



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN

Diagnóstico de la comunicación organizacional en la Escuela Bancaria y
Comercial Campus Tlalnepantla

TESIS Y EXAMEN PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN

PRESENTA

NADIA KARINA ARANDA SANTANA

ASESOR: JORGE PÉREZ GÓMEZ

JUNIO 2017

SANTA CRUZ ACATLÁN, NAUCALPAN, EDO. DE MÉXICO



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

AGRADECIMIENTOS

Muchas personas dicen que debes hacer 3 cosas antes de morir, plantar un árbol, tener un hijo y escribir un libro, son cosas que a mi parecer son metas a mediano plazo para poder empezar a vivir de una manera extraordinaria. Pero esto no se trata de hacer cosas antes de morir, si no cosas que hacer para vivir mejor.

Cuando inicié mi carrera laboral conseguí el primer punto plantar un árbol formé parte de reforestaciones anuales y le seguiré haciendo, tengo la maravillosa experiencia al ser madre de un pequeño que denota una explosión de energía diaria por sus ganas de vivir y aprender; y hoy puedo decir que cumplo la tercera “escribir un libro”, un libro que me hace conseguir mi título profesional.

Concluyo un ciclo profesional a nivel Licenciatura con la promesa de seguir mis estudios de Posgrado, para poder hacerlo quisiera agradecer a las personas que fueron parte de este camino para llegar a la meta.

Agradezco a mis padres Victoria Santana y Sergio Aranda, estuvieron en mi primera risa, mi primera palabra, mi primer paso, mi primera lagrima y mi primer regaño, les agradezco porque muchos de nosotros no somos conscientes de todos los sacrificios que hicieron para darme una mejor educación, las noches de desvelo que pasaron a mi lado por enfermedad o porque no podía terminar una tarea, les agradezco la paciencia que me han tenido ya que no cuento con un carácter fácil y por ser proveedores económicos y de conocimiento para que al día de hoy sea la mujer en la que me he convertido.

Agradezco a mi hermana Karla Aranda por haber tomado un papel que no le correspondía ser como mi segunda mamá, por estar en épocas difíciles y por perdonar todos los desaires que la juventud tontamente me hizo hacer.

Agradezco a mi esposo Víctor García por impulsarme a ser mejor profesionista, por enseñarme a ser perseverante en mis objetivos, por mostrarme que las cosas sí son posibles, por apoyarme cada sábado cuidando a nuestro hijo mientras yo estudiaba

y por darme a Mattias a quien le enseñaremos la pasión por la vida y la formación académica.

Gracias a Patricia Terreros, profesionista, amiga, consejera y madre por ser quien me puso en el camino profesional correcto, desde que tenía 10 años disfrutaba de nuestras pláticas, pasar las tardes escuchando vivencias de tu experiencia profesional hizo que deseara ser parte de la máxima casa de estudios la Universidad Nacional Autónoma de México y formar parte de la misma facultad que tú, nuestra alma mater la Facultad de Estudios Superiores Acatlán.

Agradezco a mi asesor Jorge Pérez Gómez llevarme de la mano durante este proceso y por ser mi amigo desde que estudiaba la carrera, por darme la oportunidad de ser su adjunta y darme la confianza en mí misma para sobresalir ante adversidades. Agradezco a mis compañeros de seminario Miguel Martínez y Guadalupe Anguiano porque sin ustedes todo hubiera sido más complicado, me dieron un motivo para ir a clases y terminar los trámites al sentirme como en familia.

Agradezco a los profesores Arturo Salcedo, Humberto Ramos, Miguel Ángel Maciel y Arturo Rocha por ayudarme a concluir con esta etapa de mi vida académica y aportar conocimientos a egresados con ganas de titularse.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo 1. Descripción y análisis del entorno Organizacional de la Escuela Bancaria y Comercial en México.....	3
1.1 Descripción de los factores del Entorno Organizacional.....	5
1.1.1 Sus inicios, crecimiento y actualidad.....	5
1.1.2 Ecología Organizacional EBC.....	7
1.1.3 ¿Cómo es el ciclo de eventos del entorno de la EBC?.....	9
1.1.4 ¿Quiénes rodean a la EBC?.....	10
1.1.5 Análisis de los problemas.....	10
1.2 Tras un análisis del Entorno de la Organización.....	11
1.2.1 Análisis de los factores del entorno ante la EBC.....	12
1.2.2 Implicaciones ecológico – organizacionales.....	15
1.2.3 ¿Dónde está el problema?.....	16
1.2.4 Entorno Organizacional Específico.....	17
Capítulo 2. Teoría y práctica de la EBC Campus Tlalnepantla.....	18
2.1 Caracterización de la EBC Campus Tlalnepantla.....	20
2.1.1 Descripción de la EBC Campus Tlalnepantla.....	20
2.1.2 Productos y Servicios.....	20
2.1.3 Sector económico de la EBC.....	20
2.1.4 Tamaño de la EBC.....	21
2.2 Análisis de la estructura Organizacional.....	22
2.2.1 Historia de la EBC Campus Tlalnepantla.....	22
2.2.2 Ideario Organizacional.....	26
2.2.3 Objetivos.....	27
2.2.4 Estructura formal.....	27
2.3. Estructura formal vs estructura funcional.....	38
2.3.1 Estructura funcional.....	38
2.3.2 Proceso de trabajo funcional en la EBC Campus Tlalnepantla.....	40
2.3.3 Lo ideal vs funcional.....	40
2.3.4 Detección de problemas operativos.....	42
2.3.5 Cuellos de botella.....	42
2.3.6 Análisis costo beneficio.....	43

2.3.7 Áreas problemáticas a detectar.....	44
2.4 Diagnóstico	45
2.4.1 De la estructura formal y del funcionamiento	45
2.4.2 Problemas atacables desde la comunicación	46
Capítulo 3. Funcionamiento, Grupos y Actores.....	48
3.1 Teoría de los actos y costo de la acción	50
3.2 El individuo en la organización.....	52
3.3 Los grupos en la organización	54
3.4 La organización.....	55
3.5 La comunicación en la EBC Campus Tlalnepantla.....	57
3.6 Análisis del funcionamiento de la EBC Campus Tlalnepantla	59
3.7 Balance: costos, diagnóstico y gestión organizacional	64
Capítulo 4. La comunicación en las Organizaciones.	66
4.1 Identidad Organizacional.....	68
4.1.1 ¿Qué beneficios trae que una organización tenga identidad?	68
4.1.2 Componentes de la identidad en la EBC Campus Tlalnepantla	69
4.2 Imagen Organizacional	70
4.2.1 Imagen Funcional.....	70
4.2.5 13 Axiomas de la imagen en la EBC Campus Tlalnepantla	71
4.3 Cultura Organizacional	75
4.4 Comunicación organizacional.....	77
4.4.1 Comunicación formal e informal.....	77
4.4.2 La percepción de las jefaturas.....	78
4.4.3 La percepción de los administrativos.....	78
Capítulo 5. Estrategias de comunicación en la EBC Campus Tlalnepantla	80
5.1 Una perspectiva completa (Diagnóstico General de la Organización).....	82
5.2 Cultura Organizacional e Identidad Comunicativa	87
5.3 Estrategias de Comunicación Efectivas.....	88
CONCLUSIONES.....	93
CONCLUSIONES GENERALES.....	95
BIBLIOGRAFIA.....	99

INTRODUCCIÓN

La EBC Campus Tlalnepantla será el objeto de estudio de este trabajo porque es una organización que se ha destacado dentro del mundo de los negocios en México y dentro de su propia organización también (Escuela Bancaria y Comercial S.C.) por su forma de llevar sus procesos a cabo, por existir el contacto directo con sus habitantes y acceso más veraz y certero de la información que sucede día con día dentro de ella. Se verá a la EBC como un organismo vivo y se analizará y diagnosticará, el análisis se hará desde diferentes puntos de vista, es decir, conoceremos a la organización mirándola desde afuera hacia adentro, hasta llegar al punto donde se desmenucen las entrañas de la organización para dar las áreas de oportunidad de mejora.

Al estudiar dentro de una universidad pública como es la UNAM se podría pensar que es pérdida de tiempo pensar en las razones de la existencia de las escuelas privadas en nuestro país, sin embargo es necesario conocer el número de aspirantes rechazados a ingresar a una escuela de nivel superior pública. En el 2017 de acuerdo con el periódico el Economista hay una cifra de 45000 alumnos rechazados de instituciones de nivel superior a lo que el Jefe de Gobierno de la Ciudad de México, Miguel Ángel Mancera anunció que su gobierno apoyará con capacitación laboral, cursos de nivelación y bolsas de becas de 1000 pesos a cada uno de ellos pero anunciando que el gobierno no tiene el soporte financiero para ayudarlos a todos. ¿Acaso será la mejor solución para las estudiantes mexicanos?

Al existir tan poco nivel de acceso a escuelas de nivel superior es que entre oferta y demanda las escuelas privadas han florecido dentro de la Ciudad de México. Si estas escuelas capacitan al llamado “Futuro de México” claro que hay es un muy interesante campo de estudio.

¿Cómo se manejan las organizaciones privadas? ¿Quiénes dirigen a estas organizaciones? ¿Con que pensamiento crítico formarán a los jóvenes mexicanos?

¿Al estar dentro de una organización cómo aportamos a la mejoría o deterioro de la misma? Esa y muchas preguntas abordaremos dentro de las páginas de esta tesis.

De todos los complejos de la Escuela Bancaria y Comercial, el objeto de estudio será Campus Tlalnepantla al analizar este campus siendo el segundo más antiguo de los 11 existentes lograremos recabar información pertinente, no tan grande como Campus Reforma al ser el más antiguo pero casi imposible de medir por su magnitud ni tan nuevo como Campus Mérida que tiene unos meses de estar activo.

El objetivo general es analizar las interacciones comunicativas entre grupos para determinar su modo de operar y detectar los problemas de comunicación en la EBC y lograr una propuesta de intervención.

Se hará un análisis basado en 5 capítulos donde se abordara el entorno de la organización, su estructura, funcionamiento, grupos, actores, la comunicación y cultura de la organización

Se diagnosticará para lograr una mejora a mediano plazo acerca de sus canales de comunicación y proyección para así ser líder dentro del mercado de instituciones privadas de nivel superior, para lograr que la EBC Campus Tlalnepantla sea más eficaz, capacite de mejor manera y enseñe con el ejemplo valores y climas organizacionales benéficos para su comunidad. Se verá beneficiada la institución, los alumnos al recibir calidad en el servicio, su capital humano al obtener una calidad de vida mejor y mejor clima laboral y su servidora al lograr obtener el título profesional.

Al mejorar la comunicación organizacional dentro de un campus de la Escuela Bancaria y Comercial S.C. a través de este diagnóstico se puede ver beneficiada la organización a nivel macro, replicando así a sus demás complejos y lograr una mayor proyección ante la competencia en el mercado de las escuelas privadas de nivel superior y así lograr mayor captación de posibles alumnos. Lograríamos un mayor número de egresados con nivel licenciatura y contribuir a un México más preparado, con mayores conocimientos y mayor capacidad de levantar la voz.

**Capítulo 1. Descripción y análisis del entorno
Organizacional de la Escuela Bancaria y Comercial en
México.**

Para poder analizar a una organización es necesario tomar en cuenta el tipo de entorno que la rodea, su mercado, y factores que son relevantes para la vida y funcionalidad de la misma. En el capítulo 1 conoceremos todos los factores del entorno que rodean y son parte de la Escuela Bancaria y Comercial.

Es importante analizar el entorno de nuestras organizaciones permiten crear una perspectiva de cómo se manejan las organizaciones, esta perspectiva a su vez hace que las personas reaccionen de buena o mala manera, es decir, crean juicios de lo que puede ser una organización habitable.

Las organizaciones cambian, reaccionan, se adaptan o evolucionan de acuerdo a los cambios que haya en el entorno, se darán a conocer los tipos de enfoque del entorno de la EBC, su competencia y capacidad de adaptación a lo largo de la historia hasta la actualidad.

1.1 Descripción de los factores del Entorno Organizacional

1.1.1 Sus inicios, crecimiento y actualidad

La Escuela Bancaria y Comercial S.C. mejor conocida como EBC es una escuela de nivel superior caracterizada en negocios, habrá que retomar en qué contexto surgen las escuelas privadas en México y en qué condiciones nació la EBC.

Según la tesis de la Lic. Herrera Guzmán La calidad de las Instituciones de Educación Superior en México¹ el inicio de la educación a nivel superior nace a principios del siglo XVI con la Real y Pontificia Universidad de México y la Real y Literaria Cuidad e Guadalajara, aunque el grado de importancia de que los jóvenes estudiaran a nivel superior surgió siglos después.

Siempre intentando que las escuelas de nivel superior pudieran consolidarse ya que existían posturas de oposición a que la iniciativa privada y la iglesia educaran a la par del Estado, años después es considerada la educación superior pernicioso, inútil y poco práctica para fines de la nación. Cuarenta años antes de la aparición de la EBC se dice que el estado debe respetar la libertad de conciencias y cultos, considerando el hogar inviolable como lo es la escuela privada y se respetan siempre y cuando no ataquen a las instituciones (Bazant Milada, 1993).

Ya en el siglo XIX la orientación de la política educativa estaba en disputa entre diferentes grupos sociales, a la par de querer evitar un monopolio educativo estatal los padres de familia de aquella época exigían una educación para sus hijos que no estuviera controlada por el estado.

En el año de 1921 se da por concluida la Revolución Mexicana dando entrada a una época de posguerra e inicios de la transformación de la enseñanza superior, en 1925 se crea el Banco de México y el presidente del consejo del Banco de México

¹ La calidad de Las instituciones de educación superior privadas en zacatecas, La educación superior en México, (marzo, 2016) Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/bhg/indice.htm>

era Manuel Gómez Morín uno de los 5 fundadores de la EBC, en la misma época entra en vigor la Reforma del Sistema Bancario Mexicano.

En 1929 se dio el famoso “Milagro económico” por el crecimiento acelerado que promovía el desarrollo de la industria nacional a través del modelo industrialización con la sustitución de importaciones (ISI)

“En el sexenio Ávila Camacho (1940-1946), se plasma la ideología del gobierno en un proyecto de ley para reformar el artículo 3º de la Constitución –suprimiendo la educación socialista del sexenio anterior-, en él se habla de impartir educación en todos los tipos y grados. Ante la imposibilidad de absorber el crecimiento de la población escolar por parte del Estado, el gobierno impulsa el funcionamiento de las escuelas sostenidas por los particulares (Torres Septién: 1998).”

“Durante 1955, México experimenta un crecimiento de la matrícula pública y privada. Del total de la población en Educación Superior, 46 605, el 86.2% lo controla el Estado, mientras que el sector privado acapara el 14% (Durham y Sampaio: 2000)”

En este mismo año el Licenciado Adolfo López Mateos impartió clases en la EBC antes de ser nombrado Presidente de la república.

“Para 1960, el país cuenta con 19 instituciones de Educación Superior Privada, la mayoría en el Distrito Federal y en el estado de Nuevo León. Hasta ese momento la matrícula no llega a 30 000 estudiantes, duplicándose a 75 mil en esta década (Rodríguez Gómez: 1998).” De acuerdo a la tasa de crecimiento de la matrícula de estudiantes la EBC establece en el año de 1968 las carreras de Ciencias Administrativas y Banca y Finanzas, derivado también a responder a peticiones y necesidades de ciertos grupos sociales.

En el siglo XX después de haber expandido su mercado al ofrecer más licenciaturas la SEP otorga el Certificado de Excelencia Académica a la EBC en el 2005, mismo año donde surge la EBC Campus Tlalnepantla.

Otro factor de crecimiento del sector educativo privado en México es el alza de la matrícula femenina, este crecimiento se dio en México y en América Latina y es más

pronunciada en carreras del área de administrativas y humanidades. Por lo que la EBC se adapta y surgen nuevas carreras a nivel sistema donde cubran las expectativas del cliente.

A finales de los noventas el panorama internacional cambio de repente ya que los precios del petróleo se cayeron y la tasa de interés creció, en los sexenios de Zedillo y Vicente Fox continuaron con el proceso de liberalización comercial aunque no hubo mucho cambio en la percepción de ingresos en las clases sociales económicas. Debido a los problemas financieros del gobierno de México no se pudo subsidiar como se debería a las universidades.

“En el ciclo escolar más reciente (2008-2009), 2 539 instituciones de educación superior brindaron servicios educativos de nivel superior a poco más de 2 093 000 alumnos. Un tercio de la matrícula (34.2%) está inscrita en 1 677 instituciones particulares y el resto es atendida por 843 instituciones públicas.”²

Ante los problemas económicos en todas las clases se dieron planes de financiamiento en las escuelas de nivel superior para que los alumnos pudieran seguir estudiando y así conseguir un México mejor con mayor número de profesionales especialistas en diversas carreras.

La misma situación adoptó la Escuela Bancaria y Comercial en todos sus planteles, por lo que es importante analizar en consiguiente su ecología organizacional.

1.1.2 Ecología Organizacional EBC

Es importante tomar en cuenta una visión sistémica cuando se analiza a una organización desde su entorno hasta su centro, nos sirve para entender y enseñar los comportamientos de las interacciones de los factores que rodean a la organización y su relación con sus propios miembros, es decir analizaremos a la

² Colegio de México 70 años pp.370 <http://2010.colmex.mx/16tomos/VII.pdf>

EBC desde una visión sistémica, analizando a su vez los comportamientos e interacciones que tiene con su entorno

La EBC compite directamente con universidades como ETAC, ITESM, ICEL, UNITEC ya que las preparatorias de donde ellos recogen matrícula son las mismas. Sin embargo según las encuestas del Diario el Reforma la EBC no se postula como se muestra en la siguiente tabla, ni en la carrera en la que la EBC es líder a nivel nacional que es la Contaduría Pública.

El principal cliente es la sociedad mexicana que son consumidores de las escuelas de nivel superior en México y a su vez visto desde el punto de vista de Ricardo A Estrada y German Sergio Monroy en su libro “Entorno de las Organizaciones. Una visión Sistémica” la EBC está situada en el entorno nacional por ser una empresa privada que actualmente tiene interacción con el futuro del país.

Para que las organizaciones funciones uno de los factores que deben tener es un buen sistema de comunicación donde deben ser claros en los propósitos de la organización, circule efectivamente la organización y la interacción de los actores para poder obtener soluciones o buenos resultados de cada sistema. Es por esa razón que se investigará el supra sistema, sistema y subsistemas de la EBC.

Al tomar en cuenta al supra sistema como el sistema EBC, el sistema que es nuestro objeto de estudio a la EBC Campus Tlalnepantla y los subsistemas los departamentos que operan dentro de este campus para hacerlo funcionar y ser líder en innovación ante los 11 campus que existen a nivel macro de la Escuela Bancaria y Comercial para ser ejemplo de atracción de talento y mejor clima laboral de sus empleados.

Ya conociendo nuestro objeto de estudio será necesario conocer su ciclo de eventos que será desglosado en el siguiente apartado.

1.1.3 ¿Cómo es el ciclo de eventos del entorno de la EBC?

La Escuela Bancaria y Comercial Campus Tlalnepantla trabaja con un modo operativo académico y operacional, está dividida en 7 principales departamentos incluyendo áreas visitantes al campus, es decir Escuela de Graduados y Carreras Ejecutivas que aunque son dirigidas y sostenidas económicamente por otra dirección impactan en el nivel de satisfacción que puede ofrecer el Campus ante su competencia. El sistema de trabajo interno se da a través de un proceso jerárquico, sus procesos están establecidos y formalizados, pero que sin embargo no se llevan a cabo de acuerdo a lo plasmado, se modifican continuamente de acuerdo a la carga operacional. Cuenta con un organigrama vertical descendente y el producto final de la institución son sus egresados por lo que se les da seguimiento para poder tener bases de la excelencia que venden a sus clientes y prospectos.

De acuerdo al periódico Excélsior (Fuentes, 2013) en México sólo 3 de cada 10 jóvenes en edad de acudir a la Universidad tienen la oportunidad de hacerlo. Según los datos de la SEP, hay 2.93 millones jóvenes inscritos en alguna de las 4,894 universidades públicas y privadas que hay en el país; y del total estudiantil universitario.

De acuerdo al departamento de atracción de talento de Mercado Joven la EBC recibe al año 5000 alumnos y en la EBC Campus Tlalnepantla alrededor de 470 alumnos anuales y mantiene una población total de todos los semestres de 1400 alumnos.

La estancia de los alumnos en la EBC es de 4 años y egresa alrededor del 70 % del total que ingresa, a nivel general la EBC tiene una matrícula de egresados de 26,094 y Campus Tlalnepantla de 1466. El mayor índice de inscritos a la Escuela Bancaria y Comercial es por la recomendación de personas que ya estudiaron ahí, es por eso

3 Mario Luis Fuentes, 08 Octubre 2013, EXCLUSIÓN: SIGNO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR, <http://www.mexicosocial.org/index.php/mexico-social-en-excelsior/item/384-exclusion-signo-de-la-educacion-superior>

que la estancia durante los cuatro años académicos debe ser óptimo y eficaz, la satisfacción del cliente en este caso los alumnos está a cargo del personal que labora en cada uno de los campus. Es necesario identificar los factores que dañan este flujo de factores que generan hostilidad, turbulencia y desorganización dentro de la EBC.

1.1.4 ¿Quiénes rodean a la EBC?

El mercado de competencia en el nivel superior de estudios en el régimen privado es amplio en México, existen alrededor de 100 universidades de estatus académico y de imagen entre las cuales destacan UNITEC México (Universidad Tecnológica de México), Universidad Latina de México, Universidad Insurgentes, Universidad Justo Sierra, Universidad de Negocios ISEC Escuela Bancaria y Comercial, Universidad Humanitas, Universidad ANAHUAC, Instituto de Estudios Superiores en Administración Pública (IESAP), Tecnológico Universitario de México (TUM) Universidad del Valle de México, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), etc.

Los proveedores del sector educativo son directamente los profesores ya que ellos imparten conocimientos especializados a los jóvenes que deciden iniciar sus estudios en alguna de las universidades.

Los clientes directos ante el mercado educativo privado son los alumnos sin embargo los clientes finales son los padres de familia ya que son ellos los que proveen económicamente el sustento de sus carreras.

La EBC no maneja socios, los actores de la organización son las personas que laboran para que ahí trabajen y quienes hacen que funcione o no.

1.1.5 Análisis de los problemas

La educación superior de régimen privado se enfrenta directamente a la situación económica en México, según la revista Forbes el año 2015 vivió la sociedad mexicana una mala situación económica, el 2016 las probabilidades de la caída de

la economía mexicana es aún mayor por la caída del precio del petróleo, , la alza de tasas de Fed. Hacienda y el Banco de México, la estabilización de los ingresos tributarios como se muestra en la siguiente gráfica publicada en la revista digital de Forbes México.

Esto impacta directamente en la economía de la sociedad mexicana y en la clase media alta que es el mercado comercial de la EBC. El número de candidatos a estudiar el nivel superior de estudios sigue creciendo pero no el sustento para pagar sus carreras ante los cambios económicos del país.

La demanda de licenciaturas del ramo administrativo y humanidades cada vez es más regular por lo que la EBC ha abierto nuevas carreras para esa necesidad de sus clientes. Pero a la vez hace que la Escuela Bancaria y Comercial pierda la esencia de ser creada una escuela que hace contadores públicos de excelencia.

Por la desaceleración económica en México se viene un repunte en el desempleo a nivel nacional, un factor que debemos tomar en cuenta son nuestros proveedores y actores en este caso empleados de la bancaria, es un tema preocupante ya que su índice de rotación es alto ya que de 79 posiciones existentes son contratados al menos al año 50 posiciones.

Al conocer la historia y la descripción de los factores del entorno de la Escuela Bancaria y Comercial Campus Tlalnepantla, sigue comenzar el análisis del entorno que se verá en el siguiente punto.

1.2 Tras un análisis del Entorno de la Organización

Analizar el entorno de cualquier organización la podemos ubicar dentro del sistema de organizaciones que compiten en México con un fin de lucro o académico, en las siguientes líneas se darán a conocer los factores, implicaciones ecológicas, el problema y el entorno general que ayudarán a un mejor entendimiento,

1.2.1 Análisis de los factores del entorno ante la EBC.

La EBC se ve como un sistema social abierto desde el punto de vista de José Olabuenaga (1995) dice que los sistemas sociales abiertos reclaman su funcionamiento a un cierto grado de autonomía ya que se alimenta de sus propios recursos económicos y en impartir educación laica y autónoma; es independiente a cierto grado ya que su relación con el ambiente es inevitable y mantiene el patrón de constancia dinámica.

La EBC a lo largo del tiempo ha buscado un espacio ecológico corporativo ideal en distancia, poder, prestigio y competencia. Cuando la educación se decreta laica y ya no es controlada por la religión la EBC logra su primer objetivo aun sin nacer la escuela.

Viendo el análisis desde un punto de vista macro social, donde los condicionamientos se dan desde la sociedad, la economía, la política, etc. tomamos en cuenta los factores que se vieron implicados para el nacimiento de la EBC.

En un principio cuando entró en vigor la Ley General de Instituciones de Crédito redactada por Manuel Gómez Morín (Fundador de la EBC) surgió una gran necesidad de capacitar a los trabajadores del Banco de México ante la inexperiencia de su personal de manejar la banca central, que se fue transformando hasta llegar al día de hoy.

La calidad organizacional fue el primer objetivo de la EBC al crear una escuela especializada en negocios y al detectar las necesidades de los padres de familia de aquella época. Sin embargo con tantos cambios económicos del país con la crisis del 29, el milagro económico después y ahora la caída de la economía mexicana por los precios del petróleo hace que cada vez más su cliente final sea variable.

De acuerdo con Robert Paturel (2006) y aplicándola a la historia que rodea a la EBC el entorno global se vería de este modo:

El entorno político: cuando surge la EBC lo hace bajo el mandato presidencial de Emilio Portes Gil que tenía como objetivo la reconstrucción económica, encaminada a modernizar el país, y convertirlo en una nación capitalista. Sin embargo el fundador de la Bancaria tenía tendencias hacia el Partido Nacional Anti reeleccionista (actualmente PAN) según la página oficial de PAN Gómez Morín escribió: "...una pesada tolvana de apetitos desencadenados, de propaganda siniestra, de ideologías contradictorias, de mentira sistemáticas, impide la visión limpia de la vida nacional". Motivado por los acontecimientos políticos de los años treinta y, aunado al establecimiento del Partido Nacional Revolucionario (ahora PRI) como único partido en el país, Manuel Gómez Morín, junto con un grupo de coetáneos, funda en enero de 1939 el Partido Acción Nacional. Gómez Morín consideraba que, lo más urgente era crear conciencia ciudadana, para que los mexicanos se percataran de los problemas que tenía el país y despertara en ellos el deseo de participar en la solución. Asimismo, los jóvenes que se unieron a la causa pensaron en la necesidad imperiosa de una acción conjunta, para encontrar de nuevo el hilo conductor de la verdad y para dar valor a la acción. Por lo que buscó dar una escuela que dictaminara los valores en los que fuertemente creía.

El entorno económico: La EBC toma auge en los años 30's cuando el milagro económico surge y las familias mexicanas de la clase alta buscan colocar a sus hijos en escuelas de prestigio y novedosas. Ante la oposición del nuevo partido político PAN, el surgimiento de esta escuela ligada al Banco de México y a la unión de personajes distinguidos que fueron parte de la reconstrucción política, económica y social del país detona una nueva generación de estudiantes encaminados los negocios.

Entorno Tecnológico: Los cambios desde 1930 hasta hoy en cuestión a la tecnología ha sido inmenso, ha habido un avance de desarrollo tecnológicos mayor en México, se pasó de enseñar en un aula de clase con blancas y un pizarrón de tiza hasta utilizar actualmente tecnología digital, con pantallas y proyectores táctiles en las organizaciones y este es el caso de la EBC.

Entorno Psico - sociológico: Ante el crecimiento de la matrícula de postulantes a universidades la EBC al tener solo carreras financieras pasó a abrir su mercado a las ciencias administrativas ya gran aumento de la matrícula surgió a partir de la que el género femenino se volvió un mercado de importante tamaño en el sector de la educación. En el año que surgió la EBC se dieron muchos movimientos sociales como el primer paso para que legalmente las mujeres obtuvieran la ciudadanía sin restricciones, en las iniciativas para que las mujeres pudieran votar y a pesar de que el derecho a estudiar para la mujer en México se decretó por los años 50's tomó auge décadas más tarde. Actualmente la EBC ofrece programas educativos de acuerdo a las demandas del mercado ya que la contaduría pública no tiene mucho auge y de tu total de matrícula el 65 % es femenina y extiende sus campus por toda la república mexicana hasta tener a la fecha 11 campus.

El entorno internacional: a pesar de tener un entorno estable ya que los cambios en otros países no afectan directamente a la EBC, Paturel menciona que el entorno internacional debe ser obligatorio conocimiento para las empresas internacionales o las que buscan internacionalizarse. La EBC busca la internacionalización de la marca y hacer presencia en diferentes países del mundo y dar a conocer la calidad de egresados que envía al mercado laboral así su prestigio crece. Es por eso que la EBC ha creado convenios de intercambios con universidades en Paris, Estados Unidos, Suecia, Alemania, Inglaterra, Colombia, Nueva Zelanda y España.

Analizando el entorno desde el entorno específico se plantean las cinco fuerzas de la competencia:

Sector: Académico – económico

Proveedores: docentes

Clientes: cliente directo: alumnos / cliente final padres de familia

Competidores: Universidades Privadas en México / competencia directa por costo de colegiaturas UVM.

1.2.2 Implicaciones ecológico – organizacionales

Tomando como referencia a Martín, M. y Piñuel J.L. (1982) es necesario identificar al sistema en este caso la EBC como un sistema Real, hablando de sistema se refiere a designar entidades reales, conjuntos de elementos de una organización.

La EBC tiene una implicación obligatoria ya que este sistema puede funcionar sin desaparecer porque la educación online o a distancia es una modalidad que permite que el sistema educativo siga vigente y tiene los soportes técnicos necesarios para existir.

Su indicador de flexibilidad se considera rígido y elástico a la vez porque no se inclina hacia ninguno de los dos lados, los elementos incorporados al sistema son los alumnos, los profesores, los administrativos, directores, personal de mantenimiento e intendencia, los formatos, manejo financiero, etc. se determinan así ya que son elementos que erróneamente les adjudican una implicación en la organización del sistema sin embargo solo son elementos que se encuentran en él.

Al interior de la EBC se diferencia por ser Funcional, es decir que puede un componente ejercer más de una función.

De acuerdo con Hidalgo L.A (2003) “Hacia una economía política global posmoderna”, se interpreta que el sistema es un complejo de elementos interactivos que pueden consolidarse como una sola entidad y existe para poder explicar una realidad social. Interpretado a nuestro objeto de estudio las características de la EBC (sistema) surge para poder interpretar la realidad social de un sector de la población que busca escuelas privadas y son capaces de sostener el costo económico ante las adversidades globales.

1.2.3 ¿Dónde está el problema?

La comunicación en una organización va de la mano con el entorno que la rodea ya que en algunas ocasiones se utiliza como herramienta ya que en México según Serafina Llano no ha sido reconocida con la importancia en la creación, mantenimiento y cambio de la cultura e identidad corporativa de las organizaciones. La presente investigación pretende demostrar que sí se puede enfocar a las organizaciones desde un punto de vista de comunicación organizacional.

La matrícula que llega a la EBC es poca en comparación con otras universidades ya que la EBC se considera una empresa mediana con la capacidad de albergar por campus hasta 1500 alumnos, la atracción de talento para lograr un mayor prestigio y que pueda competir con universidades que están en el ranking de las mejores universidades de México necesita un plan donde su competencia, proveedores, y clientes puedan percibir a la organización como una organización habitable.

La EBC se ve afectada por el entorno, ya que ha logrado optimizar los recursos pero le falta planificar estratégicamente para lograr sus metas capitalistas de crecimiento ante el mercado estudiantil y se convirtiera en un negocio prolifero, la EBC cuenta con un nuevo plan estratégico basado en la excelencia educativa sin embargo estará aprueba en funcionalidad de este año al 2020. Maneja diversidad en el control de la información ya que ante la realidad social (sociedad) hay muchas personas que no saben que existe la EBC, como bien se comentaba el 80 % de los alumnos que ingresan ahí es por recomendación. Y uno de sus mayores problemas es la desintegración de sus subsistemas al no tener un clima laboral estable sus elementos buscan en el entorno y competencia lo que no encuentran en la EBC.

La EBC al estar ante una mezcla de dimensiones de dinamismo y diversidad colapsa y no siempre toma las mejores decisiones pero siempre está respaldado por uno de los mayores partidos políticos de México el Partido Acción Nacional y siempre se verá ligado a los cambios ideológicos que imparte ese sector político.

1.2.4 Entorno Organizacional Específico

El futuro deseable de la organización en su entorno, es la mayor colaboración con empresas transnacionales creando convenios para la mejor colocación de sus alumnos, así como que ocupen buenos puestos ya que van a egresar, para lograrlo deben atender las coyunturas específicas de sus subsistemas y mantener un personal mejor capacitado y en un ambiente deseable sin tanta hostilidad, turbulencia y caos.

De acuerdo a los planes que se llevan a cabo al día de hoy para lograrlo no se ve mucho avance ya que se maneja un mundo de apariencias y falsas realidades convenientes para cada momento del año escolar.

REFLEXIÓN

Este capítulo da al lector la importancia del estudio del entorno en las organizaciones ya que cualquier organización para ser funcional debe contemplar el entorno y sus posibles modificaciones. Se empezó a estudiar a la Escuela Bancaria y Comercial de lo macro a lo micro para conocer a la organización de lo general a lo particular.

En los siguientes capítulos se verá a la organización desde la teoría y la práctica, para después pasar a analizar a la organización desde su Funcionamiento, Grupos y Actores, estudiar su comunicación y finalizar con la creación de estrategias de intervención.

Capítulo 2. Teoría y práctica de la EBC Campus Tlalnepantla.

En el presente capítulo de la tesis, se describirá a la organización EBC Campus Tlalnepantla desde su estructura y funcionamiento. Es decir se verá qué tipo de empresa es, su giro, su tamaño, como es que funciona formalmente, revisando puntos como el organigrama, miembros, reclutamiento y selección los perfiles de puesto incluso la detección de problemas operativos para poder detectar algunos puntos de coyuntura que se podrán diagnosticar para crear posibles estrategias de comunicación para mejorar estos puntos de oportunidad de mejora.

Se logrará el diagnóstico utilizando las herramientas de investigación como la hoja de inspección, entrevistas, entre otras; que ayuden a detectar los momentos en que hay algún problema en la organización contra lo ideal y lo real del funcionamiento de la misma.

Después se podrá pasar al siguiente capítulo con un objetivo más claro y así poder entrar al fondo de la organización.

2.1 Caracterización de la EBC Campus Tlalnepantla

2.1.1 Descripción de la EBC Campus Tlalnepantla

El objeto de estudio tiene como nombre formal Escuela Bancaria y Comercial (EBC) Campus Tlalnepantla, al ser uno de los 11 campus que integran al sistema. Su razón social es Escuela Bancaria y Comercial S.C. y su giro es del sector educativo.

2.1.2 Productos y Servicios

Los servicios que se ofrece a los clientes en la EBC son programas académicos que acrediten a las personas a su término como profesionales capaces de ejercer su carrera estudiada para aportar a la sociedad y al crecimiento económico de México. En la EBC Campus Tlalnepantla se ofrecen cuatro tipos de programas académicos que son:

Licenciaturas:

Licenciaturas (7 carreras distintas)

Carreras ejecutivas (5 carreras distintas)

Posgrado (3 diferentes maestrías)

Educación Continua (Cursos y Diplomados)

Cada programa hecho con el enfoque de negocios que caracteriza a la institución para poder entregar a la sociedad productos de la mayor calidad, es decir, los productos que entrega la empresa son los alumnos listos para ingresar al mercado laboral.

2.1.3 Sector económico de la EBC.

El sector económico de la EBC campus Tlalnepantla es el terciario ya que se dedica a trabajos constantes y consistentes a servicio de las personas como la enseñanza.

De acuerdo al Banco de la Republica Actividad Cultural de la Biblioteca virtual de la Institución Luis Ángel Arango, el sector terciario se define como todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Como ejemplos de ello tenemos el comercio, los restaurantes, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, el Gobierno, etc. (República., 2015)¹

2.1.4 Tamaño de la EBC

Las empresas se clasifican según su tamaño, es decir hay microempresa que son aquellas que poseen hasta 10 trabajadores y generalmente son de propiedad individual, su dueño suele trabajar en ésta y su facturación es más bien reducida. No tienen gran incidencia en el mercado, tienen pocos equipos y la fabricación es casi artesanal; las pequeñas empresas poseen entre 11 y 49 trabajadores, tienen como objetivo ser rentables e independientes, no poseen una elevada especialización en el trabajo, su actividad no es intensiva en capital y sus recursos financieros son limitados; las medianas empresas son aquellas que poseen entre 50 y 250 trabajadores, suelen tener áreas cuyas funciones y responsabilidades están delimitadas, comúnmente, tienen sindicato; las grandes empresas son aquellas que tienen más de 250 trabajadores, generalmente tienen instalaciones propias, sus ventas son muy elevadas y sus trabajadores están sindicalizados. Además, estas empresas tienen posibilidades de acceder a préstamos y créditos importantes.

De acuerdo a este criterio la EBC a nivel sistema se localiza dentro de las grandes empresas al contar con alrededor de 5000 empleados entre administrativos, planta docente y mantenimiento en la República Mexicana.

Enciclopedia de Clasificaciones. (2016). *Tipos de empresas*. Recuperado de: <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/4-tipos-de-empresas/>

2.2 Análisis de la estructura Organizacional

2.2.1 Historia de la EBC Campus Tlalnepantla

La estructura se forma desde los inicios de las organizaciones, es por eso que se estudiarán y describirán sus orígenes, su ideario, sus objetivos y su estructura formal.

2.2.1.1 Orígenes

La EBC como institución tiene alrededor de 87 años de haber sido fundada en México y se abre la carrera de funcionario bancario, en 1942 se inaugura el primer campus en reforma, 63 años más tarde la EBC decide expandirse y llegar al Estado de México y abre sus puertas EBC Campus Tlalnepantla en el 2005.

De acuerdo a la página oficial de Museo EBC una de las razones por la que abrieron la EBC Campus Tlalnepantla fue porque muchos de los estudiantes de reforma venían desde el estado de México “Campus Tlalnepantla fue construido con la conciencia de ser el primero del plan de expansión de la Institución y el que cimentaría las bases para la continuidad del proyecto. La experiencia, propició mejorías a la escuela en todos los sentidos y generó el know how que se utiliza en cada nuevo campus. Hoy es como el “hermano mayor”, fue un experimento sumamente rico y el conocimiento de su desarrollo continúa siendo muy valioso.”

EBC Campus Tlalnepantla se ubica en Tlalnepantla, Estado de México, la primera piedra fue colocada el viernes 25 de junio por el rector de la EBC C.P.C. Javier Prieto Sierra, junto con el Presidente Municipal de Tlalnepantla, Lic. Ulises Ramírez Núñez.

Desde noviembre del 2004 mientras terminaba el proceso de construcción, se creó un espacio provisional para desarrollar el trabajo administrativo, que incluía la atención a los aspirantes, hicieron una caseta de 15 metros por 8 de lámina donde se dispuso la oficina de Dirección, una pequeña sala de juntas y el espacio de promoción.

De acuerdo a la página electrónica oficial de la EBC el terreno de Tlalnepantla mide 1 800 m² y el edificio 11 000 m². Aunque su fachada no fue diseñada en la esquina la inserción de una pantalla de aluminio es significativa, la repetición de esta estructura metálica se reconoce como un elemento inequívoco de la imagen de la EBC y como parte de su expresión. El acceso fue elevado un metro y medio al nivel de la banqueta para subrayar la entrada que desemboca a un patio techado, a partir del cual se distribuyen los espacios.

Cuenta también con el jardín, la cafetería, el gimnasio, un auditorio, área de terraza y tres sótanos de estacionamiento con una capacidad de 2 000 estudiantes, las clases comenzaron el 8 de agosto de 2005. Casi un mes después, el 5 de septiembre, campus Tlalnepantla fue inaugurado.

2.2.1.2 Trayectoria: Desarrollo y expansión

La EBC Campus Tlalnepantla tiene de vida hasta hoy casi 12 años, durante este tiempo su estructura funcional ha evolucionado, inició con 7 carreras principales siendo la carrera de mayor prestigio la Contaduría Pública, sin embargo con el paso del tiempo esta carrera ha ido siendo cada vez menos popular y ha crecido la matrícula en las licenciaturas administrativas, a los dos años de haber iniciado funciones se da la nueva apertura de la carrera relacionada con los Negocios de la Comunicación y el Entretenimiento; y para el mediados del 2016 ya no se abrirán inscripciones en este campus la carrera de economía todo por la demanda del mercado.

Se construyó un gimnasio que inició con una caminadora y pelotas que ahora se han convertido en un espacio completo con muchos aparatos y con tres instructores,

incluso hace un año construyeron regaderas y vestidores. Inició con una cafetería y ahora cuentan con tres ubicadas estratégicamente para que los alumnos de todos los niveles tengan los servicios

Este campus inició con una planta administrativa muy pequeña al contar con una dirección, dos jefaturas y algunos administrativos. En todos los departamentos se ha generado un crecimiento en la matrícula de empleados ya que cada actividad se le está delegando a una persona específica para tener personas especialistas de cada tema con el fin de generar un servicio de mayor calidad.

El departamento de servicios administrativos inició con tres personas y ahora son alrededor de siete personas, el departamento de operación inicio con cuatro personas y ahora son doce, el departamento de vinculación empresarial se creó hace cuatro años y el departamento de docencia de ser dos personas ahora evolucionó a ser cuatro, y así con cada departamento de la institución.

Campus Tlalnepantla se ha expandido al poder ofrecer y albergar en sus instalaciones al equipo de carreras ejecutivas y escuela de graduados para ofrecer un servicio más completo a sus clientes – los prospectos.

2.2.1.3 Momento actual y expectativas

La EBC Campus Tlalnepantla pasa por presente lleno de proyectos y expansión, cada año se le da mantenimiento hasta los más pequeños detalles al campus para incrementar el nivel de satisfacción de los alumnos y ser líder dentro del sistema en el mejor campus EBC. De acuerdo a las personas que trabajan en rectoría EBC Campus Tlalnepantla siempre se ha caracterizado por ser un “Campus punta de lanza” en el ámbito innovador.

De acuerdo con la página oficial de la EBC, campus Tlalnepantla se define a sí mismo como: “Este campus es resultado de un comprometido esfuerzo de la EBC por ofrecerte servicios de calidad en la parte norte de la Ciudad de México. Campus Tlalnepantla está ubicado en una zona muy bien comunicada y de fácil acceso a tan sólo unos metros del Periférico Norte. Nuestras instalaciones de impecable calidad

te ofrecen lo necesario para que tu experiencia de aprendizaje sea satisfactoria, sin problemas de espacio o recursos”

De acuerdo a su proyección para el 2020 de acuerdo a la revista ventana EBC, no. 73 (<http://materialebec.mx/ventana/73/>) la EBC trabaja para fortalecer su prestigio y conservar su estabilidad y crear capacidad de expansión por lo cual han trazado seis líneas estratégicas.

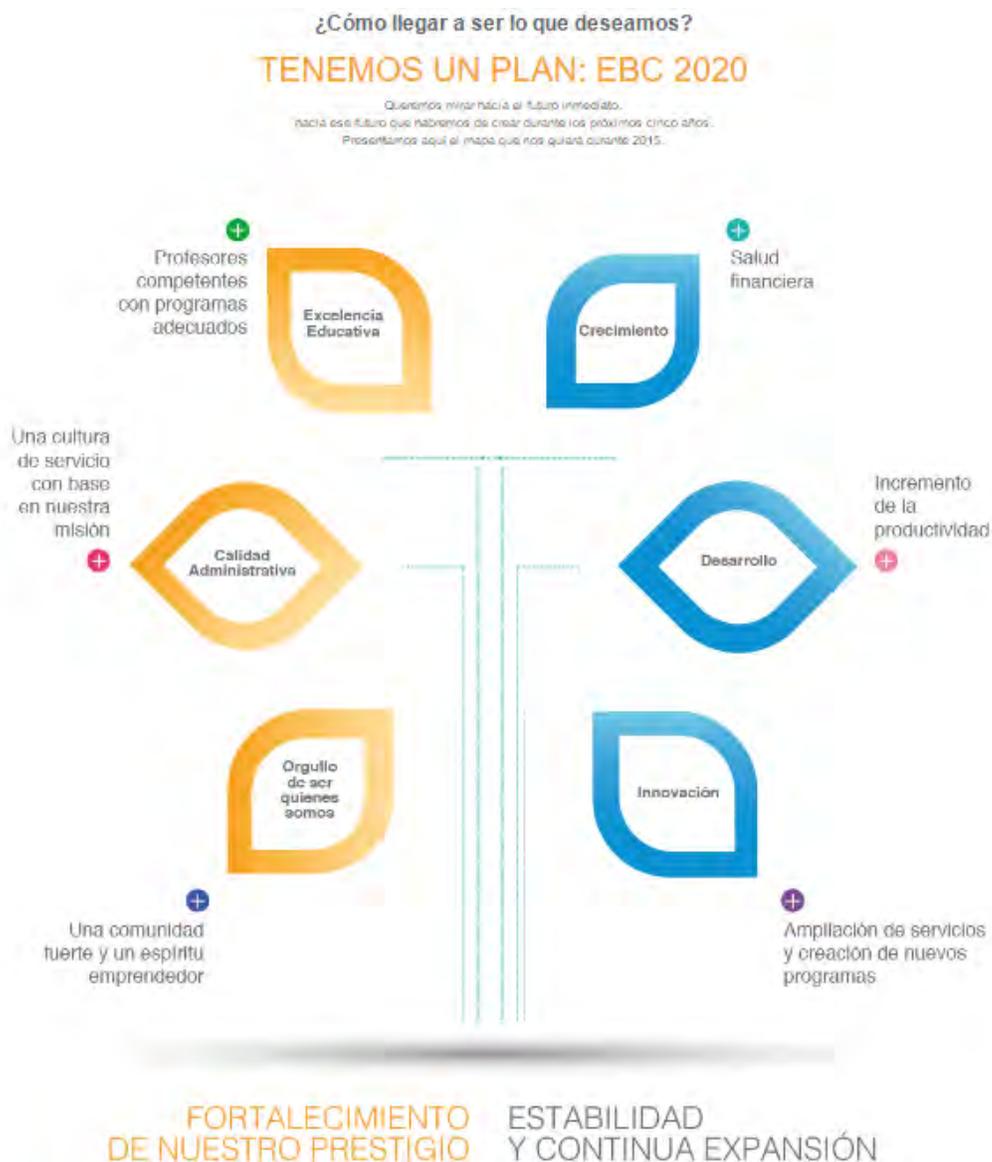


Figura 2. Extraído de (<http://www.ebc.mx/2020>)

2.2.2 Ideario Organizacional

El ideario organizacional tiene la función de dar sentido de pertenencia y darle identidad a una organización, plasmándolo como las personas que trabajan ahí deben adoptar para crear un buen clima organizacional, tener los mismos objetivos de la empresa para tener un buen desarrollo dentro de la misma.

2.2.2.1 Filosofía

Somos la institución de educación superior de régimen privado más antigua del país. Somos mexicanos, somos libres, somos laicos, somos incluyentes. Nos especializamos en negocios.

2.2.2.2 Misión

Formar profesionales emprendedores que se distingan en el ámbito de las organizaciones por su saber, por su hacer y por su ser.

2.2.2.3 Visión

Aspiramos a que la excelencia educativa sea base de nuestro trabajo, y con ello busquemos el progreso de nuestra comunidad.

2.2.2.4 Valores

Somos estudiantes para siempre: consideramos que el conocimiento es base del saber y nos preparamos para evolucionar con él.

Somos impulsores del progreso: consideramos que las habilidades y actitudes son fundamentales del hacer, y éstas son nuestras herramientas para prosperar.

Somos honestos y socialmente responsables: consideramos que las actitudes y valores definen al ser, y nos distinguimos por nuestra ética.

2.2.2.5 Políticas

La EBC cuenta con políticas específicas para cada departamento y procesos sin embargo no vienen especificadas al público en general por lo que en este trabajo no se incluirán por ser de índole de información sensible.

2.2.3 Objetivos

El objetivo principal de la EBC es ser la escuela de nivel superior especializada en negocios que se encuentre en la excelencia educativa para poder así ser competitiva ante las mejores universidades de México así como formar profesionales especializados en negocios que estén a la cabeza de empresas internacionales y sean claves para mejorar la economía del país.

2.2.4 Estructura formal

La estructura formal dentro de las organizaciones se da para definir como se opera dentro de la organización, al definir un organigrama, sus miembros, sus procesos de reclutamiento y selección, al definir el proceso formal de trabajo y los perfiles de puesto, mismos que se explicarán en los siguientes párrafos.

2.2.4.1 Organigrama

Todas las empresas están clasificadas por su tipo de organigrama, ya que nos dice cómo opera la empresa, de acuerdo al libro de Bartolli, A. (s.f.). el organigrama se define como “la distribución formal de papeles y misiones puede traducirse en el organigrama. Existe una multitud de configuraciones posibles y las representaciones que pueden hacerse son muy variadas. Habitualmente se les clasifica en tres grandes familias: Funcional, Divisional, Matricial”

La EBC Campus Tlalnepantla (el objeto de estudio) es ejemplo del organigrama funcional por que la toma de decisiones se ve reflejada en el nivel de dirección general de forma descendente.

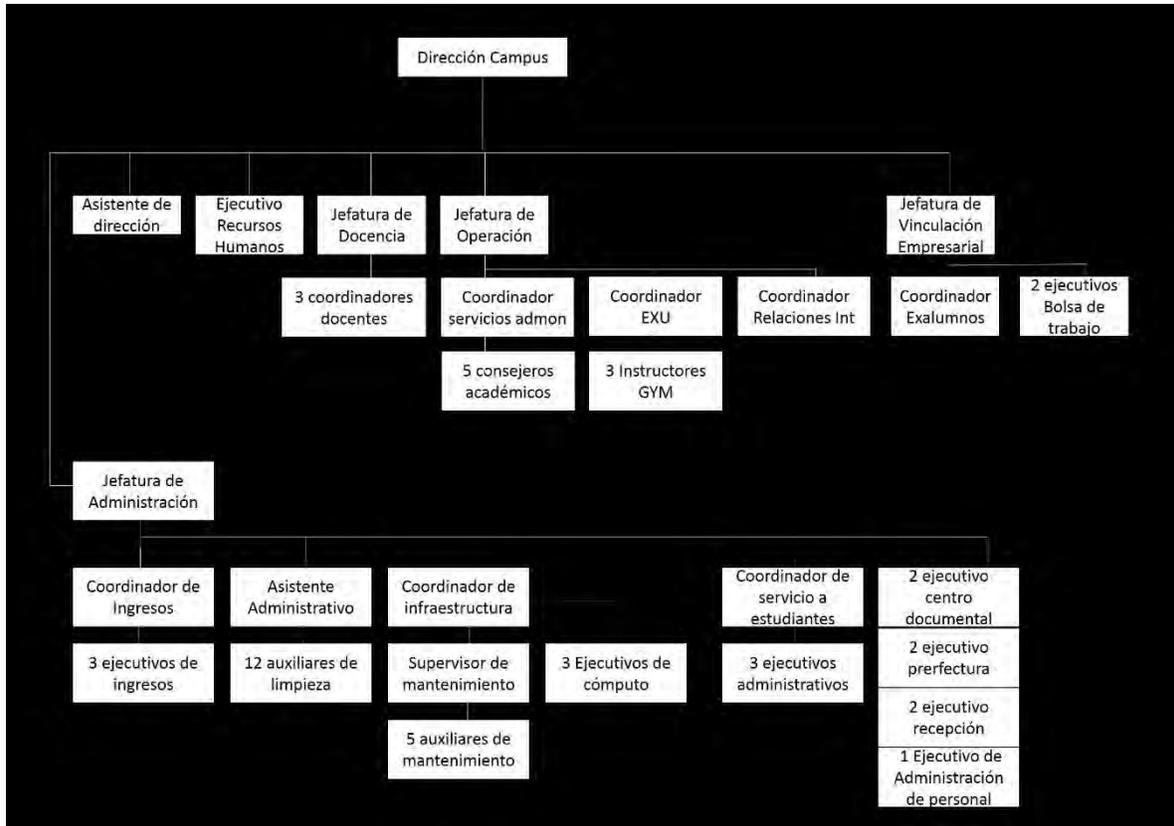


Figura 2. Organigrama EBC

2.2.4.2 Miembros

La organización debe ganar miembros para lograr su permanencia y hacer que trabajen, en la EBC Campus Tlalnepantla. En la EBC Campus Tlalnepantla trabajan setenta y nueve empleados, de los cuales cinco personas están desde su fundación, diez personas tienen más de cinco años trabajando para la EBC y ocho personas tienen más de tres años de antigüedad. Todos los demás tienen menos de tres años trabajando en la EBC Campus Tlalnepantla ya que existe alta rotación de personal.

De acuerdo a Mayntz (1990), los cometidos de los miembros se derivan de esta norma (objetivo de la organización), por lo que es importante que cada uno de ellos conozca sus labores para alcanzar el objetivo en común.

A continuación se incluirá un inventario de los recursos humanos que tiene la EBC Campus Tlalnepantla.

PUESTO	ADSCRIPCIÓN	FUNCIONES	MEDIA DE ANTIGÜEDAD
DIRECCIÓN	Líder de la organización	Toma de decisiones Contador general Finanzas EBC	11 años
ASISTENTE	Ayudante personalizado de dirección y jefaturas	Llevar minutas del trabajo del jefe Recordar pendientes Hacer trabajo del jefe	3 años
RECURSOS HUMANOS	Personas encargadas de la atracción y administración de capital humano	Contrataciones Pago de nomina Actividades clima laboral	3 años
JEFATURA	Encargado de un área del campus	Creación de planes estratégicos para	De 4 a 6 años

		mejorar las áreas encargadas	
COORDINADOR	Segunda mano de la jefatura de su área	Ejecuta y coordina a empleados para el alcance de objetivos	De 3 a 4 años
EJECUTIVOS	Personas que operan para lograr los objetivos de la empresa	Ejecutan órdenes y llevan a cabo procesos para el alcance de objetivos de la empresa y atención al cliente	De 0 a 3 años
AUXILIARES	Personas que mantienen las instalaciones en óptimas condiciones	Mantener limpias las instalaciones y en óptimas condiciones Hacer que funcionen y acomodar los mobiliarios	5 años
RECEPCIONISTA	Primera cara de contacto con los prospectos, imagen de la EBC	Canalizar a las personas que llegan a la EBC con el área correspondiente que pueda atender su solicitud por vía telefónica o presencial	8 años

Tabla 1. Inventario de los Recursos Humanos

2.2.4.3 Reclutamiento y Selección

La EBC Campus Tlalnepantla cuenta con un reclutador y el proceso de reclutamiento consta de aproximadamente cuatro entrevistas en diferentes citas. La reclutadora contacta al prospecto vía telefónica ya sea porque vio su CV en OCC o porque es recomendado de alguna persona que ya trabaja en la institución. La primera cita es con la persona de recursos Humanos, la segunda cita es con el coordinador del área, la tercera cita con la jefatura del área y si es aprobada se le aplican exámenes psicométricos así como pruebas psicológicas. Cuando obtienen el resultado y el perfil de puesto va acorde a sus aptitudes la última entrevista es con la Directora del Campus, quien da su visto bueno para ser contratado o busca algún otro candidato que cubra sus expectativas. El proceso tal como se lleva a cabo es como está formalizado en sus catálogos de procesos.

Ya que la organización adquiere capital humano tras el proceso de reclutamiento y selección viene la parte de las actividades laborales que veremos a detalle en el proceso formal de trabajo.

2.2.4.4 Proceso formal del trabajo

Mediante el siguiente flujograma se presenta la forma de operar formal de la EBC Campus Tlalnepantla, conociendo el correcto flujo de nuestros procesos de trabajo para lograr la recomendación que es el principal motivo de la inscripción de nuevos prospectos.

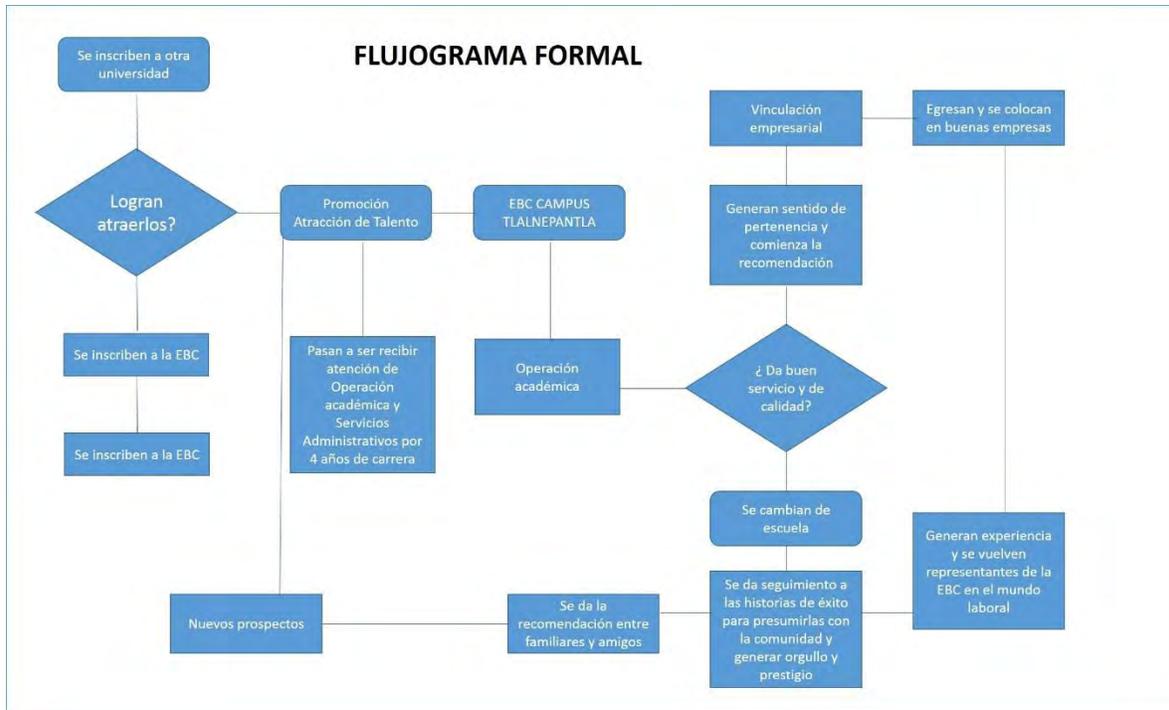


Figura 3. Flujoograma Formal de la EBC Campus Tlalnepantla

Una vez descrito el flujo grama del proceso formal del trabajo es importante que los miembros de la organización sepan que actividades deben llevar a cabo para que el proceso general cumpla su objetivo, es por eso que en el siguiente punto se detallarán los perfiles de puesto que laboran dentro de la Escuela Bancaria y Comercial Campus Tlalnepantla.

2.2.4.5 Perfiles de puesto

Los perfiles de puesto en la EBC Campus Tlalnepantla se manejan como información sensible en la compañía, sin embargo de acuerdo a vacantes publicadas en OCC y entrevistas con los miembros de la empresa se pudieron recabar estos datos:

PERFIL DE PUESTO DE JEFATURAS

COMPETENCIAS GERENCIALES	
COMPETENCIA	GRADO
Visión Estratégica	1 - Capacidad para adecuarse a los cambios del entorno y detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales.
Liderazgo	1 - Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo del cual forma parte. Implica la capacidad de contribuir a mantener un clima organizacional armónico y desafiante.
Capacidad de Planificación y Organización	1 - Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para aplicar mecanismos de seguimiento y control, y para realizar las medidas correctivas que sean necesarias.

Toma de decisiones	<p>1. Capacidad para generar más de una opción frente a cada situación a resolver.</p> <p>Capacidad para aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido y ejecutar las opciones elegidas según los procedimientos vigentes.</p>
---------------------------	--

Tabla 2. Perfil Jefaturas EBC Campus Tlalnepantla

PERFIL COORDINADOR

Nombre del Puesto:	Coordinador		
Ubicación del puesto:	Corporativo	X	Campus
Puesto al que le Reporta:	Jefatura del Departamento		
Puestos que le Reportan:	Ejecutivos y operadores		
Poder de Autorización	Firma documentos		
Objetivo:	<p>Coordinar los procesos operativos del Campus para garantizar una estancia académica satisfactoria, abatir los problemas de deserción y rezago y aumentar la calidad en los servicios proporcionados a los estudiantes, docentes y administrativos.</p> <p>Orientado al servicio, organizado, dinámico, acostumbrado a trabajar bajo presión, trabajo en equipo y enfoque a resultados.</p>		

Tabla 3. Tabla de coordinaciones de la EBC Campus Tlalnepantla

PERFIL DE PUESTO DE OPERADORES Y EJECUTIVOS

Escolaridad:	Licenciatura en área económico- administrativas, educación o afín.				
Experiencia laboral:	2 años de experiencia mínima en un puesto similar				
Conocimientos especializados:	Manejo de Microsoft Office Excelente Ortografía y Redacción. Pedagogía. Manejo de grupos.				
Idiomas:	Si	X	TOEIC	No	
			Pto: Intermedio.		

Tabla 4. Perfil de Operadores y Ejecutivos de la EBC Campus Tlalnepantla

2.4.6 Inventario de Recursos Tecnológicos

Una vez estudiados los perfiles de puesto y las actividades que la organización espera que se lleven a cabo por parte de cada trabajador, es indispensable conocer los recursos tecnológicos con los que cuenta la organización para el cumplimiento de las metas. En el caso de la EBC Campus Tlalnepantla si inventario de recursos general sería el siguiente:

DEPARTAMENTOS	INVENTARIO
1 RECEPCIÓN	1 pantalla de 42 pulgadas 1 computadora 1 teléfono 1 escritorio de 4 metros de cristal 1 bodega 2 mesas 3 anaqueles 10 grabadoras 5 plumas
Explanada, terraza y jardín del campus	20 mesas de jardín 80 sillas 10 periqueras 30 bancos de periqueras
INSTALACIONES	1 auditorio 100 sillas para auditorio 4 paneles de espejo 3 micrófonos alámbricos y 1 inalámbrico Proyector auditorio 45 salones

	<p>40 sillas por salón</p> <p>20 mesas</p> <p>Un pizarrón</p> <p>Una mampara</p> <p>Un cañón proyector</p> <p>Una televisión 42 pulgadas</p> <p>Un panel de conexión USB</p> <p>Equipo de audio teatro en casa</p>
1 ENFERMERIA	<p>Sofá para revisión</p> <p>Botiquín</p>
ZONA DE OFICINAS	<p>32 computadoras de escritorio</p> <p>32 teléfonos con identificador</p> <p>32 escritorios</p> <p>1 cocineta</p> <p>30 buros para meter carpetas</p> <p>3 impresora</p> <p>3 copiadora</p>
CENTRO DOCUMENTAL Y DE COMPUTO	<p>80 computadoras de escritorio</p> <p>4 computadoras MAC de escritorio</p> <p>25 lap tops</p> <p>50 audífonos</p>

	50 controles y cables para proyector 4 teléfonos con identificador enmicadora Escáner 2 impresoras
INGRESOS	5 computadoras de escritorio
BODEGAS	6 bodegas con material didáctico e información sensible

Tabla 5. Inventario de Recursos Tecnológicos de la EBC Campus Tlalnepantla

Estos recursos tecnológicos permiten a la institución cumplir con los objetivos principales de la empresa, ya que arman a sus colaboradores de las herramientas físicas necesarias para su funcionamiento.

Al tener todos estos elementos es momento de saber si la estructura formal que tiene la EBC Campus Tlalnepantla es la misma que lo que se vive día a día es decir, la estructura funcional, que se explicará en las siguientes líneas.

2.3. Estructura formal vs estructura funcional

En el siguiente apartado se explicará la estructura formal y la funcional para poder detectar las diferencias del proceso de operación de la EBC Campus Tlalnepantla.

2.3.1 Estructura funcional

La estructura formal de Campus Tlalnepantla se deriva de acuerdo a los procesos ya establecidos en la compañía, el departamento de promoción es encargado de

reclutar y atraer a nuevo talento a través de la publicidad que hace el departamento de mercadotecnia y comunicación, ellos van a las preparatorias y ofrecen los programas académicos que la EBC. La mayor parte de las inscripciones son por recomendación del prestigio de la institución o ya bien por que algún familiar o amigo ya habían estudiado ahí. Sin embargo se siguen colectando nuevos prospectos.

Una vez que los chicos deciden inscribirse hay un 10 % de inscritos que aun así no se quedan a estudiar en la EBC. Del 90 % de los estudiantes que cursan la carrera solo un 70 % termina su licenciatura completa, este dato se obtuvo durante las plenarios que hay cada año para el personal que labora en la institución. Durante cuatro años reciben atención por parte de bolsa de trabajo, operación académica y servicios escolares determinando su percepción y nivel de satisfacción hacia la EBC. Es por eso que es importante mantener un buen nivel de satisfacción ante todos los ámbitos que refiere la institución por ejemplo, personal administrativo, docentes, mantenimiento en las instalaciones.

Cuando EBC envía a la sociedad el producto terminado de capacitar es decir, los alumnos ahora egresados, ello se colocan en empresas y en puestos de mayor jerarquía por las capacidades y formación académica que traen e incluso a veces solo por el prestigio que tiene la EBC, de acuerdo a las historias de éxito que la EBC Publica en su página oficial, redes sociales y la revista Ventana EBC. Después que los egresados tienen una carrera laboral exitosa la EBC los busca para darlos a conocer con su comunidad EBC y así crear mayor prestigio y sentido de pertenencia hacia ellos y hacia los nuevos prospectos al notar la oportunidad de éxito ante los egresados de la EBC.

Sin embargo la percepción del cliente (alumno) varía durante los cuatro años de servicio con las áreas involucradas como operación académica, servicios escolares y bolsa de trabajo.

A causa de mucha rotación dentro del personal académico, mal clima laboral, exceso de trabajo y mal aprovechamiento del tiempo ha habido falta de seguimiento

a casos de los alumnos que ha generado a la larga molestia y descontento por parte del alumnado.

2.3.2 Proceso de trabajo funcional en la EBC Campus Tlalnepantla

Lo correcto sería que todos los empleados siguieran las líneas jerárquicas para tener una comunicación ordenada sin embargo como en toda empresa mexicana no funcional, los canales de comunicación son precarios y desordenados. El Campus Tlalnepantla cuenta con cinco jefaturas sin embargo no todos sus miembros le reportan directamente a su superior. En el departamento de promoción el ejecutivo de redes sociales le debería reportar a la coordinadora de mercadotecnia que a su vez le reporta a la jefa de promoción y por último le reportan a la dirección; sin embargo el ejecutivo de redes sociales funcionalmente le reporta directamente a dirección. En el departamento de Vinculación empresarial la coordinadora de exalumnos y una ejecutiva de bolsa de trabajo reportarían al jefe de vinculación sin embargo reporta directamente a dirección. Esto se ha dado por mandato de dirección ya que a pesar de tener una jerarquía estas personas llevan funciones adicionales que son estratégicas para el funcionamiento del campus.

Las funciones no están determinadas por sus perfiles de puesto ya que pueden tener ocho funciones pero en la EBC si sabes hacer diez cosas bien en vez de ocho, son diez las que tendrán que hacer una vez detectadas por las jefaturas o dirección.

Los operadores académicos se caracterizan por dejar todo al último y actuar bajo bomberazos sin tener en cuenta que son parte vital de la reinscripción de alumnos.

2.3.3 Lo ideal vs funcional

A continuación se hace una comparación de lo ideal contra lo funcional ante el proceso de jerarquías y como funciona en las áreas antes mencionadas el acato de orden y entrega de resultados.

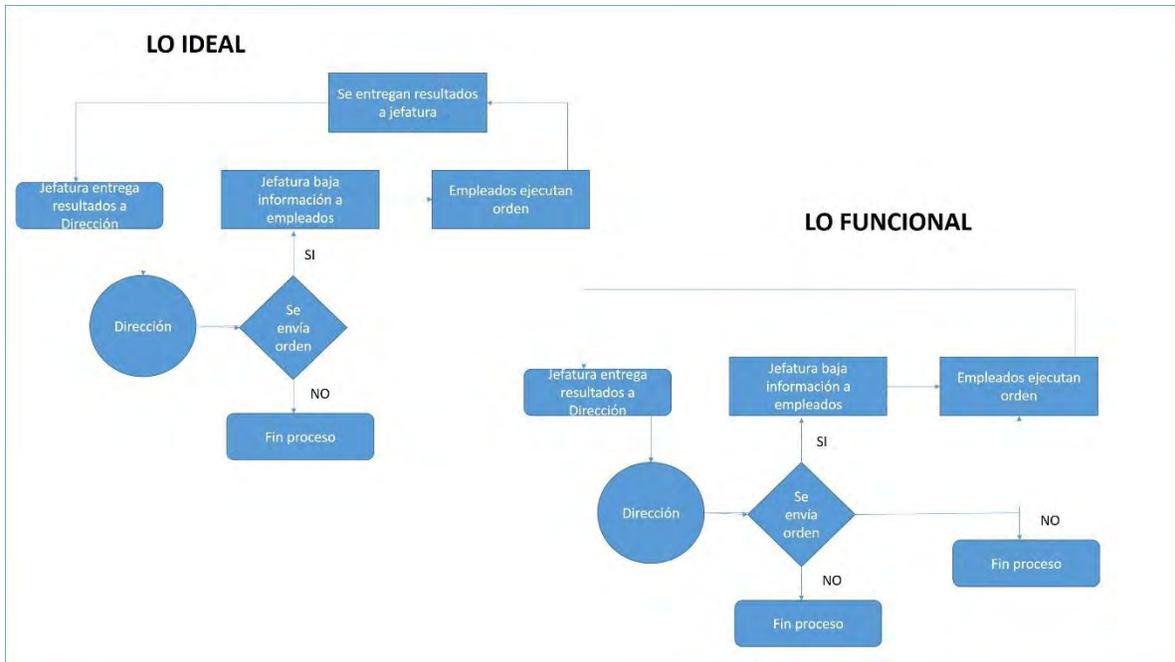


Figura 4. Lo Ideal vs Funcional EBC Campus Tlalnepantla

En la siguiente figura se mostrará el proceso ideal contra lo funcional ante la atención de los alumnos por parte de operación académica en la EBC Campus Tlalnepantla.

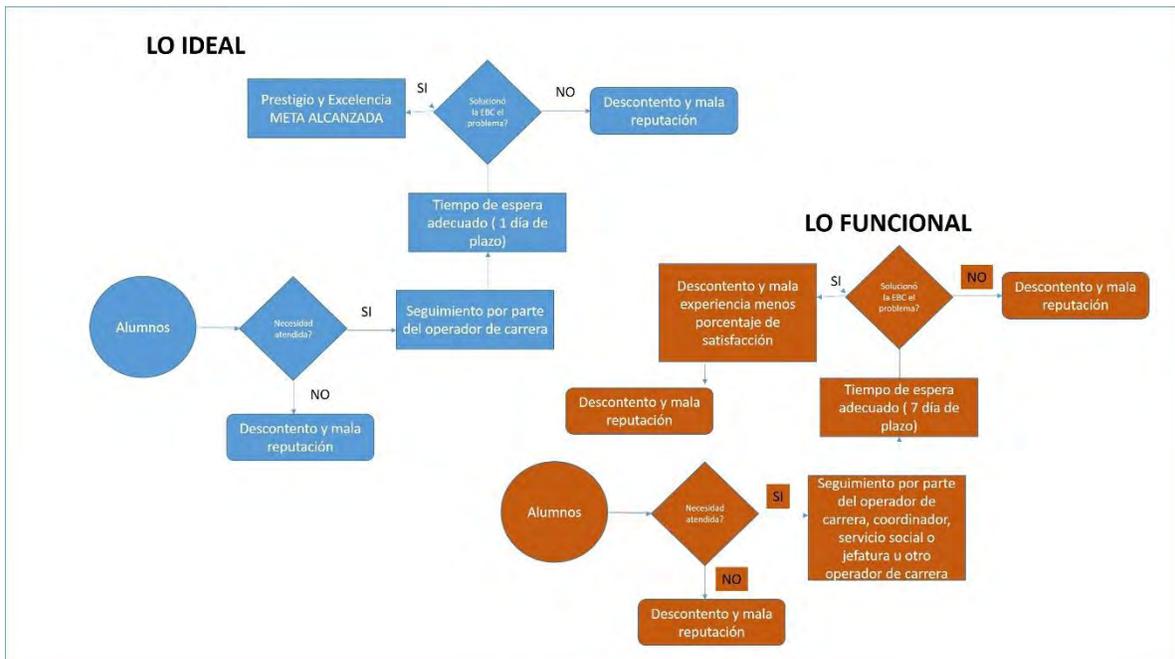


Figura 5. Proceso ideal del departamento de Operación Académica

2.3.4 Detección de problemas operativos

Dentro de la operación de la EBC Campus Tlalnepantla hay varias incongruencias y mal liderazgo por parte de los jefes. Los procesos son muy tardados y enredados, los alumnos son como niños chiquitos que quieren que les resuelvan todo y los operadores o quienes les dan servicio por no tener un mal clima laboral no atienden bien a sus clientes.

El tiempo de espera para resolución de un problema académico es aproximadamente de siete días para quedar totalmente resuelto siendo que lo ideal sería que fuera de uno a tres días máximo.

Los formatos que manejan y plataformas son muy viejas que hace que los datos no se puedan capturar de maneja adecuada y tienen un costo alto para el trámite que genera.

El proceso de titulación y juntar los requisitos tardan alrededor de un año. Se utilizan muchos protocolos burocráticos para el uso de computadoras, impresiones, presta de equipo tecnológico.

2.3.5 Cuellos de botella

Lo procesos de trabajo se traban por la falta de eficacia y buen seguimiento por parte de las áreas correspondientes, si ya bien servicios administrativos se tarda porque lo procesos establecidos son muy largos, el área de operación académica debería funcionar porque cada alumno tiene un consejero académico de acuerdo a la carrera que estén estudiando, donde la función del operador es resolver sus dudas y problemas, sin embargo los operadores no lo hacen por problemas de actitud y falta de servicio. El departamento de operación es el departamento con un equipo de trabajo más inestable ya que son nuevos casi todos, hay mayor rotación de personal en esta área y a su líder (jefatura) no lo ven como tal, y los trabajadores otorgan el poder de ando a la coordinadora y así pueden ocultar su flojera por hacer

su trabajo. De los 7 consejeros solamente 2 realizan su trabajo bien y eficaz dejando a más de 700 alumnos con un mal servicio.

2.3.6 Análisis costo beneficio

Por cada alumno que no recibe un buen servicio por parte de los administrativos de la EBC quita un poco de tolerancia hasta que llega el momento en que el cliente se harta y se va con la competencia, es decir, un alumno paga una mensualidad de 8500 pesos al mes, durante 4 años la suma crece a una pérdida de 408,000 pesos y de acuerdo al índice de deserción considerando que el 30 % de 1000 de los alumnos inscritos no terminan su carrera genera una pérdida monetaria a la EBC de 122 400 000. No podremos asegurar que toda esta cantidad de dinero se reducirá sin embargo un hecho es que si se ofreciera un buen servicio, un servicio de excelencia la reducción de pérdidas sería significativa.

En el 2013 el departamento de Operación Académica estaba integrado por una jefa, una coordinadora y dos consejeras (turno vespertino y turno matutino) que atendían a todas las carreras y llevaban un buen control. Sin embargo un año después el equipo se amplió a cinco personas más y sin embargo el trabajo es más deficiente por la calidad en la atención al cliente y que no dan soluciones certeras y eficaces, muchas veces no es por falta de capacidad de la persona más bien como el índice de rotación es alto la mayoría de los puestos fueron entregados sin falta de seguimiento a casos anteriores que genera un descontento ante los operadores nuevos. De entrada el sueldo de un operador oscila entre los ocho mil pesos, lo que indica que la EBC invierte cuarenta y cinco mil pesos mensuales adicionales desde el 2014, lo que representa un millón ochenta mil pesos hasta el día de hoy en sueldos de los nuevos integrantes de operación que no se ha visto reflejado en la calidad del servicio ya que la EBC sigue teniendo un índice alto de deserción.

2.3.7 Áreas problemáticas a detectar

2.3.7.1 Hoja de inspección

ROTACIÓN DE PERSONAL EBC CAMPUS TLALNEPANTLA

DEPARTAMENTO	2013	2014	2015	2016	TOTAL
ADMINISTRACIÓN	1	0	1	0	2
DOCENCIA	1	1	1	0	3
VINCULACION EMPRESARIAL	0	0	0	0	0
OPERACIÓN ACADEMICA	7	5	6	4	22
PROMOCIÓN	2	1	3	2	8
TOTAL	11	7	11	6	35

Tabla 6. Índice de Rotación EBC Campus Tlalnepantla

Otras técnicas que se utilizaron para recabar de datos fue la entrevista a algunos integrantes de los departamentos mencionados, a personas que están en la EBC Campus Tlalnepantla desde sus inicios, pláticas informales y por observación ya que existen encuestas de carácter oficial donde se recaban los niveles de satisfacción de los alumnos por áreas sin embargo se consideran como datos de carácter sensible y por la ley de protección de datos no pueden ser mencionadas en este trabajo.

Las causas de rotación de acuerdo a pláticas informales con los colaboradores son los salarios bajos, carga excesiva de trabajo, poco reconocimiento, horarios largos de trabajo, mala comunicación entre colaboradores, cada factor unido al otro por diversas situaciones.

2.4 Diagnóstico

2.4.1 De la estructura formal y del funcionamiento

La estructura formal que se ve en la EBC Campus Tlalnepantla es un ideal muy perfeccionista y conservador, mantiene el estatus de la escuela como una de las mejores del país desde los procesos hasta la fachada. Sus estándares son muy altos pero la preocupación por su personal no lo son tanto. Los procesos y estructura formal están bien delimitados y establecidos a nivel sistema aunque ya operando en campus no es lo que viene dictaminado ya que los no se respetan las jerarquías ni organigrama en realización de funciones y acato de órdenes.

El funcionamiento es muy lento y precario ya que el descontento entre la comunidad de administrativos es mucha e incluso viene ligada a las actitudes lo de las jefaturas con las que los empleados difieren como por ejemplo el abuso de poder, la discriminación y la falta de calidad de vida en el día a día dentro de la EBC Campus Tlalnepantla. Por lo que se ven índices altos de rotación de su personal que a la vez provoca la falta de entrega de puesto y falta de seguimiento a los clientes que producen el capital para que la EBC siga operando.

De acuerdo a la hoja de inspección, entrevistas, observación y pláticas informales el punto rojo o la coyuntura del funcionamiento de la EBC campus Tlalnepantla se da en la estancia de los alumnos durante la carrera y son atendidos por el equipo de operación académica ya que se enfrentan con problemas de que son muy lentos en resolver conflictos, no es la mejor actitud, tienen falta de seguimiento con sus clientes sin embargo si el área de operación necesita algo si exige que el alumno esté presente y apoye a las actividades académicas.

2.4.2 Problemas atacables desde la comunicación

Todos estos problemas los podemos atacar desde el punto de vista de la comunicación organizacional y poder generar estrategias ante el problema más grande que es el departamento de operación.

Como son el mejorar el ambiente laboral de los trabajadores, conocer sus inquietudes y peticiones.

Capacitar a los jefes para tener un buen liderazgo y una comunicación efectiva con sus empleados.

Tener los canales correctos para la comunicación entre operador y alumno.

Lograr eficiencia en los tiempos para no gastar más tiempo y esfuerzo hombre del necesario.

El problema de la EBC Campus Tlalnepantla y lo que le ocasiona tantas pérdidas indirectas es la rotación de su personal ya que al haber tanta rotación genera un desconcierto ante los individuos que trabajan ahí y no hacen su trabajo como debería de ser. Este problema se encuentra en todos los departamentos adicional a los malos líderes que ocupan los puestos de las jefaturas y que todos se deslindan de responsabilidades cuando algo sale mal, sin embargo el departamento que más se ve involucrado en este problema es el departamento de operación, le sigue el departamento de servicios administrativos y después docencia. Departamentos que son vitales para la operación del campus y que hay que intervenir para lograr que la organización sea habitable al menos desde un punto de funcionamiento y estructura.

Los recursos materiales en la EBC Campus Tlalnepantla son bastos ya que por ser una escuela privada cuenta con casi todos los servicios que una escuela de negocios necesita, goza de lujos como elevadores, y ciertos instrumentos que tiene cada alumno en su aula de clases. Los administrativos no sufren por alguna falta de material para poder realizar sus funciones.

Capítulo 3. Funcionamiento, Grupos y Actores.

En el presente capítulo se verá cómo es el individuo, los grupos y los equipos dentro de la EBC Campus Tlalnepantla para el funcionamiento de la organización y se detectará los problemas que podrán estar afectando a la estabilidad de su clima laboral.

Para lograr un diagnóstico correcto se utilizarán herramientas de investigación como el teste de personalidad a dos de las jefaturas de la EBC, Test de Myers y el Sociograma con los empleados de la organización.

De acuerdo a los resultados se hará un diagnóstico y se describirá las enfermedades que padece la EBC Campus Tlalnepantla y el por qué.

Se aplicará un test de clima laboral para conocer qué tanta estabilidad tiene la empresa junto con sus empleados para que en el capítulo 5 del presente trabajo de investigación se puedan generar estrategias de comunicación que puedan resolver esos puntos de coyuntura.

El objetivo es plasmar y diagnosticar a la organización desde un punto de vista de la comunicación organizacional y remplazar las explicaciones intuitivas con un estudio sistemático, estudiando los actos y actitudes de los individuos, grupos y equipos dentro de la organización.

3.1 Teoría de los actos y costo de la acción

Para iniciar con este apartado del trabajo de investigación es necesario definir qué es una acción, una acción de acuerdo Moles, A. y Rohmer E (1983) define a la acción como “un desplazamiento visible del ser en el espacio que crea una modificación en su medio ambiente”. Todos los días las personas que viven en la sociedad se desplazan para ir a sus trabajos y generar cambios positivos y en algunas ocasiones no tanto para su bienestar y si no el de su país.

Las personas generan acciones en todo momento, en el caso de la EBC, esta institución está formada por personas que modifican su funcionamiento de acuerdo a sus acciones, es por eso la importancia de conocer cómo se desempeñan.

El costo de una acción no siempre es material, las pequeñas acciones el levantar una hoja, hacer relaciones públicas, hacer un reporte, que son actos de comunicación tienen un costo energético, que a su vez se ven reflejada en los resultados de las organizaciones.

La actitud reflejada por parte de los integrantes de la EBC, se ven las acciones diarias, mientras una persona sienta recompensa personal laboral o monetaria es más factible que las acciones benéficas a la organización se den con mayor frecuencia.

Todas las organizaciones se centran en el costo financiero, y es por esa misma razón que verán reflejados los costos de las acciones a números, para que se pueda apreciar desde dimensión económica cuánto ganan o pierden las empresas.

El que las personas generen acciones negativas hacia los clientes de la organización genera una pérdida financiera importante, por ejemplo el costo aproximado mensual de estudiar en la EBC Campus Tlalnepantla es de ocho mil pesos, en prospectiva a cuatro años de carrera, da un total de trecientos ochenta y cuatro mil pesos por alumno que podrían perderse debido a las acciones negativas de un administrativo o personal que labora dentro de ella. De acuerdo a cifras estimadas trecientos alumnos inscritos al semestre solo doscientos se quedan los

primeros semestres y de esos doscientos solo el 70 % termina la carrera, es decir que la EBC tiene un déficit de capital de cinco millones setecientos mil pesos cada que una generación egresa de sus instalaciones.

Otro costo además del financiero es el costo temporal según Abraham Moles, ya que el tiempo es indispensable ya que es por lo que las personas se rentan en una organización y algunos pagan un costo mayor de temporalidad que otros para el cumplimiento de las acciones o tareas. “El tiempo es dinero” Benjamín Franklin, así lo citó A. Moles y así es como todas las empresas lo aplican.

Los trabajadores de la EBC Campus Tlalnepantla se ven influidos por un costo energético bastante grande, la mayoría pasa de 10 a 12 horas dentro de la organización; sus ocho horas laborales más 2 o 3 de comida depende del puesto. El costo de temporalidad es alto ya que su vida personal es mínima por el requerimiento que la organización exige para su funcionalidad. Para la mitad del personal aplica el pago de horas extras como de reposición de tiempo por faltas, sin embargo para el personal staff no remuneración económica por costo de tiempo extra más que el desgaste físico y mental.

El costo energético Moles lo define como el precio de un servicio de trabajo de fuerza, al ser un costo principal ya que gracias a la energía los organismos se consideran vivos, las personas se mueven gracias a la energía que producen y gastan calorías por cada acción que se lleva a cabo. El costo energético en la EBC se ve reflejado en los eventos organizados y en las personas que participan en ellos al cargar mobiliario, acomodos de stand ya que cada evento conlleva una logística y hay alrededor de setenta eventos por semestre.

Y por último y no menos importante el costo psicológico que todos los trabajadores de la EBC desgastan. El costo psicológico según Moles es la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de inercia de la acción a su cumplimiento. Todos los empleados tienen un desgaste psicológico diario a niveles altos, desde las personas que atienden a los alumnos hasta el simple hecho de

tratar con los mismos compañeros de trabajo, en este caso no se ve reflejado económicamente en el momento.

Una de las razones del que los empleados tengan una mala actitud y desarrollen un mal clima laboral es porque el gasto psicológico es enorme, cada persona cuenta con cierta cantidad que a lo largo del día va desgastando “hasta que sus actividades las va postergando hasta su caducidad, olvido o fracaso” pp.54 A. Moles.

3.2 El individuo en la organización

Para que las personas que trabajan en una organización estén bien, se necesita alcanzar un grado de satisfacción laboral estable, Robbins define en su libro de Fundamentos del comportamiento organizacional pp. 36 que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo.

En una primera observación el clima laboral dentro de la EBC parece ameno, sin embargo de acuerdo a algunas entrevistas impersonales arrojaron que como dice un viejo dicho “el león no es como lo pintan”. Intervienen factores como la motivación, la toma de decisiones y las diferencias culturales que hace que la EBC como organización sea multicultural e interesante.

Las personas que aman a la EBC son las más productivas, sin embargo son pocas, solamente el 10 % del personal de la EBC adopta a la marca como suya propia y son los que hacen más por la institución, sin embargo no todo funciona gracias a ese mínimo porcentaje, es en esta situación donde la habitabilidad de la organización se ve afectada, así como su funcionalidad.

La EBC maneja programas por parte del departamento de Recursos Humanos para mejorar el clima laboral con proyectos como Botones donde una persona le entrega un botón a otra que casi no conoce y así generar una sonrisa, el programa de Caras EBC dinámica donde se hace un reportaje sobre la vida de cada uno de sus empleados y se da a conocer por medio de redes sociales y pizarrón de comunicados y así conocer a tus compañeros de trabajo, sin embargo siempre surgen descontentos del por qué a unos si o a otros no, o del por qué solo eligen a

los que son más amigos de los jefes. Solo un departamento de siete de la EBC Campus Tlalnepantla cuenta con una recompensa de tiempo para motivar a su equipo para alcanzar las metas de reinscripción, sin embargo no aplica para los demás.

La toma de decisiones en la EBC se ve dictaminada por la directora y 4 jefaturas del campus, la jerarquía en esta empresa es de suma importancia para hacer cumplir las órdenes y objetivos. El establecimiento de metas va encaminado a un mismo objetivo sin embargo lo hacen de diferente manera de acuerdo a la personalidad de cada líder de equipo, sin olvidar que cada estrategia de motivación va dirigida a la cultura del equipo al que se aplica. A pesar de que ya hay personas encargadas de determinar la toma de decisiones la EBC debe tener en cuenta que la toma de decisiones se da todos los días que influyen en su trabajo y el trabajo con los clientes, decisiones que son tomadas de acuerdo a su perspectiva y estabilidad laboral y muchas veces no son respuestas imprevistas hechas con el inconsciente.

Al cubrir el nivel de satisfacción de un individuo la productividad aumentará, sin embargo la teoría de la disonancia cognoscitiva dice que la gente trata de reducir al mínimo las disonancias y la incomodidad que originan, empleada usualmente por las cabezas de los equipos y tratar de mantener una organización perdurable. En la EBC Campus Tlalnepantla se observa que la institución promueve la igualdad de géneros, la equidad laboral y el respeto hacia los trabajadores sin embargo la disonancia cognoscitiva no concuerda a los actos que esta lleva acabo al exigir horarios laborales extensos, al no pagar tiempo extra, no dar vacaciones conforme a la ley, y al racismo que presentan hacia personas con bajos ingresos económicos.

La personalidad de cada individuo influye mucho al tomar las decisiones y llevar a cabo acciones, puede haber personas pasivas, introvertidas, extrovertidas, autónomas, dependientes, etc. Todas viviendo en una misma organización. El perfil que solicita la EBC son personas proactivas que realicen más de una tarea en el menor tiempo posible para hacer efectiva su organización.

Para poder determinar la personalidad de los individuos que habitan en la EBC Campus Tlalnepantla se aplicará el indicador de Myers Briggs (ITMB) que es una prueba de personalidad que pregunta al encuestado cómo se siente o actúa en situaciones particulares.

3.3 Los grupos en la organización

Es importante analizar el comportamiento de los grupos en la organización por que como dice Robbins pp101, los individuos se conducen de manera diferente cuando se reúnen que cuando están solos y que un grupo se define como dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares.

Robbins identifica dos tipos de grupos los formales y los informales, en los formales los comportamientos están estipulados y dirigidos hacia los objetivos de la empresa y los informales son alianzas que no están dictaminadas por la organización (grupos de amistades).

La EBC Campus Tlalnepantla cuenta con cinco grupos principales formales integrados por mínimo cinco personas hasta treinta, siempre dirigidos por el grupo de mando que son los cinco jefes de área, sin embargo los grupos informales que hay dentro de la organización son arriba de cincuenta, se dan tantos grupos porque las personas buscan seguridad, estatus, autoestima, consecución y las mismas metas con las personas que han decidido formar esos grupos, siempre al cumplir un papel y seguir normas de convivencia.

El tamaño del grupo influye de acuerdo a su nivel de respuesta, por ejemplo los grupos chicos como lo es un equipo de la EBC integrada por cuatro personas siempre se ha distinguido por ser más rápidos para llevar acabo eventos o metas, sin embargo los otros tres grupos que oscilan entre doce y treinta integrantes son mejores en resolver problemas.

Muchas veces el estatus que buscan las personas dentro de la EBC es un factor primordial para ser parte de un grupo informal, el ambiente o medio en el que se

maneja la mayoría de su personal es por la adquisición económica, por lo tanto existe el grupo de personas que ganan muy bien (jefaturas) o los que por razones fuera del individuo gozan de amplio gasto financiero. Estos grupos manifiestan sentido de superioridad ante las demás personas y llegan a ser despectivas y racistas.

Sin embargo es importante aclarar que existen otras clasificaciones de grupos y equipos, según Robbins el grupo de trabajo es aquel que actúa para compartir información y tomar decisiones para que sus miembros se ayuden a desempeñarse en su área respectiva de responsabilidad mientras los equipos de trabajo generan sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado.

La EBC cuenta con grupos de trabajo y en pocas ocasiones estos grupos se convierten en equipos, actualmente los líderes reciben capacitación para que promuevan el esfuerzo coordinado para la obtención de metas, sin embargo no es algo que cambie de un momento a otro.

3.4 La organización

Una vez estipulado los individuos, grupos y equipos debemos abordar a la organización y conocer su estructura. La estructura de la organización según Robbins define cómo se dividen, agrupa y coordinan formalmente las tareas laborales, por ejemplo la EBC como organización divide sus productos de acuerdo a los campus que llevan su marca, en Tlalnepantla la estructura se define de acuerdo a las áreas que deben cubrir para mantener el funcionamiento de la institución.

Se deben tomar en cuenta la especialización laboral, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización.

La EBC solicita al sesenta por ciento de sus integrantes tener obligatoriamente el nivel de licenciatura para poder atender y dar servicio directo a sus clientes y a los

que no tienen ese trato directo solicita mínimo la secundaria. Adicional que con un mayor grado de especialización las personas cuentan con la capacidad de ser multitareas y así poder responsabilizar a las personas con mayor carga laboral del que su puesto tiene definido y que la organización tenga la certeza que será efectuado de manera correcta y aprovechar las habilidades de sus empleados.

Cuenta con cinco departamentos principales Administración, Vinculación Empresarial, Promoción y Docencia que a su vez se derivan doce sub departamentos, en el área de administración (Servicios Administrativos, Recepción, Centro de Cómputo, Centro documental, Mantenimiento y Limpieza) dedicados al mantenimiento de las instalaciones en perfectas condiciones y atención especializada a alumnos y padres bajo dudas específicas, Vinculación empresarial (Bolsa de trabajo y exalumnos) encargados de vincular a la marca EBC con empresas y lograr la colocación de sus alumnos y hacer crecer el prestigio de la institución ante el mundo laboral, Docencia (atención a docentes) atención especializada a docentes evaluando la calidad del capital humano, Promoción (atracción de talento y redes sociales) dedicados a la atracción de nuevos prospectos para estudiar sus licenciaturas en las instalaciones de la EBC Campus Tlalnepantla y Operación (Atención a alumnos) encargados de la atención al alumno especializados por carrera durante cuatro años.

La cadena de mando está establecida en la EBC bajo la jerarquía del organigrama los subordinados acatan ordenes de los coordinadores, los coordinadores de las jefaturas y las jefaturas de la dirección del campus.

La centralización y descentralización se ve muy diferenciada de acuerdo a las áreas que operan por ejemplo, en el área de Docencia la Jefatura delega todas las funciones y se encarga solo de entregar los resultados, delega hasta sus funciones y pendientes exigiendo que su grupo de trabajo haga funcionar al departamento. Mientras que los demás departamentos tratan de llevar una carga de trabajo equilibrada entre sus integrantes.

Para la toma de decisiones se caracteriza por ser conservador y todas las toma la directora del campus, ella tiene la centralización para tomar decisiones y es altamente formalizada teniendo puestos bien definidos en sus perfiles de puesto sin embargo en la práctica varían.

Robbins, S. (1998), encuentra tres tipos de diseño organizacional: la estructura simple (no es elaborada y tiene poca departamentalización), burocrática (por tareas operativas muy rutinarias lograda por especialización reglas y regulaciones formalizadas) y matricial (con departamentos funcionales y por producto).

La EBC por pertenecer al sector educativo de nivel superior tiene una estructura matricial ya que reúne especialistas para la venta de su producto que son los planes de estudio especializados, la característica más visible es que los empleados tienen dos jefes el de producto y el de funcionalidad. Por ejemplo cada uno de los integrantes de la EBC cuentan con su jefe directo que se preocupa por los objetivos específicos del área y a la dirección que también reportan directamente que está enfocada al funcionamiento del producto final que son los programas educativos impartidos a los clientes.

La EBC de acuerdo al libro de Fundamentos de comportamiento organizacional de Robbins podemos deducir que la EBC tiene una estructura mecanicista al contar con una fuerte diferenciación horizontal, relaciones rígidas y jerárquicas, deberes invariables, formalización elevada, canales de comunicación formalizados y autoridad de decisión centralizada.

3.5 La comunicación en la EBC Campus Tlalnepantla

La comunicación dentro de las organizaciones es de suma importancia ya que con ella podemos mapear sus funciones, direcciones, medios, redes, barreras y si es eficaz o no. Existen cuatro teorías según Fernández en su libro la comunicación en las organizaciones, que son la Clásica donde se aseguraban de hubiera planes, programas y actividades bien establecidas; la Humanística donde se establecen

aspectos como motivación, cambio, desarrollo y liderazgo; de Sistemas y contingente donde consideran relevante la comprensión organizacional, la apertura del medio e influencia del contexto.

De acuerdo a las características de la EBC se puede definir que está bajo la teoría clásica al contar con una marcada centralización en la toma de decisiones en la directora del campus, jerarquías bien definidas al dejar al mando a las cinco jefaturas y delimitadas donde es muy complicado obtener un crecimiento profesional o ascender a una jefatura dentro del campus; y con un enfoque formal al querer formar gente de negocios, tener bien establecidos sus procesos, perfiles y logística.

La comunicación bajo esta escuela clásica es formal, oficial, vertical y descendente, con casi nada de libertad en el manejo de información y creación de relaciones fuera de lo ya marcado. Esto como dice Fernández puede provocar una comunicación rígida, poco oportuna, escasa en algunas ocasiones y excesiva en otras sin darle importancia a las necesidades reales de los empleados.

En la EBC Campus Tlalnepantla la información de la empresa se encuentra en los sitios web, sin embargo el cómo funciona es una información muy cuidada por recursos humanos y las jefaturas, siempre concentrada en altos mandos y solamente se baja a los subordinados poco tiempo antes de que sucedan los cambios. Se intenta manejar una imagen impecable y de principios conservadores con todos los empleados con su código de vestimenta, modo de hablar, comportarse y hacer los procesos.

El que haya poco flujo de información y sea tan cuidada hace que los rumores entre subordinados aumente (el famoso radio pasillo), genera desconfianza y además cuando la información llega siempre los empleados lo toman como imprudencia y falta de respeto por no tomar en cuenta las necesidades personales y calidad de vida de sus individuos.

La comunicación dentro de las organizaciones debe ser vista desde su estructura y redes de comunicación, Flament dice que la estructura de comunicación es el

conjunto de comunicaciones realmente intercambiadas en un grupo, el canal de comunicación es el que existe entre un individuo y la red es un conjunto de canales.

Los canales que se manejan generalmente entre los individuos que trabajan en la EBC es por medio de correo y solamente un 40 % de las ocasiones es de frente cara a cara, por medio de este canal se da la comunicación directa con los mandos altos y la dirección sin tener que seguir la jerarquía tan rígida, llegando a la conclusión que la red que impera en la EBC Campus Tlalnepantla es la red centralizada.

3.6 Análisis del funcionamiento de la EBC Campus Tlalnepantla

Mediante este apartado del presente trabajo de investigación se aplicarán instrumentos y herramientas que ayuden a la obtención de datos para poder diagnosticar a la EBC Campus Tlalnepantla de manera correcta. El objetivo es hacer un análisis comunicativo y poder confrontar la teoría con lo que sucede dentro de la organización entre el individuo, grupos, equipo y funcionamiento.

3.6.1 Individuo: Test de personalidad para el trabajo en grupo

La personalidad es un factor indispensable para saber cómo se manejan los individuos y que tipos de grupos forman y cómo interactúan entre ellos. Todo esto depende de la manera en que son dirigidos y los principios o criterios con los que la persona líder los guía. Existen cuatro tipos de personalidades centrales Organizador /sensible, Controlador/líder, Analítico/visionario y Persuasivo/controlador.

La dirección del campus, quien maneja toda la institución cuenta con una personalidad Controlador/líder que se caracteriza según Myers por decisivo, auto disciplinado, toma responsabilidades a su cargo, de opiniones fuerte y directo y demandante. Sin embargo tiene una variación con sensible controlador. Su

personalidad es innovadora sin embargo es muy dictadora en las decisiones y racista con las personas que cree inferiores a ella.

La jefatura de docencia se manejan con una personalidad Líder controlador caracterizada por que tiende a tener altas expectativas de sí mismo, llegan a ser individualistas, son manipuladores y controladores; son fríos e insensibles sin embargo podrían aumentar su productividad y la de su equipo si mostrarán más empatía con ellos, de hecho esta área de la EBC Campus Tlalhepantla es un área con mayor número de rotación porque es la líder que menos se preocupa por sus empleados y con mayor carga de trabajo ya que delega todas sus funciones sin importar el peso de las actividades de sus subordinados.

La Jefatura de Operación cuenta con una personalidad sensible organizador, caracterizada por su nivel de lealtad, y servicio a los otros, la jefa de este departamento siempre tiene una sonrisa en el rostro a pesar de que las situaciones sean malas, se interesa en lo que los demás piensan para tomar decisiones, sin embargo no es del todo bueno ya que no la respetan en el equipo ni la ven como autoridad.

La Jefatura de Vinculación Empresarial, Administración y Promoción mantienen un carácter visionario organizador, caracterizados por trabajar en un ambiente pacífico y armonioso, capaces de encontrar y analizar la información y les gusta trabajar con personas que piensen de la misma manera y evitan los grupos grandes. Sin embargo la varianza de dos de estas jefaturas es que efectivamente son equipos grandes pero con sub líderes a cargo de los demás y consideran sus manos derechas y construyen confianza en sus equipos.

En un muestreo de los administrativos subordinados de 10 aplicados nos arrojaron resultados que las personalidades con las que cuentan son sensible analítico, visionario organizador, líder analítico y clow controlador.

3.6.2 Grupos: redes de comunicación y estructuras de grupo. Sociograma.

Dentro de las redes de comunicación informales existen las relaciones entre individuos, se llevó a cabo un Sociograma aplicando tres preguntas ¿Con qué persona de tu organización no te gustaría trabajar?, ¿Con que persona de tu organización sí te gustaría trabajar? Y ¿Cuál persona de tu organización ves cómo líder?

Los resultados fueron que a una muestra de 50 personas de 70 no les gustaría trabajar directamente con dos personas de la organización, con la jefa de docencia en primer lugar por ser déspota y poco sensible a las necesidades de sus subordinados y con una consejera académica por su falta de ética e invención de historias.

La persona con las que si les gustaría trabajar es con la jefatura de Vinculación Empresarial por su buen resultado y clima laboral con su equipo actual que siempre se concentra en resultados sin afectar a algún compañero.

La persona líder de la EBC es considerada la coordinadora de bolsa de trabajo por ser objetiva, justa, y defender su ideología ante las jefaturas y dirección protegiendo a las personas que considera en desventaja competitiva.

3.6.3 Organización: Metáforas de la organización. Índice del carácter organizacional

El autor Morgan maneja ocho metáforas de la organización: La organización como máquina donde las actividades y pensamientos se mecanizan, como organismo donde la organización se desarrolla y adapta a un entorno, como cárcel psíquica al no poder ver la realidad y tener empleados atrapados en una creencia, como sistema político donde se controla y manipula a los empleados, como cerebro al centrarse en las habilidades de aprendizaje y valora a su personal, como cultura y como instrumento de dominación. Adecuándola a cómo funciona la EBC las

metáforas convenientes son la organización como máquina ya que sus actividades y procesos son rígidos y de alta exigencia por lo que los empleados se sienten explotados al nivel presión y estrés a los que son sometidos para alcanzar los objetivos de la institución.

3.6.4 Comunicación. Diagnóstico del clima comunicativo

Para poder obtener un resultado medible de la comunicación y el clima que genera se aplicó el diagnóstico de clima comunicativo a 33 personas de 79 que integran la comunidad de empleados de la EBC Campus Tlalnepantla, este test ayudará a diferenciar lo que las jefaturas creen que están comunicando y en realidad lo que los subordinados entienden. De la muestra de 33 personas solo el 10 % son mandos de jefatura. Se conocerá la efectividad de la comunicación dentro de sus integrantes.

PUESTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
JEFE	5	7	5	3	7	6	5	5	6	5	7	7	4	7	5	7	6	6	6	6	6	6	6	7	6	5	5	3	4	5	3	5	5	6		
JEFE	5	7	5	5	7	6	5	7	3	5	6	5	3	7	7	3	5	5	6	5	7	6	5	5	7	7	3	6	6	6	3	6	6	7		
JEFE	7	7	5	2	6	6	4	7	7	4	7	5	3	3	5	7	5	6	5	6	7	4	5	5	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7		
JEFE	7	7	5	3	7	6	6	6	7	5	7	5	3	7	6	7	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	6	7	6	6	7	6	6	7	7	
PROMEDIO	6	7	5	3.3	6.8	6	5	6.3	5.8	4.8	6.8	5.5	3.3	6	5.8	7	5	5.8	5.5	6	6.3	6	6	6	5.8	6	6.3	5.5	5.5	5.8	6.3	4.8	6	6.3	6.8	
ASISTENTE	5	5	5	6	6	7	7	6	7	7	7	7	7	6	6	6	6	6	6	7	5	6	7	7	6	7	6	7	6	7	5	5	6	7		
ASISTENTE	5	6	7	3	4	7	5	6	4	3	7	7	4	7	6	6	5	7	5	6	5	5	3	5	3	6	4	4	5	7	6	3	6	5	7	
COORDINADO	7	7	6	3	7	7	6	6	6	7	6	7	6	7	4	7	4	5	6	6	6	7	6	6	6	5	6	6	6	6	6	4	6	6	6	
COORDINADO	6	7	7	5	5	6	7	7	5	5	7	7	6	5	5	5	6	7	7	6	7	7	7	7	5	5	7	4	6	5	6	4	5	5	7	
COORDINADO	3	5	5	5	6	7	6	7	5	7	7	3	7	7	7	7	7	7	5	5	7	7	5	3	5	6	7	7	3	7	5	7	7	7		
COORDINADO	6	6	6	4	3	6	7	5	3	5	6	7	4	5	5	6	3	7	5	7	7	7	7	4	5	5	6	3	7	3	6	5	5	6	5	
COORDINADO	5	6	6	2	5	7	7	7	6	7	6	6	7	2	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	
COORDINADO	5	6	7	3	5	5	5	7	4	5	5	7	3	5	7	5	3	5	5	5	5	7	5	3	7	5	5	3	7	7	5	3	6	7	7	
COORDINADO	5	5	7	5	7	6	5	5	5	4	5	3	7	7	5	5	7	4	6	5	7	4	6	5	4	4	5	2	5	5	4	5	5	4	5	5
COORDINADO	6	7	7	2	1	5	5	7	7	5	7	7	5	7	6	7	6	7	6	7	6	7	7	6	7	7	5	7	5	7	6	7	6	7	7	
COORDINADO	7	7	7	3	3	7	7	7	7	5	7	5	3	7	6	5	5	7	5	7	5	7	5	5	5	5	7	5	4	7	7	5	5	7	7	
COORDINADO	6	3	5	5	3	4	4	5	5	4	5	7	3	5	5	6	6	6	7	6	6	5	7	6	6	5	6	5	6	5	5	4	5	5	5	
EJECUTIVO	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	7	5	5	5	5	5	5	5	
EJECUTIVO	7	5	5	3	3	5	6	7	7	7	7	4	6	7	6	6	5	5	5	7	7	5	5	5	5	4	5	5	6	4	5	6	4	6	7	7
EJECUTIVO	7	6	7	6	3	5	7	7	7	7	7	6	7	7	6	6	4	5	7	1	7	7	6	5	5	4	5	5	3	5	5	3	5	6	6	
EJECUTIVO	5	5	5	4	3	7	6	6	6	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	5	7	6	7	7	6	5	6	7	7	6	5	6	7	5	5	7
EJECUTIVO	3	5	5	3	3	6	5	7	5	4	5	6	3	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	4	5	3	5	3	5	5	5	
EJECUTIVO	3	5	6	3	2	6	7	6	5	5	6	6	3	7	6	2	3	6	2	5	7	7	6	3	4	6	7	5	5	7	3	2	5	5	4	
ENTRENADOR	5	7	7	3	1	7	7	7	7	7	7	7	4	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5	7	7	5	7	7	5	6	7	7
OPERADOR	7	6	6	3	3	5	7	6	7	7	7	5	7	6	7	6	5	7	6	5	7	7	7	7	7	5	7	7	3	5	5	6	5	6	7	5
OPERADOR	5	7	7	2	2	6	6	7	7	5	7	5	2	7	3	7	7	7	7	7	7	5	7	6	6	5	6	7	6	6	5	6	5	6	5	7
OPERADOR	5	3	5	5	5	5	5	7	6	7	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	7	6	6	7	7	7	7	6
PREFECTO	6	5	5	3	3	5	5	6	5	5	6	7	4	6	6	5	5	7	6	5	7	7	6	6	6	5	4	6	6	4	6	7	7	7	7	7
PREFECTO	4	5	3	5	3	4	4	5	5	2	5	4	5	6	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	7	5	5	5	5	4	4	5	
RECEPCION	7	7	7	3	2	7	7	7	5	6	7	7	7	7	7	2	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	2	7	7	7	1	7	7	7	7
EJECUTIVO	4	5	5	6	5	6	5	6	6	5	6	6	4	7	6	6	5	6	6	6	7	7	6	6	5	6	6	3	5	7	6	4	6	7	7	
EJECUTIVO	4	5	6	6	5	5	5	6	6	7	6	5	6	6	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	7	6	6
COORDINADO	5	7	5	5	7	6	5	7	3	5	6	5	3	7	7	3	5	5	6	5	7	6	5	5	7	7	3	6	6	6	3	6	6	7	7	
RECEPCION	6	7	7	5	5	7	7	5	5	7	7	7	4	7	7	7	6	7	5	7	7	5	7	7	5	7	7	7	3	7	5	7	5	7	7	7
PROMEDIO	6.2	6.6	6.8	4.6	4.5	6.8	6.8	7.2	6.5	6.5	7.3	7.4	5.3	7.2	6.8	6.6	6.3	7.1	6.6	7	6.8	7.6	7.1	6.5	6	6.8	7	5.8	6.9	6.4	7	5.2	6.7	7.1	7.3	
DIFERENCIAS	-0	0.4	-2	-1	2.2	-1	-2	-1	-1	-2	-1	-2	-2	-1	-1	0.4	-1	-1	-1	-1	-1	-2	-1	-0	-0	-1	-0	-1	-1	-1	-1	-0	-1	-1	-1	

Tabla 7. Diagnóstico de clima comunicativo EBC Campus Tlalnepantla

No de afirmación del cuestionario						
aspecto de la escala	columna 1	columna 2	columna 3	columna 4	columna 5	columna 6
	promedio del empleado	promedio del supervisor	diferencia	unidad de error	error adicional	promedio del error del supervisor
1	6.16	6	0.16	0	1	1
2	6.6	7	-0.4	0	1	1
3	6.84	5	1.84	1	2	3
4	4.56	3.25	1.31	1	2	3
5	4.52	6.75	-2.23	2	3	5
6	6.84	6	0.84	0	1	1
7	6.8	5	1.8	1	2	3
8	7.2	6.25	0.95	0	1	1
9	6.48	5.75	0.73	0	1	1
10	6.48	4.75	1.73	1	2	3
11	7.28	6.75	0.53	0	1	1
12	7.36	5.5	1.86	1	2	3
13	5.32	3.25	2.07	2	3	5
14	7.24	6	1.24	1	2	3
15	6.84	5.75	1.09	1	2	3
16	6.64	7	-0.36	0	1	1
17	6.32	5	1.32	1	2	3
18	7.12	5.75	1.37	1	2	3
19	6.6	5.5	1.1	1	2	3
20	7	6	1	1	2	3
21	6.76	6.25	0.51	0	1	1
22	7.64	6	1.64	1	2	3
23	7.08	6	1.08	1	2	3
24	6.48	6	0.48	0	1	1
25	5.96	5.75	0.21	0	1	1
26	6.8	6	0.8	0	1	1
27	7	6.25	0.75	0	1	1
28	5.8	5.5	0.3	0	1	1
29	6.88	5.5	1.38	1	2	3
30	6.36	5.75	0.61	0	1	1
31	6.96	6.25	0.71	0	1	1
32	5.24	4.75	0.49	0	1	1
33	6.72	6	0.72	0	1	1

Tabla 8. Resultados Clima Comunicativo EBC Campus Tlalnepantla

Los resultados obtenidos son:

Las jefaturas conciben que “La mayoría de la gente en la organización entiende claramente los objetivos específicos de esta” y “Todos en la empresa tienen derecho a decir lo que piensan sin represalias”.

Mientras las demás personas conciben que “mi jefe reconoce con frecuencia que he hecho un buen trabajo” al igual que las dos anteriores, sin embargo de acuerdo al a observación de cómo se lleva a cabo la comunicación entre grupos e individuos las conversaciones informales dan a notar datos como “Generalmente dudo de hacer opiniones porque sé que serán ignoradas”, “no estoy seguro de lo que se espera de mí en mi trabajo”.

Esta variación entre los resultados del diagnóstico de clima comunicativo nos deja una gran interrogante o puede dar a pensar que las personas no contestaron de manera honesta.

3.7 Balance: costos, diagnóstico y gestión organizacional

Una vez conociendo la forma de actuar de los individuos, grupos y actores, redes y estructura podemos hacer un análisis más detallado de lo que representa para la organización si una pérdida o una ganancia. El promedio de sueldo mensual por trabajador que interactúa directo con el cliente es de ocho mil pesos mensuales, hace dos años el esquema de trabajo cambió y aumentó el número de integrantes haciendo una inversión en capacitación y sueldos de aproximadamente 50 mil pesos mensuales adicionales a los que estaba acostumbrado a pagar en nóminas.

Sin embargo, el objetivo era aumentar la calidad de servicio para los clientes y así poder tener menor déficit y que la mayoría de sus alumnos acabaran su carrera, porque como ya se estableció al principio del capítulo la EBC Campus Tlalnepantla puede perder hasta cinco millones setecientos mil pesos al semestre por todos los que abandonan la EBC.

La EBC es un mundo de apariencias ya que a pesar de que en los test contestaron que es la comunicación es grandiosa en la empresa, la realidad y los malos tratos han hecho que los administrativos traten mal a los clientes y esto genera a largo plazo la deserción e incluso alta rotación en los equipos de trabajo de la EBC Campus Tlalnepantla.

Fernández en su libro las patologías de la organización ve a la organización como un paciente que podría estar sufriendo diversas enfermedades al mismo tiempo por lo que se detectó que la EBC Campus Tlalnepantla sufre de:

Estrés: porque son personas que trabajan a ritmos asfixiantes en la que los empleados viven en un estado de tensión permanente y se va al límite de las posibilidades personales y organizativas.

Esquizofrenia: ya que se contradice es decir, los comportamientos entre lo que se dice y lo que se piensa se contraponen y el discurso y la realidad no coinciden. La EBC Campus Tlalnepantla sufre de una doble moral.

Se podría establecer un plan de trabajo donde las jefaturas y altos mandos se den cuenta de lo que está sucediendo en su organización así como hacer cumplir lo que se dice.

Capítulo 4. La comunicación en las Organizaciones.

En el presente capítulo se retoman los problemas encontrados durante el capítulo anterior para así poder saber por qué y cómo la comunicación se desarrolla dentro de la organización para interpretar el estado en general de las relaciones de la organización con sus clientes y público.

Se tomará la presente investigación desde un punto de vista cualitativo y descriptivo, llegando a los resultados a través de la observación y entrevistas la perspectiva que tienen los individuos acerca de su organización, la identidad, imagen, cultura, ambiente y comunicación dentro de la EBC Campus Tlalnepantla.

Las entrevistas aplicadas fueron semi estructuradas a dos jefaturas del campus, el encargado de redes sociales y a algunas personas del departamento encargado del diseño y publicidad de la EBC.

Esto con el objetivo de poder crear soluciones o propuestas de intervención eficaces en el presente capítulo y el siguiente pero para eso es necesario adentrarse a la organización y ver el tipo de comunicación que se lleva a cabo.

4.1 Identidad Organizacional

La identidad según Gnothi Saeton en su libro de Identidad corporativa como Limón, M. (2008, p.26) la suma intrínseca del ser y su forma, auto expresada en el conjunto de rasgos particulares que diferencia a un ser de todos los demás. Toda organización cuenta con una identidad, la EBC se distingue entre todas las escuelas de nivel superior del régimen privado por ser la primera Escuela de Negocios en México, “Somos la institución de educación superior de régimen privado más antigua del país. Somos mexicanos, somos libres, somos laicos, somos incluyentes. Nos especializamos en negocios” de acuerdo a la página oficial en internet.

4.1.1 ¿Qué beneficios trae que una organización tenga identidad?

Limón menciona que hay mayor reconocimiento de la organización, en los empleados genera mayor confianza, se ahorra por la estandarización y hay mayores posibilidades que la sociedad tengan conocimiento de su existencia.

La identidad de la EBC surge a partir del símbolo lingüístico, su nombre, “Escuela Bancaria y Comercial” su adaptación al mundo y crecimiento provocaron la apertura de un nuevo campus, Campus Tlalnepantla que es el objeto de estudio del presente trabajo de investigación.

De acuerdo al libro de Identidad Corporativa de Gnothi Saeton la identidad se define por como la organización se presenta a sí misma al responder quién es, qué hace, cómo lo hace y a dónde quiere llegar.

La EBC Campus Tlalnepantla es el primer complejo para iniciar la expansión de la marca, campus líder en innovación, en donde formen profesionales emprendedores que se distingan en sus organizaciones y se les imparten conocimientos para ser profesionales en el ámbito de los negocios y próximos líderes de las organizaciones, mediante un personal capacitado para atender a sus clientes de manera eficaz y eficiente de manera administrativa y donde los profesores son de alta calidad

asegurándose y respaldándose con sus conocimientos de experiencia laboral y docente.

La identidad sectorial se considera el producto que será comercializado en este caso son los planes de estudios de nivel profesional, la identidad mercadológica es que es una escuela privada de nivel profesional antecedida del renombre del Banco de México que está dirigido al sector económico medio alto al manejar cuotas mensuales de mayor de ocho mil pesos por la obtención de conocimientos, la identidad mercantil se considera como la forma jurídica civil al estar su giro en el ámbito de la educación.

Su objetivo es conseguir la excelencia académica ante otras universidades en México con base en su trabajo y progreso de su comunidad.

4.1.2 Componentes de la identidad en la EBC Campus Tlalnepantla

Limón dice que la identidad está compuesta por la identidad visual (marca: EBC), identidad verbal (logotipo: En su interior aparece un fragmento de corona de laurel, el cual remite metafóricamente a la esencia de gloria / triunfo. Este elemento parece continuarse hasta salir del contorno y remata en una hoja que significa innovación y liderazgo y la filosofía de la empresa (Somos estudiantes para siempre, somos impulsores del progreso y somos honestos y socialmente responsables).

La EBC cuenta con un manual de identidad y cultura en la página en línea de la institución donde se puede ver de manera clara lo que la EBC quiere comunicar y respaldando cada una de las premisas de su identidad con testimonios en video de su comunidad y cómo piensan dentro de la organización, con los apartados de esencia, visión, misión y principios institucionales con un total de 21 hojas.

4.2 Imagen Organizacional

La imagen de acuerdo al teórico Villafañe (2004) es la síntesis de la identidad de la organización, manifestada a partir de su comportamiento, su cultura y su personalidad proyectando una imagen interna y una externa. Villafañe plantea el comportamiento corporativo como imagen funcional, la cultura corporativa como autoimagen y la personalidad corporativa como imagen intencional.

4.2.1 Imagen Funcional

La imagen funcional de la EBC Campus Tlalnepantla es en base a sus políticas funcionales como la calidad de sus planes de estudios, las empresas con las que está vinculada para hacer proyectos académicos o de colocación laboral. Con su personal que atiende a los clientes y la solvencia económica por sus ingresos.

La autoimagen es cómo se concibe la EBC a sí misma y se puede observar en su manual de identidad y cultura organizacional que va relacionada con su imagen interna y pública.

La imagen intencional es la que la EBC quiere mantener dentro de la sociedad para su promoción y requerimiento de sus servicios

¿Por qué es importante tener una imagen corporativa? Porque crea valor a la empresa, es indispensable lograr establecerse en la mente del consumidor para que sea más fácil la diferencia con otras organizaciones, etc.

Para la difusión de la imagen de la EBC se manejan distintos medios, el primero y más grande en producción y costos es que cada año la EBC convoca a su alumnos y colaboradores para ser rostros EBC y así promover a la marca desde su interior, se graban videos e se crea publicidad física y digital para ser promovida para su comunidad interna por intranet, en la página oficial de la EBC, 2 páginas oficiales de facebook de la EBC (Escuela Bancaria y Comercial y EBC Campus Tlalnepantla), 9 cuentas de facebook alternas no oficiales (6 comunidades por carrera, bolsa de trabajo, operación académica, docentes y exalumnos), 5 pantallas

distribuidas en el Campus Tlalnepantla. Para su comunidad externa la difusión se hace por la página oficial ebc.com.mx y cuando salen en los medios, periódicos escritos o digitales o se hace renombre dentro de las empresas cuando se da un nombramiento a algún directivo egresado de la EBC.

De acuerdo a la observación e inmersión dentro de la EBC Campus Tlalnepantla la imagen que refleja el campus es única ya que son punta de flecha en logros lo que hace brillar a este complejo por la difusión que se le da.

4.2.5 13 Axiomas de la imagen en la EBC Campus Tlalnepantla

En el siguiente apartado se verá a la EBC Campus Tlalnepantla desde los axiomas de la imagen, un axioma es algo que es evidente, lo que no tiene necesidad de demostrar nada. Están estructurados 13 axiomas que son:

“1. Es inevitable tener una imagen: Todas las cosas que nos rodean tienen una imagen, es la parte visual que los representa y los caracteriza, esta puede ser buena o mala, correcta o incorrecta dependiendo el giro que se le dé, pero nadie se escapa de tener una imagen.” La Escuela Bancaria Comercial Campus Tlalnepantla tiene una imagen propia determinada por su estructura, tiene 11 mil metros cuadrados de construcción, tres estacionamientos subterráneos, cuatro niveles superiores, oficinas, gimnasio, fachada de aluminio, cristal y concreto que nota la personalidad del edificio contemporáneo, promueve edificios inteligentes en el consumo de energía y recursos para el dinamismo de la operación. Campus Tlalnepantla, el 2do campus fundado en México y el primero en el Estado de México representa la expansión de la primera escuela mexicana de negocios.

“2.- 83% de las decisiones las hacemos por los ojos: Eso de que de la vista nace el amor es totalmente cierto...” De acuerdo al axioma dos se puede apreciar que abordada la EBC bajo esta mirada encontramos que la EBC se posiciona en el mercado de estudios superiores privados por ser especializada en negocios adicional a eso a la infraestructura al hacer un campus atractivo a los ojos de los padres de familia con instalaciones modernas, contemporáneas y minimalistas,

contando con servicios de lujo como son elevadores para todos los pisos, aditamentos tecnológicos variados para la educación de los alumnos, profesores que se encuentran laborando exitosamente en grandes empresas o en su propia empresa, etc.

“3.-El proceso cerebral que decodifica los estímulos toma unos cuantos segundos: La primera impresión es la que cuenta”... El axioma 3 la EBC Campus Tlalnepantla tiene muy en cuenta esta aseveración, por lo que está ubicada la recepción equipara con una pantalla de 80 pulgadas que transmite lo más actualizado del campus, programas educativos y ofertas de posgrado. Su personal de recepción es de mínimo 4 personas que son capacitadas para dar un excelente servicio y que puedan canalizar a los nuevos prospectos con el departamento de promoción que se encuentra justo enfrente de recepción. El departamento de promoción se caracteriza por contar con personal muy jovial, amable, dinámico, profesional, bien vestido y feliz; para así transmitir un poco de lo que la institución promueve de su servicio.

“4.-La mente decide mayoritariamente basada en los sentimientos”... En la mente de los individuos el ver algo que deseamos aunque no lo necesitemos nos hace creer que debemos tenerlo y te dejas llevar por la corazonada, la EBC como muchas otras instituciones de nivel superior ofrece planes académicos y como esta escuela hay 100 más que ofrecen las mismas licenciaturas, sin embargo lo que la EBC les vende a sus clientes es la certeza y garantía de que si estudian dentro de la institución tendrán un empleo donde ganarán una compensación económica mayor a la que gana el promedio, ocuparán excelentes puestos como lo han hecho los exalumnos distinguidos como son José Luis Carmona Nava Ex vicepresidente de planeación Estratégica en The Coca Cola Company México y Latinoamérica, Carlos Kasuga Presidente de los Consejos Directivos de Yakul, entro otros.

“5.-La imagen es dinámica”... Las organizaciones al igual que las personas se van transformando de acuerdo a las necesidades del entorno, la EBC ha cambiado su logotipo 8 veces “Con el transcurso de los años, respondiendo a las necesidades del momento, a los cambios en la moda y a la evolución de las imágenes, el logotipo fue modificándose hasta el escudo que hoy ostenta la EBC como resultado de un largo periodo en el que la misión educativa se ha consolidado... Museo EBC” así como en sus planes académicos se vio en la necesidad de incursionar en licenciaturas que no iban acorde al perfil bancario y es así como se apertura la Licenciatura en Administración de Negocios de la Comunicación y el Entretenimiento, en el 2010 se inauguró la carrera en la EBC Campus Tlalnepantla ya que la tendencia a las nuevas generaciones es hacia carreras más humanísticas.

“6.-La creación de una imagen debe representar la esencia del emisor”... Para obtener credibilidad en la EBC Campus Tlalnepantla sus alumnos planes de estudios y profesores deben ser personas de Negocios y siempre vestir bien y mantener la pulcritud que sus instalaciones y requisitos exigen. Todos los profesores y administrativos visten traje o ropa formal y los alumnos de manera casual pero no está permitido que vayan de manera informal a menos que haya una justificación académica o de salud.

“7.-La imagen siempre es relativa”... El hecho que la EBC quiera representar a una institución seria y conservadora no es bueno ni malo ya que existen públicos para todo tipo de instituciones y en lo que para la percepción para un sector de la sociedad puede parecer confiable y elegante, para otros puede ser aburrido y tedioso.

“8.-El proceso de creación de una imagen es racional por lo que requiere de una metodología”...Para lograr crear la imagen de la EBC no fue al total gusto de los dueños, lo hicieron personas profesionales basándose en la teoría del color,

simbolismos, comunicación entre otras cosas para lograr transmitir lo que realmente se está buscando.

“9.-La eficiencia de una imagen irá en relación directa con la coherencia de los estímulos que la causen”... ante esta premisa es muy importante comprender que no hay que dejar fuera las características esenciales de la EBC, por eso es importante hacer coincidir lo que se ofrece al público con lo que realmente pasa en la institución y esto es un poco de lo que falla en la EBC.

“10.-Siempre tomará más tiempo y será más difícil reconstruir una imagen que construirla desde el principio”... Es un tema que se está viendo afectado por los integrantes de la EBC Campus Tlalnepantla ya que por su falta de compromiso con la organización están dañando su imagen ante sus clientes, la pregunta que deberemos contestar es por qué está sucediendo esto.

“11.-A mejor imagen mayor poder de influencia”... Ser dueño de una buena imagen hacia tu exterior le agrega valor a la institución ya que esto generará confianza en las personas que necesiten de sus servicios, la EBC ha cuidado este hecho sin embargo en campus Tlalnepantla sus colaboradores no están desempeñándose de un modo excelente.

“12.-La imagen de la titularidad permea en la institución”... la imagen de las personas que laboran en la EBC Campus Tlalnepantla afectará o beneficiará a la institución, el hecho que vengán mal vestidos, hagan caras a los clientes al atenderlos o lo hagan de mala manera o ineficiente genera la deserción de los clientes a contratar los servicios que la organización ofrece lo que genera pérdidas económicas muy significantes.

“13.-La imagen de la institución permea en sus miembros”... Es importante manejar una buena imagen por que como etiqueten a la institución aunque sean muy buenos algunos de sus integrante se van a ver perjudicados y estigmatizados por la fama que ya crearon, tal caso es el departamento de Operación de la EBC Campus Tlalnepantla ya que durante mucho tiempo se consideró que manejaban mal sus

tiempos, se la pasaban desayunando y daban un servicio a los alumnos pésimo y aunque ya cambiaron de administración y de integrantes se siguen considerando de la misma manera.

4.3 Cultura Organizacional

La cultura dentro de una organización se ve conformada por los comportamientos y actitudes de sus miembros. Según Ojeda, 2009, la cultura se relaciona directamente con la autoridad y el control, es decir, es la manera más factible de que los individuos lleguen a las metas de la organización, puede generar sentido de pertenencia, ya que la cultura es un sistema de ideas y creencias que se va completando por las experiencias colectivas e individuales.

La EBC Campus Tlalnepantla tienen la cultura de cubrir un horario de 10 horas, 8 de trabajo por dos de comida, todos los horarios son variables, no se maneja pago de tiempo extra sin embargo la EBC si descuenta el tiempo que el colaborador llega tarde. Los permisos son muy rígidos, no existen a menos que el jefe del colaborador lo permita, en la organización solamente una jefatura permite permisos especiales ya que se basa en los resultados que arroja la persona y contribución a la organización y no solo cubrir las horas por cubrirlas.

Cuando hay eventos por cubrir el colaborador puede pasar dentro de la EBC más de 12 horas sin remuneración económica alguna, manejan programas de compensación pero solo a algunas áreas llamadas “fin de semana largos” pero en realidad solo les obsequian 2 horas laborales. La cultura es una práctica entre quienes la viven y llevan a cabo. (Lemus Hernández, 2000).

Los actores que se desempeñan en la cultura organizacional de la EBC Campus Tlalnepantla se encuentran en desacuerdo con cómo se están llevando las cosas por parte de Recursos Humanos de acuerdo a prácticas informales con los colaboradores, la organización debe tomar en cuenta a Urrutia, 2007, donde dice que las organizaciones más amigables responden a una cultura orientada al

empleado y ofrecer máximas condiciones de flexibilidad a sus trabajadores y generar confianza en la calidad de empleo.

El personal de confianza, es decir, las jefaturas no tiene horario definido ni tienen que registrar su hora de entrada ni de salida, se maneja una política de puertas abiertas con todas las jefaturas y dirección sin embargo de las cuatro jefaturas solamente dos de ellas llevan a cabo esta política al 100 %. La dirección del Campus se maneja de la misma manera de política de puertas abiertas pero por el temor que todos los empleados le tienen ninguno se acerca a menos de ser requerido por dirección.

Se siguen líneas jerárquicas para el flujo de información, solo el jefe decide si sus empleados se enteran de lo que sucede en mandos altos, el problema es cuando uno de los jefes da la información y en otro departamento no, lo que hace pensar a los trabajadores que existen favoritismos.

Se llegó a estas conclusiones de acuerdo a la observación durante el mes de octubre mediante la observación”:

OBJETO DE OBSERVACIÓN	¿QUÉ ACCIONES SE VAN A OBSERVAR?	TIEMPO DETERMINADO	UBICACIÓN
EMPLEADOS	COMPORTAMIENTO	30 DÍAS	EBC CAMPUS TLALNEPANTLA
JEFATURAS	PODER DE DESICIÓN	30 DÍAS	EBC CAMPUS TLALNEPANTLA
DIRECCIÓN Y RECURSOS HUMANOS	INICIATIVAS DE MEJORA DE CLIMA LABORAL	30 DÍAS	EBC CAMPUS TLALNEPANTLA

Tabla 9. Tabla de observación de procesos EBC Campus Tlalnepantla

Con las técnicas de investigación aplicadas sabrán si la cultura de la EBC fue adoptada por sus empleados que son los que hacen funcionar a esta organización.

4.4 Comunicación organizacional

“La comunicación es la síntesis de factores organizacionales en donde la política informativa juega un papel importante” (Jurado Salván, 2013), La comunicación organizacional es fundamental en las empresas, en estos tiempos hay una tendencia a que las empresas deben mejorar su clima para obtener mejores resultados, tratando de ser una de las empresas que entren en el rango de Great Place to Work, las nuevas generaciones buscan trabajos donde primero la empresa se preocupe por sus empleados lo que ha modificado el mercado laboral.

Este pensamiento modifica las actitudes de los actores de todas las organizaciones así como la de la EBC Campus Tlalnepantla ya que la EBC al ser una organización conservadora y de régimen estricto no se presta mucho a cumplir estas nuevas tendencias.

Se aplicaron dos técnicas cualitativas para obtener información relevante para conocer cómo se desarrolla la comunicación dentro de la EBC y que efectos trae consigo. La primera es la observación hacia los miembros de la organización ante acciones que llevan a cabo dirección y recursos humanos para que su personal se sienta bien durante el último mes.

4.4.1 Comunicación formal e informal

La comunicación formal dentro de la EBC Campus Tlalnepantla es aquella que se da por los medios y órdenes correctos jerárquicos que maneja la organización sin embargo la comunicación informal es la que en muchas ocasiones permite que se den problemas en la cultura organizacional y entre sus colaboradores.

La comunicación se debe ver desde el punto de vista estratégico ya que tener a los propios colaboradores contentos es una forma de vender a la institución con el exterior, para que los demás deseen trabajar ahí y puedan recomendar la calidad del servicio que les dan reforzando a Jurado Salván, 2013, donde dice que la

comunicación se convierte así en una herramienta de la fuerza de ventas y en un vínculo para fortalecer el clima laboral de una empresa

4.4.2 La percepción de las jefaturas

La percepción observada y obtenida mediante entrevistas semi estructuradas a seis colaboradores de la EBC acerca de las jefaturas nos da a conocer que la comunicación hacia ellos es poco eficiente, la imagen que dan a conocer es que delegan todo el trabajo y actúan de manera prepotente sin considerar los intereses personales de su equipo. Las decisiones que toman solo son las decisiones de dirección sin que ellos defiendan a su equipo en caso de haber algún error. Lo que lleva a un mal flujo de la comunicación por obstáculos de percepción de cómo se maneja a la organización.

4.4.3 La percepción de los administrativos

Un gran problema dentro de la EBC es la percepción de los administrativos ya que efectivamente el servicio que dan no es de excelencia como lo vende la institución, ellos se sienten pisoteados por la EBC y sus jefaturas por lo que cuando dan servicio al cliente lo hacen de mala manera. Los clientes (alumnos) se quejan en una encuesta de satisfacción principalmente de la que la atención que les dan por parte de los administrativos es pésima y todos tienen malas experiencias.

La EBC cuenta con toda la identidad y cultura de manera formal ya que está bien estipulada y plasmada en medios digitales impresos y dentro de los complejos que maneja, sin embargo no se está llevando a cabo con sus empleados y ninguno considera que sea verídico.

De acuerdo a la observación de la interacción de los actores y los flujos de la comunicación se llega a la conclusión de que el personal de la EBC Campus Tlalnepantla solo cumple en ir a trabajar por cumplir, no se sienten motivados, se sienten aplastados por la organización y no se considera un trato justo hacia su persona.

No tienen sentido de pertenencia ya que la ven como una empresa de doble moral donde dicen estar preocupados por el clima laboral sin embargo las acciones que tienen por parte de dirección y recursos humanos indican lo contrario, se encuentra arbitrariedad en la toma de decisiones y favoritismo a las jefaturas.

Para la resolución de problemas se da favoritismo a los amigos de los jefes antes de buscar por qué suceden las cosas. A pesar de contar con casi tres semanas de vacaciones al año los administrativos están inconformes ya que en otras universidades se maneja de manera diferente. La compensación de tiempo en premios por alcanzar metas los manejan como fin de semana largo sin embargo solo regalan dos horas de tiempo y las personas ya lo notaron lo que causa mayor descontento al creer que los quieren engañar.

El crecimiento en la EBC se ve detenido ya que solo se les dan plazas a las personas que son cercanas a los mandos altos o directivos. Reflejando que el principal obstáculo de crecimiento de la EBC son sus mismos colaboradores al reflejar lo inconformes que están dentro de la misma institución.

Por lo mismo es importante analizar la cadena de valor y que parta una buena comunicación interna.

Capítulo 5. Estrategias de comunicación en la EBC Campus Tlalnepantla

Conocer a la organización desde su entorno hasta sus entrañas ha permitido que se pueda reflexionar acerca de su funcionamiento. Uno de los objetivos principales de este capítulo es desarrollar y explicar estrategias efectivas de comunicación para solucionar problemas que aquejan a la organización y que no le permite el correcto funcionamiento, se podrá lograr este objetivo a través de los problemas detectados en los capítulos anteriores que a su vez permitirán que se propongan nuevas propuestas de intervención.

Los temas que se abordarán dentro de este capítulo serán la identidad y cultura organizacional como fuente para el desarrollo de comunicación estratégica, las dimensiones tecnológicas del control social en las organizaciones, la evolución de la comunicación, específicamente de la difusión a la comunicación reflexiva y la dimensión estratégica de la comunicación.

Cada tema abordado permitirá al lector y a la organización tener un mejor panorama del diagnóstico que se generó de los cuatro capítulos, todo lo anterior es un diagnóstico que está plasmado en varios niveles que arrojaron algunos problemas y áreas de mejora que se presentaran en seguida posible para la intervención en la organización en este caso para la EBC Campus Tlalnepantla.

Los temas que se abordaran serán una perspectiva completa de la organización haciendo una mirada general por los cuatro primeros capítulos, detalle de la cultura organizacional, la identidad comunicativa y las estrategias de comunicación efectivas.

5.1 Una perspectiva completa (Diagnóstico General de la Organización)

Para poder generar una estrategia de intervención para la EBC Campus Tlalnepantla, primero haremos un recuento de los primeros cuatro capítulos, en el primer módulo observamos a la organización desde un punto general. La EBC surgió en México como la primera escuela de negocios hace ya más de 87 años, en un principio exclusiva para bancarios e hijos de bancarios, conforme pasó el tiempo la Escuela Bancaria Comercial (EBC) se diversificó y se abrió a la demanda pública de los aspirantes a cursar un nivel superior de estudios, así como las carreras que ofrecían, su evolución se ha debido a los cambios que ha presenciado como el aumento de la matrícula femenina en a nivel superior, crisis económica de los 90's, nivel de oferta demanda de personas que estudian en escuelas privadas porque no lograron ingresar a las casas máximas de estudios superiores, etc.

Sus fundadores y cabezas que dirigen la organización se ven envueltos en temas políticos ya que son participes del Partido Acción Nacional, lo que inyecta en la esencia de la escuela un toque conservador y diplomático.

La EBC se desarrolla en México, país que tiene una economía capitalista por lo que la competencia directa de acuerdo a costos por la prestación de servicios se da directamente con las escuelas de nivel superior de régimen privado como lo son ETC, UNITEC, ITESEM, ANAHUAC, etc.

De acuerdo al punto de vista tecnológico, la EBC se mantiene a la vanguardia de actualizaciones al impartir sus planes de estudios en línea, con tecnologías que facilitan el aprendizaje y lo hacen de mayor atracción visual para los alumnos. Incluso sus instalaciones reflejan vanguardia. Uno de los objetivos de la EBC es posicionarse como una de las mejores escuelas en México por lo que se mantiene con contacto con universidades alrededor de mundo para lograr convenios e intercambios, actualmente con en Paris, Estados Unidos, Suecia, Alemania, Inglaterra, Colombia, Nueva Zelanda y España. Y a sus trabajadores los mantiene multidinámicos, es otras palabras “funcionales” es decir que ejerce más una función.

El problema detectado en este primer capítulo fue la falta de planificación estratégica para lograr sus metas capitalistas, a pesar de contar ya con un plan con mirada hacia el 2020, este plan se ve comprometido por la desintegración de subsistemas, por factores encontrados a lo largo de la investigación y que se mencionarán más adelante.

Una vez estudiado el entorno en el que la EBC se desarrolla es necesario conocer cómo se lleva a cabo la teoría y la práctica en la EBC, por lo que en el segundo capítulo eso fue lo que se investigó dentro de la EBC Campus Tlalnepantla en cuestión. Se notó que la EBC está correctamente constituida al contar con un nombre oficial reconocido, ofrece a la sociedad más de 20 planes de estudios diferentes incluyendo cursos, diplomados, licenciatura y posgrado, prestadora de servicios y considerada como una empresa grande por su número de trabajadores que oscilan entre los 5000 empleados a nivel sistema. Está constituida formalmente desde su visión, misión, valores, lema, historia y expansión, consolidando a Campus Tlalnepantla como una escuela completa de buen nivel en estudios e infraestructura. Cuenta con organigrama funcional vertical y cuenta con al menos 9 diferentes perfiles de puesto oficiales genéricos para de ahí canalizarlos a funciones específicas.

Cuenta con un proceso de selección de su personal largo, es decir, son al menos 4 entrevistas para el ingreso a trabajar en la institución. Cuenta con flujo gramas y perfiles de puesto formales que no se siguen en la práctica ya que se omiten pasos o se realiza de manera diferente ya que el modo de operar varía de acuerdo al jefe en turno o la necesidad del campus y se presenta como una de las características que causan descontento en la estadía de los empleados de la EBC.

Cuando se conoció como funcionaba la EBC y su estructura interna empezaron se empezaron vislumbrar descontentos entre su capital humano y se detectó a primera vista que podría ser uno de los factores principales del por qué no está funcionando la EBC Campus Tlalnepantla como una empresa consolidada y organizacionalmente óptima para estar. Por lo que partiendo de los resultados del capítulo anterior se consideró óptimo el estudio del funcionamiento de grupos y

actores dentro de la empresa, tomando este tercer capítulo como un primer contacto a los problemas que podrían desencadenar estrategias para mejorar, se encontró que el costo de las acciones pueden ser económicas, energéticas, etc.

Las acciones que generan las personas que trabajan en la EBC Campus Tlalnepantla crean una modificación en su ambiente por lo que fue importante saber cómo funcionan y que beneficios trajeron o no a la EBC. Los actos de comunicación mal empleados en los trabajadores tienen un costo energético y a su vez económico. La actitud que reflejan los integrantes de la EBC es de descontento por la mala comunicación y mal trato que tienen las personas que dirigen a la organización hacia sus subordinados, en cualquier empresa estos factores pueden afectar el alcance de los objetivos pero en una empresa dedicada al servicio a sus clientes de manera cara a cara se ve impactada gravemente de manera negativa.

Actualmente por la deserción de los alumnos por distintos factores y en su mayoría, por el factor de deficiencia en atención a su licenciatura la EBC por el personal administrativo presenta pérdidas económicas de cinco millones setecientos mil pesos anuales que para más detalle podrás consultar en el capítulo tres. Los programas que maneja el área encargada de mejorar el clima laboral es recursos humanos, que a pesar de sus esfuerzos no son suficientes, ya que en toda y cada una de las actividades algún factor hace que se distinga por ser contradictoria su actuación de recursos humanos y mando altos trabajando en clima laboral y originan que sean adversos y turbulentos.

Los grupos formales cuentan con muchos problemas de comunicación y entendimiento, el departamento más conflictivo es el departamento de operaciones que es donde se centra la atención a los clientes, y es mayor foco rojo para el déficit económico.

La exigencia de la EBC es que su personal administrativo que son los que están en mayor contacto con los clientes tenga un nivel de estudios avanzados pero el trato, deficiencia de sueldos y exigencias excede lo que en un principio se les contrata. La toma de decisiones se ve centralizada en una dictadura por la dirección del

campus, y se da en cuestión la percepción de la directora lo que es mejor, más propio, menos escandaloso y al gusto de ella.

La comunicación bajo esta escuela clásica es formal, oficial, vertical y descendente, con casi nada de libertad en el manejo de información y creación de relaciones fuera de lo ya marcado. Al tratar con perfiles como Líder - controlador, sensible - organizador, visionario - organizador y persuasivo - controlador en las jefaturas que dirigen a todos los empleados, nos encontramos con un mar de formas de pensar, actuar y transmitir que puede llegar ser conflictiva la estancia de sus subordinados.

De acuerdo al diagnóstico de clima comunicativo los problemas radican en que las jefaturas creen firmemente en que los subordinados entienden claramente los objetivos de la organización, sin embargo no es así y la mayoría de los empleados percibe que generalmente dudan de hacer opiniones porque saben que serán ignoradas y no están seguro de lo que se espera de ellos en el trabajo, lo que deriva en que la organización este enferma de estrés y esquizofrenia.

Una vez detectados algunos factores que causan la rotación alta del personal y que a su vez genera el poco y malo seguimiento por parte de los empleados a los clientes, se detecta que hay un serio problema de comunicación en la EBC Campus Tlalnepantla entre los miembros que habitan ahí, por lo que en el capítulo cuatro se estudia e investiga la comunicación, el por qué y cómo se desarrolla dentro de la EBC para tener un panorama completo y así poder generar estrategias efectivas que ayuden a la EBC Campus Tlalnepantla.

En el capítulo cuatro se hace una observación desde un enfoque cualitativo y descriptivo, se estudió la identidad organizacional que se posiciona como la primera escuela de negocios en México y tiene como objetivo conseguir la excelencia académica transmitiendo y tratando de respaldar su profesionalismo y calidad. Cuenta con un manual de identidad formalmente establecido que está al alcance de cualquier persona, la imagen que concibe la EBC de sí misma es grandiosa y difunde su perspectiva por redes sociales, intranet, internet, página web, anuncios publicitarios impresos, revista Ventana EBC siempre exigiendo el profesionalismo

que ellos creen dar y generar confianza tanto para sus clientes como para la gente que entra a trabajar con ellos.

La confianza es algo que se gana pero que exigen los jefes a sus empleados, los horarios laborales no son respetados ya que se maneja una doble moral, el empleado debe estar disponible todo el tiempo aunque sea su tiempo de descanso o aunque su jornada laboral ya haya concluido le piden pasar más tiempo en la institución sin remuneración económica. ¿Qué genera? Mal clima laboral al no respetar los acuerdos del contrato por que fueron contratados y el abuso de confianza por parte de los mandos jerárquicos superiores.

Otro factor que se encontró fue que los canales de comunicación formal (correo, pizarrón de anuncios, juntas) son ineficientes y en muchas ocasiones por la mala comunicación genera problemas en la cultura organizacional y clima laboral. Se concluye que las personas que laboran en la EBC Campus Tlalnepantla, al menos un 95 % trabajan ahí por cumplir con un horario laboral y recibir una paga, que se encuentra en mayor detalle en el capítulo 4 y fue obtenido el dato por medio de la observación a lo largo de 30 días de operación del campus, por lo que no se sienten motivados, se sienten aplastados por la organización y no se considera un trato justo hacia su persona, se encontró arbitrariedad en la toma de decisiones y favoritismo a las jefaturas, para mayor detalle se invita a revisar el capítulo cuatro.

En resumen los problemas detectados en la EBC Campus Tlalnepantla son:

- 2 Índice alto de rotación de personal
- 3 Mala calidad del servicio y seguimiento a sus clientes, lo que a mediano plazo genera pérdidas económicas importantes.
- 4 Falta de planificación estratégica para lograr sus metas capitalistas considerando a su capital humano como estrategias en el alcance de sus objetivos.
- 5 Mala cultura organizacional, por la mala comunicación y mal trato que tienen las personas que dirigen a la organización hacia sus subordinados
- 6 Perspectivas totalmente opuestas entre jefaturas y subordinados

Cada una de estos problemas van ligados entre sí y afecta directamente el funcionamiento de la organización, se ve cómo una cadena de engranes que deriva a otra y así sucesivamente, por lo que más adelante se propondrán estrategias que ataquen cada uno de éstas áreas de oportunidad de mejora y así generar estrategias que ayuden si no a erradicar estos problemas a manejarlos de forma ganar – ganar tanto para los empleados como para la organización.

A continuación se explicarán algunos temas teóricos que ayudaran a comprender el porqué de la estrategia comunicativa que se planteará al final del presente capítulo.

5.2 Cultura Organizacional e Identidad Comunicativa

Al contar con una perspectiva completa de la organización y los puntos que obstaculizan el alcance los objetivos de la organización, debemos tomar también en cuenta la parte teórica que sustente el diagnóstico que se hace de la EBC Campus Tlalnepantla, para eso tocaremos primero el tema de la cultura ya que la empresa se preocupa por mantener una buena cultura organizacional sin embargo no lo están logrando en su totalidad.

Dentro de toda organización el estado de permanencia de los miembros depende directamente de los cambios de la cultura organizacional ya que de acuerdo a (Álvarez, 2002) la cultura es algo que siempre está en constante cambio y que se moldea por una estrategia previa para el beneficio de la organización.

Se debe considerar una estrategia efectiva en la medida de lo posible, para lograr la permanencia de los empleados, con el fin de aumentar la antigüedad y experiencia en los procesos para aumentar la calidad de servicio. Por lo que podemos tomar a la comunicación como estrategia que beneficiará a la regulación de la organización, la calidad y la identidad.

Se puede considerar que para lograr una buena cultura organizacional en el primer plano se debe tocar el tema de la identidad, ya que según (Larrain, 2012 pp. 32), “la

identidad es un proyecto simbólico que el individuo va construyendo, los materiales simbólicos con los cuales se construye ese proyecto son adquiridos en la interacción con otros” y ¿Cómo afecta esto a la EBC?, si las personas nuevas que ingresan a laborar tratan con personas que no tienen sentido de pertenencia, ni se identifican con la identidad de la EBC, se ve comprometida anticipadamente la permanencia del nuevo miembro.

De acuerdo al objetivo primordial de toda organización capitalista que es el aumento de ganancias, debe cuidar la cultura organizacional no para que sus empleados el bienestar de sus empleados si no para el bienestar de la misma organización. Entre mayor satisfacción tengan los integrantes de la organización mayores resultados obtendrá de cada uno de ellos para la obtención de metas. Por lo que la EBC Campus Tlalnepantla deberá reajustar su cultura organizacional haciéndola más congruente con sus principios y transparente en la medida de lo posible para rescatar la perspectiva de la identidad organizacional que tienen los empleados actuales y futuros.

5.3 Estrategias de Comunicación Efectivas

De acuerdo con los problemas detectados en apartados anteriores y la justificación teórica de Larrain y Álvarez se propondrán estrategias de comunicación para ayudar a la organización con su cultura e identidad.

Cuando se crea la identidad de una organización y se toca el tema de comunicación organizacional, la mayoría de las personas consideran que creando la mercadotecnia y publicidad de la marca ya tienen ganado el mercado y a sus empleados. Sin embargo el ganar la confianza del empleado y del cliente es más complicado, para eso hay que hacer que se sientan identificados con la identidad de la empresa y empiecen a profesar la misma cultura que manejan dentro de ella.

Para empezar se debe de ver a la comunicación no como una herramienta, si no como una base primordial para cualquier toma de decisiones en la organización, en

la siguiente tabla se mostrarán 4 posibles estrategias de comunicación para la mejora de la cultura organizacional que evitará la deserción de sus empleados que a su vez generan el poco profesionalismo y baja calidad del servicio que da como consecuencia que los alumnos no concluyan sus estudios es la EBC campus Tlalnepantla y no se obtengan los ingresos que generan así como la mala reputación que se promueve.

Nombre de la estrategia	Objetivo	Formas de implementación	Formas de evaluación	Reflexiones
Curso de comunicación efectiva profesional para mandos estratégicos.	Dar a conocer a las personas que dirigen los equipos la importancia de la comunicación efectiva entre jefes y subordinados para que ellos conozcan el perfil de las personas que trabajan con ellas y evitar entender los mensajes de una manera errónea y generar	Cursos cada 6 meses para Coordinaciones, Jefaturas y Dirección, con una duración de 50 horas.	Índice de rotación mensual de cada área que integra a la EBC Campus Tlalnepantla	El costo de un curso por un especialista de la comunicación será de 15 000 pesos, que se verá reflejado en la permanencia longeva de los empleados al sentirse a gusto.

	menos malos entendidos.			
Curso de calidad en atención al cliente	Capacitar a los administrativos para estandarizar las normas de calidad de servicio a los alumnos y clientes. Modo de recibir a las personas, respuestas estandarizadas de acuerdo a la situación a resolver, etc.	Cursos bimestrales de 3 horas para reforzar el modo de servicio al cliente con empleados donde su perfil de puesto requiera trato directo con alumnos, docentes y clientes.	Encuestas NPS (de satisfacción) por parte de la comunidad EBC que se harán cada fin de semestre por carreras	El costo del curso será de 350 pesos hora de curso y de acuerdo a los resultados de las encuestas se programarán nuevas estrategias personalizadas de acuerdo a la persona involucrada
Re estructuración de perfiles de puestos de acuerdo al área y sus necesidades	Estructurar formalmente las funciones y el perfil de puesto de acuerdo a las necesidades del área para crear	Al conocer las funciones específicas que desempeña cada puesto a través de una entrevista y / o entregas de puesto para personas que	Nivel de satisfacción de los empleados e índice de rotación por área.	El costo será energético para las personas involucradas en hacer las correcciones tardando aproximadamente 1 mes en

	transparencia en el momento de la contratación de los candidatos	decidieron dejar de laborar en la organización. Corrección y re estructuración con las áreas de Planeación y Estrategias de la EBC para la formalización de los nuevos perfiles de puesto.		reestructurar todos los perfiles y hacer que concuerde la teoría con la practica
Planes de comunicación estratégica	Planes de comunicación interna para mejorar la buena colaboración entre los empleados. Haciéndoles entender a los empleados la importancia de su trabajo y en que impacta para el logro de las	Juntas semanales para revisar indicadores y compartir resultados de su campus y otros campus para fomentar la competitividad sana, tener retroalimentacion es empleado – jefe para mayor crecimiento profesional	Se podría llevar a cabo un formato de seguimiento para la mejora entre áreas donde se mida las áreas a mejorar para lograr el crecimiento profesional	Generará un costo energético de las personas que participen y un costo de 30 minutos a la semana por empleado evaluado.

	metas de la institución.		dentro de la EBC y que nos e maneje solamente por favoritismo s si no por los resultados obtenidos	
--	--------------------------	--	--	--

Tabla 10. Tabla de Estrategias de Comunicación para la mejora de la EBC Campus Tlalnepantla.

Las propuestas de intervención que se muestra anteriormente son medios para lograr una objetivo específico que son las mejoras en el clima y cultura organizacional reforzando la identidad de la organización así como mejorando procesos, para que tenga el beneficio secundario pero de mayor importancia para la organización que es el aumento en los ingresos económicos de la EBC anuales, el incremento de egresados a su cartera de comunidad EBC y que a larga sea recomendable para posibles públicos futuros y evitar la alta rotación del personal administrativo para minimizar los desperfectos en métodos como se llevan a cabo los procesos de trabajo.

CONCLUSIONES

Al término de esta investigación a través de las técnicas cualitativas y cuantitativas, se pudo diagnosticar a la EBC Campus Tlalnepantla de la mejor manera posible. Todas las organizaciones tienen un punto en que mejorar, en este caso la EBC también las tiene por lo que se propusieron cuatro estrategias para ser ejecutadas por el departamento correspondiente, se ve viabilidad en la aplicación de las estrategias ya que próximamente se estarán recibiendo propuestas para una intervención en los equipos de servicio por el alto índice de rotación y poca experiencia de los equipos.

La inversión entre las cuatro propuestas antes mencionadas lleva un costo económico total de 36,300 pesos anuales sin considerar las horas hombre que llevan a cabo las últimas dos propuestas. Una cuota muy baja en comparación con lo que podría recuperar de los 5 millones que se ven perdidos dentro de los alumnos que desertan por problemas y disgustos de la atención que se les dio de la parte administrativa. Así podrán ganar incluso mayor estabilidad si llevan a cabo los procesos de comunicación correctos con todas las áreas.

La identidad, la confianza generada, el hecho de que los empleados se pongan la camiseta no solo se trata de tener a una persona feliz, ni de jugar a la escuela. Las organizaciones deben ver que el mantener a sus empleados contentos lo que generará en su empresa son mejores resultados, y que la comunicación es fundamental para un buen desempeño de todas las áreas que hacen funcionar a la empresa. Se ve a la comunicación como estrategia, solidez y fundamental.

Para el futuro se podría seguir investigando a la organización y ver la forma de tratar de mejorar el liderazgo de los directores para un mejor funcionamiento del campus. Para una investigación más profunda sería óptimo tener acceso a todas las entrevistas de personas de mandos jerárquicos mayores y mayor tiempo de investigación.

En este módulo aprendí que la comunicación se ve directamente relacionada con áreas estratégicas que hacen que las organizaciones funcionen pero que lamentablemente está devaluada y no la consideran importante, la confunden solo con hacer carteles, revistas, videos y cosas graficas sin notar que podría resolverles los problemas en un 80 % de los casos.

CONCLUSIONES GENERALES

La Escuela Bancaria y Comercial (EBC) Campus Tlalnepantla, es uno de los diez campus activos en la república mexicana, empresa clasificada como grande al tener más de 500 trabajadores a nivel sistema. Activo y funcionando desde hace más de 12 años.

Se encuentra en un entorno hostil ya que la competencia de las escuelas privadas a nivel superior cada día es muy variadas, tiene como competencia directa a la UVM, ETAC, ITESM, ETC. La ventaja competitiva con la que cuenta la EBC es que es una escuela especialista en negocios, el campus que es objeto de estudio de este trabajo cuenta con al menos siete departamentos que se encargan del funcionamiento del mismo.

La EBC se ve amenazada cuando no logra el número de matrícula a inscribir y de acuerdo a la tasa de desempleo y la economía inestable mexicana, los salarios de los trabajadores de esta institución se ven comprometidos.

Tener salarios bajos y mal ambiente de trabajo son índices de rotación de personal que de acuerdo a la investigación más profunda se esclarece si es correcta esta suposición.

La comunicación va de la mano con el entorno, y a pesar que ha logrado optimizar sus recursos necesitan planificar estratégicamente para lograr su crecimiento de calidad junto con sus colaboradores y no solamente esparcirse por diferentes partes del país.

Una vez que se tiene situada a la EBC Campus Tlalnepantla en el entorno podemos seguir estudiándola desde la teoría y la práctica que se estudió en el capítulo dos, la EBC tiene giro educativo y se encuentra en el sector económico terciario, es decir encargada de dar servicio a las personas.

Ha tenido mejoras en sus instalaciones hasta convertirse en una escuela completa para satisfacer las necesidades de sus alumnos, cuenta con capacidad hasta para

1500 estudiantes, gimnasio, estacionamiento y herramientas académicas y profesionales actualizadas.

Tiene un plan de crecimiento para el 2020 donde pretenden alcanzar la excelencia académica, para esto se sustentan con un ideario organizacional bien constituido y una estructura formal establecida con sus organigramas verticales y procesos de trabajo plasmados en manuales de operaciones, sin embargo los perfiles de puestos no son lo que parecen.

Los perfiles de puestos en la EBC Campus Tlalnepantla no se siguen al pie de la letra, esta institución se caracteriza por dar tareas a colaboradores que no les corresponden haciéndolos desde el punto de vista de la organización más valiosos y productivos.

El tiempo laboral del equipo de trabajo es muy bajo cuando se trata de los ejecutivos o operadores ya que son los que se llevan mayor carga de trabajo y poco reconocimiento y compensación. Cuando el proceso de selección inicia las expectativas de los trabajadores es alta sin embargo cuando inician a laborar se ve detenida esa perspectiva por que los procesos no son como dicen.

La mayoría de los puestos de gerencia, jefaturas y coordinaciones, manejan un carácter lascivo con sus subordinados y acomodan los procesos de acuerdo a su conveniencia operativa para conseguir cubrir la meta de sus indicadores lo que causa descontento en el equipo de trabajo.

El departamento con mayor índice de rotación es el departamento de Operación Académica quienes son los que tienen el mayor contacto con los clientes, si se contempla que la EBC funciona y tiene inscripciones de acuerdo a la recomendación, debería cuidarse mucho la calidad del servicio. Que a lo largo se ve afectada por un mal clima laboral.

De acuerdo a hojas de inspección, entrevistas informales y observación llegamos a la conclusión que en la estancia de los alumnos durante la carrera y son atendidos por el equipo de operación académica ya que se enfrentan con problemas de que

son muy lentos en resolver conflictos, no es la mejor actitud, tienen falta de seguimiento con sus clientes sin embargo si el área de operación necesita algo exige que el alumno esté presente y apoye a las actividades académicas.

El problema de la EBC Campus Tlalnepantla y lo que le ocasiona tantas pérdidas indirectas es la rotación de su personal ya que al haber tanta rotación genera un desconcierto ante los individuos que trabajan ahí y no hacen su trabajo como debería de ser. Este problema se encuentra en todos los departamentos, adicional a los malos líderes que ocupan los puestos de las jefaturas y que todos se deslindan de responsabilidades cuando algo sale mal, sin embargo el departamento que más se ve involucrado en este problema es el departamento de operación, le sigue el departamento de servicios administrativos y después docencia. Departamentos que son vitales para la operación del campus y que hay que intervenir para lograr que la organización sea habitable al menos desde un punto de funcionamiento y estructura.

En los siguientes dos capítulos se observan a los individuos y el clima comunicativo, la EBC invierte en personal adicional para tener un trato más directo y de mayor calidad para los alumnos sin embargo deben darse cuenta que no sirve si no tienen un buen clima laboral y los problemas siguen, ya que la rotación del personal seguirá y la perspectiva de sus clientes se verá afectada por la mala calidad del servicio y se verán comprometidas las inscripciones de nuevos prospectos.

La EBC cuenta con Identidad e Imagen Organizacional, y es se considera importante ya que crea valor para la empresa ya que logra esclarecer en la mente del consumidor de que trata su empresa para ubicarla en su entorno y contra que compite.

La percepción de las jefaturas y la de los subordinados es completamente diferente ya que los empleados administrativos no cuentan con sentido de pertenencia por que no están a gusto, ven a la empresa con doble moral y el crecimiento es limitado.

Ante estos problemas en la parte final de este trabajo se proponen estrategias que podrían ser útiles para que la funcionalidad de la institución sea mayor a la actual:

Curso de comunicación efectiva profesional para mandos estratégicos

Curso de calidad en atención al cliente

Re estructuración de perfiles de puestos de acuerdo al área y sus necesidades

Planes de comunicación estratégica

Cada una de estas estrategias para un público diferente de la organización con el objetivo específico de mejorar el clima y cultura organizacional y así evitar la rotación del personal que va ligado de la mejora en la calidad del servicio personalizado a sus clientes y así mayor recomendación para que los ingresos sean aún mayor para los siguientes años.

BIBLIOGRAFIA

- Ahumada, L. (2005). Equipos de Trabajo y Trabajo en Equipo: La Organización como una Red de Relaciones y Conversaciones. Valparaíso, Chile: Ediciones Universitarias de Valparaíso. Disponible en: http://www.euv.cl/archivos_pdf/libros_nuevos/Equipos_de_Trabajo.pdf
- Alvarez, C. M. (2012). Una aproximación al concepto de cultura organizacional . *Revista electronica de la Universidad Piloto de Colombia* .
- Baptista, P. (1991). Las organizaciones y su ambiente. En C. Fernández (Coordinador), *La comunicación en las organizaciones*. (Pp. 286-292). México: Trillas.
- BARTOLI, ANNIE. (1992) *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Paidós, México Enciclopedia de Clasificaciones. (2016). Tipos de empresas. Recuperado de: <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/4-tipos-de-empresas/> la revista ventana EBC, no. 73 (<http://materialesebc.mx/ventana/73/>)
- FERNÁNDEZ AGUADO. (2008) *Patologías en las Organizaciones*, LID, Madrid.
- FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS. (2003) *La Comunicación en las Organizaciones*, Trillas, México
- Jurado Salván, E. (Diciembre de 2013). De la empresa autista al liderazgo comunicativo. *Capital Humano* , 68-76.
- Larrain, J. (2003). El concepto de identidad. *FAMECOS* , 30-41.
- Martín, M. y Piñuel J.L. (1982). Teoría de la comunicación. Epistemología y análisis de la referencia. España: A corazón, editor. (versión PDF)
- MOLES, ABRAHAM y ELISABETH ROHMER. (1983) *Teoría de los Actos*, Trillas, México.
- Olabuénaga, J. I. (s.f.). Sociología de las organizaciones. En J. I. Olabuénaga, *Sociología de las organizaciones*.
- Paturel, R. (2006). Por una nueva metodología del análisis del entorno de las organizaciones. *Revista Innovar*, 16. Recuperado el 3 de marzo de 2012,

- ROBBINS, STEPHEN. (1998) *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall, México.
- Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). Sectores económicos. Disponible en: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos.
- Viladrich, C. (Junio de 2001). La comunicación cara a cara en la Dirección de Personas. 64-68.
- Villafañe Gallego, J. (2004). Evaluación y análisis de la imagen corporativa.