado de monitoreo.

MONITOREO

Mediante reuniones con autoridades, jefes de área, representantes del departamento de Relaciones Públicas y Comunicación, así como los informes que presenten los directivos de cada sección se realizará un análisis del impacto del plan en activo, cabe destacar que en esta parte del proceso de implementación también será flexible, es decir, sujeto a cambios.

Sin duda, de las sesiones semanales más sobresalientes para medir la trascendencia del plan será la de los representantes del área de Relaciones Públicas y Comunicación con los integrantes de cada departamento, ya que se llevará a cabo una recopilación de sugerencias, opiniones e intercambio de impresiones, con el fin de fortalecer y enriquecer esta propuesta enfocada al cambio de actitudes, mejora constante, eficacia y calidad de los servicios.

En seguida la gestión del plan.

GESTIÓN DEL PLAN:

Ubicación del plan de comunicación interna dentro de la estrategia interna:

Los medios de comunicación adoptados serán: documentación impresa, comunicación verbal, correo electrónico, página web general, página web privada del personal, anuncios publicitarios en radio, carteles, artículos promocionales del Instituto folletos, flayers, agendas, libretas, periódicos, revistas y otros medios acorde a los objetivos que se pretenden alcanzar, este último tema se planteará en el Departamento de Relaciones Publicas y Comunicación.

Determinación de los destinatarios: Los destinatarios son externos e internos, serán en primer lugar el personal del Instituto Leonardo Bravo Plantel Centro, debido a la ineficiencia de la comunicación organizacional que ha ocasionado mal de desempeño laboral reflejado en la calidad de servicio. En segunda instancia, los estudiantes, en quienes recae el resultado de la buena o mala comunicación, el clima laboral o canales no adecuados.

Implementación del plan: Dependerá de la autorización de los directivos con base en un análisis de esta propuesta, recursos materiales y económicos con los que cuenta el Instituto, por ende se tratará de integrar los requisitos necesarios para una buena incursión.

Para finalizar esta propuesta de comunicación organizacional, enseguida se establece el apartado de seguimiento y evaluación.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN:

Como se indicó con anterioridad estará a cargo del Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación, que a su vez se encuentra bajo el mando de Recursos Humanos. En esta parte del plan se verificará el buen funcionamiento e interés del personal, para tal efecto se utilizarán métodos de medición como la encuesta, los cuestionarios, entrevistas individuales o reuniones de equipo ya mencionadas, por lo que se requiere de personal calificado y comprometido.

A continuación se muestra el plan de comunicación para el ILB⁸⁶:

⁸⁶*Ibidem.*

PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL INSTITUTO LEONARDO BRAVO A. C

MES	SEMANA	OBJETIVO	MENSAJE	DESTINATARIO	MEDIO	PRESUPUESTO DESTINADO A LA ACTIVIDAD	ENCARGADO	EVALUACIÓN
A G O	S1 y S2	Notoriedad del plan Establecimiento formal del Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación	Integrar	Personal	Circular Reuniones Folleto Informe Monitoreo Análisis	1.500	Relaciones públicas y Comunicación	
S T O	S3, S4 y S5	Posicionamiento del plan	Integrar	Director Personal	Reuniones Informe Monitoreo Encuestas Análisis	500	Relaciones públicas y Comunicación	
S E P T	S1 y S2	<u>Medir percepción del plan en los empleados</u>	Informativos	Personal	Encuestas Monitoreo Reuniones-Minutas Análisis de medios	500	Directivos, jefes inmediatos, Relaciones públicas y Comunicación	
I E M B R E	S 3 , S4 y S5	<u>Integridad del personal</u> <u>Fomentar el trabajo en equipo</u> -Implementación del plan -Poner en marcha infraestructura -Disminuir rumores -Eliminar filtros	Informativos Desempeño	Personal	Reuniones con Directivos, jefes y personal, o bien jefes en su departamento, jefes con Directivos Tablón Síntesis Organigrama Directorio	600	Directivos Relaciones públicas y Comunicación, Diseño Gráfico	
O C	S1 y S2	<u>Medir percepción del plan en los empleados</u>	Informativos	Personal	Encuestas Monitoreo Reuniones-Minutas Análisis de medios	500	Directivos, Jefes inmediatos, Relaciones públicas y Comunicación	

T U	S1, S2 y S3	<u>Inculcar la identidad corporativa</u> -Reestructurar página web -Diseñar boletín electrónico -Diseño del boletín ejecutivo -Crear portal privado del personal -Reducir rumores	Informativos Desempeño	Personal	Internet Impresos	400	Relaciones públicas y Comunicación, Diseño gráfico	
B R E	S4 y S5	<u>Promover relaciones laborales eficientes:</u> Comunicación ascendente, descendente y horizontal <u>Buen clima de trabajo</u>	Desempeño Motivacional	Personal	Programa de capacitación, Manual de procedimientos, Programa de bienvenida a los nuevos empleados, Videoconferencia, Eventos o actividades para fomentar la participación en grupo, convivios	500	Directivos, Jefes de cada área, Relaciones públicas y Comunicación, Diseño gráfico	
N O	S1 y S2	<u>Medir percepción del plan en los empleados</u>	Informativos	Personal	Encuestas Monitoreo Reuniones-Minutas Análisis de medios	500	Directivos, jefes inmediatos, Relaciones públicas y Comunicación	

V I E	S2	<u>Crear el sentido de pertenencia</u>	Motivacional	Personal	Reuniones con sus jefes Carta al personal, Buzón de sugerencias, Programa de incentivos, Programa de equipos de trabajo, Periódico mura, Difusión de descuentos a los empleados el ILB, por convenios	1.500	Jefes de cada departamento, Relaciones Públicas y Comunicación, Diseño Gráfico		
	M B R E	S3	<u>Fomentar un buen clima laboral</u>	Motivacional	Personal	Excursión Convivio Actividades recreativas y de tiempo libre Recordar días festivos del año, por ejemplo el día de la Secretaria	2000	Jefes de cada departamento, Relaciones Públicas y Comunicación, Diseño Gráfico	
	D I C I E M B R E	S1 y S2	<u>Medir percepción del plan en los empleados</u>	Informativos	Personal	Encuestas Monitoreo Reuniones-Minutas Análisis de medios	500	Directivos, jefes inmediatos, Relaciones públicas y Comunicación	
	P	L	A	N	EN	A	C	TIVO	

E N E R O	S1 y S2	<u>Medir percepción del plan en los empleados</u>	Informativos	Personal	Encuestas Monitoreo Reuniones-Minutas Análisis de medios	500	Directivos, Jefes inmediatos, Relaciones públicas y Comunicación	
	P	L	A	N	EN	AC	TI	VO
F E B R E R O	S1 y S2	<u>Balance semestral del plan</u>	Informativo	Personal	Tabla de contactos Encuestas Informes Reuniones Monitoreo	600	Directivos, Jefes de cada área, Relaciones públicas y Comunicación, Diseño gráfico	

**DESCRIPCIÓN O EXPLICACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL PARA
EL INSTITUTO LEONARDO BRAVO A. C., PLANTEL CENTRO:**

AGOSTO:

Durante las dos primeras semanas de agosto está en funcionamiento el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación. Éste se encuentra en un espacio estratégico del Instituto, cuenta con material de trabajo, todo el personal de la empresa lo ubica e identifica, porque es el responsable del proyecto de comunicación, cuya finalidad es mejorar la comunicación organizacional, desempeño en los empleados, la calidad de los servicios, por ende obtener más ganancias.

El Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación va convocar mediante una circular a todo el personal del ILB Centro, para que asistan a las reuniones informativas donde se les explica qué es, cómo, cuándo, dónde, por qué, para qué se va implementar un plan de comunicación organizacional, después se les entrega un folleto impreso con estos datos. En esas sesiones se les hace ver a los trabajadores a través de mensajes de integración la trascendencia de su participación en el crecimiento de la compañía y el logro de beneficios en común, como un agradable ambiente laboral.

De cada reunión dicha área debe elaborar un informe que tenga análisis, los resultados del monitoreo sobre las dudas, preguntas y sugerencias del personal en cuanto al proyecto, ya que éste es flexible por estar sujeto a cambios.

En las tres semanas restantes de agosto se pretende que el plan ya sea conocido a la vez aceptado por Directivos y el personal. Esto se va a detectar en el monitoreo del plan a través de informes con análisis, los resultados de la aplicación de una encuesta respecto a los canales de comunicación o estrategias.

Cabe hacer mención, que es sumamente necesario e importante instruir a los directivos respecto al plan, para fomentar en ellos la credibilidad en el proyecto, es decir, se den cuenta de todas las actividades a realizarse y los beneficios que su empresa va obtener.

SEPTIEMBRE:

Las primeras dos semanas de septiembre se va a conocer por medio de monitoreo y la aplicación de encuestas cómo el personal ha asimilado a la vez observa el plan. A partir de aquí se realiza un análisis de medios, con el objetivo de determinar cuáles son los canales o las estrategias más aceptadas al mismo tiempo funcional, qué se les puede agregar y quitar a cada una de éstas.

Se da inicio a las primeras reuniones semestrales de los Directivos con los Jefes de cada área, quincenales de estos con el personal a su cargo, finalmente de dichas sesiones se hace una minuta donde se haga mención de los temas, sugerencias así como problemas que se trataron. Estas juntas tienen el propósito de propiciar la comunicación ascendente, descendente y horizontal en la Institución.

En las tres semanas restantes de septiembre continúan sólo las juntas de los Jefes de cada área con el personal a su cargo, para conocer el ambiente de trabajo, resolver problemas laborales, escuchar a los empleados, establecer metas u objetivos del departamento, sobretodo inculcar el trabajo en equipo.

Los tabloneros se colocan en cada departamento, el directorio se ubica en los edificios 19 de Vallarta, 115 y 116 de Ezequiel Montes, Col. Tabacalera, el organigrama se incluye en la página web, también en el periódico mural, con el fin de que los empleados conozcan e identifiquen las funciones de cada área.

De lunes a viernes se entrega la síntesis informativa a los Directivos, Subdirección, finalmente a la Coordinación Académica. Todos los mensajes informativos y de desempeño transmitidos por los mencionados canales de comunicación pretenden disminuir rumores, eliminar filtros y poner en activo la infraestructura del plan, cuyo responsable son Directivos, Jefes Inmediatos de

cada área, principalmente el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación, en colaboración con Diseño Gráfico.

Diseño gráfico, se va encargar de diseñar y dar forma a los canales de comunicación, la página web del Instituto a la vez el portal privado del personal ILB.

OCTUBRE:

Las primeras semanas del mes de octubre al igual que el mes anterior y los meses restantes se va medir la percepción del plan en los empleados a través del monitoreo, reuniones, encuestas y análisis de medios (canales y estrategias), para definir cuáles son los canales o estrategias más aceptados al mismo tiempo funcionales, qué se les puede agregar y quitar a cada uno de estos, porque es un plan flexible a los cambios debido a su intención de mejorar la comunicación organizacional. Los responsables de dichas actividades son los Directivos, Jefes inmediatos de área, Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación, en colaboración con Diseño Gráfico.

Posteriormente, se va reestructurar la página web, crear el portal privado del personal, diseñar el boletín electrónico y el boletín ejecutivo electrónico para emitir mensajes de desempeño e informativos, con el fin de inculcar la identidad corporativa en los empleados y reducir rumores.

Se implementa el programa de capacitación a los trabajadores donde se les va a repartir el manual de procedimientos, además del programa de bienvenida e instrucción al nuevo personal, a quienes se les transmitirá una videoconferencia sobre qué es el Instituto, cómo trabajo, quiénes son las autoridades y alumnos, fecha de creación, para lograr la calidad en los servicios, promover la mejora en las relaciones laborales al mismo tiempo eficiencia en el trabajo.

Con el objetivo de crear un excelente clima de trabajo se harán eventos, convivios o actividades fuera del área de trabajo, como un juego de fútbol entre los empleados en las canchas del Instituto. Los mensajes a transmitir serán motivacionales a la vez de desempeño, porque con esas estrategias la empresa

les muestra a los trabajadores que son importantes como personas, su trabajo y empleados.

Los responsables de las descritas actividades es el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación, en colaboración con Diseño Gráfico.

NOVIEMBRE:

Las primeras semanas del mes de noviembre al igual que los meses anteriores y restantes se va a medir la percepción del plan en los empleados a través del monitoreo, reuniones, encuestas y análisis de medios (canales y estrategias), para definir cuáles son los canales o estrategias más aceptados al mismo tiempo funcionales, qué se les puede agregar y quitar a cada uno de estos, porque es un plan flexible a los cambios debido a su intención de mejorar la comunicación organizacional. Los responsables de dichas actividades son los Directivos, Jefes inmediatos de área, Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación, en colaboración con Diseño Gráfico.

Durante el resto de este mes se implementarán otras estrategias o canales de comunicación para emitir mensajes motivacionales e informativos como: Reuniones del Jefe inmediato de cada área con el personal, carta al personal redactada por el Director en el boletín electrónico y periódico mural, buzón de sugerencias, programa de incentivos, programa de equipos de trabajo, colocar en los tabloneros datos de descuentos y convenios, recordar días festivos, actividades recreativas, con el propósito de crear el sentido de pertenencia a la vez un agradable clima laboral en el personal.

Los responsables de referidas acciones es el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación, en colaboración con Diseño Gráfico.

DICIEMBRE/ ENERO Y FEBRERO:

Las primeras semanas de los meses de diciembre y enero al igual que los pasados meses se va a medir la percepción del plan en los empleados a través del monitoreo, reuniones, encuestas y análisis de medios (canales y estrategias),

para definir cuáles son los canales o estrategias más aceptados al mismo tiempo funcionales, qué se les puede agregar y quitar a cada uno de estos, porque es un plan flexible a los cambios debido a su intención de mejorar la comunicación organizacional. Los responsables de dichas actividades son los Directivos, Jefes inmediatos de área, Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación, en colaboración con Diseño Gráfico.

Una vez con la infraestructura completa de los canales y estrategias de comunicación e implementado el plan, sigue en activo éste. El responsable es el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación, en colaboración con Diseño Gráfico.

Cabe destacar, que en febrero se hace el balance semestral del plan de comunicación, el cual consiste en un informe con análisis del monitoreo, reuniones, reportes de la junta semestral entre los Directivos, empleados, jefes inmediatos, y de las sesiones de éstos últimos con el personal a su cargo, para ver los resultados del plan, si tiene funcionalidad o no, después de seis meses transcurridos.

Sigue el cuadro de la cronología de actividades del plan de comunicación para el ILB⁸⁷:

⁸⁷Op. Cit. SALAZAR Ramírez, Guadalupe Virginia, 26/04/2014

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

	MESES								
ACTIVIDADES	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
Establecimiento formal del Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación									
Realizar diagnóstico de la comunicación en la empresa									
Identificar los principales factores que hacen la comunicación ineficaz									
Formular plan de comunicación									
Implementación del plan de comunicación									
Realizar reuniones con el personal									
Creación de programas para el buen desempeño laboral del personal									
Elaboración de programas de motivación para fomentar la identidad corporativa y ambiente laboral									
Diseño de portal privado									
Reestructuración de la página web									
Diseño de medios									
Medición del impacto de este plan en el personal									
Evaluación del plan									

DESCRIPCIÓN Y EXPLICACIÓN DEL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL ILB:

En el cuadro se muestran los meses en los que se va a realizar cada estrategia del plan de comunicación para ILB Plantel Centro, a partir de sus inicios en junio hasta su implementación total en febrero, con el propósito de llevar un orden cronológico de las acciones a efectuar a través de canales o medios ya citados en la explicación del cuadro del plan. De ese modo identificar la primera actividad, también las siguientes en un tiempo determinado.

Dándole seguimiento al proyecto a implementarse en la instancia educativa en estudio, se presenta el cuadro del presupuesto aproximado de éste⁸⁸:

⁸⁸*Ibidem.*

PRESUPUESTO ESTIMADO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

RESPONSABLES DE OTORGAR EL PRESUPUESTO REQUERIDO	RESPONSABLES DE REALIZAR LA ACCIÓN	ACTIVIDAD	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	COSTO DE IMPLEMENTACIÓN
Contabilidad	Relaciones Públicas y Comunicación	Establecimiento del proceso de comunicación organizacional. Realización de reuniones con el personal de la empresa. Elaboración de material informativo a difundirse en los medios.	6 meses	\$12,000.00
Contabilidad	Diseño Gráfico	Reestructurar la página web Diseñar los medios electrónicos a utilizar Diseñar la página privada de empleados Diseñar todo material de promoción de la Institución	4 meses	\$8,000.00
Contabilidad	Diseño Gráfico	Difusión de los mensajes por Internet	6 meses	\$2,000.00
Contabilidad	Relaciones Públicas y Comunicación Diseño Gráfico	Compra de recursos materiales: Hojas Carteles Periódicos y revistas de educación mensual o diaria Coffe break de las reuniones Tablón Directorio Buzón Internet	6 meses	\$2,000.00
Contabilidad	Relaciones Públicas y Comunicación Diseño Gráfico	Elaboración de la videoconferencia	1 mes	\$600.00
Contabilidad	Diseño Gráfico	Pago imprenta	6 meses	\$300.00
Contabilidad	Contabilidad	Equipar la oficina de Relaciones Públicas y Comunicación	2 meses	\$1,500.00
TOTAL				\$26,400.00

DESCRIPCIÓN Y EXPLICACIÓN DEL CUADRO SOBRE EL PRESUPUESTO ESTIMADO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL ILB:

En este último cuadro sobre el presupuesto se expone la cantidad de dinero a requerirse en la implementación de cada estrategia de comunicación o actividad del plan de comunicación destinado al ILB Plantel Centro, durante seis meses, y los responsables de otorgar ese presupuesto a la vez de la acción, con el objetivo de considerar la inversión a realizar por parte de la empresa, para conseguir mejorar su comunicación organizacional, en consecuencia cada uno de sus procesos de trabajo.

Con esta información se concluye la parte práctica de la presente investigación, donde se unieron la teoría, indagación y ejecución, para la mejora continua en una Institución educativa a través de estrategias de comunicación con la cualidad de dar lugar a la calidad en los servicios, eficacia de los procesos de trabajo y desempeño de los miembros de una organización.

Desde luego, es un plan de comunicación organizacional flexible o sujeto a cambios, conforme se realiza su monitoreo para detectar con exactitud qué estrategia es más conveniente poner en marcha, esto se origina ya en la práctica.

Se considera no incluir por principio las redes sociales de comunicación actual, si no posteriormente, porque van contra la privacidad de las empresas, mientras no sea plena la implementación del presente plan y se conozca su impacto, además se recuerda, que el Facebook ha representado para el Instituto un mal canal de comunicación en vista de generar mala reputación exterior en vez de buena.

Pero, si se espera con base al análisis y provisión de acciones, que el Instituto Leonardo Bravo logre alcanzar la competitividad deseada, por supuesto aumento de ganancias, que es el objetivo de toda empresa.

Ahora, siguen las conclusiones de la presente investigación.

CONCLUSIONES

En esta última parte se exponen las conclusiones a las que se llegaron, posterior a un Capítulo I con información documental de la comunicación organizacional, un Capítulo II sobre el análisis de este tipo de comunicación en el Instituto Leonardo Bravo Plantel Centro, conforme a los conceptos y teorías del tema en investigación, y un Capítulo III dedicado a proponer cómo mejorar aquellos aspectos que ocasionan una mala comunicación en esta Instancia Educativa, de acuerdo con el estudio realizado en el Capítulo anterior .

De la indagación documental se obtuvieron los siguientes hallazgos:

- a) La comunicación organizacional es esencial y una necesidad de las empresas, ya que un departamento de esta disciplina en una compañía crea organización general, un agradable ambiente de trabajo e implementación de canales de comunicación adecuados, para lograr rendimiento laboral por parte de los empleados, productos o servicios de calidad, la satisfacción de los clientes, finalmente el objetivo primordial excelentes remuneraciones.

Sin ésta, un corporativo tendría pérdidas de dinero, tiempo, despidos y malos entendidos, porque no existen los mecanismos para inculcar un clima laboral armonioso entre los empleados, el sentido de pertenencia e identidad en ellos, el uso de medios convenientes a través de los cuales se transmite información de procedimientos laborales.

B) En consecuencia, se les sugiere a los empleadores e Instituciones dedicar un espacio de sus departamentos a la comunicación organizacional, pero desgraciadamente en la actualidad la mayoría de las empresas mexicanas no invierten en un proyecto de este tipo de comunicación, por la crisis económica del país.

C) Los empleadores no creen en la fortaleza y crecimiento que puede adquirir su organización, esto último se origina porque no están informados al respecto a la vez consultan a comunicadores con falta de preparación en la materia.

Entonces, la sugerencia es invitar a los futuros comunicólogos a prepararse mejor, para convencer con su conocimiento a los directivos de una empresa acerca de la necesidad de invertir en un recurso básico de trabajo como un plan de comunicación, la forma en que éste puede enriquecer a sus corporativos y hacer valorar su trabajo.

C) También, se encontró que no se hace la cabal y correspondiente promoción a las indagaciones elaboradas por los especialistas mexicanos en el tema, por lo cual se tiende a consultar los libros e investigaciones sobre la comunicación organizacional realizadas por autores extranjeros. En ese sentido no se aprovecha el conocimiento de dichos investigadores nacionales en la disciplina, en consecuencia estos se van a trabajar a otros países.

Por lo anterior, debe llevarse a cabo más investigaciones de esta materia y hacerles la debida promoción, puesto que se cuenta con todos los elementos de conocimiento para lograrlo excepto el presupuesto, sin embargo, no es un obstáculo porque se puede conseguir.

D) Otro hallazgo fue que las áreas de comunicación organizacional de las empresas utilizan cada vez más las redes sociales y el correo electrónico, para transmitir sus mensajes dirigidos a su personal, en lugar de los avisos, memorándum, periódico mural o boletín, porque los mencionados medios electrónicos ahorran tiempo, dinero, esfuerzo a la vez realizan otras funciones como hacer llegar un comunicado a los empleados de otras compañías filiales lejanas, aunque no hay una comunicación directa ni tampoco no verbal, para implementarlos se debe estudiar el ambiente, el área de mejora e identidad de los trabajadores de una compañía, con tal de evitar mala reputación de la misma.

Desde luego, los avances de la tecnología no se pueden eliminar, no obstante, la recomendación con relación a los nuevos canales impuestos por la modernidad es analizar con detenimiento el establecimiento de los mismos en un plan de comunicación organizacional, con el propósito de evitar la mala reputación de una empresa o que no funcionen como se esperaba.

E) Con relación al Instituto Leonardo Bravo Plantel Centro, se detectó que su mala comunicación debido a la falta de organización, adecuada administración, como quien dice las reglas e instrucciones se mencionan mas no se establecen en un documento o en un medio, la presencia de un ambiente tenso, rígido, autoritario paternalista, hostil e incertidumbre en donde no se destaca el trabajo del personal, dando lugar a la apatía y desinterés.

Además, los dueños no se comunican directamente con el personal, si no lo hacen mediante intermediarios, los cuales deciden qué y cómo transmitir sus mensajes, si se llega a efectuar ésta es para emitir instrucciones poco específicas a los trabajadores, quienes no pueden dar a conocer sus sugerencias sobre su trabajo porque no hay canales de comunicación con ese fin.

Esto ha ocasionado entregar de manera tardía el trabajo, por consiguiente se ve reflejada ésta en la comunicación externa al público a través de su publicidad, la calidad de sus servicios a la vez el rendimiento laboral de sus empleados, ante esas circunstancias observadas con base en la experiencia laboral de cinco años y profesional se sugirió esta investigación, para mejorarla comunicación organizacional. Un proyecto que consiste en implementar canales de comunicación adecuados, programas de estímulo y desempeño para destacar la labor de los trabajadores del Instituto, con tal de hacer más ágil los procesos de trabajo, la atención al cliente, y hacer notorio el crear canales de comunicación externos más llamativos, con el fin de atraer a jóvenes interesados en estudiar una carrera o concluir su Bachillerato en esta Institución privada incorporada al I.P.N.

En la historia de la fundación del Instituto se identificó, que puede mejorar en sus procesos de trabajo si sus integrantes se lo proponen, también que sus directivos están interesados en capacitar a sus docentes, pero han dejado a un lado en esto a los administrativos, por lo consiguiente no se puede hablar de ofrecer un servicio completo de calidad, aquí la propuesta es capacitar a todo el personal para lograr dicha cualidad.

La presente investigación aporta a la sociedad un plan de comunicación sujeto a las modificaciones que pudieran surgir en su implementación, con tal de establecer las estrategias necesarias y convenientes para lograr el crecimiento del Instituto en estudio, que es accesible para todos los mexicanos e incorporado a una de las Instancias de Educación Pública más reconocida del país, el I. P. N.

Además, para los lectores se exponen otros factores posibles de investigación, por ser el estado actual en que se encuentra el objeto de estudio, algunos de ellos son: El impacto de la crisis económica en la comunicación organizacional de las empresas mexicanas, las ventajas o desventajas del uso de las redes sociales en este tipo de comunicación dentro de los corporativos, o bien la importancia de que los comunicadores del país hagan libros e investigaciones sobre el tema.

En lo particular, esta tesina dejó aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera en el análisis y crítica de la comunicación interna del Instituto en estudio, el recurrir a la creatividad al hacer los formatos y la distribución de los mensajes en cada uno de los canales del plan de comunicación organizacional para el ILB.

Principalmente, fundar el mencionado plan con el objetivo de corregir aspectos que impiden una buena comunicación en una empresa, finalmente concluir un proyecto profesional que comenzó hace casi 10 años, el dar termino a la carrera, a la vez descubrir el interés por conocer más conceptos o elementos relacionados con el tema.

Ese interés por conocer otras características de la comunicación organizacional, llevaron a deducir el posible futuro de ésta: En México se van a dejar de implementar por un tiempo las áreas de este tipo de comunicación en las empresas hasta que la situación económica se mejore, sin embargo, los próximos comunicólogos se van a preparar más en cuanto a la disciplina ante la necesidad de abrirse camino en las fuentes de empleo, después ellos con sus conocimientos van hacer que el tema en estudio sea reconocido por los empleadores como una parte esencial de sus corporativos, en resultado éstos últimos empiecen a invertir en un proyecto de comunicación.

Por otra parte, los canales de comunicación van a tener continuos cambios al mismo tiempo que la tecnología lo hace, y probablemente esta investigación a la vez proyecto para el Instituto Leonardo Bravo Plantel Centro se pueda implementar, de ese modo la comunicación de éste sea más eficaz para hacerlo crecer y fortalecer.

BIBLIOGRAFÍA:

1. ALLES, Martha Alicia. Comportamiento Organizacional. Buenos Aires, Gránica, 2009, p. 30-67 y 292-333.
2. ALMENARA Aloy, Jaume. Comunicación Interna en la Empresa. Barcelona, Editorial UOC, 2005, p. 47-90.
- 3.ÁLVAREZ, Jesús Timoteo. Manejo de la Comunicación Organizacional, Espacios, Herramientas y Tendencia en Gestión de Negocios. España, Díaz de Santos, 2012, 278pp.
4. ANDRADE, Horacio. Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina y Técnica. España, Netbiblo.com, 2005, 116pp.
5. ÁVILA González, Rafael. Crítica de la Comunicación Organizacional. México, UNAM, 2004, p.46-87 y 112-129.
- 6.ADLER, B. Ronald y Jeanne Marguardt Elmhorst. Comunicación Organizacional, Principios y Práctica para Negocios y Profesionales. México, Mc Graw Hill, 8Ed. 2008, 462pp.
7. BRANDOLINI A. y M González Fríjoli, Comunicación Interna. Argentina, Dircom, 2009, p.10-71.
8. BELL, Judith. ¿Cómo hacer tu primer trabajo de investigación?. México, Gedisa, 2002, 250pp.
- 9.BRUNET, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definición, diagnóstico y Consecuencias. México, Trillas, 5 Ed., 2004, p. 11-18, 26-86 y 87-100.
10. CALERO Vinelo, Aristides. Técnicas de Muestreo. La Habana Cuba, Pueblo y Educación, 1978, 514pp.
11. CASTRO, José et.al. Comunicación: Lecturas de Comunicación Organizacional. España, Netbiblos, 2005, p. 11-55.

12. CHIAVENATO, Idalberto y Arao Sapiro. Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones. México, Mc Graw Hill, 2 Ed., 2010, p.71-84, 231-342 y 302-304.
13. DIEZ Freijeiro, Sara. Técnicas de Comunicación, La Comunicación en la Empresa. Bogotá, Ediciones de la U, 2011,p.13-95 y 109-115
14. Don Hellriegel y John W Slocum, Jr.Comportamiento Organizacional. México, Cengage Learning, 12 Ed., 2009, p. 125-142, 357-361 y 478-494
15. ESCANDELL Vidal, María Victoria. La Comunicación.Madrid, Gredos, 2005, 120 pp.
16. EYSSAUTIER de la Mora, Maurice. Metodología de la Investigación. México, Ecasa, 1991, p.112-114.
17. FINCOWSKYB, Franklin et.al. Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina. México, Person Prentice Hall, 2011, p.9-25, 35-40, 100-121,238-250 y 486-492.
18. FERNÁNDEZ Collado, Carlos G. et. al. La Comunicación en las Organizaciones. México, Trillas, 2 Ed., p. 88-101, 215-289
19. GARRIDO, Francisco Javier. Comunicación Estratégica, Las Claves de la Comunicación Empresarial en el Siglo XXI. Barcelona, Gestión 2000, 2001,p.119-125.
20. Goldhaber, Gerald M. Comunicación Organizacional. México, Diana, 5 Ed., 1995, p.15-53.
21. GÓMEZ Vieites, Álvaro y Carlos Otero Barros. Redes Sociales en la Empresa, La Revolución e Impacto a Nivel Empresarial y Profesional. España, Ra-ma, 2011, p. 95-243.

22. H. Defleur, Margaret et.al. Fundamentos de la Comunicación Humana. México, Mc Graw Hill, 3Ed., 2005, 377pp.
23. HERNÁNDEZ Samperi, Roberto et.al. Metodología de la Investigación. México, Mc Graw Hill, 4 Ed., 2006, 850 pp.
24. HomsQuiroga, Ricardo. La Comunicación en la Empresa. México, Iberoamérica, 1998, p. 67-145.
25. LIBAERT, Thierry. El Plan de Comunicación Organizacional, Cómo Definir y Organizar la Estrategia de Comunicación. México, Limusa, 2012, 283pp.
26. LÓPEZ Ruiz, Miguel. Elementos Metodológicos y Ortográficos Básicos para el Proceso de Investigación. México, UNAM, 1989, p.53-59
27. MARTÍNEZ De Velasco, Alberto y Abraham Nosnik. Comunicación Organizacional Práctica. México, Trillas, 9Ed, 2004, 111pp.
28. MAYORGA Rodríguez, Carolina. Metodología de la Investigación. Colombia, Panamericana, 2002, 127 pp.
29. RAMOS Padilla, Carlos G. La Comunicación en las Organizaciones. México, Trillas, 2 Ed.,2005, p. 11-47.
30. ROJAS Soriano, Raúl. Guía para realizar Investigaciones Sociales. México, Plaza y Valdés, 10 Ed, 1998, 437pp.
31. SALÓ, Núria. Aprender a Comunicarse en las Organizaciones. España, Paidós Ibérica, 2005, p 50-59 y 96-103.
32. SÁNCHEZ Álvarez, Rafael y José A. Torres Delgado. Estadística Elemental. La Habana Cuba, Pueblo y Educación, 1989, 326pp.
33. STONER, James A. F. et.al. Administración. México, Person Pretice Hall, 6 Ed., 1996, p.65-98, 324-369 y 572-602.
34. WARLEY, Jorge. ¿Qué es la comunicación?, ¿Qué son los medios de comunicación?. Buenos Aires, Biblos, 2010, 126 pp.

35. WARREN, Carl Nelson. Géneros Periodísticos: Nueva enciclopedia de la noticia. Barcelona, ATE, 1975, p.101-118.

36. ZORRILLA, Arenas Santiago. Introducción a la Metodología de la Investigación. México, Océano, 1988, 372 pp.

PÁGINA ELECTRÓNICA:

1. AREIZAN, Daniela. "Antecedentes de la Comunicación Organizacional". (11/2011), Disponible: <http://www.daniareiza.comuyorg.blogspot.com/2012/11>. Consulta: 2/04/2014 a las 13:00 P.M.

2. ARRIBAS Urrutia, Amaia. "La Comunicación Organizacional en México" en Razón y Palabra. 67, (09/04/2014), Disponible: <http://www.35razonypalabra.org.mx/N/n67/comestrategica/>. Consulta: 10/04/2014, 11:19 A. M.

3. "Comunicación Organizacional". Disponible: http://www.raberttexto.com/archivo1/comu_organiza.htm. Consulta: 03/03/2014, 16:00 P.M.

4. "Elemento 20: Comunicación Organizacional, Situación Actual" Disponible: <http://www.mecioldanillo.wordpress.com/subsistema-de-controldegestion/comunicacionpublica/comunicacion-organizational/>. Consulta: 20/03/2014, 12:00 HRS.

5. ESCOBAR Sanz Dranguet, Beatriz. "Las Redes Sociales como Herramientas de Comunicación Interna en la Organización". Disponible: <http://www.boletindintel.es/BoletinesAyB/B100316/docs/gesfor.pdf>. Consulta: 06/03/2014 , 13:00 P.M.

6. GONZÁLEZ Almaguer, José de Jesús. "La Comunicación en México: algunas imágenes para el campo laboral" en Razón y Palabra. 25 (febrero-marzo 2002), Disponible: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n25/jalmager.htm>. Consulta: 02/04/2014, 15:00 P. M.

7. GUAJARDO Vizcaya, Roberto. "Las Redes Sociales Virtuales y la Comunicación Organizacional". Disponible: http://www.media.wx.com/eff4a7_7857d5e2f4b715d263146d816cof27... Consulta: 05/03/2014, 14:00 P.M.
8. HERNÁNDEZ Rodríguez, Ana J. "Planificar la comunicación" en *Revista Latinade Comunicación Social*, 48 (marzo/2002), Disponible: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/2002/latina48marzo/4812ajhernandez.htm>. Consulta: 05/03/2014, 16:00 P.M.
9. HERRERA Juárez, Sergio. "La Comunicación en la Empresa Enfocada al Servicio". (31/05/2013), Disponible: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/comunicacion-en-la-empresa-enfocada-al-servicio-htm>. Consulta: 20/02/2014, 11:00 A.M.
10. LLANO, Serafina. "La Comunicación Organizacional en México, Características y Perspectiva". 4, Año 1, (septiembre/noviembre 1996). Disponible: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/llano.htm>. Consulta: 17/03/2014, 17:00 P. M.
11. LÓPEZ, María. "Algunas Corrientes Actuales de Comunicación", (8/04/2008), Disponible: <http://www.lacomunicacionorganizacional.blogspot.com/...actuales>. Consulta: 26/04/2014, 10:00 A.M.
12. LUMAGA Martínez, Luis. "¿Qué es el Clima Organizacional?". Disponible: <http://www.monografia.com/trabajos6/clior/clior.shtml#ixzz2v8TfP7S1>. Consulta: 14/03/2014, 20:00 P.M.
13. MARTÍNEZ, Luis. "Clima Organizacional". Disponible: <http://www.elprisma.com/.../climaorganizacional>. Consulta: 12/03/2014, 10:00 A.M.
14. MARTÍNEZ Posadas, Selesté. "Comunicación Organizacional" en *Tu Revista Digital Digi.U@T*, Vol. 3 No. 4, (abril/2009), Disponible: <http://www.turevista.uat.edu.mx>. Consulta: 14/03/2014, 14:00 P.M.
15. "Marketing y Comunicación Organizacional, Áreas de Trabajo Actuales". Disponible: <http://www.analisismarketing.com/análisis-de-marketing/...> Consulta: 14/04/2014, 18:00 P.M.

16. MESÓN Sanz, Miguel Ángel. “Fases para elaborar un plan de comunicación interna”. (14/08/2012), Disponible: <http://www.miriconsocial.wordpress.com/2012/08/14/fases-plan...> Consulta: 22/03/2014, 10:00 A.M.
17. MOLINA, Maisch. “Estudios de Clima Organizacional”. Disponible: <http://www.losrecursoshumanos.com/...declima-organizacional.html>. Consulta: 5/04/2014, 20:00 P. M.
18. NIEVES Cruz, Felipe. “Plan Estratégico de Comunicación”. (marzo/2006), Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/comunicación-estrategica.htm>. Consulta: 11/03/2014 a las 17:30 P.M.
19. “¿Qué es el Clima Organizacional?”. Disponible: <http://www.degerencia.com/tema/clima-organizacional>. Consulta: 09/03/2014, 20:00 P.M.
20. “Redes Sociales como Opción de Comunicación Organizacional”. (21/05/2011), Disponible: <http://www.tattao913.wordpress.com/2011/05/21/redes-sociales-com...> Consulta: 03/03/2014, 14:00 P. M.
21. RODRÍGUEZ Guerra, Ingrid. “Comunicación Organizacional: Teorías y Puntos de Vista”, (26/mayo/2009), Disponible: <http://www.apuntesdecienciasdelacomunicacion.blogspot.mx/2009/05/concepto-de-comunicacionorganizacional>. Consulta: 12/02/2014, 10:00 A.M.
22. SALADRIGAS Medina, Hilda. “Comunicación Organizacional: Matrices Teóricas y Enfoques Comunicativos” en Revista Latina de Comunicación Social. Año VIII/II Época, 60 (juliodiciembre/2005), Disponible: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540salabrigas.pdf>. Consulta: 12/02/2014, 11:00 A.M.
23. SAMPER, Mario Alejandro. “La Pelea por el Poder en las Redes Sociales”. (18/03/2012), Disponible: <http://www.grupos4fantasticos.blogspot.com/2012/las-redes...> Consulta: 10/03/2014, 19:00 P.M.

24.SAYAGO, Leonardo Enrique. “Comunicación Organizacional”. Disponible: <http://www.elprismacom/.../comunicaciorganizacional/default2.asp>. Consulta: 25/03/2014, 17:00 P.M.

25. TORRES Alonso María del Carmen y José Alberto Alejo Becerra. “Surgimiento y Desarrollo de la Comunicación Organizacional y su Relación con Otras Ciencias” en Contribuciones a las Ciencias Sociales,(julio/2011),Disponible: <http://www.eumed.net/rev/cccss/13/taab.htm>. Consulta: 20/03/2014, 18:00 P.M.

26.TOPPAZZINI, Carlos. “Cómo Impactan las Redes Sociales en la Comunicación Interna de las Empresas” en Clarín. (18/07/2010), Disponible: <http://www.clarin.com/internet/impactan-sociales-comunicacion...> Consulta: 28/03/2014, 12:00 HRS.

27.VALLEFlorez, Mónica. “La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI” en Razón y Palabra, 32, (abril/mayo/2003), Disponible: <http://www.razonypalabra.org.mx>. Consulta: 10/02/2014, 13:00 P.M.

28.”ValorHumano”. Disponible: <http://www.valorhumano.com.mx/index.php?option=com>. Consulta: 10/04/2014, 21:00 P. M.

ENTREVISTAS:

1. CORONA Tovar, María Adriana. Docente de la FCPYS UNAM. “El Futuro de la Comunicación Organizacional en México”. FCPYS, sábado 22/03/2014, 11:00 A.M.

2. MONDRAGÓN Escobar, Alfredo. Profesor del ILB Plantel Viveros y Centro. “El Futuro de la Comunicación Organizacional en México”. ILB Plantel Centro, jueves 20/03/2014, 10:00 A.M.

3. MARTÍNEZ Osuna, Jesús. Docente del ILB Plantel Centro. “Fundación del Instituto Leonardo Bravo”. ILB Plantel Centro, martes 18/03/2014, 18:00 P.M.

4. VERDE Durán, Ruperto. Profesor del ILB Plantel Centro. “Fundación del Instituto Leonardo Bravo”. ILB Plantel Centro, jueves 13/03/2014, 17:00 P.M.

OTRAS FUENTES:

Encuestas I y II (29/03/2014) 9:00 A.M. a 19:00 P.M.

A continuación los anexos del presente trabajo.

ANEXO I:

Bienvenidos

El Instituto Leonardo Bravo es una institución consciente de que la educación es la respuesta a los cambios que constantemente exige la sociedad, por lo que estamos empeñados en ofrecer una educación integral en los aspectos académicos, culturales, deportivos y de vida.



Campus

Centro
La Raza
Estado de México (Gustavo Baz)
Acapulco
Veracruz

Portales

ANEXO II

Home

Oferta Educativa

Servicios

Admisión

Centro de Idiomas

Noticias



¡Preparándote para el Éxito!

Avisos

Calendario de Reinscripción Ciclo 2013 [[Click Aquí](#)]

ANEXO III:

LABRAS MEHAN
Lle Miguel /

Instituto Leonardo Bravo
Biografía
2013
Lo más destacado

diciembre
noviembre
octubre
septiembre
agosto
Julio
junio
mayo
abril
Marzo
febrero
enero

2012

Nacimiento

Jorge Ruiz Gaia

ee Dee Ch

Octavio Rolo

Lizbeth Medina

Ari Rubio

+1628

LLEGADO AL CORAZON ..

27 de noviembre de 2013 a la(s) 23:28 · Me gusta · 10

Luis Ortiz

AH ORALE WEY

CHIDO TU COTORREO

27 de noviembre de 2013 a la(s) 23:28 · Me gusta · 7

Anuncios

Ella gana en línea

Haga clic aquí para aprender cómo se gana US\$200 por hora de su tiempo libre

27 de noviembre de 2013 a la(s) 23:29 · Me gusta · 7

Jonathan Constantino Terrenal No se confundan....!! Ye por eso reprobé jajajja Ignacio Campos Sainez Jair Misael B Silva Garcia

27 de noviembre de 2013 a la(s) 23:29 · Me gusta · 4

Alejandro Quiroz cha mi educacion no me permite expres vocabulario que se merecen..... !!!!

27 de noviembre de 2013 a la(s) 23:30 · Me gusta · 10

Oktavio Granada Jajajajaja

27 de noviembre de 2013 a la(s) 23:31 · Me gusta · 3

Drift King Es el personal que labora ahí el que hace que lo del instituto.

27 de noviembre de 2013 a la(s) 23:32 · Me gusta · 13

Luis Ortiz

Chat (desactivado)

ANEXO IV:

 <p>ILB INSTITUTO LEONARDO BRAVO</p> <p>Licenciaturas ILB</p>	 <p>ILB INSTITUTO LEONARDO BRAVO</p> <p>Bachillerato ILB</p>
<p><i>Perfil de ingreso</i> El aspirante deberá estar dispuesto a formarse con apertura al diálogo y a recibir una educación integral en un contexto de excelencia académica y en claro compromiso social.</p> <p><i>Perfil de egreso</i> Desde una perspectiva técnica e integral, desarrollarás las habilidades, actitudes y valores que te permitirán incorporarte con éxito a la vida laboral y seguir creciendo en tu desarrollo personal y profesional.</p>	<p><i>Perfil de ingreso</i> El aspirante deberá estar dispuesto a formarse con apertura al diálogo y a recibir una educación integral en un contexto de excelencia académica y en claro compromiso social.</p> <p><i>Perfil de egreso</i> Desde una perspectiva técnica e integral, desarrollarás las habilidades, actitudes y valores que te permitirán incorporarte con éxito a la vida universitaria y seguir creciendo en tu desarrollo personal y profesional.</p>

Lic Miguel Ángel Inicio 20+

ILB Instituto Leonardo Bravo Biografía 2013 Lo más destacado

diciembre
noviembre
octubre
septiembre
agosto
Julio
junio
mayo
abril
Marzo
febrero
enero
2012

Nacimiento
Jorge Ruiz Gaia
ee Dee Ch
nky Sandoval De Leon
Kro Neko

Octavio RoLo

+1628

Anuncios
Lizbeth Medina Ari Rubio

Tatuajes hasta 70% OFF
groupon.com.mx

Hay hechos que nos marcan y nunca olvidaremos, en Groupon esto es para ti. (ref)

QUE UNO ES EL PENDEJO

28 de noviembre de 2013 a la(s) 17:29 · Me gusta · 17

Jonathan Macias Nava Les valen madre sus alumnos... Solo les importa que paguena tiempo, la neta. Para todo lo que quieras hacer es un problema, cambien si visión y su imagen será otra neta.
28 de noviembre de 2013 a la(s) 20:07 · Me gusta · 7

Aurea Hungria Enciso No hablamos d la escuela sino de la mala organización que tiene el instituto
29 de noviembre de 2013 a la(s) 5:39 · Me gusta · 3

Luis Manuel Ordoñes Ramoz ya me entere por otra amiga de otro plantel de estas anti-mañías de ustedes instituto leonardo que solo los del plantel centro nos aplicaron con sus tarugeses de alargar esa semana y media por que una amiga del ILB la raza ya salio desde ayer de vacaciones dan asco ustedes del instituto realmente les hace falta una fuerte escarmiento por varias autoridades que los multen como las autoridades de RVOE del ipn y la profeco por abuso de poder de encajarse de elevar colegiaturas, a ustedes no les convienen que alumnos de bachillerato y licenciatura se levantara y toman de rehen la escuela sin que dejen pasar a tanto administrativos como los directivos de este plantel centro otra cosa donde queda en que invierten ese dinero que pagamos de colegiaturas nosotros como usuarios pagamos y les damos para que ustedes tragan se den sus malditos lujitos para su maldito beneficio donde queda ese dinero que nosotros damos los torniquetes no sirven fue una maldita porqueria esos torniquetes de mierda, si van a implementar como estas pendejadas apliquenlos a los demas malditos planteles y no pongan de maldito pretexto que bloqueo que manifestaciones carajo sean una maldita institucion seria sean ya mas responsables la ni la muelan de mi parte armare una revuelta para que ustedes como instituto cierren puertas ya me canse que pongan pretextos con de bloqueos que no se y siempre se escudan que politecnico esto que politecnico no mandan nada eso son pretextos y con pretextos son maestros y nos les hace falta mentir que son expertos en eso
30 de noviembre de 2013 a la(s) 16:57 · Me gusta · 6

Luis Manuel Ordoñes Ramoz ni se les ocurra borrar mi comentario ni bloquearme

Chat (desactivado)

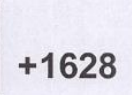
- diciembre
- noviembre
- octubre
- septiembre
- agosto
- Julio
- junio
- mayo
- abril
- Marzo
- febrero
- enero
- 2012

Nacimiento

Jorge Ruiz Gaia

nky Sandoval De Leon

Kro Neko



+1628

Lizbeth Medina

Ari Rubio



QUIERE COTORREAR

27 de noviembre de 2013 a la(s) 23:34 · Me gusta · 8

Miguel Guzman La prepotencia

Mala atencion

Irresponsabilidad

Y que bloquean a los alumnos que quieren sus certificados c documentos y como no quieren que los quemem en Facebook Como pienso que mr harán a mi!!

27 de noviembre de 2013 a la(s) 23:35 · Me gusta · 8

Fany M. López La verdad todos los alumnos tenemos razo no la administracion con la q la llevan si ya q hay personal.d hacer su trabajo bien.....

27 de noviembre de 2013 a la(s) 23:35 · Me gusta · 16

Barbi Yosha-Broza Es la neta q c puede acer es mejor ex declr hipocrecias ni modo asi es xq primero nos presionamo: finales y luego q no q atrasaban los exámenes eso no es p planes para ocupar nuestro tiempo

27 de noviembre de 2013 a la(s) 23:37 · Me gusta · 5

Brandon Isaac Gomez Tagle Todo se mueve con dinero, llevará a la escuela a ser de mala calidad...

27 de noviembre de 2013 a la(s) 23:37 · Me gusta · 8

Miguel Guzman Quien administra la pagina

Riquelme?

Luis?

O castañeda?

Son tan reflexivos y poeticos

27 de noviembre de 2013 a la(s) 23:39 · Me gusta · 7

Estela León El principio de la educación es predicar con el

27 de noviembre de 2013 a la(s) 23:41 · Me gusta · 15

Barbi Yosha-Broza Ademas si ya terminaron los profes el nada xq kieren onlignarnos a q vayamos a la esc.

27 de noviembre de 2013 a la(s) 23:41 · Me gusta · 2

Isaias LR CON TODO RESPETO MERECEMOS EXPRESARN SOLO PUEDO HABLAR BIEN DE UNA PERSONA QUE ME HA ELLA SI MERECE MIS APLAUSOS ELLA ME ATENDIO HACE NOMBRE PERO ME TRATÓ BIEN QUE HASTA ME SORPREN POLICÍAS TRATAN MAL HABLAN GROSERO Y NO TE PELAN SIEMPRE CO. CARAS. NOS TRATAN COMO CARCELEROS Y

27 de noviembre de 2013 a la(s) 23:42 · Me gusta · 4

Rox Bluster Inn castañeda... no creo que en donde este t fallecio a principios de semestre.

27 de noviembre de 2013 a la(s) 23:43 · Me gusta · 6

Chat (desactivado)

Anuncios

Tatuajes hasta

70% OFF

groupon.com.mx



Hay hechos que nos marcan y nunca olvidaremos, en Groupon esto es para ti. (ref)

ANEXO VI:

1



ILB

Instituto Leonardo Bravo

FORMANDO PROFESIONISTAS DESDE 1961

GACETA INFORMATIVA



Distribución Mensual Volumen 8 2009

PREVENIR ES LO MEJOR

El pasado 24 de marzo el Instituto Leonardo Bravo fue sede de un magno evento realizado por Biotem (Centro de Prevención y Salud) al cual asistieron representantes de distintas Instituciones... Pág. 2

ADMINISTRACIÓN Y FUNCIÓN ADMINISTRATIVA



Si bien es cierto que los administradores más eficaces son generalmente buenos líderes, también lo es que la administración no sólo se reduce a dirigir... Pág. 3

COMODIDAD Y TARIFA

No cabe duda que la comodidad y la tecnología van de la mano a fin de prestar un buen servicio de hospedaje pero, ¿Por qué olvidarse de aquellos hoteles que sin ser tan modernos ofrecen comodidad y confort?... Pág. 4



EL SECTOR TURÍSTICO



Actualmente el Turismo se ha convertido en una actividad relevante que requiere su análisis por Instituciones Educativas y Gobiernos, en virtud a la significación del volumen de viajes... Pág. 5

NOCTURNO DE VERANO



La noche abrió el telón de tus ondulantes cabellos negros. Las notas tocan suavemente cada centímetro de tu piel, al compás de los bemoles en tiempos... Pág. 7

GOBERNABILIDAD AMBIENTAL



En los últimos veinte años, los Acuerdos Ambientales han crecido de manera desmesurada. Entre 1920 y 2003 se han adoptado más de 160 acuerdos, actualmente existen alrededor de 500 Acuerdos Ambientales Internacionales... Pág. 6

CONFERENCIAS ILB



El Sábado 14 de Marzo en el Auditorio Manuel O. Blanco de este Nuestro Instituto se llevó a cabo una conferencia de Auditoria que fue... Pág. 7

Anímate a ser parte de la campaña de Imagen ILB

CUERPO ADMINISTRATIVO ILB

www.ilb.edu.mx