



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

“DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA IMAGEN CORPORATIVA MEDIANTE EL FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL COLEGIO CIO DE MÉXICO, PLANTEL SECUNDARIA-BACHILLERATO”

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
CON OPCIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

PRESENTA

VEGA HERNÁNDEZ YURIRIA YATZIRI

ASESORA: MTRA. LILIA RAMOS ORDÓÑEZ



CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX., 2021



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. Importancia de la identidad y la cultura organizacional en la consolidación de la imagen corporativa	4
1.1 ¿Qué es comunicación?	5
1.2 ¿Qué es una organización?	6
1.3 Definiendo a la comunicación organizacional	7
1.3.1 Stakeholders	11
1.3.2 Imagen corporativa	14
1.3.3 Identidad corporativa	20
1.3.4 Cultura organizacional	23
1.4 Relación entre identidad, cultura e imagen corporativa	27
CAPÍTULO II. Detección de necesidades en el Colegio CIO de México	30
2.1 Historia del Colegio CIO de México	30
2.2 Corazón ideológico del Colegio CIO de México	31
2.2.1 Misión	31
2.2.2 Visión	31
2.2.3 Valores	32
2.3 Objetivos	33
2.3.1 Objetivo general	33
2.3.2 Objetivos particulares	34
2.4 Servicios que brinda la organización	35
2.4.1 Infraestructura	36

2.5 Estructura organizacional	38
2.6 Medios de comunicación	41
2.7 Diagnóstico de imagen corporativa	42
2.7.1 Stakeholders del Colegio CIO de México	43
2.7.2 Identificación de roles y motivaciones	45
2.7.3 Encuestas de percepción	46
2.7.4 Percepción global de valores y atributos	56
2.8 Diagnóstico de la cultura organizacional	58
2.8.1 Fase de entrada	59
2.8.2 El desarrollo	66
2.8.3 Fase de salida	77
2.9 Análisis de Comunicación	80
2.9.1 Funciones de la comunicación	80
2.9.2 Medios de comunicación	81

CAPÍTULO III. Estrategia de comunicación organizacional para mejorar la imagen corporativa del Colegio CIO de México **85**

3.1 Propuestas para el fortalecimiento de la cultura organizacional	86
3.1.1 Adaptabilidad	88
3.1.2 Misión	89
3.1.3 Participación	90
3.1.4 Consistencia	92
3.2 Estrategia para generar el cambio	94
3.2.1 Agentes de cambio	96
3.2.2 Departamento de comunicación	97
3.3 Propuesta de corazón ideológico	98

3.3.1 Misión	99
3.3.2 Visión	100
3.3.3 Principios rectores	100
3.4 Difusión de la nueva identidad corporativa	102
3.4.1 Comunicación con profesores	103
3.4.2 Comunicación con alumnos	104
3.4.3 Comunicación con padres de familia	104
3.4.4 Gestión de medios de comunicación	104
3.4.5 Periódico escolar: Universo CIO	106
3.5 Planeación de la estrategia	109
3.5.1 Objetivo general	109
3.5.2 Objetivos específicos	109
3.5.3 Etapas de la estrategia	109
CONCLUSIONES	113
REFERENCIAS	117
BIBLIOGRAFÍA	117
HEMEROGRAFÍA	117
CIBEROGRAFÍA	118
ENTREVISTAS	119

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones han sido un tema de fascinación para los científicos sociales desde hace un par de siglos. Desde diversas disciplinas se han generado teorías con el fin de explicar el comportamiento de los individuos y sus relaciones al interior de las organizaciones. Gran parte de estas teorías derivan de la administración y la psicología, principalmente.

Sin embargo, en las últimas décadas, desde el ámbito de las ciencias de la comunicación, se han elaborado estudios para intentar explicar la forma en la que las organizaciones interactúan con otras entidades. Uno de los principales temas que llamaron la atención, especialmente de las grandes corporaciones, fue la comunicación con los públicos.

Al inicio, los estudios en comunicación se centraron en temas de *marketing* y relaciones públicas pues, a través de estas disciplinas es que las organizaciones comenzaron a darse a conocer ante clientes, proveedores, accionistas y competidores, y a construir una imagen corporativa.

Con el paso del tiempo, se vio que la comunicación no era algo que debía trabajarse únicamente al exterior de la organización y que los colaboradores también eran importantes en el proceso de la consolidación de la imagen corporativa. Entonces, las investigaciones comenzaron a interesarse en cuestiones de cultura organizacional e identidad corporativa.

La presente investigación tiene como objetivo realizar un diseño de plan estratégico de comunicación organizacional para mejorar la imagen corporativa, mediante el fortalecimiento de la identidad corporativa y la cultura. Para tal fin se utilizó como caso de estudio al Colegio CIO de México, una organización relativamente joven que presentaba una discordancia entre su decir y su actuar.

La investigación comenzó con la construcción de un marco conceptual basado en la teoría de comunicación organizacional. Principalmente se ahondó en la teoría sobre la imagen corporativa y la forma en que se construye en la mente de los individuos a partir de la información que obtienen de la organización con la que se relacionan.

Posteriormente se llevó a cabo un diagnóstico organizacional centrado en la percepción de los *stakeholders* sobre la institución educativa antes mencionada. Esto se realizó con el objetivo de demostrar que la identidad y la cultura organizacional son elementos interdependientes y constituyen una base muy importante en la consolidación de la imagen corporativa de cualquier entidad empresarial.

Asimismo, se llevó a cabo un segundo diagnóstico para identificar cuál era el estado de la cultura organizacional en el Colegio CIO de México y, a partir de este, generar una estrategia de comunicación que pudiera ayudar a la organización a fortalecer su cultura organizacional, crear una identidad corporativa más consistente con lo que realmente es y, consecuentemente, mejorar su imagen ante sus *stakeholders*.

El presente trabajo está conformado por tres capítulos y conclusiones, además de un apartado final en el que se presentan todos los documentos y demás materiales que sirvieron para la construcción del proyecto.

El capítulo I titulado “Importancia de la identidad y la cultura organizacional en la consolidación de la imagen corporativa”, da a conocer conceptos generales para comprender la comunicación organizacional y la manera en la que se forma una imagen a partir de la interacción de los individuos con las organizaciones.

El capítulo II lleva por título “Detección de necesidades en el CIO de México”, y brinda información general sobre la organización que sirvió como caso de estudio. Aquí se da a conocer la historia de la institución educativa, su identidad corporativa y principales objetivos organizacionales, así como la estructura que establecieron para alcanzarlos.

Asimismo, se da a conocer el desarrollo del diagnóstico organizacional. Se presentan los resultados de las pruebas aplicadas para visualizar la forma en la que la institución educativa era percibida por sus grupos de interés y se muestran los resultados del diagnóstico de cultura organizacional, el cual permitió identificar los puntos sobre los que se debía trabajar la estrategia.

Finalmente, en el capítulo III que lleva por nombre “Estrategia de comunicación organizacional para mejorar la imagen corporativa del Colegio CIO de México”, se explican las acciones que debe implementar la institución educativa con el fin de generar una imagen positiva entre sus *stakeholders*. Cabe señalar que, gran parte de esta estrategia se basa en cuestiones culturales y técnicas desarrollo organizacional.

De esta manera se presenta este proyecto, el cual pretende ser de utilidad para las personas interesadas en la relación entre la cultura organizacional, la identidad e la imagen corporativa. También puede servir como guía para las empresas que busquen generar estrategias con el propósito de fortalecer su imagen corporativa.

CAPÍTULO I. Importancia de la identidad y la cultura organizacional en la consolidación de la imagen corporativa

En el presente capítulo se abordarán de forma general las teorías que ayudan a explicar el proceso de la comunicación y sus principales funciones en el ámbito organizacional. También se hará énfasis en los temas de imagen, identidad y cultura, sobre los cuales se basó el diseño de la estrategia de comunicación organizacional propuesta en este trabajo.

Debido a su naturaleza social, el ser humano desde siempre ha tenido la necesidad básica de comunicar. Este menester, aunado a su capacidad de razonamiento, fue lo impulsó al hombre a desarrollar sofisticados sistemas gráficos y sonoros, los cuales le permitieron compartir sus ideas de forma más eficiente. Al mismo tiempo creó esquemas organizacionales que le ayudaron a asegurar su supervivencia a lo largo del tiempo.

La comunicación es un elemento de vital importancia para el individuo, tanto en el ámbito personal como grupal, ya que le permite aprender a socializar, aprehender su cultura, conocer su entorno y adquirir las capacidades para moverse en este. Trasladada a un nivel organizacional, la comunicación se convierte en una herramienta fundamental para transmitir información hacia los individuos, generar identificación y guiar las acciones de los colaboradores hacia el bienestar de la organización.

En tiempos recientes se ha encontrado que la construcción de una imagen corporativa a partir de la comunicación es algo necesario para las organizaciones pues es un elemento que, al establecerse como un intangible estratégico, genera valor en las empresas. Para explicar esto es importante remitirse a una definición teórica sobre el papel que desempeña la comunicación en las organizaciones, así como revisar

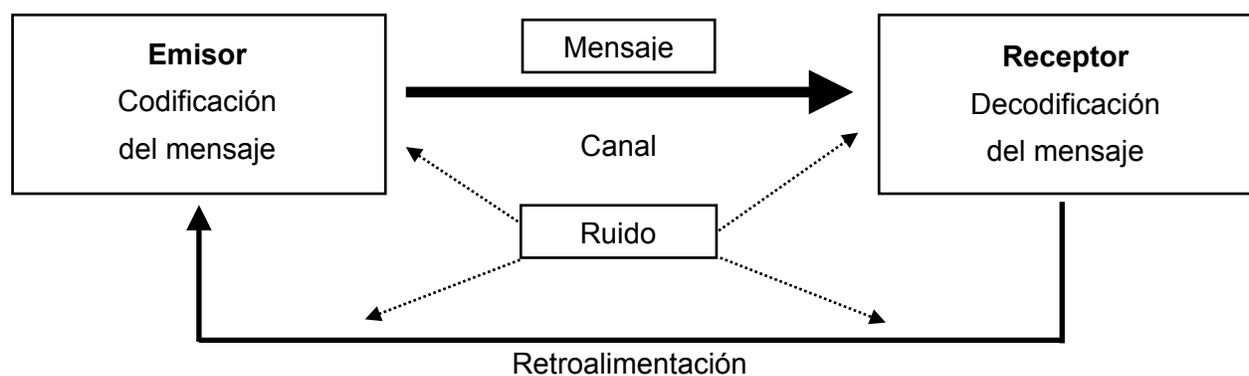
planteamientos y definiciones de diversos autores que han establecido sólidas bases en el estudio de esta área de conocimiento.

1.1 ¿Qué es comunicación?

Para entender qué es comunicación es necesario remitirse a su etimología. Elías y Mascaray (1998), explican que la palabra comunicación deriva del verbo comunicar, que a su vez tiene su raíz en el vocablo latín *comunicare* y significa “poner algo en común”.

El propósito fundamental de la comunicación es compartir una idea o pensamiento con otra persona. Sin embargo, la comunicación no es simple ni unidireccional como originalmente lo planteó Aristóteles en su modelo de comunicación; más bien es un proceso dinámico de intercambio entre individuos con la finalidad de socializar y compartir significados. El proceso es complejo ya que en él intervienen una serie de elementos, tales como: emisor, mensaje, canal, receptor y retroalimentación. De acuerdo con David Berlo (1969), el modelo tradicional fue modificado por Weaver y Shannon, quienes añadieron los conceptos de ruido, codificación y decodificación.

Todos estos elementos se pueden agrupar esquemáticamente de la siguiente manera:



Esquema 1. Elaboración propia con base en los modelos de Aristóteles, Shannon y Weaver en Berlo. 1969. Pág. 19.

Stephen Robbins (2009), explica que el proceso de la comunicación comienza con un **emisor**, quien tiene la intención de dar a conocer una idea. El **mensaje** es el producto

físico creado a partir de la capacidad de **codificación** del emisor y puede manifestarse en palabras habladas o escritas, iconos, gestos, etc. Este es transmitido a través de un **canal**, el cual es seleccionado previamente para que llegue a su destino de la forma deseada. El **receptor** es el sujeto al que va dirigido el mensaje y tiene la facultad de **descodificar** o traducir los símbolos recibidos de forma que pueda entender la idea. El **ruido** representa las barreras que pueden afectar la claridad del mensaje y afecta a varios elementos del proceso. La comunicación se cierra con la **retroalimentación o feedback**, la cual que determina si se tuvo éxito y fue comprendido el mensaje.

“La comunicación, pues consiste, en última instancia, en trascender la comprensión de un sólo individuo” (Elías y Mascaray, 1998, pág. 52). Aunque se trata de un proceso complejo a la vez es muy natural y se encuentra en todo tipo de interacciones humanas, desde las más simples como las charlas cotidianas, hasta las más complejas como la que se da en las empresas o instituciones. Antes de profundizar en la teoría de la comunicación organizacional es necesario comprender qué es una organización.

1.2 ¿Qué es una organización?

Desde la prehistoria, los seres humanos aseguraron su supervivencia al reunirse bajo esquemas organizados y establecer roles, responsabilidades, metas y objetivos en común. Con el paso del tiempo las organizaciones primitivas se fueron complejizando y especializando en determinadas actividades, hasta conformar la competitiva dinámica organizacional que vivimos actualmente.

Debido a la complejidad y especialización que fueron desarrollando las organizaciones, diversos teóricos se interesaron en explicarlas. Uno de los primeros en proponer una definición concreta fue Chester Barnard (1938) quien menciona que la organización es “(...) un sistema de fuerzas conscientemente coordinadas”, (citado en Hall, 1982, pág. 29).

La definición de este teórico es relevante pues se enfoca en las actividades que llevan a cabo los individuos de forma conjunta para la realización de un objetivo. Pero se trata

de una definición muy general que puede ser aplicada a otro tipo de agrupaciones, no como tal a una organización.

En la segunda mitad del siglo XX, teóricos contemporáneos como Etzioni, Scott y Mayntz realizaron aportes para ampliar y dar forma al concepto de organización, pues tomaron en cuenta factores como: establecimiento de objetivos, división del trabajo, órdenes normativos, etc. Richard Hall (1982) es el que proporciona una definición más completa:

Una organización es una colectividad con una forma relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistema de comunicaciones y sistema de coordinación de membresías. Esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucran en actividades que se relacionan, por lo general, con un conjunto de metas. Las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad (pág. 33).

Aquí, el autor describe a la organización como un sistema conformado por diversos elementos que interactúan en conjunto para alcanzar metas y que existe en un entorno. La definición proporcionada por Hall, además de enlistar elementos que son comunes a las organizaciones en general como: una identificación, normas, niveles de autoridad, entre otros; habla de la comunicación como un factor esencial para la organización.

1.3 Definiendo a la comunicación organizacional

Como se observó al inicio de este texto, la comunicación es un proceso de transmisión de mensajes, el cual involucra la participación de dos o más individuos. Esta capacidad ha permitido que las personas puedan compartir ideas con sus congéneres y organizarse en grupos con la finalidad de alcanzar metas y objetivos.

De acuerdo con Virginia Richmond y James McCroskey (1992), la taxonomía tradicional divide a las organizaciones en dos grandes categorías: con y sin fines de lucro. A partir de esta clasificación se derivan los objetivos fundamentales de cada organización y las actividades que llevarán a cabo para cumplirlos.

Las organizaciones con fines de lucro tienen como objetivo principal vender productos o servicios para continuar generando ingresos y sostenerse. A principios del siglo XX las corporaciones solían apoyarse en la publicidad para tales fines y, posteriormente, en las relaciones públicas. Ambas disciplinas estaban enfocadas en la comunicación con públicos externos.

Las demandas de los empleados, por tener más información sobre la empresa para la que trabajaban, impulsaron el desarrollo de una amplia gama de disciplinas como: diseño organizacional, manejo de crisis, comunicación interna, etc. Cada una de estas ramas fue creada para responder a las necesidades corporativas de mantener comunicación tanto al interior como al exterior.

En tiempos recientes diversos teóricos se han interesado en definir los procesos de comunicación que llevan a cabo las organizaciones. Fernández Collado (2014), define a la comunicación organizacional como: “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los diferentes individuos que integran una organización y entre ésta y los públicos que tiene en su entorno” (pág.12). Es importante destacar que, al interior de una organización, los mensajes pueden fluir de manera horizontal y vertical, y en esta última modalidad puede seguir un camino descendente o ascendente.

La comunicación que fluye de forma vertical descendente es comúnmente usada por los altos mandos de las empresas (directivos o gerentes), con el propósito de informar a los colaboradores sobre algún asunto o solicitar algún tipo de retroalimentación. Lo ideal es que los líderes expliquen las razones que se hallan tras su comunicación y que también soliciten que haya comunicación hacia arriba por parte de los empleados que supervisan.

Se denomina vertical ascendente a la comunicación que fluye desde un grupo de la organización hacia los altos mandos. Esta se utiliza por los empleados como una forma de retroalimentación, para notificar a sus jefes sobre los progresos que tienen en sus labores o solicitar ayuda sobre los problemas que se les presentan. Desde la

perspectiva de Robbins (2009), el contar con una comunicación ascendente es muy importante, ya que permitirá a los líderes generar confianza entre sus subordinados y contar con un panorama más claro sobre el estado de la organización.

Cuando el intercambio de mensajes se da entre miembros de un mismo grupo de trabajo o de un mismo nivel, se desarrolla la comunicación horizontal. Este tipo de comunicación es muy necesaria ya que facilita la coordinación entre los individuos de un mismo rango para que lleven a cabo de manera eficiente sus actividades.

Stephen Robbins (2009) explica que la comunicación al interior de las organizaciones es un elemento esencial ya que cumple con cuatro principales funciones que posibilitan su buen funcionamiento, estas son:

- a) **Controlar:** Se busca que los empleados sigan las normas y reglas de la organización.
- b) **Motivar:** Sirve para dar una retroalimentación a los empleados sobre las labores que desempeñan y, si es necesario, brindar consejos para que mejoren.
- c) **Expresión emocional:** Es el mecanismo a través del cual los miembros de una organización satisfacen su necesidad de expresar sentimientos y emociones.
- d) **Informar:** Se trata de la recopilación de datos, los cuales orientan a los individuos en la toma de decisiones.

Cuidar comunicación organizacional resulta ser imperativo pues, como afirman Elías y Mascaray (1998) "(...) si la estructura de la organización no permite que la comunicación se desarrolle, ésta no llegará a producirse, afectando a la existencia misma de la organización" (pág. 52).

Si bien la comunicación es un factor que debe fomentarse al interior de las corporaciones, también deben tomarse en cuenta los elementos externos. En el entorno existen diversos actores con los que debe interactuar la organización para

crear o mantener una imagen favorable y, de esta manera, promover sus productos o servicios.

Teniendo en cuenta lo anterior, es posible afirmar que la comunicación organizacional implica más que un simple intercambio de mensajes entre dos entidades. Joep Cornelissen (2011) concibe a la comunicación como un elemento fundamental, el cual depende de una amplia gama de disciplinas especializadas y que se encarga de estudiar los procesos de comunicación en la totalidad del cuerpo organizacional, así como de desarrollar estrategias para presentar la entidad con sus públicos.

La percepción que tiene este autor es más compleja, por ello decidió cambiar el término de comunicación organizacional por comunicación corporativa. Si bien la palabra “corporativa” remite al sector empresarial, en realidad esta tiene sus raíces en el latín *corpus* (cuerpo) y *corporare* (formando un cuerpo), y brinda una visión integral de la organización. El término “comunicación corporativa” es más adecuado para este proyecto de investigación pero, por fines prácticos, se utilizará comunicación organizacional como sinónimo.

Cornelissen (2011) definió a la comunicación corporativa como “una función gerencial que ofrece un marco de referencia para la efectiva coordinación de toda la comunicación, interna y externa, con el propósito general de establecer una reputación favorable con los *stakeholders* de los que depende la organización” (pág. 5).

Con esta definición el objetivo del autor es mostrar una visión unificada de la comunicación dentro y fuera de la organización. La comunicación corporativa, debido a su naturaleza compleja, trasciende los límites de los especialistas en distintos campos de la comunicación y aprovecha sus posiciones estratégicas para influir en la percepción de los grupos de los que depende la empresa, pues de esto deriva su éxito o su fracaso.

De la definición anterior es posible rescatar algunos conceptos que son relevantes para comprender la importancia del manejo de los procesos de comunicación dentro de las organizaciones, estos son: estrategia, reputación y *stakeholders*. Además de los factores señalados por el autor, se considera relevante añadir dos más: identidad e imagen corporativa, los cuales serán abordados a profundidad en los siguientes apartados.

1.3.1 Stakeholders

Si algo ha interesado a los teóricos de la comunicación es descubrir la mejor forma de llegar al receptor o al público a los que van dirigidos los esfuerzos comunicativos. Sin embargo, la teoría que se ha construido desde la rama organizacional aún es muy escasa pues, la mayor parte de los estudios estuvieron centrados en la parte institucional, es decir, en el emisor.

Los principales aportes al estudio del público se han desarrollado en el ámbito de la publicidad, el *marketing* y las relaciones públicas. El principal objetivo de estas disciplinas ha sido medir los resultados de campañas de comunicación en términos de ventas e impactos, cuando quizá lo más importante era entender la formación del público y la manera en que procesan los mensajes que reciben de la organización.

A finales del siglo XX, los teóricos comenzaron a darse cuenta de la importancia de enfocar sus estudios en los clientes para la creación de estrategias y la adecuada gestión de una organización. También comenzaron a ver que, en realidad, las organizaciones contaban con más de un público.

Paul Capriotti (2013) menciona que uno de los pasos fundamentales en el estudio de las organizaciones fue el cambio en el concepto de público por públicos. Esta pequeña modificación tuvo un gran impacto sobre la percepción del sujeto receptor. Ya no se hablaba de personas con facultadas para recibir mensajes, sino de personas con características específicas a las que va dirigido un determinado mensaje.

“Los públicos se establecerían a partir de las consecuencias de la acción de la organización sobre las personas o de las personas sobre la organización. Surge, entonces, un vínculo (*linkage*), una relación entre individuos y organización, basada en dichas consecuencias”, (Capriotti, 2013, pág. 37).

Entender la noción de vínculo es fundamental ya que a partir de este factor se crean los públicos, cada uno con intereses específicos con respecto a la organización. Cada individuo generará diferentes experiencias con la corporación dependiendo de la relación que establezca con esta. A partir de la idea del vínculo que se establece con una organización es que se construye el concepto de *stakeholders*, cuya traducción al español es grupos de interés.

Diversos teóricos hicieron aportaciones a la idea sobre los *stakeholders*, sin embargo, la definición más aceptada es la de Edward Freeman (1984), quien los concibe como: “Aquellos grupos o individuos que pueden afectar o verse afectados por el logro de los objetivos de la organización” (Freeman citado en Fernández, Vázquez y Corredoira, 2007, pág. 14).

De acuerdo con Martins y Fontes (1999), el concepto de *stakeholders* permitió asimilar la existencia de diversos grupos interesados en la organización, con los cuales se desarrollan distintas formas de interacción en beneficio mutuo. En la mayoría de las corporaciones, especialmente las de tipo lucrativo, los principales grupos de interés son: empleados, clientes, proveedores, accionistas y competidores.

En este sentido, la idea de *stakeholders* o grupos de interés es muy adecuada para describir la relación que se genera entre una organización y las comunidades o individuos con los que se relaciona. Cabe destacar que, a lo largo del texto la palabra público se utilizará como sinónimo, pues diversos autores lo emplean de esta manera.

A partir del vínculo individuo-organización se derivan dos conceptos muy importantes: rol y estatus. Los autores Richmond y McCroskey (1992) definen al estatus como la

posición que ocupa una persona dentro de un sistema, el cual le da cierto grado de influencia dentro del mismo. Por otro lado, el rol se concibe como el conjunto de actividades y obligaciones que se espera que cumpla una persona de acuerdo con la posición que ocupa.

“Aquella posición en relación con la organización es lo que denominaremos *estatus de público*, mientras que las expectativas y obligaciones que genera cada individuo en virtud de su relación con la empresa constituyen el *rol de público* que desempeñarán dichos sujetos. (Capriotti, 2013, pág. 39). En este sentido, estatus y rol son factores fundamentales a la hora de definir a los *stakeholders* de una corporación, pues determinan la forma en la que las personas perciben a la organización y las expectativas e intereses que generan respecto a esta.

Las expectativas no son predicciones sobre cómo van a actuar las personas, más bien señalan la forma en que deberían comportarse de acuerdo con el rol que desempeñan y se refieren tanto a conductas como atributos. A partir del rol que desempeña el individuo, este desarrollará una serie de derechos y obligaciones con respecto a la empresa y viceversa, la empresa tendrá determinados derechos y obligaciones con respecto a sus *stakeholders*. Por ello, el tipo de relaciones que surgen entre el individuo y la organización derivan de las expectativas que tienen uno del otro.

Capriotti (2013), explica que: “Cada organización genera sus propios públicos” (pág. 48). Dependiendo de las actividades que lleva a cabo una organización y la relación particular que establece con cada uno de ellos, se generarán ciertos roles y estatus, así como determinadas expectativas. De esta manera se puede definir una Estructura Global de Públicos, que es el conjunto concreto de *stakeholders* con los que la empresa establece un vínculo.

No todos los grupos de interés con los que se relaciona una organización tienen la misma importancia, hay algunos que poseen mayor influencia en determinadas cuestiones, como en el funcionamiento de la organización o en el logro de objetivos. La

relevancia de cada uno de ellos es relativa y dependerá del momento en el que se encuentre la organización (lanzamiento de un producto o servicio, expansión, crisis, etc.), y el impacto que estos puedan tener en esa situación en particular.

Realizar esta clasificación de grupos de interés es muy importante. “Un análisis de las cualidades de los *stakeholders* nos ayuda a identificar a cada uno de ellos, y de este modo, conocer con mayor precisión las expectativas que pueden tener en la estrategia de la organización” (Caballero et al., 2007, pág. 13).

Las organizaciones deben saber quienes son sus grupos de interés, cuáles son sus intereses y expectativas, así como definir cuales son más relevantes, ya que de esto dependerá las acciones comunicativas que desarrollarán. La comunicación con los grupos de interés impactará directamente en la imagen que estos se formarán de la organización, las actitudes que tendrán hacia la misma y, por lo tanto, tendrá repercusiones en la dirección estratégica de la empresa y su sostenibilidad.

1.3.2 Imagen corporativa

La imagen corporativa es un tema que ha sido abordado desde diferentes ámbitos de la comunicación, principalmente desde el enfoque de *marketing*. Diversos teóricos han planteado que la imagen corporativa cumple con una función simbólica y de identificación. En este sentido, se asocia a la imagen de una corporación con los elementos visuales que posee. En años recientes los estudios sobre imagen corporativa se han nutrido de otras perspectivas.

De acuerdo con Andrea Pérez (2014) existen dos principales planteamientos para estudiar a la imagen corporativa. Por un lado, se propone entenderla como la forma en que la organización se proyecta hacia sus grupos de interés. La segunda perspectiva consiste en comprender a la imagen corporativa como la percepción que un individuo tiene sobre una determinada entidad.

La segunda propuesta teórica resulta más enriquecedora para comprender el papel que cumple la imagen corporativa con respecto a sus *stakeholders* y las actitudes que estos presentan hacia la organización. Esta visión de la imagen corporativa se encuentra vinculada al concepto de percepción, entendida como la representación mental que un individuo tiene sobre algún objeto de interés.

Paul Capriotti (2013) concibe a la imagen corporativa como la representación mental que tienen las personas de una organización. Su definición se basa en los estudios de la psicología social cognitiva, que tienen como objetivo analizar la forma en la que el individuo identifica a una organización.

Día a día las personas se enfrentan a grandes cantidades de información proveniente de su entorno. Ante esta situación, cada individuo lleva a cabo procesos de simplificación, que le permiten reconocer todo aquello que ya ha experimentado y, de esta manera, se evita realizar un nuevo proceso de conocimiento.

La simplificación implica construir esquemas mentales y cognitivos conformados por atributos o rasgos, los cuales ayudan a los individuos distinguir o identificar a los diferentes elementos en su entorno. Estos se almacenan en la memoria de las personas y son recuperados en el momento en el que se requiere llevar a cabo un proceso de reconocimiento.

En este sentido, es posible afirmar que la imagen corporativa es una estructura mental cognitiva. Esta se forma a través de las experiencias (directas o indirectas) que viven las personas con una determinada organización.

La imagen corporativa puede visualizarse como una red de atributos significativos. El nivel de complejidad de esta red dependerá del vínculo que los individuos establecen con la organización. Dentro esta red de atributos no todos poseen la misma importancia pues algunos pesan más que otros en el proceso de formación de la imagen corporativa. Entonces, a la hora de analizar la imagen corporativa de una organización

es necesario diferenciar los atributos centrales y los secundarios. De acuerdo con Carpiotti (2013):

En la configuración global de la imagen, los atributos centrales son los atributos esenciales que definen la imagen corporativa, y constituirían las pautas organizadoras que guían la orientación general de la misma, mientras que los atributos secundarios serían rasgos complementarios y dependientes de las centrales, (pág. 59).

Otra de las características de la imagen corporativa es su dinamismo. Las autoras Ana Jiménez e Inma Rodríguez (2007) mencionan que la imagen corporativa, aunque requiere de un cierto nivel de estabilidad para su concreción, se adapta a los diferentes cambios que suceden en el entorno de la organización. Generalmente, lo que ocurre es que se da un reordenamiento en los atributos que definen a la entidad. Cuando hay una modificación en los atributos básicos, se da un cambio importante en la estructura de la imagen corporativa, mientras que una modificación en un rasgo periférico dará paso a un rediseño de la imagen.

Paul Capriotti (2013) explica que cada *stakeholder* generará su propio conjunto de atributos básicos y secundarios que en suma darán como resultado la construcción de una imagen corporativa. Uno de los principales factores que influyen en el proceso de la formación de la imagen corporativa es el origen de la información. La información, refiere a todos los mensajes relativos a una organización y que efectivamente son recibidos por los grupos de interés. La fuente de estos mensajes puede ser la propia empresa o el entorno en el que se desarrolla.

Aunque el análisis del entorno es relevante en la formación de la imagen corporativa, para los fines de este proyecto no se profundizará más en el tema. La intención es ahondar en temas relativos a la comunicación corporativa interna para crear una estrategia que impacte desde el núcleo de la organización.

Las corporaciones no deben esperar que los grupos de interés se hagan una imagen de ellas de forma espontánea, en realidad, estos deben buscar la forma ejercer su

influencia y crear una imagen positiva. Por ello, es necesario tomar acción sobre los procesos de comunicación, de esta manera podrá ser controlable la imagen corporativa.

Capriotti (2013) denomina comunicación corporativa al conjunto de recursos con los que cuenta la organización para llegar a sus *stakeholders*, es decir, todo lo que la empresa dice sobre sí misma. Esta comunicación implica la combinación de dos factores: la conducta corporativa y la acción comunicativa.

La conducta corporativa se conforma por todas las acciones que la organización hace o deja de hacer en su día a día. Este factor juega un papel primordial en la formación de la imagen corporativa, ya que es lo primero que los grupos de interés perciben al interactuar con una organización. Dentro de las actividades diarias se pueden identificar tres tipos de conductas: la interna, la comercial y la institucional. Cada una desempeña un papel importante en la formación de la imagen corporativa.

La conducta interna es “la forma en que la empresa, como entidad, se comporta con respecto a sus miembros” (Capriotti, 2013, pág. 73). Este factor se vincula directamente con la comunicación que la organización tiene hacia sus colaboradores.

Asimismo, la importancia de la conducta interna radica en que:

Es el primer paso dentro de la cadena de Conducta Corporativa de la Organización, ya que está vinculada a la actuación hacia sus empleados, y éstos son los que luego tendrán la responsabilidad de «comunicar hacia fuera», por medio de su conducta con los públicos externos, (pág. 73).

Los empleados son la primera cara de la empresa con la que se encuentran los grupos externos con los que interactúa la organización. Todo lo que ellos digan o hagan tendrá un impacto en sus percepciones y, por lo tanto, en la conformación de la imagen corporativa. Los directivos deben asimilar que sus empleados no son sólo parte de la organización, de hecho, son en sí mismos la organización.

Diversos estudios han demostrado que conducta interna de una organización es un elemento fundamental ya que de esta depende, en muchos casos, el éxito de una empresa. “Una adecuada conducta interna permitirá una mayor motivación e integración efectiva de los empleados a los principios y valores corporativos, lo cual redundará en una mayor productividad y rendimiento personal, con el consiguiente beneficio para la organización”, (Capriotti, 2013, pág. 73).

Asimismo, es importante analizar la conducta comercial, que refiere a las acciones que la empresa lleva a cabo como entidad mercantil con respecto a los clientes y todos aquellos actores que intervienen en el proceso económico. Si se considera este tipo de conducta como un elemento comunicativo, no se verá restringido a las acciones de promoción, también es necesario tomar en cuenta la retroalimentación que da el mercado hacia la empresa.

Dentro de la conducta comercial deben tomarse en cuenta dos factores: lo que vende la empresa (el producto o servicio en sí mismo) y cómo lo vende (la forma en la que este se fabrica o se lleva a cabo). Respecto al cómo vende la empresa, se deben identificar las siguientes cuestiones: la acción comercial que refiere a los precios, la logística de distribución, ventas y promociones; la calidad del servicio, que mide la gestión del acto de venta y la relación entre el empleado y el cliente.

Finalmente, está la conducta institucional, la cual integra las acciones que la organización lleva a cabo a nivel sociocultural, político o económico, es decir, son los actos que realiza como entidad dentro de la comunidad en la que se desenvuelve. Esta se divide en dos tipos: la conducta institucional directa refiere al contacto personal que tiene la organización con sus grupos de interés, el cual se da a través de actividades y actos públicos en los que se pueden identificar las ideas o la posición de la empresa, mientras que la conducta indirecta es observable por los grupos que no se relacionan con la organización, sino que simplemente la ven desde afuera.

Por otro lado, la acción comunicativa es “el conjunto de actividades de comunicación que la organización elabora consciente y voluntariamente para transmitir un conjunto de mensajes” (Capriotti, 2013, pág. 83). El objetivo es hacer llegar a los grupos de interés información sobre la empresa, así como de los productos o servicios que ofrece.

A través de la acción comunicativa, la corporación genera expectativas en sus grupos de interés sobre lo que pueden esperar en cuanto a lo que esta ofrece. En este ámbito, las expectativas están íntimamente relacionadas con los deseos y necesidades de los *stakeholders*, y determinan el grado de satisfacción que se tiene con respecto a la organización.

En este apartado es necesario abordar otro concepto clave para comprender la importancia de la gestión de la comunicación en la construcción de la imagen corporativa: la reputación. Andrea Pérez (2014) explica que la reputación de una organización resulta ser un activo intangible de gran valor por su difícil imitación y comercialización en el mercado. Esta permite a la empresa tener ventajas tales como diferenciarse de otras marcas, atraer más clientes y contar con mejores empleados.

Habitualmente, el término reputación es utilizado para referirse a la imagen que tiene una entidad al exterior, es decir, ante los diferentes grupos de interés de su entorno. Sin embargo, desde la perspectiva de la teoría organizacional, se plantea que la reputación está ligada a dos factores: la identidad organizacional y la percepción de los *stakeholders* sobre la organización.

La reputación está vinculada a la identidad, ya que ambas derivan de los aspectos que caracterizan a la organización y la hacen única. Por otra parte, la reputación es el resultado de la forma en la que los grupos de interés interpretan y se comportan ante la empresa. En este sentido, es necesario recalcar que en la construcción de la reputación tanto la dimensión interna como la externa debe desarrollarse de manera uniforme.

La reputación es un elemento dinámico que implica una inversión de recursos y tiempo, pues esta se desarrolla mediante un proceso complejo en el que la corporación y sus *stakeholders* interactúan. Tras este proceso se forma la reputación, la cual es definida como: “la fotografía mental que reconcilia las múltiples imágenes de una empresa que poseen varias audiencias y que se construye y desarrolla a lo largo del tiempo”, (Pérez, 2014, pág. 117).

Entonces, es posible afirmar que la imagen corporativa y la reputación resultan ser elementos claves en la sostenibilidad de una organización. Desde luego, para lograr una percepción positiva por parte de los grupos de interés es preciso contar con una comunicación que exprese la personalidad de la organización, es decir, su identidad corporativa. En el siguiente apartado se profundizará en este concepto y los elementos que lo constituyen.

1.3.3 Identidad corporativa

El interés de las organizaciones por crear una identidad corporativa surgió a partir de la necesidad que comenzaron a tener las empresas para presentarse ante su público externo. Al principio, el término de identidad corporativa estaba restringido a manifestaciones visuales como paleta de colores, formas y logos. De acuerdo con Andrea Pérez (2014), los primeros trabajos sobre identidad corporativa fueron desarrollados en el área de *marketing* y estuvieron vinculados directamente con elementos de diseño gráfico.

La identidad plasmada en elementos visuales se ideó como una forma de señalar una pertenencia o propiedad. Joan Costa (1993) explica que los elementos visuales a través de los cuales se construye la identidad son: el nombre de la empresa, la marca gráfica y la cromática. Desde la perspectiva del autor, debe existir una buena combinación entre los tres factores para que la empresa pueda aumentar su notoriedad.

En estudios posteriores, la concepción de identidad en el ámbito organizacional extendió su uso a otras formas de comunicación, pues se vio que era un factor que podía ser considerado como parte del capital empresarial.

En este sentido, “la perspectiva de la comunicación corporativa considera que la identidad es más que la simple denominación de marca o los logotipos” (Pérez, 2014, pág.103). La autora explica que ciertos elementos de la identidad de una empresa pueden verse reflejados en otras formas de comunicación como la cultura y el comportamiento organizacional.

El concepto de identidad corporativa es muy amplio, si se toma en cuenta las diferentes dimensiones que la conforman. Desde la perspectiva de Andrea Pérez (2014), la identidad corporativa se vincula con lo que realmente es la empresa y toma en cuenta elementos como la historia de la empresa, su filosofía corporativa, el tipo de negocio que lleva a cabo, así como la oferta de productos y servicios que tiene. La identidad corporativa puede referirse a la combinación de tres elementos básicos: el simbolismo corporativo, el comportamiento y la comunicación.

Tomando en cuenta los elementos antes mencionados, Pérez (2014) define a la identidad corporativa como: “el carácter central, distintivo y duradero de la empresa, que se expresa a través de símbolos, comportamientos y comunicaciones, internas y externas, de la empresa y sus miembros” (pág. 104).

Todos los elementos que rescató la autora en su definición de identidad corporativa tienen que ver con el estilo y la personalidad de la organización. La personalidad corporativa representa la esencia de la empresa, quién es, cuál es su enfoque, qué la hace diferente de otras entidades, qué hace y cómo lleva a cabo su negocio.

La personalidad de la empresa se ve reflejada en elementos formales como el corazón ideológico, que es la ideología central y la razón de ser de una empresa y está

conformado por: misión, visión y valores corporativos. Joep Cornelissen (2011), los define de la siguiente manera:

- a) **Misión:** Es la frase en la que se expresa el propósito primordial de la empresa, idealmente esta debe estar en sintonía con los valores o expectativas de los *stakeholders*, así como los alcances y límites de la organización.
- b) **Visión:** Es el estado futuro que aspira alcanzar la organización.
- c) **Valores:** Son los principios que sustentan la actividad de una organización y rigen el comportamiento de sus miembros.

“Para que dichos atributos puedan ser aceptados, tanto a nivel interno como externo, la empresa ha de cuidar especialmente la transmisión de la identidad a sus públicos objetivos” (Pérez, 2014, pág. 106).

Andrea Pérez (2014) recupera los estudios de los teóricos Balmer y Soenen que en 1999 se encargaron de integrar la perspectiva de *marketing* y la teoría organizacional para crear un nuevo mix de identidad. En este se incluyen elementos que son necesarios para la correcta gestión de la identidad corporativa. Los factores que se consideran en el mix de gestión de identidad son:

- a) **Estrategia:** Conformada por el corazón ideológico de la empresa, rendimiento de productos y servicios.
- b) **Estructura:** Es el organigrama de la empresa, el cual rige las relaciones entre los miembros de la organización.
- c) **Cultura:** Consiste en la mezcla de subculturas presente en la empresa.
- d) **Comunicación:** Incluye tres tipos: la que se origina de manera formal dentro de la organización, todos los esfuerzos de comunicación hacia los públicos externos y la comunicación informal que se da de boca a boca.

- e) **Entorno:** Todos los elementos que pueden influir en el funcionamiento de la organización.
- f) **Grupos de interés:** Son todos los grupos de personas de los que depende una organización para tener éxito.
- g) **Reputación:** Refiere a la perspectiva que los grupos de interés tienen sobre la organización, sus miembros o la industria en la que opera.

La identidad corporativa es el elemento mediante el cual la organización expresa lo que realmente es, su personalidad, sus principales valores y prácticas que la hacen única. Esta le proporciona estabilidad y coherencia, y se manifiesta a través de los diversos factores visuales como logotipos, frase, folletería o espacios arquitectónicos. Si bien estos elementos son fundamentales para recordar a una empresa o a una marca, no comunican del todo lo que es realmente.

El factor más importante de la identidad corporativa, en el que mayormente se ve reflejado el estilo y la personalidad de la empresa, es la cultura organizacional, la cual integra las creencias y valores compartidos por los miembros de la empresa, rige su comportamiento y la forma en la que interactúan. También es donde comienza a formarse la imagen corporativa.

1.3.4 Cultura organizacional

Desde pequeñas comunidades hasta sociedades enteras, todo grupo humano posee un complejo sistema de significados compartidos, el cual integra sus creencias y valores. Las creencias son todas aquellas aceptadas y admitidas como verdaderas por la comunidad, mientras que los valores representan los ideales compartidos y constituyen una guía que influye en el comportamiento de los individuos.

Si bien, el término de cultura ha sido estudiado durante décadas por científicos sociales, fue hasta finales del siglo XX que el interés por estudiar la cultura organizacional en las empresas comenzó a tomar fuerza.

Edgar Schein (1988) es uno de los teóricos que aporta una definición más completa sobre la cultura organizacional, ya que toma en cuenta diversos elementos, tales como las creencias y valores compartidos, así como el entorno en el que se desarrolla la organización. Para este autor, la cultura empresarial es:

Un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros (pág. 25).

Para entender a una organización es preciso conocer su cultura, pues esta determina las actividades y el estilo en las que estas se llevan a cabo. Si bien la cultura es un elemento intangible, esta se ve reflejada principalmente en los comportamientos de los colaboradores, en la forma en que se organizan y toman decisiones y, por supuesto, en el estilo de comunicación.

Cabe señalar que, la cultura organizacional tiene su origen en los fundadores, quienes al no estar restringidos por ideologías previas imponen su visión del “deber ser” a sus colaboradores. El contar con una cultura sólida puede tener un gran impacto en el comportamiento de los miembros de una organización. Además, ayuda a evitar problemas específicos como la rotación de personal. De acuerdo con Robbins (2009):

Una cultura fuerte demuestra gran acuerdo entre sus miembros respecto del objetivo de la organización. Dicha unanimidad de propósito construye la cohesión, lealtad y compromiso organizacional. Estas cualidades, a su vez, disminuyen la propensión de los trabajadores a salir de la organización, (pág. 208).

El autor explica que la cultura organizacional tiene mucho que ver con la percepción de los individuos que integran el sistema. Por tal motivo, las investigaciones en cultura organizacional deben ser netamente descriptivas y estar enfocadas en la forma en que el empleado ve a la organización.

De acuerdo con el doctor Víctor García (2017), para describir la cultura organizacional es necesario identificar determinadas características que reflejan la esencia de una organización. Estas son:

- a) **Adaptabilidad:** Se refiere al nivel de respuesta que tiene la empresa ante las exigencias de su entorno.
- b) **Misión:** Son los objetivos que tiene la organización a largo plazo y las diversas acciones que pone en práctica para alcanzarlos.
- c) **Participación:** Es el grado de compromiso que tienen los empleados con la empresa.
- d) **Consistencia:** Es el nivel de coherencia que existe entre lo que la organización dice y hace.

Tomando en cuenta los elementos anteriores, es responsabilidad de los directivos fomentar una cultura organizacional saludable entre los miembros del corporativo. “Si el personal de la organización conoce y comparte sus creencias y valores, su conducta laboral estará encaminada a mantenerlos y/o alcanzarlos” (Fernández Collado, 2014, pág. 90).

La cultura organizacional es un elemento que debe ser intervenido y controlado por los directivos, especialmente en situaciones de crisis. Por ello, deben establecerse técnicas de gestión de roles y funciones, así como protocolos de respuesta, para lograr esto es fundamental contar con un liderazgo sólido y conocer bien la cultura que rige a la empresa.

Para conocer la cultura de una empresa, Edgar Schein (1988) propone el siguiente modelo:



Esquema 2. Elaboración propia con base en los modelos de la cultura organizacional propuesto por Schein. 1988. Pág. 30.

En el modelo propuesto por el autor, se puede observar que la cultura organizacional se divide en tres niveles. Los artefactos y símbolos son todos aquellos elementos visibles e identificables de la empresa como logotipos, espacios corporativos, estructura organizacional y procesos. En un segundo nivel se encuentran los valores adoptados que rigen la conducta de los colaboradores. Finalmente, el elemento central de la cultura organizacional se conforma por las suposiciones básicas que deriva de las experiencias y percepciones de los miembros.

Realizar un cambio cultural en la organización implica un mayor o menor esfuerzo dependiendo del nivel que se quiera cambiar o adaptar. La capa superficial es la más sencilla de trabajar, sin embargo, puede que no genere un verdadero impacto en la percepción de los *stakeholders* de la organización. En cambio, si se pretende trabajar en el núcleo de la cultura de la empresa el reto estará en cambiar las suposiciones inconscientes que rigen el comportamiento de las personas que forman parte de la organización, lo que daría pie a un proceso de transformación cultural.

Cabe destacar que la transformación cultural es un tema en el que deben involucrarse todos los miembros de una organización, pero es responsabilidad de los directivos y de la alta gerencia establecer un enfoque integral para generar un verdadero cambio en todos los niveles.

Fernández Collado (2014) advierte que si una organización quiere reforzar o hacer algún cambio en su cultura es necesario cuidar que cada una de las manifestaciones sea congruente con los valores deseados, de lo contrario se suscitará una divergencia entre la cultura ideal (la que se pretende alcanzar) y la real (la que reflejan las manifestaciones culturales). En el siguiente apartado se describe la forma en la que se vincula la identidad y la cultura organizacional, y de qué manera estos elementos impactan en las percepciones de los *stakeholders*.

1.4 Relación entre identidad, cultura e imagen corporativa

Diversos autores han manifestado que la identidad, la cultura organizacional y la imagen corporativa son factores esenciales, los cuales deben ser cuidados por los directivos de una organización para asegurar su éxito. Si bien estos elementos han sido estudiados y teorizados por separado, en la práctica se encuentran estrechamente relacionados, pues la imagen corporativa tiene sus raíces en los diferentes elementos que conforman la identidad de una organización.

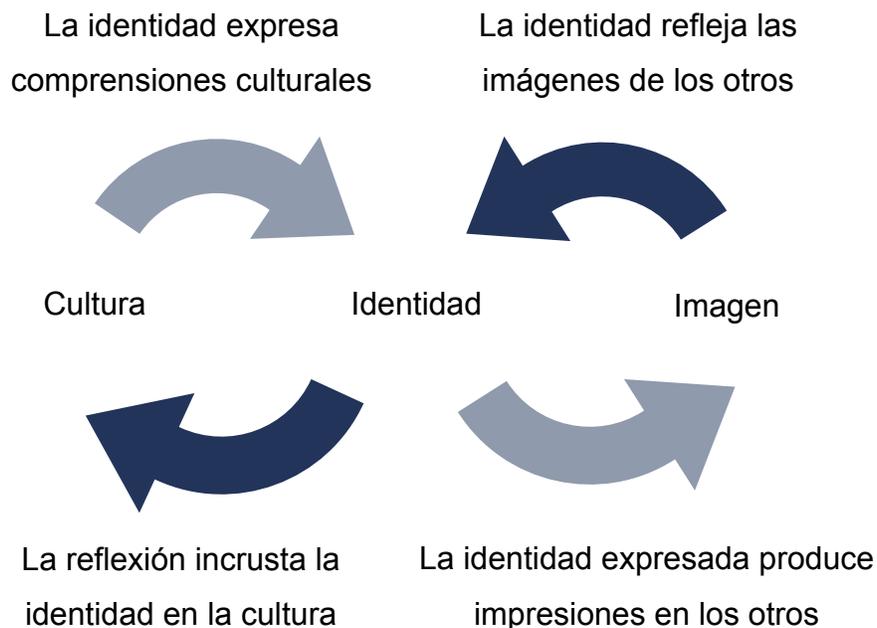
De acuerdo con Joep Cornelissen (2011), la gestión de la identidad corporativa puede llevarse a cabo desde el ámbito de la comunicación organizacional. El objetivo primordial de gestionar la identidad corporativa es generar una imagen corporativa favorable y una buena reputación con los *stakeholders* de la organización. Esto puede traducirse en ventajas corporativas como: un incremento en las ventas de productos o servicios que ofrece la organización, disminución en la rotación de personal, mayor financiamiento, entre otros.

Como se mencionó anteriormente es importante gestionar los tres elementos de manera simultánea y procurar que estén alineados. La cultura que se vive al interior de

la organización debe ser congruente con la identidad creada por los directivos, a su vez, estos elementos deben ser entendidos por los grupos de interés y corresponder con las percepciones que tienen de la organización.

Para generar una estrategia de comunicación corporativa enfocada en la alineación de estos tres elementos, es necesario iniciar con la cultura organizacional, pues en este ámbito es donde comienza a desarrollarse la identidad y a construirse la imagen corporativa. Al trabajar de esta manera se puede generar una comunicación efectiva que transmita la verdadera personalidad de la organización y proyecte una imagen auténtica y no simplemente cosmética.

Desde la perspectiva de Rafael Currás (2010), el área de estudio del comportamiento organizacional ha abierto una puerta para entender la forma en la que se vinculan la identidad y la imagen corporativa a través de la cultura organizacional. A partir de esta premisa construye el siguiente modelo para entender la interdependencia entre los tres elementos:



Esquema 3. Recuperado de: Hatch y Schultz en Currás Rafael. 2010. Pág. 27.

En este modelo se pueden identificar dos procesos de comunicación corporativa entre la organización y sus grupos de interés. El primer proceso es el que sigue el camino de las flechas azules, en el cual la organización ve proyectada su propia identidad en las percepciones que los grupos de interés tienen sobre esta. Posteriormente se lleva a cabo un acto de reflexión en el cual los miembros de la entidad desde el ámbito cultural se preguntan ¿quienes somos? Esta senda describe la influencia que tiene la imagen corporativa sobre la identidad y que puede generar cambios en la cultura organizacional.

El segundo camino, representado por las flechas grises, describe un proceso en el cual se expresa la cultura en la identidad de la organización y ésta, a su vez, genera impresiones en los grupos de interés de la empresa. Aquí se describe la influencia que tiene la cultura organizacional en la conformación de la imagen corporativa.

De acuerdo con la teoría revisada en el presente capítulo es posible afirmar que la identidad y la imagen corporativa están íntimamente relacionadas. Por un lado, la percepción que tienen los *stakeholders* sobre una organización se construye a partir de lo que esta comunica, asimismo la imagen corporativa brinda una retroalimentación que impacta en la personalidad de la entidad. Esta vinculación es posible gracias a la cultura que le permite a la entidad reflexionar y construirse a sí misma a partir de sus experiencias.

La teoría y los conceptos revisados brindan una gran oportunidad para crear estrategias de comunicación corporativas basadas en tres elementos de gran valor para el éxito empresarial. Cabe mencionar que, en cualquier estrategia desarrollada en este ámbito, la congruencia es fundamental. Si una organización no es consistente entre lo que dice ser y lo que realmente es, puede generar una imagen negativa lo cual derivará en consecuencias negativas que afectarán en el logro de sus objetivos.

CAPÍTULO II. Detección de necesidades en el Colegio CIO de México

En el presente apartado se desarrollarán diversos temas para dar a conocer algunos aspectos de la cultura del Colegio CIO de México, así como la identidad que proyecta hacia sus grupos de interés. Se revisarán elementos tales como la historia, el corazón ideológico y la estructura de la institución. Para conocer estos aspectos de la organización fue necesaria la realización de entrevistas a los fundadores.

2.1 Historia del Colegio CIO de México

A finales de la década de los setenta, la dueña del Colegio CIO de México, Miss Silvia Barrientos, junto con sus hermanos fundó el Colegio Irlandés O´Farril, dicha institución creció y se desarrolló hasta convertirse en una de las más reconocidas de la zona del Ajusco ubicada al sur de la Ciudad de México. Sin embargo, hace diez años, por una riña familiar, Miss Silvia abandonó la organización y sólo se quedó con cuarenta alumnos de preescolar.

Con el apoyo de su esposo, el Ingeniero Jorge Talavera, Miss Silvia creó una nueva institución educativa: el Colegio CIO de México (CIO por las iniciales del antiguo colegio). Iniciaron con kínder y con el paso del tiempo inauguraron primaria y secundaria, hasta que en 2017 se creó el bachillerato.

Esta institución cuenta con dos planteles: el primero se ubica sobre Carretera Picacho Ajusco y es sede de preescolar y primaria, mientras que en el otro, ubicado en la calle de Yucalpeten, alberga los niveles de secundaria y bachillerato. Aunque ambas dependencias comparten un mismo corazón ideológico, tienen procesos y estructuras muy diferentes, debido a que los fundadores decidieron que era mejor para la organización que se dividiera la dirección de cada plantel entre ambos. Kínder-Primaria quedó bajo el mando de Miss Silvia Barrientos, mientras que Secundaria-Bachillerato estaría a cargo del Ingeniero Jorge Talavera.

2.2 Corazón ideológico del Colegio CIO de México

En el siguiente apartado se revisarán los elementos que conforman el corazón ideológico del Colegio CIO de México, el cual representa la ideología central y la razón de la organización. Los factores por analizar son: la **misión** de la empresa que refleja su razón de ser, la **visión** que habla del estado futuro que se desea alcanzar y los **valores** que rigen el actuar de los miembros de la organización.

2.2.1 Misión

El primer elemento de la identidad corporativa a analizar es la misión, la cual es expresada por el Colegio CIO de México (2018) de la siguiente manera:

Proporcionar bases firmes y sólidas a nuestros alumnos a través de valores universales y de las mejores prácticas de educación, que los ayuden transformarse en personas íntegras y de libre pensamiento, lo cual les permita trascender a la excelencia en cualquier ámbito con liderazgo, responsabilidad y compromiso para poder satisfacer necesidades nacionales e internacionales (recuperada de sitio web).

De acuerdo con el texto anterior, el propósito de los fundadores del colegio es que sus alumnos obtengan buenas bases académicas y desarrollen habilidades que les ayuden a desenvolverse con éxito en cualquier ámbito en el que se inserten. Y, al transmitirles valores, buscan que sus estudiantes se conviertan en personas íntegras, es decir, individuos independientes, responsables y enfocados en alcanzar sus objetivos.

2.2.2 Visión

El siguiente elemento es la visión, en la cual se expresa el estado ideal que se pretende alcanzar en el futuro. La visión del Colegio CIO de México (2018) está redactada de la siguiente forma:

Impulsar el cambio educativo y convertimos en los líderes de la educación personalizada; y proporcionar de manera íntegra: satisfacción y plenitud, en un horizonte infinito de conocimiento, fortaleciendo las capacidades de nuestros alumnos (recuperada de sitio web).

En la primera parte de la visión, la organización expresa su deseo de convertirse en líder en el ámbito de la educación personalizada. Los directivos refirieron que su organización busca romper con los procesos de aprendizaje estandarizados al implementar un modelo de enseñanza en el que cada estudiante recibe un plan de aprendizaje individual, basado en sus fortalezas y debilidades.

La segunda parte de la visión plantea más un compromiso para con los alumnos que una aspiración a estado futuro. Cabe destacar que la visión tiene un error de redacción, la cual fue destacada subrayada, y así se encuentra tanto en la página de internet como en otros documentos oficiales presentados por la organización.

2.2.3 Valores

En este apartado se enlistan los valores que rigen a la comunidad que integra al Colegio CIO de México, junto con la definición que los directivos les dieron a cada uno de estos.

- ▶ **Auto Dirección:** La capacidad del alumno de participar en su propio proceso de aprendizaje.
- ▶ **Integridad:** Actuar en concordancia con los principios rectores de la organización.
- ▶ **Responsabilidad:** Ser conscientes de cada uno de nuestros actos.
- ▶ **Igualdad de género:** Se procura la igualdad de derechos y obligaciones de los hombres y las mujeres que integran la organización.
- ▶ **Cuerpo y mente sana:** Las actividades que se realizan en el colegio están orientadas a mantener a los alumnos en buenas condiciones a nivel físico y mental.
- ▶ **Liderazgo:** Se busca que los estudiantes desarrollen una serie de habilidades que les permitan convertirse en individuos capaces de inspirar y dirigir a otras personas.

- ▶ **Toma de decisiones:** Se realiza la toma de decisiones tomando en cuenta la participación de cada uno de los miembros que conforman a la organización.
- ▶ **Ética:** El comportamiento de los miembros de la comunidad CIO es guiado por un conjunto de valores y normas.
- ▶ **Compromiso:** El colegio debe cumplir con su obligación de brindar una educación integral a los alumnos.
- ▶ **Visión:** Tener siempre presentes las metas que pretende alcanzar la organización.

2.3 Objetivos

Durante las entrevistas realizadas, los directivos explicaron que, en cada nivel educativo, se han marcado distintos objetivos. Sin embargo, todos están orientados al cumplimiento del objetivo general, que es brindar a los alumnos las herramientas necesarias para su formación. En este apartado se describen los objetivos de la organización.

2.3.1 Objetivo general

De acuerdo con los directivos de la institución educativa, el objetivo general planteado por el Colegio CIO (2018) es:

“Ofrecer un servicio de calidad educativa a través de un modelo vanguardista que retoma aquellas prácticas que se adaptan a su entorno sociocultural en busca siempre de una formación humanista e integral que incluye la participación y el compromiso directo de los padres de familia a quienes considera parte fundamental en el desarrollo y formación de nuestros estudiantes y de toda nuestra comunidad educativa”. (Colegio CIO de México, 2018, recuperado de sitio web).

El objetivo de la organización es ofrecer educación de calidad a través de un modelo innovador que rompe con las tendencias dominantes, esto con el fin de formar alumnos íntegros. Los directivos plantean que, para lograr el objetivo, se requiere de una

estrecha colaboración entre los tres pilares que conforman la comunidad educativa: estudiantes, académicos y padres de familia.

2.3.2 Objetivos particulares

Los directivos explicaron que, en cada nivel educativo, a los alumnos se les debe proporcionar un amplio espectro de conocimientos y ayudarlos a desarrollar determinadas habilidades que puedan poner en práctica fuera de las aulas.

Cabe mencionar que estos objetivos particulares no están registrados en algún documento oficial del colegio. Lo que se plantea a continuación fue retomado de las pláticas que se tuvieron con los directivos durante las visitas al colegio, así como de un video institucional que proporcionaron como material de consulta:

- ▶ **Preescolar:** En esta primera etapa del crecimiento, los niños comienzan su desarrollo físico y mental, por ello se implementó un modelo educativo en el que, a través de estrategias educativas divertidas y una pedagogía personalizada, se busca desarrollar la capacidad de razonamiento, la creatividad y las facultades comunicativas.
- ▶ **Primaria:** En este nivel, los alumnos comienzan a enfrentarse a múltiples retos, y por ello se busca potenciar la seguridad en sí mismos y la capacidad de toma de decisiones mediante procesos de colaboración. Además, se les brinda una amplia oferta de talleres de valor agregado, con los cuales los niños pueden aprender de manera divertida y responsable.
- ▶ **Secundaria:** En esta etapa los adolescentes atraviesan por una edad llena de cambios, cuestionamientos por lo establecido y hay una constante búsqueda de identidad. Para ellos se ha desarrollado un modelo que rompe con los esquemas educativos tradicionales y con el que se pretende formar jóvenes críticos, interesados y comprometidos con su entorno.
- ▶ **Bachillerato:** Esta etapa es crucial en la vida de los jóvenes pues es el momento en el que comienzan a definir su proyecto profesional, por ello los esfuerzos se concentran en brindar a los estudiantes las herramientas necesarias que les ayuden a tomar decisiones para su futuro.

A lo largo de los párrafos anteriores se ha desarrollado una descripción global de la organización, pero a partir de este punto, el análisis se centrará en el plantel de Secundaria-Bachillerato, debido a que en esta parte de la organización se han presentado diversas problemáticas, las cuales están impactando de manera negativa la imagen de la organización con sus *stakeholders*.

A diferencia del plantel de kínder-Primaria que cuenta con una estructura sólida y clima organizacional favorable, en el nuevo plantel, durante los primeros años, los directivos han realizado diversos cambios estructurales, lo cual ha generado un ambiente inestable y de incertidumbre que perjudica las actividades de la planta docente y, consecuentemente, el proceso de aprendizaje de los alumnos.

2.4 Servicios que brinda la organización

De acuerdo con la taxonomía revisada en el capítulo anterior, el Colegio CIO de México” puede catalogarse como una organización lucrativa y de mantenimiento, es decir, genera ingresos a través de la prestación de un servicio educativo. De acuerdo con los documentos presentados por los directivos, la institución educativa en su plantel de Yucalpeten brinda los siguientes servicios:

- ▶ Un modelo educativo que rompe con los esquemas de enseñanza tradicionales y cuyo objetivo es formar personas críticas, analíticas, con una visión global, humana y emprendedoras, capaces de resolver situaciones y crear soluciones.
- ▶ Profesores altamente capacitados que acompañan al alumno en su proceso de aprendizaje y que transmiten sus conocimientos por medio de sesiones retadoras y divertidas.

Los directivos ponen mucho énfasis en el modelo educativo que crearon para los estudiantes del plantel Secundaria-Bachillerato ya que es el principal elemento que los diferencia de la competencia. Asimismo, se menciona la calidad del personal académico, el cual constituye un factor relevante para generar confianza en los padres de familia. Sin embargo, se olvidan de mencionar otros elementos que son relevantes

como la calidad de las instalaciones y las actividades que se pueden realizar dentro de estas.

2.4.1 Infraestructura

La entrada a las instalaciones es custodiada por un elemento de seguridad, quien se encarga de regular el flujo de personas que entran y salen del lugar. Tanto el guardia que custodia la puerta, así como los diferentes dispositivos tecnológicos instalados en el colegio son los que garantizan la seguridad de los alumnos.

El plantel cuenta con dos edificios, en los cuales están distribuidos veinte salones, cuatro baños, sala de profesores, enfermería, sala de juegos, laboratorio, auditorio y canchas.

Las aulas están bien iluminadas y cuentan con el mobiliario suficiente para todos los alumnos, un escritorio para el profesor, proyector y pizarrón blanco. Los plumones de pizarrón son rellenables y estos son proporcionados por los administrativos del colegio.

En la sala de profesores se dispusieron sillones y escritorios para que los docentes puedan trabajar cómodamente entre clases para revisar trabajos, preparar sus sesiones o reunirse con grupos reducidos de alumnos para proporcionarles algún tipo de asesoría. Asimismo, cuentan con un espacio para guardar materiales que se utilizan en la clase de educación física, como balones, conos, aros, etc; parte de estos fueron proporcionados por los directivos y lo demás pertenece a los profesores de deportes.

En la planta baja se encuentra la oficina administrativa, la cual se divide en distintas áreas tales como: recepción, servicios escolares, servicios de plataforma, psicopedagogía, sala de juntas, enfermería, la oficina del director y la oficina del Ingeniero Jorge Talavera, el cofundador del Colegio CIO de México y principal líder del plantel Secundaria-Bachillerato.

La mayoría de las áreas están en un mismo espacio o están divididas por paredes de vidrio. La única oficina que está completamente separada es la del Ingeniero Jorge Talavera, la cual cuenta con paredes, una puerta y está decorada al gusto de este directivo.

Frente al área de oficinas está un pequeño auditorio, el cual tiene un aforo de aproximadamente ochenta personas y fue creado con el objetivo de que allí se desarrollaran actividades culturales y de entretenimiento para los alumnos. Desde su creación, esta sala solamente se ha utilizado para albergar las juntas de Consejo Técnico, las cuales se llevan a cabo el último viernes de cada mes. En estas se reúnen los profesores para discutir estrategias de aprendizaje y diseñar la forma de evaluación para las siguientes semanas.

La escuela cuenta con cuatro baños, los de planta baja del edificio de secundaria son cubículos que se identifican con dos colores: lila para niñas y verde para niños. En el segundo piso está el baño de niñas y en el tercer piso el de niños. En el área de bachillerato sólo hay cubículos en el primer piso. Los alumnos informan que hace falta artículos de baño y limpieza en los sanitarios.

En la escuela hay una cafetería, que no es manejada por los directivos y opera bajo un esquema de concesión a una persona externa a la organización. La cafetería ofrece una amplia variedad de almuerzos saludables y comida rápida. No cuenta con un espacio para que los alumnos disfruten sus alimentos, ya que sólo hay seis mesas, las cuales no son suficientes para la población del colegio.

En el colegio habita una persona que se encarga de la limpieza. Tiene una pequeña casa equipada con todos los servicios y sobre esta hay una bodega donde se guarda todo el material de papelería y aseo.

Esta breve revisión de los elementos materiales con los que cuenta la organización es importante por dos razones: en primera instancia era necesario identificar los espacios

y recursos con los que cuenta la organización para la implementación de una estrategia de comunicación organizacional. Por otro lado, la infraestructura y el ambiente en el que se desenvuelven los miembros de la institución educativa habla mucho de la cultura que se gesta en esta.

2.5 Estructura organizacional

De acuerdo con Stephen Robbins (2009), la estructura del Colegio CIO de México puede definirse como burocrática, esto puede observarse en el alto grado de centralización del mando. Las actividades están especializadas en dos tipos de labores: administrativos y académicos. Los primeros se dedican a realizar trámites tales como el archivo de documentos, control de las cuentas y de los medios de comunicación del colegio (correo electrónico, redes sociales, plataforma digital y avisos impresos)

Por otro lado, el principal objetivo del sector docente es brindar el servicio educativo como tal y por ello, son los que están más en contacto con los alumnos. Además de su labor de enseñanza, los profesores apoyan al realizar actividades de tutoría que les permiten tener una mayor interacción con los estudiantes con el fin de detectar, atender y dar seguimiento a casos que requieran de una intervención especial, ya sea psicológica o académica.

Otra característica de la estructura burocrática es que las labores están agrupadas por departamentos, lo cual permite a los empleados tener labores especializadas y relacionarse con compañeros que hablan el mismo lenguaje. En el caso de esta empresa, la planta docente se divide en academias, las cuales fueron definidas de acuerdo con el área de estudio de las materias que se imparten. Cada academia tiene un coordinador responsable de llevar un control de las actividades de su área. Las academias se estructuran de la siguiente manera:

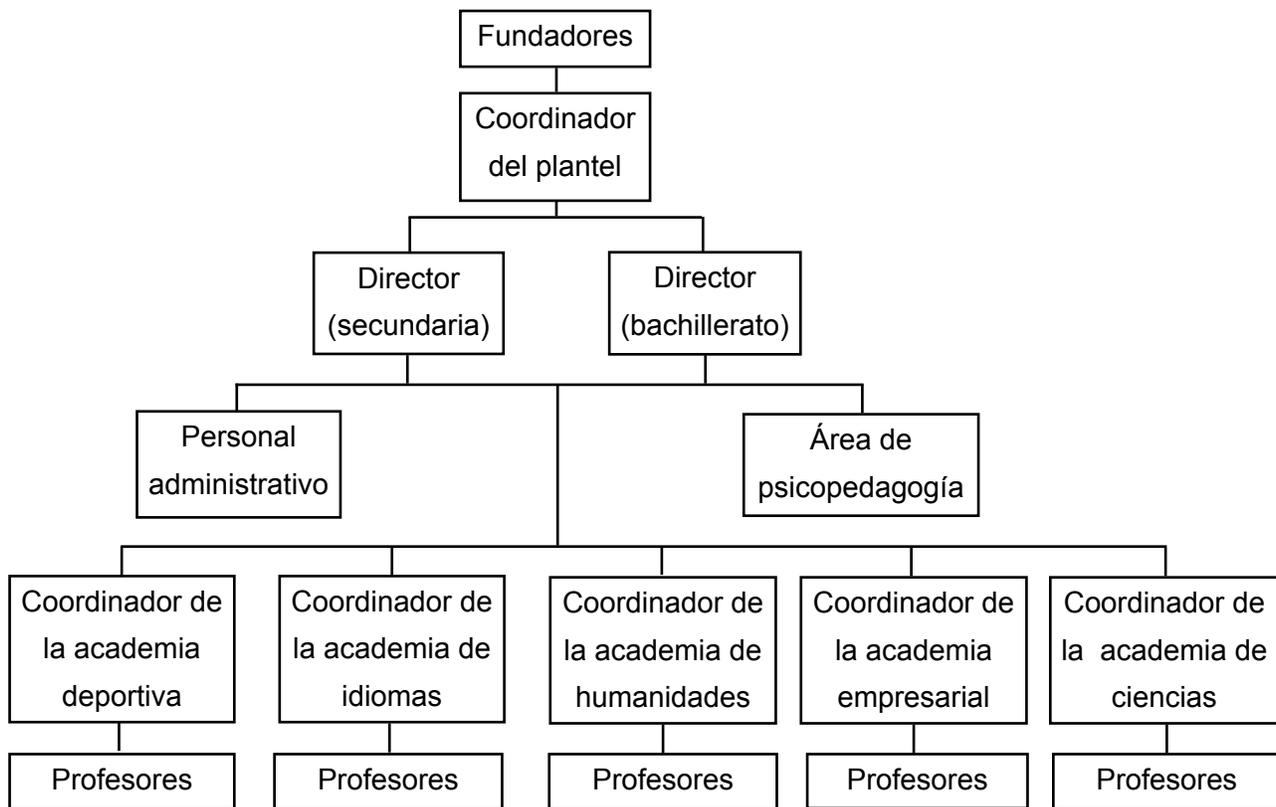
Academia	Materias	Número de profesores
Ciencias	Matemáticas, Física, Química y Biología	6
Humanidades	Español, Formación Cívica y Ética, Historia y Geografía	7
Empresarial	Administración Finanzas y Mercadotecnia, Artes y Tecnología	4
Idiomas	Inglés y Francés	6
Deportiva	Educación Física	2
Total		25

Tabla 1. Elaboración propia de las academias del Colegio CIO de México con base en las entrevistas realizadas a los directivos.

Sobre la tabla anterior, es necesario precisar que cada una de las academias cuenta con un coordinador, quien también cumple con la función de docencia. Asimismo, algunos profesores pertenecen a más de una academia, por lo que están involucrados en grupos distintos. De acuerdo con los datos proporcionados por la institución educativa, el personal académico está integrado por 25 docentes, sin embargo, en este trabajo no se darán a conocer los nombres, debido a cuestiones de confidencialidad.

En cuanto al grado de formalización con el que cuenta esta institución educativa, se puede afirmar que es bajo o casi nulo, pues en la organización no hay documentos formales, como políticas o procesos, que regulen las actividades o los comportamientos de los miembros.

El Colegio CIO de México en su plantel Secundaria-Bachillerato no posee un organigrama definido, debido a las constantes rotaciones de personal. Sin embargo, a través de las entrevistas realizadas al personal fue posible describir la estructura de la institución gráficamente de la siguiente manera:



Esquema 4. Elaboración propia de organigrama del Colegio CIO de México con base en las entrevistas realizadas a los directivos.

Con la información anterior podemos observar una cadena de mando que desciende desde los fundadores, pasa por los directivos y coordinadores hasta los administrativos y el personal docente. Se podría considerar a los alumnos como parte de esta línea de mando, pues deben seguir las normas y cumplir los procesos indicados por la organización, pero estos actores no pueden ser ubicados como un público interno, ya que están consumiendo un servicio. Por ello, en este trabajo a los estudiantes se les tomará en cuenta como un público externo.

Se considera que la extensión de control es adecuada ya que hay coordinadores especializados que se encargan de supervisar las actividades de un área en concreto, pero la mayor parte de las decisiones que se toman en la organización se concentran en el coordinador del plantel y los fundadores.

2.6 Medios de comunicación

Para que el Colegio CIO de México pueda proporcionar un servicio educativo de manera eficiente es fundamental que mantenga una comunicación fluida con sus *stakeholders*. Por ello cuentan con diversos medios que cumplen con determinados objetivos:

Medio	Descripción
Reuniones o juntas	Los individuos se reúnen en grupos de dos o más, para discutir algún tema. Esta técnica es utilizada por todos los miembros del colegio, pero es más recurrente para el personal docente, quienes se reúnen mensualmente durante las juntas técnicas.
Periódico mural y letreros	En diversos puntos de las instalaciones hay periódicos murales o letreros en los que se comunican las actividades de la organización como presentaciones, colectas, conmemoraciones, etc.
Circulares	Estas son entregadas a los padres de familia con el fin de informarles sobre actividades que se llevarán a cabo en la organización o para notificarles sobre la situación de sus hijos.
Teléfono	El Colegio CIO de México cuenta con una línea telefónica que comunica directamente con el personal administrativo.
Altavoces	Se utilizan comúnmente para notificar a los alumnos cuando sus padres están esperándolos fuera de las instalaciones del colegio, así como en ceremonias cívicas.
Mail	Tanto profesores como alumnos tienen derecho acceso a un correo institucional. Este es mayormente utilizado por los profesores para mantenerse en contacto con otros compañeros y con los estudiantes.
Plataforma	La plataforma es el principal medio de comunicación de la comunidad escolar. Se accede a ella en una página de internet con un usuario y contraseña personalizado. Allí se encuentra sintetizada la información del rendimiento académico de cada alumno. También se utiliza para notificar sobre las próximas actividades académicas.
Sitio Web	El Colegio CIO de México posee una página web en la que se encuentra la información más importante de la organización como su identidad corporativa y ubicación de los planteles.
Redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram y YouTube)	La organización cuenta con una <i>fanpage</i> en Facebook llamada Colegio CIO de México / Secundaria Bachillerato donde se comparte información variada sobre la organización como datos culturales, actividades, felicitaciones, etc. La misma información se replica en la plataforma de Twitter.
Grupos de WhatsApp	Los grupos de Whatsapp se utilizan más como un medio informal en la organización, pero son relevantes, ya que permiten a los miembros de la organización coordinar sus actividades de grupo.

Tabla 2. Elaboración propia de las academias del Colegio CIO de México con base en las entrevistas realizadas a los directivos.

Este análisis permitió reconocer los elementos superficiales de la cultura organizacional del Colegio CIO de México. Además, en este apartado se identificaron algunos problemas en la construcción de la identidad corporativa que quizá podrían estar afectando la percepción de los *stakeholders* sobre la institución educativa. Sin embargo, para identificar los problemas referentes a la imagen corporativa es necesario hacer un análisis más profundo, el cual se desarrollará en el siguiente apartado.

2.7 Diagnóstico de imagen corporativa

Como se describió anteriormente, el Colegio CIO de México plantel Secundaria-Bachillerato es una organización de reciente creación y que se encuentra en una etapa de desarrollo. Aunque ya se han solidificado ciertas estructuras, las cuales definen el comportamiento de los miembros, aún existen conflictos internos y continuas modificaciones estructurales.

A partir de las entrevistas realizadas con los directivos, los principales conflictos que se identificaron son: una constante rotación de personal académico, el desconocimiento de la identidad corporativa del colegio por parte de los nuevos miembros, una cultura corporativa no definida y una falta de manuales, políticas y procesos que guíen la conducta de los miembros de la organización. Todos estos problemas están dañando la imagen del Colegio CIO de México al exterior, es decir, le están creando una mala reputación.

Para generar una estrategia que permitiera a la organización mejorar su imagen lo principal fue encontrar la raíz de los problemas a los que se enfrenta el Colegio CIO de México. En primera instancia, se llevó a cabo un diagnóstico organizacional, es decir, un estudio a profundidad de la situación actual de la empresa para conocer sus problemas, potencialidades y posibles vías de desarrollo. Este análisis se basó en el modelo propuesto por Darío Rodríguez (2005), quien considera al diagnóstico como una herramienta fundamental en el proceso de cambio planificado de una organización.

En este caso, lo primero que se hizo fue un análisis de la imagen corporativa, con el se pretendía conocer la imagen que proyecta la organización con sus *stakeholders* a través de sus diferentes medios de comunicación y los comportamientos de sus miembros, así como la imagen que estos se han formado a partir de su experiencia con la organización.

El primer paso fue pedir a los fundadores del Colegio CIO de México que explicaran su identidad corporativa y cada uno de los elementos que la conforman, con el propósito de conocer la forma en que se define la organización a sí misma. También se les pidió que describiera la manera y los medios a través de los cuales comunican su identidad.

Posteriormente, se llevó a cabo una diferenciación de los grupos de interés con los que cuenta la institución educativa. Una vez identificados, se procedió a hacer una descripción de los roles e intereses que tienen cada uno con respecto a la organización, así como las relaciones que existen entre ellos.

Con base en la información anterior se construyeron entrevistas y encuestas enfocadas en cada público para conocer la percepción que cada uno de estos tenía sobre la organización. Los resultados que arrojaron las pruebas fueron comparados con la identidad corporativa que definieron los fundadores de la organización.

2.7.1 Stakeholders del Colegio CIO de México

Como se estudió en el primer capítulo, cada organización, dependiendo del sector en el que se desarrolle y la actividad a la que se dedique, genera sus propios grupos de interés. En el caso del Colegio CIO de México, que es una institución educativa de carácter privado, se pueden identificar los siguientes grupos de interés:

- ▶ **Colaboradores:** Este grupo está integrado por directivos, la planta docente, el personal administrativo y el personal técnico (encargados de limpieza y seguridad), todos ellos contribuyen en mayor o menor medida a que se alcancen los objetivos organizacionales.

- ▶ **Clientes:** Son a quienes está dirigido el servicio. Este grupo está integrado por alumnos y padres de familia, pues los primeros reciben el servicio y los otros pagan por este.
- ▶ **Proveedores:** Son las diferentes empresas o personas físicas que proporcionan al colegio los insumos que requiere para cumplir con sus funciones.
- ▶ **Aliados:** Son las organizaciones que colaboran con el colegio para beneficiarse mutuamente.
- ▶ **Competidores:** Son las organizaciones que se dedican a brindar un servicio educativo y que se encuentran en el entorno.

Cabe destacar que, si bien todos los actores mencionados han generado algún tipo de relación de interés con la organización, no todos tienen el mismo grado de importancia, ya que unos son más influyentes que otros en el funcionamiento y el logro de objetivos.

En el caso del Colegio CIO de México, son tres los grupos de interés que tienen más relevancia: en primera instancia están los profesores, quienes se encargan de brindar el servicio educativo. En sus actitudes y comportamientos deben verse reflejados la identidad de la organización. Después están los alumnos quienes reciben el servicio. Finalmente están los padres de familia quienes en sí no reciben el servicio, pero pagan por este y, de esta manera, proporcionan insumos para que el colegio continúe funcionando:



Esquema 5. Modelo de grupos de interés del Colegio CIO de México, elaboración propia con base en las entrevistas realizadas a los directivos de la organización.

Los tres grupos de *stakeholders* establecen diferentes relaciones entre ellos y con la organización, pero el producto de su interacción es la conformación de una comunidad escolar y la participación de cada uno de ellos es vital para que la organización pueda completar sus procesos.

2.7.2 Identificación de roles y motivaciones

Los miembros de la comunidad escolar cumplen roles determinados y poseen distintas motivaciones con respecto a la organización, a partir de estos dos factores se forma su percepción. En la siguiente tabla se describen los roles y motivaciones de los actores mencionados anteriormente:

Grupos de interés	Roles	Motivaciones
Profesores	Los profesores son los individuos encargados de transmitir conocimientos especializados a sus alumnos. También tienen la responsabilidad de transmitir la cultura organizacional a los otros grupos de interés de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> - Tener estabilidad económica y seguridad laboral. - Que se respeten sus decisiones con respecto a las actividades en clase. - Ser reconocidos por sus líderes. - Establecer relaciones positivas con los alumnos y otros profesores.
Alumnos	Los alumnos son los que reciben el conocimiento por parte de los profesores. Son los principales clientes y a partir de la imagen que se crean de la organización se construye la reputación.	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir herramientas para su superación personal. - Ser reconocidos por sus logros académicos. - Ser tomados en cuenta en la toma de decisiones que los afectan. - Desenvolverse en un ambiente agradable y seguro.
Padres de Familia	Los padres de familia son los encargados de brindar sustento y seguridad a sus hijos además de inculcarles valores y disciplina para guiar su comportamiento fuera y dentro del colegio.	<ul style="list-style-type: none"> - Ser considerados en la toma de decisiones que afectan a sus hijos. - Pagar colegiaturas justas y recibir un servicio de calidad - Ser informados de la situación de sus hijos. - Participar en actividades de integración.

Tabla 3. Elaboración propia con base en entrevistas realizadas a los grupos de interés de la organización.

2.7.3 Encuestas de percepción

En este apartado se presentan las encuestas que se aplicaron a los miembros de la comunidad escolar para conocer su percepción sobre la organización. Asimismo, se dan a conocer los resultados de las pruebas y un análisis sobre las mismas.

► Profesores

A los profesores se les aplicó la siguiente encuesta conformada por algunas preguntas para conocer su percepción general sobre distintos aspectos del colegio como la comunicación, la interacción con sus compañeros y el liderazgo. También se anexó una

tabla con atributos y valores para que evaluaran la presencia de estos en la organización.

- 1. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en el Colegio CIO de México?**
a) 1 año b) 2 años c) 3 o más
- 2. Estoy entusiasmado trabajando en esa organización.**
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca
- 3. Siento pasión por mi trabajo**
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca
- 4. La comunicación con mi equipo es altamente efectiva.**
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca
- 5. La comunicación en esta organización es abierta y honesta**
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca
- 6. Siento una fuerte conexión con esta organización**
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca
- 7. En esta organización se alienta a la gente a ser creativa.**
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca
- 8. La innovación es una parte importante de nuestras actividades.**
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca
- 9. Recibo retroalimentación constante de mi jefe.**
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca
- 10. El liderazgo está en sintonía con las necesidades del presente.**
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

Encuesta aplicada a los profesores del Colegio CIO de México

Se decidió que a este grupo se le aplicara primero la encuesta por cuestiones de logística. Si los alumnos y los padres de familia se enteraban de que el personal interno de la institución educativa estaba participando en un diagnóstico organizacional, los otros se sentirían dispuestos a colaborar.

La encuesta se aplicó durante una junta técnica, debido a que era el único momento del mes en el que estarían reunidos todos los docentes en un mismo lugar. Sin embargo, sólo respondieron 24 de los 25 profesores, ya que uno se había ausentado por cuestiones personales. Los resultados fueron los siguientes:

1. El 63% de la planta docente tiene un año o menos de laborar en el colegio. Esto indica que son pocos los profesores que tienen introyectado el modelo de enseñanza de la organización, así como sus principios. Además, se comprobó que hay alta rotación del personal. Sólo un 17% de los encuestados han trabajado en el plantel desde su apertura.
2. Se les preguntó sobre cuán entusiasmados estaban por trabajar en la institución educativa. Se observó que el 84% de los encuestados tienen una perspectiva positiva de sus labores en la organización. Si bien no hubo respuestas negativas, hubo un 17% de respuestas neutrales, es decir, hay individuos que no están completamente satisfechos con su trabajo en la organización.
3. También se les cuestionó sobre su motivación en el trabajo. En este rubro la respuesta fue en su mayor parte positiva, pues el 87% de los encuestados afirman que se sienten motivados. Sin embargo, los profesores refieren que no existen prácticas ni incentivos dentro de la organización que los ayuden a sentirse motivados, en realidad, su motivación se encuentra en su pasión por la docencia y la interacción con sus compañeros.
4. Se les preguntó sobre la efectividad de la comunicación. En este rubro, el 46% de los profesores afirma que casi siempre hay una buena comunicación. Sin embargo, se observaron respuestas negativas y cuándo se les preguntó sobre los problemas de comunicación que habían identificado, ellos mencionaron que en diversas ocasiones les ha resultado difícil coordinarse, en gran medida, debido a que se usan medios que no son adecuados.
5. Se les pidió que evaluaran el grado de apertura y honestidad en la comunicación del colegio. El 54% de los profesores afirman que casi siempre existe una comunicación en la organización, pero consideran que debe haber mayor flujo de información sobre cuestiones importantes.

6. Se les preguntó sobre la perspectiva que tenían sobre la organización y si se sentían en sintonía con esta. El 92% de los profesores contestaron que siempre o casi siempre sienten una fuerte conexión con la institución educativa. En esta pregunta no se obtuvieron respuestas negativas, lo que indica que el factor de camaradería en el clima organizacional se encuentra en un estado positivo.
7. Se les preguntó sobre qué tanto se alentaba a la gente a ser creativa en la organización. El 75% de los encuestados afirman que la creatividad es algo muy presente en el Colegio CIO de México, ya que constantemente están buscando hacer las cosas de distintas formas para mejorar. El promedio de respuesta fue favorable.
8. Asimismo, se les preguntó sobre la innovación como un factor relevante en las actividades de la organización. Se tuvo un promedio de respuesta muy positivo, pues el 72% de los docentes refieren que la organización busca implementar cosas nuevas para mejorar.
9. Sobre el liderazgo se les pidió evaluar la retroalimentación que recibían por parte de sus superiores. Si bien, el 59% de los profesores encuestados indicaron que frecuentemente reciben un *feedback* con respecto a sus actividades. El 41% restante no está del todo de acuerdo con la declaración.
10. Finalmente se les preguntó acerca de que tan congruentes eran las acciones de los líderes para afrontar las necesidades del presente. El 54% de los profesores poseen una visión positiva de los líderes, en tanto, el 46% restante no está de acuerdo con la declaración. Durante la aplicación de la prueba se procedió a preguntarles directamente sobre esto y mencionaron que, en muchas ocasiones, los líderes no son congruentes sus acciones. También añadieron que no siempre se les toma en cuenta para la toma de decisiones.

► **Padres de Familia**

A este grupo de interés se le aplicó una encuesta con preguntas enfocadas a conocer su nivel de satisfacción con respecto a la organización y su conocimiento sobre algunos aspectos generales. De igual manera se anexó una tabla con atributos y valores para evaluar su presencia en el Colegio CIO de México.

1. ¿Cuántos hijos tiene inscritos en Colegio CIO de México?

- a) 1 b) 2 c) 3 o más

2. ¿Cómo se enteró de esta escuela?

- a) Recomendación b) Publicidad c) De vista

3. De las siguientes opciones, enumere en orden de importancia las características que más valora de un colegio privado donde 1 es más importante y 6 menos importante

- a) Valores b) Modelo educativo c) Precio d) Prestigio e) Cercanía
f) Calidad académica

4. En el colegio se incentiva a los alumnos a poner en práctica los conocimientos que adquieren en las aulas

- a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

5. Participa en las actividades organizadas por la comunidad escolar

- a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

6. El personal le ha ayudado a entender cómo el programa y las actividades del colegio contribuyen al aprendizaje y al desarrollo de su hijo(a)...

- a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

7. La plataforma ha contribuido a mantenerlo informado de las actividades académicas de su hijo(a)...

- a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

8. ¿Conoce los valores del Colegio CIO de México?

- a) Sí b) No

9. Si los conoce, considera que su hijo(a) refleja los valores declarados en el proyecto educativo del colegio...

- a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca e) Casi nunca

10. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con las formas de enseñanza que su hijo(a) recibe en el colegio?

- a) Muy satisfecho b) Satisfecho c) Neutral d) Insatisfecho e) Muy insatisfecho

Encuesta aplicada a los profesores del Colegio CIO de México

La prueba se aplicó durante la hora de la salida a 30 padres de familia, los cuales elegidos aleatoriamente. Los directivos sugirieron enviar la encuesta vía correo electrónico a determinados individuos, sin embargo, los resultados se verían sesgados ya que podían elegir a aquellos que los favorecieron.

Durante la aplicación, varios padres de familia mostraron curiosidad por la prueba y preguntaron si también podían hacerla. Esto es indicador de que estos *stakeholders* busca ser miembros activos en los procesos de la organización. Los resultados de la encuesta fueron los siguientes:

1. Se les preguntó cuántos hijos tenían inscritos en el Colegio CIO de México. El 80% de los encuestados refirieron tener sólo un hijo inscrito.

2. Aunque el Colegio CIO de México cuenta con publicidad exterior en diferentes puntos cercanos, son pocos los padres de familia que se enteraron de la organización por este medio. El 47% de los encuestados refirieron que se enteraron por medio de recomendación. Esto es un indicador de que, en general, los *stakeholders* de la organización tienen una percepción positiva y hablan bien de la organización con potenciales clientes.

3. Se les pidió evaluar qué características valoraban más de un colegio privado: valores, modelo educativo, precios, prestigio, cercanía y calidad académica. Las pruebas arrojaron que los atributos más apreciados por los padres de familia son los valores y el modelo educativo. Los factores de cercanía y precio que fueron los menos importantes. Esto indica que los padres están dispuestos a enviar a sus hijos a instituciones educativas lejos de sus hogares o que tengan altas colegiaturas con tal de que se encuentren en un lugar que promueva valores sólidos y cuente con un modelo de enseñanza eficiente.

4. Se les preguntó sobre el grado en que la organización incitaba a sus alumnos a poner en práctica los conocimientos adquiridos en las aulas. El 53% de los padres

encuestados respondieron que casi siempre, sin embargo la otra respuesta más popular fue a veces, con un 30% de respuesta, lo cual indica que en la organización no se está trabajando del todo por conseguir uno de sus objetivos principales, que es formar jóvenes capaces de aplicar en el mundo real la teoría aprendida.

5. Se les pidió evaluar su grado de participación en las actividades de la comunidad escolar. El 66% de los encuestados afirmaron que siempre o casi siempre participaban en estas actividades. El 44% restante de padres de familia refirieron que ocasionalmente participan. Esto refleja que en el colegio no se está generando un compromiso directo con los padres de familia.

6. También se les preguntó qué tan frecuentemente el personal les ha ayudado a entender cómo es que el programa y las actividades del colegio contribuyen al aprendizaje y al desarrollo de sus hijos, y el 43% afirmó que a veces se les informa sobre estos asuntos. Algunos encuestados expresaron que les gustaría involucrarse más en los asuntos del colegio y entender su modelo de enseñanza. Al igual que en la pregunta anterior, esto refleja que no se están realizando acciones para estrechar las relaciones con este grupo.

También se les preguntó si estaban satisfechos con las formas de enseñanza que sus hijos reciben en el colegio y añadieron comentarios de que hace falta mejorar diversas cuestiones en el colegio como la efectividad de la plataforma, que se desarrollen más actividades, etc.

7. Asimismo, se les pidió su opinión sobre la efectividad de la plataforma como medio para mantenerlos informados sobre las actividades académicas de sus hijos. El 77% refirió que la plataforma es un medio de comunicación adecuado, ya que es fácil de usar y casi siempre está actualizado. Sin embargo, algunos padres respaldaron comentaron que constantemente existen fallas técnicas.

8. Se les preguntó si conocían los valores del Colegio CIO de México y el 70% de los encuestados refirió conocerlos. Al pedirles que los enlistaran, mencionaron otros valores que no corresponden con los que plasmaron los fundadores en la identidad corporativa.

9. Al preguntarles si consideraban que sus hijos reflejaban estos valores, el 53% respondió que casi siempre. Esta respuesta en conjunto con las anteriores indican que es necesario desarrollar un proceso de culturización con los miembros de la comunidad escolar.

10. Finalmente, a los encuestados se les pidió evaluar su nivel de satisfacción con respecto a las formas de enseñanza que reciben sus hijos en la organización. La mayoría refirieron que se sienten satisfechos. Sin embargo, un grupo importante indicó que siente insatisfacción, lo que indica que hay aspectos que la organización debe mejorar.

► Alumnos

Con los alumnos se decidió hacer una dinámica de grupo focal, pues se consideró que no serían tan objetivos al llenar una encuesta, además sería más útil escuchar su punto de vista sobre el Colegio CIO de México. El objetivo era reunir en un espacio neutral a un grupo de alumnos con características similares a quienes se les haría una serie de preguntas para que respondieran de forma grupal, lo cual permitiría conocer la percepción que tienen sobre los valores y atributos de la organización.

El grupo focal se llevó a cabo en un aula del colegio en cuatro fases, debido a que se buscaba conocer las perspectivas de los tres niveles de secundaria y bachillerato.

Se solicitó a los administrativos del colegio que eligieran aleatoriamente a un niño y una niña de cada grupo de secundaria, de modo que se formaran grupos de 6 a 8 individuos. En el caso de bachillerato, como se trataba de un único grupo con 14 alumnos sólo se pidió la presencia de 6 alumnos de este nivel.

La dinámica del grupo focal se llevó a cabo tomando en cuenta las preguntas que utilizaron tanto en las encuestas de profesores como en la de padres. Se les preguntaba sobre un atributo o valor, al cual debían asignarle una calificación y acto seguido se les preguntaba el motivo. Asimismo, se les permitió que externar su opinión sobre otras cuestiones del colegio. Los resultados de la actividad fueron los siguientes:

Los alumnos afirman que les agradan las materias de Administración Financiera y Mercadotecnia, Diseño Gráfico, así como los dos idiomas adicionales que el colegio implementó en su plan de estudios, pues consideran que los conocimientos que les proporcionan les serán de utilidad en el futuro.

Se les preguntó a los alumnos su percepción acerca la multiculturalidad y respondieron que hay profesores de diferentes nacionalidades. Resaltaron que la profesora de chino ha sido la única, hasta el momento, que les ha permitido conocer sobre la cultura de su país.

En los diferentes grupos focales señalaron que varios profesores suelen llevar clases dinámicas y creativas, en las cuales se les permite participar o realizar prácticas para complementar la teoría. También coincidieron en que hay docentes que no siguen esta línea y prefieren enseñar de un modo más tradicional, lo cual les desagrada.

En cuanto al valor de seguridad, la mayoría afirmó que no se sienten seguros en el colegio, aunque en este se cuenta con cámaras de seguridad, un vigilante y prefectos resguardando los pasillos; ya que perciben que entre los compañeros de forma recurrente se cometen robos. Señalaron que los objetos que más se roban son: dinero, celulares, audífonos y candados de *lockers*. Por esta misma razón, no se percibe el respeto como un atributo presente en la organización.

En los grupos de primero y segundo de secundaria se visualizó el compromiso como un valor muy presente en la organización. Por otro lado, los alumnos mayores señalaron que con respecto a años anteriores este valor se ha degradado, debido a la constante

rotación de personal docente. Aunque, de forma general, se percibe un sentido de responsabilidad en los maestros, sin embargo, no todos cumplen con este.

Durante las reuniones, los directivos de la organización recalcaron la innovación como uno de sus valores más sólidos, en cambio, en la actividad los alumnos expresaron que, efectivamente, se pretende innovar en la organización al introducir tecnología para mejorar el aprendizaje pero no siempre se logra al cien por ciento, ya que no todos los profesores la utilizan. Sobre esta misma línea los alumnos coinciden que el Colegio CIO de México posee instalaciones modernas, pero que se presentan fallas de manera constante.

Los alumnos consideran que la personalización en el trato es un atributo muy presente en la organización, ya que la mayoría de los profesores los identifican a la perfección y les brindan una atención cordial.

Sobre la libertad, los alumnos comentaron que este es un valor que tiene presencia en la organización pues se les da la oportunidad de expresar sus pensamientos y sentimientos. Además, mencionaron que, con el uniforme que estableció el colegio, se sienten mucho menos restringidos en comparación con otras escuelas, pues tienen la libertad de elegir el color de la polo y de los tenis que van a usar durante el día.

Sobre la actitud de servicio y la responsabilidad social, los directivos mencionaron que fomentan actividades para que los alumnos las desarrollen y, en el futuro, se conviertan en personas que busquen el bien de la sociedad. Al hablar con los alumnos, ellos mencionaron que esto no se cumple, ya que en el ciclo escolar no se han organizado actividades de servicio social como en años anteriores en los que se realizaron colectas y se hicieron visitas a casas hogares y refugios.

Se mencionó que, en septiembre de 2017, tras los desastres del sismo, los alumnos y sus padres se reunieron fuera del colegio para realizar una colecta para los damnificados. Los directivos se enteraron de esta actividad y se unieron a la ayuda, sin

embargo, los alumnos de mayores perciben que esta ayuda fue meramente para generar buena reputación con la comunidad.

Los alumnos consideran que el CIO de México es una institución que fomenta la igualdad de género, ya que como lo describieron los directivos, se procura la igualdad de derechos y obligaciones entre hombres y mujeres. También existe una apertura en los diversos talleres que imparten en el colegio, pues no se estereotipa las actividades artísticas para niñas y las deportivas para niños.

Sobre la autodirección los alumnos comentaron que, en el Colegio CIO de México, muchos de los docentes los incentivan a participar en su proceso de aprendizaje con dinámicas en clase divertidas y temas que son interesantes para ellos. Además, en las actividades como “La noche literaria” y “La jornada empresarial” se les da la oportunidad de aprender y practicar cosas nuevas a partir de sus intereses.

Finalmente, cuando se les preguntó sobre integridad, los alumnos no sabían que responder, por lo que se les brindó la definición que dieron los fundadores del colegio: “actuar en concordancia con los principios rectores de la organización”. Los alumnos explicaron que el colegio no cumple con este valor, ya que los líderes, en muchas ocasiones, no cumplen con lo que prometen.

2.7.4 Percepción global de valores y atributos

Como parte del análisis de imagen se elaboró una tabla a partir de las entrevistas con los directivos quienes enlistan los principales valores y atributos con los que identificaban a la organización. Esta prueba les fue entregada a los tres grupos (profesores, padres de familia y alumnos) junto con las encuestas para que evaluaran la presencia de estos valores y atributos en la organización.

Se les presentó la lista de valores y atributos con la finalidad de que evaluaran la presencia que estos tenían en la cultura organizacional a partir de una escala del 1 al 5 donde 1 era Muy en Desacuerdo y 5 era Muy de Acuerdo. Posteriormente, se elaboró

una matriz en la que se vaciaron los promedios de respuesta. Los resultados fueron los siguientes:

Valor/Atributo	1	2	3	4	5
Seguridad			3.9		
Compromiso				4.4	
Responsabilidad			3.9		
Innovación				4.3	
Creatividad				4.3	
Multiculturalidad			3.8		
Actitud de servicio				4.1	
Responsabilidad Social				4.1	
Confianza			3.9		
Trabajo en equipo			3.7		
Respeto				4	
Libertad				4	
Personalización del trato				4.2	
Honestidad			3.9		
Igualdad de género				4	
Calidad Académica				4	
Liderazgo			3.6		
Eficiencia			3.8		
Auto dirección				4	
Integridad			3.7		

Tabla 4. Elaboración propia con base en los resultados de las encuestas aplicadas a los grupos de interés del Colegio CIO de México.

De acuerdo con los resultados, los grupos de interés consideran que los valores y atributos presentados tienen buena presencia en la institución educativa con valores entre 3.6 y 4.4 puntos. Sin embargo esta diferencia permite vislumbrar que no todos se

llevan a la práctica, o al menos no de manera adecuada, debido a algunas fallas en la transmisión de la cultura organizacional.

Los valores con mejor percepción fueron: compromiso, innovación, creatividad y personalización del trato. En cambio, los que tuvieron evaluaciones más bajas fueron: liderazgo, trabajo en equipo e integridad.

2.8 Diagnóstico de la cultura organizacional

Los fundadores del Colegio CIO de México al crear su institución educativa concibieron una cultura organizacional que les permitiría identificar y distinguir a su organización de otras con características similares. A través del trabajo que se hizo en el diagnóstico de imagen, se detectó que el origen de los problemas internos puede encontrarse en la cultura organizacional, la cual no se encuentra impregnada en todos los miembros de la comunidad escolar.

Para llevar a cabo este análisis se retomó el modelo de diagnóstico de cultura organizacional desarrollado por el doctor Víctor Augusto García Navarro (2017), el cual consiste en la observación y el estudio de manifestaciones simbólicas de la cultura a través de los comportamientos de los miembros de la corporación. Este modelo de diagnóstico se desarrolló en tres fases:

- a) **Fase de entrada:** Existen cuatro dimensiones para describir la cultura organizacional: Adaptabilidad, Misión, Participación y Consistencia. A partir de estas, se llevó a cabo una entrevista con los fundadores para que definieran en qué grado debía estar impregnada la cultura del colegio en cada una de las cuatro dimensiones mencionadas anteriormente para encontrarse en un estado ideal.
- b) **El desarrollo:** En esta fase se llevaron a cabo más pruebas con los profesores, con la finalidad de identificar el grado de presencia que tiene la cultura organizacional en el Colegio CIO de México en cada una de las dimensiones. Se decidió centrar el estudio en los profesores ya que son los principales actores a los que se les debe empapar de la cultura organizacional para que, a su vez, estos la transmitan a los otros miembros de la comunidad escolar.

- c) **Fase de salida:** La cultura ideal, desarrollada por los directivos en la Fase de entrada, y la cultura real, que se logró vislumbrar en las pruebas aplicadas durante el desarrollo, fueron contrastadas. En esta etapa fue posible identificar claramente las dimensiones que se deben trabajar y a partir de ellos se establecieron las bases para el diseño de un plan de acción que permita cerrar las brechas y alcanzar la cultura ideal planteada por la institución educativa.

2.8.1 Fase de entrada

Para iniciar el diagnóstico fue necesario llevar a cabo una reunión con el Ingeniero Jorge Talavera, uno de los fundadores del Colegio CIO de México y principal líder del plantel Secundaria-Bachillerato con el fin de que explicara más sobre la situación particular en la que se encontraba la organización, así como la situación ideal que esperaba alcanzar tras la implementación de la estrategia.

Los resultados de esta fase se pueden observar en dos esquemas: el primero, un modelo del entorno directo en el que se desenvuelve la organización y una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de acuerdo con el significado de sus siglas), con el fin de facilitar el análisis de la situación de la empresa.

El modelo de entorno directo puede definirse como un esquema que permite identificar de manera gráfica los elementos que tienen mayor influencia sobre la organización. Los factores del entorno que se deben tomar en cuenta son: competidores, clientes, proveedores y aliados.

A partir de una entrevista que se tuvo con el Jorge Talavera, sobre los principales actores que se encuentran en el entorno directo del Colegio CIO de México, se pudo elaborar el siguiente modelo:



Esquema 6. Modelo de entorno del Colegio CIO de México. Elaboración propia con base en la entrevista con el Ingeniero Jorge Talavera.

En el modelo anterior se enlistan las principales organizaciones que se encuentran en el entorno inmediato del Colegio CIO de México. También se definió un perfil de los clientes ideales de la institución educativa.

- a) **Competidores:** Son organizaciones que proveen servicios similares y por tanto buscan los mismos clientes. Si bien, el Ingeniero Jorge Talavera identificó a la Universidad Intercontinental como uno de sus principales competidores, esta no fue considerada dentro de este grupo, ya que la organización antes mencionada provee educación de nivel licenciatura, posee una mayor infraestructura y una mejor reputación.

En cambio, se consideró como principales competidores a instituciones educativas de nivel básico y medio superior que se encuentran en la misma zona que el Colegio CIO de México. Aunque no se pudo obtener información detallada de estas organizaciones, se sabe que tienen una actividad similar pues cuentan con enseñanza del inglés u otro idioma, transporte escolar, buena infraestructura, etc.

- b) **Proveedores:** Toda organización requiere de recursos para mantenerse funcionando. Aunque el Ingeniero Talavera no dio a conocer una lista detallada de las organizaciones o personas físicas de las que depende la institución educativa, enlistó todos los insumos y servicios que requiere el Colegio CIO de México.
- c) **Clientes:** Es el grupo de personas que comparten determinadas características y dependen de los productos o servicios que provee la organización. El Ingeniero Jorge Talavera dio a conocer determinadas características que comparten los clientes de la organización y con estas se elaboró la siguiente definición: Padres de familia con hijos en edad de cursar educación básica y medias superior y con posibilidades de costear una colegiatura mensual en una institución privada al sur de la CDMX.
- d) **Aliados:** Son las organizaciones con las que se forman alianzas y obtienen beneficios mutuos. En el caso del Colegio CIO de México, se realizaron alianzas con determinados proveedores para obtener costos más bajos. Ejemplo de ello SM Salvia, empresa editorial encargada de proporcionar libros digitales a los alumnos a bajos precios.

Respecto al segundo esquema, el doctor Víctor García (2017) citando a Ponce (2007) define los elementos que conforman la matriz FODA de la siguiente manera:

- ▶ **Fortalezas:** Son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa y que le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia.
- ▶ **Oportunidades:** Son aquellos factores del entorno que resultan positivos, favorables, explotables y que permiten a la empresa obtener ventajas competitivas.
- ▶ **Debilidades:** Son aquellos factores internos que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

- ▶ **Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Cabe aclarar que tanto las fortalezas como las debilidades son factores internos sobre los cuales se puede actuar directamente. Las oportunidades y amenazas son aspectos externos que pueden ser manejados al trabajar con la situación interna de la institución.

Al Ingeniero Jorge Talavera se le preguntó sobre distintos aspectos de la organización como: estructura, personal, clientes, tecnología, etc. Las respuestas que se obtuvieron de la entrevista se vaciaron en la matriz FODA y se añadieron algunos puntos relevantes que se hallaron durante el proceso del diagnóstico de la imagen corporativa del Colegio CIO de México. El resultado fue el siguiente:

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La propuesta de un modelo educativo que rompe con los esquemas tradicionales. • La estructura por academias de la planta docente facilita el trabajo en equipo entre los empleados. • La planta docente es predominantemente joven, además de que se ha integrado una comunidad multicultural. • Cuentan con adecuados recursos financieros para mantener las instalaciones del colegio en condiciones óptimas y proporcionar un salario competitivo a sus empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • El colegio cuenta con alianzas estratégicas con otras organizaciones del sector educativo. • Actualmente existe una mayor demanda sobre la enseñanza de idiomas extranjeros además del inglés. • Los padres de familia buscan que escuelas en las que inscribirán a sus hijos cuenten con modelos educativos innovadores. • Formación de nuevas generaciones de profesores interesados en innovar en el sector educativo. • Desarrollo de tecnologías y programas informáticos dirigidos al sector educativo.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • La estructura lineal obstaculiza la comunicación entre líderes y subordinados. • No se cuenta con un área de comunicación ni con personal capacitado para gestionar el flujo mensajes corporativos. • Existe una alta rotación de personal. • No se han desarrollado acciones para motivar a los empleados de la organización. • Hay un problema credibilidad pues la empresa no es congruente en sus acciones. • Los miembros de la comunidad escolar no conocen los principios organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compite contra otras instituciones educativas que poseen una mayor notoriedad, mejor reputación o manejan costos más bajos. • Los antiguos miembros que salieron de la organización con una mala imagen pueden estar creando una reputación negativa. • Otras organizaciones educativas están innovando en los modelos educativos al incorporar tecnología de punta o adoptar enfoques holísticos, multiculturales o de desarrollo de competencias.

Tabla 5. Matriz FODA del Colegio CIO de México. Elaboración propia con base en la entrevista con el Ingeniero Jorge Talavera y los resultados obtenidos en el diagnóstico de imagen corporativa.

Tras el desarrollo de la matriz FODA se le presentó al Ingeniero Talavera las dimensiones de la cultura organizacional propuestas en el modelo de diagnóstico de cultura organizacional, las cuales son: Adaptabilidad, Misión, Participación y Consistencia. El doctor García (2017) define las cuatro dimensiones de la siguiente manera:

- a) **Adaptabilidad:** Esta dimensión se refiere a la capacidad que tienen las organizaciones de llevar a cabo acciones que les permitan responder eficazmente a las exigencias de su entorno. Para lograr esto se crean estrategias que les permitan adaptar sus procesos. Esta dimensión incluye los siguientes aspectos:
- Aprendizaje organizacional: Es el proceso mediante el cual las organizaciones reciben información del entorno y la transforman en oportunidades de crecimiento.
 - Orientación al cliente: Implica el deseo por conocer y satisfacer las necesidades de los clientes con el fin de desarrollar relaciones a largo plazo.
 - Orientación al cambio: Se trata de percibir los cambios como una posibilidad para generar nuevos aprendizajes.
- b) **Misión:** Esta dimensión se refiere al propósito de la organización. La importancia de este aspecto radica en que define la dirección que deben seguir para alcanzar los objetivos organizacionales. Los factores que se deben tomar en cuenta son:
- Dirección estratégica: Son el conjunto de estrategias para lograr los objetivos de la empresa.
 - Metas y objetivos: Estos deben estar alineados a la dirección estratégica e impactar en el logro de la visión.
 - Visión: Es lo que la compañía desea lograr a futuro a largo plazo. Todas las acciones de los colaboradores deben dirigirse hacia ese punto.
- c) **Participación:** Es el compromiso que tienen los empleados con la organización y su capacidad de influencia en todos los ámbitos. En esta dimensión se miden factores como:
- Empoderamiento: Es el grado de libertad que se les brinda a los empleados para dirigir su propio trabajo.
 - Orientación al equipo: Es el trabajo colaborativo, con el fin de llegar a soluciones o alcanzar objetivos de manera conjunta.

- Capacidad de desarrollo: Se refiere a las actividades orientadas al desarrollo de competencias de los colaboradores, que les permitan mejorar constantemente sus habilidades.

d) **Consistencia:** Esta dimensión se refiere a la coherencia que existe entre la identidad corporativa planteada por los fundadores y los comportamientos que presentan los colaboradores. Si no existe una consistencia entre lo que se dice y lo que se hace no es posible cumplir con los objetivos establecidos. En esta dimensión se evalúan los siguientes aspectos:

- Valores centrales: Son los pilares más importantes y los que le dan identidad a la organización. Dictan las pautas de comportamiento.
- Acuerdos: Es la capacidad que tienen los miembros de la organización de dialogar y llegar a consensos sobre la mejor opción posible.
- Coordinación e integración: Se retoma de la idea planteada por la Teoría de Sistemas, en la cual se explica que la organización es un todo y todas sus partes deben estar interrelacionadas.

Al Ingeniero Talavera se le brindó la definición de cada una de las dimensiones y de sus factores específicos. Posteriormente se le pidió que evaluara en qué grado deseaba que se encontrara la cultura impregnada cada una de las dimensiones. Para esto se le proporcionó la siguiente escala de medición:

1	2	3	4	5
Es totalmente innecesaria para el desarrollo de los proyectos organizacionales.	Es de poca importancia e interés para la empresa.	Es de interés medio para los objetivos de la empresa.	Se requiere en un nivel alto, por su importancia en el buen funcionamiento del negocio.	Totalmente necesaria para el logro de objetivos y el buen funcionamiento de la empresa.

Tabla 6. Escala elaborada por Víctor Augusto García (2017) en su modelo de diagnóstico de cultura corporativa.

De acuerdo con el Ingeniero Jorge Talavera, la cultura organizacional en el Colegio CIO de México idealmente debe encontrarse conformada de la siguiente forma:

Dimensión/Factor	1	2	3	4	5
Adaptabilidad					
Aprendizaje organizacional					
Orientación al cliente					
Orientación al cambio					
Misión					
Dirección estratégica					
Metas y objetivos					
Visión					
Participación					
Empoderamiento					
Orientación al equipo					
Capacidad de desarrollo					
Consistencia					
Valores centrales					
Acuerdos					
Coordinación e integración					

Tabla 7. Elaboración propia con base en la entrevista con el Ingeniero Talavera sobre los niveles de presencia en las cuatro dimensiones de la cultura organizacional.

2.8.2 El desarrollo

Para vislumbrar el estado real en el que se encontraban cada una de estas dimensiones y factores en el Colegio CIO de México, se aplicó una encuesta a los 25 individuos que integran la planta docente.

La prueba estaba integrada por una serie de 60 declaraciones, las cuales debían ser evaluadas por medio de una escala conformada por cinco niveles, para indicar que tan de acuerdo o desacuerdo estaban con cada una de ellas. Las afirmaciones que los encuestados tuvieron que evaluar fueron las siguientes:

1. La mayoría de los empleados se involucran activamente en su trabajo.
2. Las decisiones se toman en el nivel que cuenta con la información más adecuada.
3. La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten.
4. Todos piensan que pueden producir un impacto positivo.
5. La planificación empresarial es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.
6. Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización.
7. Las personas trabajan en equipo.
8. Las tareas se realizan gracias al trabajo en equipo, más que a la jerarquía.
9. Los equipos son nuestros componentes primarios.
10. El trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación que existe entre sus funciones individuales y las metas de la organización.
11. La autoridad se delega para que las personas puedan actuar con autonomía.
12. La "banca de talento" está mejorando constantemente.
13. Se invierte continuamente para mejorar las competencias y habilidades de los trabajadores.
14. Las capacidades de las personas se consideran una fuente importante de ventajas competitivas.
15. A menudo ocurren problemas porque no tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo.
16. Los líderes y gerentes hacen lo que dicen.
17. Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales.
18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernan nuestras prácticas empresariales.
19. Cuando las personas ignoran los valores básicos, se les exige asumir la responsabilidad.
20. Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.
21. Cuando hay desacuerdos, trabajamos con dedicación para lograr soluciones ganar - ganar de beneficio mutuo.
22. Hay una cultura definida con claridad.
23. Es fácil obtener consenso, incluso con problemas difíciles de solucionar.
24. A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave.

25. Existen acuerdos claros sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.
26. Nuestra forma de hacer negocios es muy consistente y predecible.
27. Las personas que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común.
28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización.
29. El trabajar con una persona que está en otra parte de esta organización es como trabajar con una persona de otra organización.
30. Hay una buena alineación de las metas a través de todos los niveles.
31. La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.
32. Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el entorno comercial.
33. Continuamente se adoptan nuevas y mejores maneras de realizar el trabajo.
34. Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.
35. Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios.
36. Los comentarios y recomendaciones de los clientes con frecuencia generan cambios.
37. Las sugerencias de los clientes influyen nuestras decisiones.
38. Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los clientes.
39. Nuestras decisiones generalmente ignoran los intereses de los clientes.
40. Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes.
41. Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.
42. Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos.
43. Muchos detalles importantes pasan desapercibidos.
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas.
45. Nos aseguramos de que todos estén informados sobre lo que está sucediendo.
46. Existe una dirección y un propósito a largo plazo.
47. Nuestra estrategia hace que otras organizaciones cambien su forma de competir en la industria.
48. Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.
49. Existe una clara estrategia para el futuro.
50. No es clara nuestra dirección estratégica.
51. Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas.
52. Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.

- 53. Los directivos han informado con claridad los objetivos que intentamos alcanzar.**
- 54. Continuamente hacemos seguimiento a nuestro progreso, frente a las metas establecidas.**
- 55. Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo.**
- 56. Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro.**
- 57. Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo.**
- 58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.**
- 59. Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados.**
- 60. Podemos cumplir con las exigencias de corto plazo sin comprometer nuestra visión de largo plazo.**

En esta etapa se recibió el apoyo de la coordinadora del área de psicopedagogía, quien fue la encargada de enviar la prueba vía correo electrónico, así como de explicarles a los profesores que su participación era muy valiosa para el diagnóstico de cultura organizacional que se estaba realizando.

El cuestionario fue respondido por los 25 profesores que integran la planta docente del Colegio CIO de México. El nivel de respuesta indica que los encuestados están comprometidos con el bienestar de la empresa y quieren estar dispuestos a colaborar para que pueda mejorar, la situación organizacional.

Los resultados obtenidos durante la prueba se vaciaron en matrices similares a las que se presentaron en la Fase de entrada. Para la elaboración de estas tablas se tomó en cuenta el promedio de respuesta de cada una de las declaraciones. Los resultados fueron los siguientes:

► Adaptabilidad

Aprendizaje organizacional					
Declaración	1	2	3	4	5
Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.				4	
Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos.			3		
Muchos detalles importantes pasan desapercibidos.				4	
El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas.				4	
Nos aseguramos de que todos estén informados sobre lo que está sucediendo.				4	
Promedio				4	

Tabla 8. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta sobre cultura organizacional aplicada a los profesores del Colegio CIO de México.

Orientación al cliente					
Declaración	1	2	3	4	5
Los comentarios y recomendaciones de los clientes con frecuencia generan cambios.			3		
Las sugerencias de los clientes influyen nuestras decisiones.			3		
Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los clientes.				4	
Nuestras decisiones generalmente ignoran los intereses de los clientes.				4	
Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes.				4	
Promedio				4	

Tabla 9. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta sobre cultura organizacional aplicada a los profesores del Colegio CIO de México.

Orientación al cambio					
Declaración	1	2	3	4	5
La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.				4	
Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el entorno comercial.				4	
Continuamente se adoptan nuevas y mejores maneras de realizar el trabajo.				4	
Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.			3		
Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para generar cambios.				4	
Promedio				4	

Tabla 10. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta sobre cultura organizacional aplicada a los profesores del Colegio CIO de México.

► Misión

Dirección estratégica					
Declaración	1	2	3	4	5
Existe una dirección y un propósito a largo plazo.				4	
Nuestra estrategia hace que otras organizaciones cambien su forma de competir en la industria.			3		
Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.				4	
Existe una clara estrategia para el futuro.				4	
No es clara nuestra dirección estratégica.				4	
Promedio				4	

Tabla 11. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta sobre cultura organizacional aplicada a los profesores del Colegio CIO de México.

Metas y objetivos					
Declaración	1	2	3	4	5
Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas.			3		
Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.				4	
Los directivos han informado con claridad los objetivos que intentamos alcanzar.			3		
Continuamente hacemos seguimiento a nuestro progreso, frente a las metas establecidas.			3		
Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo.			3		
Promedio			3		

Tabla 12. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta sobre cultura organizacional aplicada a los profesores del Colegio CIO de México.

Visión					
Declaración	1	2	3	4	5
Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro.			3		
Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo.				4	
Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.			3		
Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados.			3		
Podemos cumplir con las exigencias de corto plazo sin comprometer nuestra visión de largo plazo.			3		
Promedio			3		

Tabla 13. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta sobre cultura organizacional aplicada a los profesores del Colegio CIO de México.

► Participación

Empoderamiento					
Declaración	1	2	3	4	5
La mayoría de los empleados se involucran activamente en su trabajo.				4	
Las decisiones se toman en el nivel que cuenta con la información más adecuada.				4	
La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten.				4	
Todos piensan que pueden producir un impacto positivo.				4	
La planificación empresarial es un proceso que involucra a todos en cierto grado.				4	
Promedio				4	

Tabla 14. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta sobre cultura organizacional aplicada a los profesores del Colegio CIO de México.

Orientación al equipo					
Declaración	1	2	3	4	5
Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización.				4	
Las personas trabajan en equipo.				4	
Las tareas se realizan gracias al trabajo en equipo, más que a la jerarquía.				4	
Los equipos son nuestros componentes primarios.				4	
El trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación que existe entre sus funciones individuales y las metas de la organización.				4	
Promedio				4	

Tabla 15. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta sobre cultura organizacional aplicada a los profesores del Colegio CIO de México.

Capacidad de desarrollo					
Declaración	1	2	3	4	5
La autoridad se delega para que las personas puedan actuar con autonomía.			3		
La "banca de talento" (capacidad de la gente) está mejorando constantemente.				4	
Se invierte continuamente para mejorar las competencias y habilidades de los trabajadores.			3		
Las capacidades de las personas se consideran una fuente importante de ventajas competitivas.				4	
A menudo ocurren problemas porque no tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo.			3		
Promedio			3		

Tabla 16. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta sobre cultura organizacional aplicada a los profesores del Colegio CIO de México.

► Consistencia

Valores clave					
Declaración	1	2	3	4	5
Los líderes y gerentes hacen lo que dicen.			3		
Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales.			3		
Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernan nuestras prácticas empresariales.			3		
Cuando las personas ignoran los valores básicos, se les exige asumir la responsabilidad.			3		
Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.				4	
Promedio			3		

Tabla 17. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta sobre cultura organizacional aplicada a los profesores del Colegio CIO de México.

Acuerdos					
Declaración	1	2	3	4	5
Cuando hay desacuerdos, trabajamos con dedicación para lograr soluciones ganar-ganar de beneficio mutuo.				4	
Hay una cultura definida con claridad.			3		
Es fácil obtener consenso, incluso con problemas difíciles de solucionar.				4	
A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave.				4	
Existen acuerdos claros sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.				4	
Promedio				4	

Tabla 18. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta sobre cultura organizacional aplicada a los profesores del Colegio CIO de México.

Coordinación e integración					
Declaración	1	2	3	4	5
Nuestra forma de hacer negocios es muy consistente y predecible.			3		
Las personas que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común.				4	
Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización.				4	
El trabajar con una persona que está en otra parte de esta organización es como trabajar con una persona de otra organización.				4	
Hay una buena alineación de las metas a través de todos los niveles.				4	
Promedio				4	

Tabla 19. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta sobre cultura organizacional aplicada a los profesores del Colegio CIO de México.

Las declaraciones obtuvieron puntuaciones desde 3 hasta 4 puntos, lo cual indica que la cultura organizacional está presente en diversos aspectos pero, en su mayoría, los pilares que deben ser fortalecidos. De acuerdo con lo datos arrojados por la encuesta, las declaraciones con una mayor percepción positiva fueron:

Puntuaciones más altas		
Dimensión	Declaración	Puntaje
Adaptabilidad	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas.	4
Adaptabilidad	Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.	4
Participación	La mayoría de los empleados se involucran activamente en su trabajo.	4
Participación	Todos piensan que pueden producir un impacto positivo.	4
Adaptabilidad	Nuestras decisiones generalmente ignoran los intereses de los clientes.	4

Tabla 20. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta sobre cultura organizacional aplicada a los profesores del Colegio CIO de México.

En cambio las declaraciones con puntajes más bajos fueron:

Puntuaciones más bajas		
Dimensión	Declaración	Puntaje
Misión	Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados.	3
Consistencia	Cuando las personas ignoran los valores básicos, se les exige asumir la responsabilidad.	3
Misión	Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro.	3
Misión	Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo.	3
Consistencia	Nuestra forma de hacer negocios es muy consistente y predecible.	3

Tabla 21. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta sobre cultura organizacional aplicada a los profesores del Colegio CIO de México.

2.8.3 Fase de salida

Tras la aplicación de la encuesta a los profesores y la elaboración de las tablas para el análisis se procedió a elaborar otra matriz similar a la presentada en la Fase de entrada, la cual sirvió para comparar la cultura ideal planteada por el Ingeniero Jorge Talavera y la cultura real, así como para identificar las brechas en las que se deberá trabajar en la propuesta.

Dimensión/Factor	1	2	3	4	5
Adaptabilidad				4	
Aprendizaje organizacional				4	
Orientación al cliente				4	
Orientación al cambio				4	
Misión			3		
Dirección estratégica				4	
Metas y objetivos			3		
Visión			3		
Participación				4	
Empoderamiento				4	
Orientación al equipo				4	
Capacidad de desarrollo			3		
Consistencia				4	
Valores centrales			3		
Acuerdos				4	
Coordinación e integración				4	

Tabla 22. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta sobre cultura organizacional aplicada a los profesores del Colegio CIO de México.

En la matriz anterior se colorearon las celdas con tonos intensos y se añadieron los promedios para indicar el estado real de la cultura organizacional. En cambio, las

celdas coloreadas con tonos claros representan el estado ideal en el que debe encontrarse la cultura.

De acuerdo con el análisis realizado, hace falta trabajar en todos los aspectos de la cultura, pues son pocos los que alcanzaron un estado ideal. En estos últimos, el esfuerzo de nivelación que se debe hacerse es pequeño y, de hecho, pueden servir como pilares para la construcción de la estrategia de comunicación.

El principal factor en el que se puede apoyar la estrategia es en la dimensión de participación. Con la encuesta aplicada en el diagnóstico de imagen y la prueba sobre cultura se pudo observar que, si bien hay aspectos en la organización que disgustan a los profesores, estos sienten pasión por su trabajo y se sienten cómodos en el ambiente laboral en el que se desenvuelven, por lo que buscan participar en actividades que impacten de manera positiva en el bienestar de la empresa.

Se debe poner atención en el factor de trabajo en equipo. De acuerdo con los comentarios de los directivos, se espera que los colaboradores en el Colegio CIO de México trabajen en equipo, pero con el diagnóstico se identificó que este factor no se encuentra en un nivel óptimo, debido a una falta de coordinación entre los empleados e importantes barreras de comunicación entre ellos.

Por otro lado, en la estrategia se puede tomar en cuenta la parte de adaptabilidad ya que se trata de una organización que ha crecido gracias a que sus miembros aprendieron de los errores del pasado y constantemente están en una búsqueda constante de la innovación. Cabe destacar que los directivos están abiertos a incorporar cosas nuevas a sus actividades y procesos para mejorar.

Sin embargo, no todo resultó positivo en el diagnóstico de cultura, pues se detectó una necesidad importante de trabajar con la dimensión de misión, la cual obtuvo la evaluación más baja. Los empleados no están en sintonía con la misión y visión de la empresa porque muchos no la conocen o no la comprenden. En este sentido, se

requiere definir de manera clara el propósito de ser de la empresa, establecer objetivos a corto y largo plazo que permitan al colegio un pleno crecimiento, así como impulsar una dirección estratégica que coordine los esfuerzos de todos los colaboradores para que juntos alcancen las metas corporativas.

Sobre la dimensión de consistencia también es necesario realizar un trabajo importante, ya que constituye uno de los principios que los fundadores establecieron en la identidad corporativa de la institución. Especialmente, se debe trabajar en el liderazgo porque, de acuerdo con los resultados de las pruebas, las cabezas de la organización no son congruentes entre lo que dicen y lo que hacen. Un ejemplo de esto es que no se han generado procesos para retroalimentar y motivar a sus colaboradores ni para incentivarlos a ser creativos en sus técnicas de enseñanza.

Otro punto importante que se debe tomarse en cuenta en el diseño de la estrategia son los valores centrales. Durante el diagnóstico se observó que los miembros de la organización no han aprehendido la cultura creada por los fundadores, pues en muchos casos desconocen los principios que rigen a la organización y, por lo tanto, no los llevan a la práctica. También sucede que estos principios no se ven reflejados en algún manual de políticas y procedimientos que los sustente.

Es preciso señalar que en la encuesta realizada a los profesores se añadieron dos preguntas abiertas en las que se les pedía expresar lo que deseaban conservar y modificar de la cultura organizacional del Colegio CIO de México.

Las respuestas más populares sobre lo que deseaban conservar, se referían a la parte de la innovación. Los profesores manifestaron que les agrada que la organización trabaje con un modelo educativo que rompe con lo tradicional, a través de técnicas de enseñanza creativas y el uso de tecnología digital.

En cuanto a lo que desean cambiar, los docentes expresaron que debe haber cambios en la comunicación pues no está cubriendo con las necesidades de los empleados,

pues existen barreras que les impide coordinarse y realizar sus actividades. Asimismo, señaló el liderazgo como un factor importante a mejorar.

Todos los hallazgos del diagnóstico de cultura organizacional, así como los del diagnóstico de imagen corporativa, serán retomados en el capítulo tres para la creación de la estrategia de comunicación. Antes de pasar a ello, es necesario describir la comunicación en el Colegio CIO de México con el propósito de determinar qué otras necesidades se deben satisfacer con la estrategia y cuáles los medios adecuados para implementarla.

2.9 Análisis de Comunicación

En este apartado se describe la comunicación que se desarrolla tanto al interior como al exterior del Colegio CIO de México, así como las funciones que cumple y los medios que se utilizan para transmitir los mensajes corporativos.

2.9.1 Funciones de la comunicación

En el primer capítulo se retomó a Stephen Robbins (2009), quien habló acerca de la importancia de la comunicación y las funciones que cumple dentro de las organizaciones, estas son: controlar, motivar, propiciar la expresión emocional e informar. En el presente apartado se desarrollará un análisis sobre las funciones que desempeña la comunicación en el Colegio CIO de México.

La comunicación en la institución educativa cumple un papel fundamental para mantener al tanto a todos los miembros de la comunidad escolar acerca del acontecer en la organización. A todos se les brinda la información necesaria para la toma de decisiones, lo que les brinda seguridad y certidumbre. Pero, en algunas ocasiones, esta función se ve afectada por ciertas barreras que limitan el flujo de mensajes.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, un caso reciente de esto fue el evento cultural que se llevó a cabo en abril del 2018, en el que, por diversas circunstancias, los profesores no fueron informados por los directivos que los alumnos de preparatoria

también serían incluidos en el programa. La planta docente y los estudiantes fueron notificados la semana anterior al evento, lo cual generó estrés en ambos actores pues tuvieron que preparar una compleja presentación en unos pocos días.

Por otra parte, la función de expresión emocional fue formalizada en la institución educativa a través del programa de tutorías, el cual tiene el objetivo de cubrir y satisfacer la necesidad de expresión emocional de los alumnos. Para ellos se ha creado un espacio de confianza en el que está presente un grupo de profesores capacitados que pueden escuchar sus emociones y frustraciones, así como tomar determinadas acciones en caso de detectar alguna problemática. Esta estrategia comunicativa no está disponible para los profesores y el personal administrativo, ellos tienen que recurrir a los grupos informales para satisfacer su necesidad de expresión.

Asimismo, la motivación es una función que no se cumple del todo dentro del Colegio CIO de México. Aunque existe una retroalimentación hacia los colaboradores sobre las actividades que deben realizar y se les brinda orientación para la mejora de su desempeño, no existen acciones, por parte de la organización, que realmente los haga sentirse motivados.

Finalmente, se detectó que la función de control no está presente en la organización debido a la falta de claridad en su identidad corporativa, lo que puede estar causando dos problemas: el primero es que no todos los miembros de la organización trabajan para conseguir los objetivos y, por consiguiente, se está gestando una falta de confianza y credibilidad en los grupos de interés.

2.9.2 Medios de comunicación

A partir de de la tabla que se presentó al inicio del capítulo acerca de los medios de comunicación con los que cuenta el Colegio CIO de México, en el presente apartado, se realizará una descripción de cómo son utilizados por los miembros y se analizará su funcionalidad.

- ▶ **Reuniones y juntas:** Este medio es utilizado principalmente por los profesores y la comunicación se desarrolla en dos modalidades: las pequeñas reuniones de equipos de trabajo a lo largo de la semana que funcionan para coordinar proyectos o actividades, así como las juntas técnicas que se realizan mensualmente, en la que se trata de reunir a toda la planta docente para discutir las formas de evaluación que se llevarán a cabo y las actividades que se implementarán en clase durante el mes.

Durante la entrevista realizada con la coordinadora del área de psicopedagogía, se mencionó que estas juntas deberían ser más productivas, las cuales deberían ser más ordenadas, pues en muchas ocasiones se pierde el tiempo de la reunión en un mismo tema o en detalles que no tienen importancia en el momento, por lo cual no se logran cubrir todos los asuntos pendientes.

- ▶ **Periódico mural y letreros:** En diversos puntos del plantel se colocan periódicos murales y letreros, en los cuales se dan a conocer actividades como presentaciones, colectas, fechas conmemorativas, entre otras. Asimismo, se informa sobre diversos temas de interés. De manera constante son actualizados tanto por profesores como alumnos para proporcionar nueva información. Se detectó que el problema de este medio es que no existe una regulación sobre la información que debe ser compartida.
- ▶ **Circulares:** Estas son elaboradas en el área administrativa del colegio y se entregan directamente a los padres de familia con el propósito de informarles sobre las actividades de sus hijos o alguna situación específica que deben atender.
- ▶ **Teléfono:** La línea telefónica con la que cuenta el colegio está disponible para todos los públicos y su principal función es servir como un puente entre los grupos externos y las personas al interior de la institución educativa. Generalmente es utilizada por los padres de familia, quienes llaman a las instalaciones para informar sobre alguna situación de sus hijos o para establecer un contacto directo con algún profesor. La línea es controlada por el personal administrativo de la organización.

- ▶ **Altavoces:** Los altavoces están instalados en el patio del colegio y se usan principalmente a la hora de la salida para vocear a los alumnos y notificarles que sus padres han llegado a recogerlos. También son utilizados durante las ceremonias cívicas y reuniones generales en las que se convoca a todos los miembros de la comunidad para informarles sobre algún asunto determinado.

- ▶ **Mail:** En el Colegio CIO de México se cuenta con un correo institucional; tanto profesores como alumnos deben poseer una cuenta personalizada. El objetivo de este medio es que sea utilizado exclusivamente para actividades académicas y como un canal de comunicación directa entre profesor y alumno o entre colegas.

- ▶ **Plataforma digital:** En el Colegio CIO de México se cuenta con una plataforma a la cual tienen acceso los tres principales *stakeholders* de la organización. En este medio se concentra gran parte de la información de la organización como: el calendario escolar con fechas de exámenes o presentaciones de proyectos, trayectoria escolar de los alumnos, comunicados, etc.
 Los profesores utilizan esta plataforma para subir material didáctico, dar avisos y subir calificaciones con el objetivo de mantener informados a los padres de familia y a los alumnos sobre diversas actividades académicas.

- ▶ **Sitio Web:** Como muchas otras empresas, el Colegio CIO de México posee con una página web en la que se presenta información general de la organización. En esta, se da a conocer sus servicios educativos, su identidad corporativa y datos de contacto y ubicación. También en la página existen enlaces a otros medios de comunicación como la plataforma del colegio y sus redes sociales.
 Si bien en la página hay contenidos que son de utilidad para los principales *stakeholders* del colegio, la información es de carácter general y está más bien dirigida a los públicos potenciales.

- ▶ **Redes Sociales:** El colegio posee una página de Facebook: Colegio CIO de México Secundaria/Bachillerato, en el cual se comparten fotos y videos sobre las actividades escolares, fechas conmemorativas y también se publican comunicados

oficiales. La página cuenta con cerca de mil seguidores y el contenido que se publica en este medio está dirigido a la comunidad escolar.

Muchas de las imágenes y videos que se suben a la página de Facebook se replican en la cuenta de Instagram de la institución educativa. Esta es privada y cuenta con 105 seguidores.

La organización también cuenta con Twitter, pero es la red social menos trabajada. Tienen pocas publicaciones y se caracterizan por tener una comunicación corporativa. En esta plataforma cuentan con menos de 25 seguidores.

Al igual que la cuenta de Twitter, el canal de YouTube del colegio está muy descuidado. En esta plataforma sólo se publicó el video corporativo en el que se habla de los objetivos del Colegio CIO de México en sus diferentes niveles educativos. Tan sólo cuentan con 61 suscriptores.

Las redes sociales del Colegio CIO de México, (Facebook, Twitter e Instagram) son gestionadas por el profesor más joven de la organización, pues los directivos consideraron que dotaría de frescura la comunicación corporativa en internet.

- ▶ **Grupos de Whats App:** Si bien, los grupos de Whats App no son considerados como un medio de comunicación oficial por la organización, son muy útiles para los miembros ya que les permite estar enterados sobre diferentes cuestiones. De acuerdo con entrevistas realizadas a diferentes miembros de la comunidad escolar, existen grupos de Whats App entre profesores, entre alumnos y de profesores con padres de familia.
- ▶ **Anuncios exteriores:** La institución educativa también cuenta con anuncios exteriores. La finalidad de estos es informar a los públicos potenciales sobre los servicios que proporciona el colegio y los elementos que lo diferencian de otros. Cabe señalar que la organización no invierte mucho en este medio, pues tiene pocos letreros colgados en calles cercanas al plantel y estos solamente son renovados en temporada de inscripciones.

CAPÍTULO III. Estrategia de comunicación organizacional para mejorar la imagen corporativa del Colegio CIO de México

Como se mencionó en el primer capítulo, la imagen corporativa que se forman los *stakeholders* sobre una empresa tiene su origen en la información que obtienen. Las principales fuentes son el entorno en el que se desenvuelve la organización y su propia acción comunicativa. Si bien el entorno es un punto de información muy importante, no es un factor sobre el cual la organización pueda tener algún tipo de control, por ello es necesario que sus esfuerzos se centren en generar acciones comunicativas que les permitan impactar de manera positiva sobre sus grupos de interés.

La estrategia por realizar debe basarse en aquellos elementos sobre los cuales la organización tiene control y estos son: la Conducta Corporativa y la Acción Comunicativa. Trabajar en ambos factores es muy importante, ya que si no existe concordancia entre lo que se dice y se hace, la empresa podría generar una mala reputación entre sus *stakeholders*.

En el caso del Colegio CIO de México en su plantel Secundaria-Bachillerato, esto es justamente lo que estaba sucediendo. Todo lo que los directivos decían al exterior sobre su organización no correspondía con lo que realmente estaba sucediendo al interior. Esta falta de credibilidad ha traído problemas con los diferentes grupos de interés como rotación de personal, pérdida de clientes, entre otros.

Tras realizar la realización de las diferentes pruebas para diagnosticar la raíz de los problemas que ha tenido el Colegio CIO de México en los últimos años, se ha logrado generar una estrategia de comunicación corporativa para mejorar la imagen que se han formado sus grupos de interés. La siguiente estrategia está basada principalmente en la conducta corporativa y la acción comunicativa.

En primer lugar, se presentarán las acciones destinadas a reparar determinadas conductas entre los miembros de la organización, desde un cambio en la cultura organizacional e identidad corporativa. Posteriormente se dará a conocer la estrategia de difusión para presentar los cambios en la institución educativa.

3.1 Propuestas para el fortalecimiento de la cultura organizacional

El principal factor sobre el cual estará sustentada la estrategia, es la cultura organizacional pues, como se mencionó anteriormente, es en esta donde se ve reflejada la identidad de una empresa. A partir de su análisis es posible identificar aquellos valores y creencias que rigen los comportamientos y las formas de relacionarse de los miembros de una empresa.

Para analizar la cultura del Colegio CIO de México se aplicó una encuesta al personal académico con el objetivo de medir la presencia de determinados factores dentro de su cultura organizacional. Las respuestas obtenidas en la prueba se compararon con los niveles de la cultura ideal planteada por los directivos de la institución en la siguiente tabla:

Dimensión/Factor	1	2	3	4	5
Adaptabilidad				4	
Aprendizaje organizacional				4	
Orientación al cliente				4	
Orientación al cambio				4	
Misión			3		
Dirección estratégica				4	
Metas y objetivos			3		
Visión			3		
Participación				4	
Empoderamiento				4	
Orientación al equipo				4	
Capacidad de desarrollo			3		
Consistencia				4	
Valores centrales			3		
Acuerdos				4	
Coordinación e integración				4	

Tabla 23. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta sobre cultura organizacional aplicada a los profesores del Colegio CIO de México.

En la tabla anterior se puede observar que la cultura organizacional en el Colegio CIO de México, aunque no se encuentra tan distante de los parámetros ideales, no está consolidada. Las dimensiones evaluadas en la encuesta obtuvieron puntajes entre 3-4, lo cual indica que hay presencia de rasgos culturales dominantes que pueden ser trabajados para construir una cultura sólida.

Cabe resaltar que, la presente estrategia se sustentará, principalmente, en los profesores del Colegio CIO de México, pues se observó que en general los miembros de la planta docente tienen un alto compromiso con su profesión, los alumnos y la organización y que estarían dispuestos a participar en actividades para mejorar la situación de la institución educativa. Además, son las figuras que tienen un mayor

contacto con los otros miembros de la comunidad escolar, por lo tanto, facilitan la transmisión de la cultura.

3.1.1 Adaptabilidad

La Adaptabilidad es la capacidad que tienen las organizaciones para responder a las exigencias del entorno. Esta dimensión integra los siguientes factores: Aprendizaje organizacional, Orientación al cliente, Orientación al cambio.

El aprendizaje organizacional es la facultad que tienen las organizaciones para transformar la información del entorno en crecimiento y en este sentido, los directivos son conscientes de que deben estar pendientes de lo que hace la competencia para aprender y mejorar. Sin embargo, es necesario establecer protocolos para interpretar lo que sucede en el entorno y generar oportunidades.

Otro aspecto importante dentro de esta dimensión es la orientación al cliente, el cual implica conocer a este grupo y tomar acciones para crear relaciones a largo plazo. El colegio obtuvo una evaluación óptima en este rango, pero no se encuentra en un estado ideal.

Lo que busca esta organización es que los alumnos permanezcan durante todas las etapas de su formación, así como establecer una estrecha relación con los padres de familia. Para conseguir esto, es necesario que los directivos del colegio mantengan una comunicación constante con sus grupos de interés. Una opción es que los inviten a participar en una actividad de retroalimentación, para conocer su perspectiva y mejorar.

Este factor debe desarrollarse especialmente hacia los padres de familia. De acuerdo con la entrevista realizada al Ingeniero Talavera, la participación de estos se ha limitado a su asistencia a eventos especiales y juntas informativas. Sin embargo, con el proceso de diagnóstico se detectó que los padres cumplen un rol esencial para el funcionamiento del colegio pues, además de ser los que pagan por el servicio, son los encargados de inculcar valores y guiar el comportamiento de los jóvenes.

Aunque no se encuentra en un estado ideal, los miembros de la organización perciben que la orientación al cambio es un factor relevante dentro de la cultura. Esto puede observarse en el proceso de aprendizaje que ha llevado el Colegio CIO de México, el cual ha llevado a la organización a aplicar diversos cambios en estructuras, roles y funciones.

A partir de las entrevistas realizadas se detectó que los cambios que se han instaurado en el colegio no han sido constantes y consistentes. Esto se debe a que no se ha llevado un seguimiento por parte de los líderes de la organización para asegurarse de que el cambio está ocurriendo resulte benéfico para todos los miembros. Como se mencionó anteriormente, es necesario implementar procesos de retroalimentación.

3.1.2 Misión

La Misión es el propósito de la organización, el cual define la dirección que se seguirá para alcanzar los objetivos y está integrada por tres elementos: Dirección estratégica, Metas y objetivos y Visión. En este caso, el Colegio CIO de México obtuvo un puntaje regular, reflejando que la misión no es clara para los miembros de la organización.

Se propuso una renovación del corazón ideológico con una nueva declaración, la cual expresara el propósito de la organización y que, al mismo tiempo, fuera comprensible para todos los miembros de la organización. Si bien este paso es importante, será preciso implementar estrategias para presentar el cambio ante los miembros de la organización.

Uno de los puntos que debe fortalecerse dentro de la cultura organizacional del Colegio CIO de México es la dirección estratégica, que refiere al conjunto de acciones a realizar para alcanzar una meta. Aquí se pudo identificar un problema importante, los líderes de la organización no han desarrollado las habilidades necesarias para dirigir a los empleados hacia el logro de los objetivos.

Los líderes deben ser capacitados para que puedan diseñar las estrategias, dirigir su ejecución y medir los resultados. Cabe destacar, que la tarea de dirección debe tomar en cuenta la comunicación organizacional, ya que esta herramienta facilitará el flujo de información entre los miembros de la organización y la vigilancia de sus acciones.

Otro punto que debe fortalecerse en la cultura organizacional son las metas y objetivos, los cuales deben estar alineados a la estrategia y contribuir al logro de la visión corporativa. De acuerdo con la encuesta aplicada, en la institución educativa, existen metas y objetivos, pero no se determina un plazo ni la forma de alcanzarlos. Uno de los errores de la organización es que la visión no se encuentra claramente definida.

La declaración sobre el estado futuro que desean alcanzar, como se mencionó, en realidad no representaba un objetivo realizable. En la presente estrategia se propuso un nuevo enunciado, el cual refleja lo que los directivos esperan que sea su organización en el futuro.

En conclusión, el trabajo que queda por hacer para fortalecer esta dimensión cultural es que los empleados comprendan el propósito de la organización, se les dé a conocer las metas y objetivos hacia los que están orientados sus acciones, así como la forma en la que deben trabajar para alcanzarlos. Con estos elementos definidos, sumados a un correcto liderazgo, se pretende generar un cambio en el comportamiento de los miembros de la organización.

3.1.3 Participación

La dimensión de Participación refiere al compromiso de los empleados y su influencia en la organización y está conformada por tres aspectos: Empoderamiento, Orientación al equipo y Capacidad de desarrollo.

El empoderamiento, se encuentra en un rango adecuado con respecto a lo que los directivos esperan de su cultura organizacional. Consideran este elemento muy

importante para el funcionamiento de su negocio, pero manifestaron que desean tener cierto control sobre las actividades de los profesores.

Los docentes son los que pasan más tiempo en contacto con sus alumnos, por lo tanto saben qué estrategias de enseñanza son más adecuadas. Por esta razón es importante que los profesores tengan libertad de utilizar sus propios métodos para dirigir a sus grupos de estudiantes.

Al mismo tiempo deben respetar las pautas administrativas que rigen las actividades pedagógicas y administrativas, es decir, deben seguir los temarios y fechas que indica la Secretaría de Educación Pública (SEP). Otro punto importante que deben tomar en cuenta es el modelo educativo propuesto por el Colegio CIO de México, el cual no es comprendido por todos los miembros de la organización y, por tal motivo, no se lleva a la práctica.

Se considera necesario que los líderes de la organización se acerquen a sus empleados para dar seguimiento a sus actividades y brindar retroalimentación sobre lo que están haciendo bien o mal. Al darles esta orientación, los profesores podrán llevar a cabo prácticas pedagógicas de vanguardia y, al mismo tiempo, respetar los lineamientos, así como el modelo educativo de la institución.

Para lograr que los profesores implementen métodos educativos innovadores, también es necesario fortalecer la capacidad de desarrollo en la organización, el cual se encuentra en un nivel regular con respecto a la cultura ideal planteada por los directivos. Es recomendable que se formalicen actividades dentro del Colegio CIO de México, las cuales permitan a los profesores desarrollar sus habilidades. Una buena estrategia es que se les den incentivos por asistir a cursos para docentes o que estos sean impartidos dentro de la organización. La idea es invertir en la formación de capital humano.

El último factor que debe reforzarse es la orientación al equipo, el cual se convertirá en uno de los principios rectores de la institución educativa. La idea es que todos los miembros de la organización se coordinen y colaboren para conseguir los objetivos de la institución.

Los profesores deben ser un ejemplo a seguir para los alumnos, quienes deberán adoptar el trabajo colaborativo como una de las mejores formas para llegar a soluciones y alcanzar metas. Además de fomentar la sana convivencia, se pretende mitigar los conflictos entre los alumnos y las malas prácticas en los trabajos grupales.

Este elemento también debe transmitirse a los padres de familia, pues se espera que ellos comprendan que la educación es un trabajo en conjunto. La principal tarea del colegio es brindar a los alumnos conocimientos que les permitan desenvolverse en el ámbito profesional y reforzar valores. En cambio, la responsabilidad de los padres es sentar las bases morales que guiarán el comportamiento de sus hijos en todos los ámbitos en los que se desenvuelven y disciplinarlos para que respeten límites y cumplan con sus obligaciones.

3.1.4 Consistencia

La Consistencia refiere al nivel de coherencia que hay entre la identidad corporativa y los comportamientos de los integrantes de la organización. Es considerada como la dimensión más importante pues es aquí donde se forma la imagen corporativa. Esta integra los siguientes factores: Valores Centrales, Acuerdos y Coordinación e Integración.

Los valores, son los elementos que dotan de identidad a una organización, además dictan las pautas de comportamiento. En este rango se obtuvo un nivel bajo, lo cual indica que los colaboradores no conocen los valores corporativos y tampoco se han apropiado de ellos. Es necesario llevar a cabo acciones para fortalecer este factor, ya que para los directivos es primordial que los valores estén presentes en el acontecer de la organización.

Igual que con la misión y la visión, se optó por generar un nuevo conjunto de valores, a los que se les llamó principios rectores y, como su nombre lo dice, tienen la finalidad de regir el comportamiento de los miembros de la organización. Esta renovación se llevó a cabo a partir de una prueba en la que los miembros identificaron cuáles eran los valores que tenían mayor presencia en el colegio.

El factor de acuerdos puede definirse como la capacidad que tienen los colaboradores para llegar a consensos sobre la mejor opción posible. El puntaje alto que obtuvo esta categoría indica que, en general, los miembros de la organización son individuos abiertos a escuchar propuestas y compartir ideas, y buscan llegar a soluciones benéficas para todos. De acuerdo con lo manifestado por los directivos, este factor se encuentra en un buen nivel de desarrollo, por lo que no es necesario trabajarlo.

El factor de coordinación e integración esta puede definirse como: la interacción que existe entre todos los miembros de una organización. De acuerdo con la encuesta realizada, este elemento cultural se encuentra en un buen nivel, mas no el ideal.

A partir de las entrevistas realizadas se identificó que los miembros de la organización tienen disposición a integrarse y coordinarse, sin embargo entre ellos existen importantes barreras de comunicación, las cuales impiden el pleno desarrollo de sus labores. Para salvar estos obstáculos es necesario implementar medidas que permitan el flujo de mensajes entre la planta docente.

En primera instancia, se deberá identificar los medios más adecuados para enviar determinada información y establecer un control sobre estos. Asimismo, se deben implementar actividades de integración entre los profesores que les permita conocerse mejor y, de esta forma, fortalecer la dinámica de trabajo grupal.

También será importante cambiar la dinámica de las juntas de consejo técnico, con el objetivo de brindar orden. En primera instancia, toda la planta docente debe comprometerse a asistir y participar en estas reuniones. En estos eventos debe

designarse a un moderador, quien se encargará de establecer los puntos más importantes que se discutirán durante la sesión y dará seguimiento a las actividades para asegurarse que lo acordado se cumpla en tiempo y forma.

Todas las propuestas están orientadas a fortalecer la cultura corporativa en el Colegio CIO de México y llevarla al estado ideal planteado por los directivos, por lo tanto la estrategia debe contemplar a todos los miembros de la comunidad escolar. Sin embargo, los cambios no pueden comenzar de una forma repentina, lo más importante es dar conocer los cambios que se llevarán a cabo antes de comenzar con la generación de la nueva identidad corporativa, la cual sustentará la estrategia de fortalecimiento de la cultura organizacional.

3.2 Estrategia para generar el cambio

El objetivo de esta estrategia es generar cambios en la cultura del Colegio CIO de México y que estos se vean reflejados en su identidad e imagen corporativa. Se gestarán grandes cambios en diversos ámbitos organizacionales como en las actividades, los procesos y hasta en la estructura de la organización. Para evitar que esa transformación sea percibida como una amenaza por los colaboradores será necesario llevar a cabo un cambio planeado y emplear tácticas de Desarrollo Organizacional.

Desde la perspectiva del desarrollo organizacional, ante procesos de transformación, es necesario brindar herramientas a los miembros de las organizaciones para que les sea más sencillo manejar la situación. En este caso, se busca redefinir creencias, valores, actitudes y prácticas para que la organización se adapte mejor a las exigencias de su medio.

De acuerdo con Rafael Guízar (2013), el desarrollo organizacional es una disciplina de enfoque sistémico que requiere que la corporación se comprometa a trabajar de manera armónico, por lo cual, se busca el apoyo de agentes de cambio, quienes trabajan estrechamente con los directivos de la empresa para lograr una

transformación exitosa. Además, al poseer valores humanísticos, las estrategias basadas en esta disciplina permiten a las personas expresar su potencial.

Al enfocar esta estrategia en la cultura organizacional, lo que se busca es la institucionalización de patrones de comportamiento por parte de los individuos. Para que esta transformación sea asimilada y aceptada por los miembros de la organización, se propone el desarrollo de un cambio evolucionario, el cual define como “un periodo en el que se dan transformaciones leves e incrementales hasta alcanzar la congruencia”, (Romero, Matamoros & Campo 2013, pág. 41). La idea es corregir progresivamente las problemáticas organizacionales hasta llegar a un estado ideal.

Si bien esta forma de implementar el cambio es la más adecuada, no es posible asegurar que no se levantarán barreras entre los miembros de la organización. De acuerdo con Amparo Quirant y Alfonso Ortega (2006), la resistencia puede ser un lastre importante que puede impedir avanzar en el camino hacia la transición. Por ello, es necesario motivar y dirigir a todas las personas hacia la misma dirección. Estos autores recomiendan aplicar las siguientes tácticas para combatir la resistencia al cambio:

- ▶ **Educación y comunicación:** La idea es sensibilizar a los empleados al abrir un canal de comunicación con ellos, con la finalidad de que comprendan la importancia del cambio y la manera en que este se llevará a cabo. Lo más importante es hacer que se sientan involucrados en el proceso de transformación.
- ▶ **Participación:** Los empleados no se resistirán al cambio si están participando en este desde el principio. Lo fundamental es lograr que se comprometan.
- ▶ **Facilitación y apoyo:** La estrategia se basa en en los agentes de cambio, quienes pueden ofrecer una gran cantidad de esfuerzo y de apoyo.

La presente estrategia tomará en cuenta las tácticas propuestas por los autores mencionados anteriormente, pues se consideran necesarias para combatir la resistencia y facilitar la transición hacia el estado ideal. Sin embargo, se pondrá especial atención en la comunicación y los agentes de cambio pues, con la ayuda de

estos factores, se busca incrementar la participación de los demás miembros de la organización en el proceso de cambio.

3.2.1 Agentes de cambio

El principal componente de cualquier organización, del tipo que sea, son las personas y cuando se habla de cambio el factor humano es el que debe tomarse en cuenta primero. Cada uno de los individuos que forman parte de la entidad tienen perspectivas distintas y, por lo tanto, reaccionarán diferente al cambio. Raúl Ferrer (2015), menciona que para reducir la resistencia al cambio es fundamental contar con: liderazgo, buena comunicación y gestión de agentes de cambio.

El agente de cambio es definido por Quirant y Ortega como “la persona que trata de hacer más fácil a las personas la transición desde la situación actual a la situación deseada por la empresa” (2006, pág. 54). Su principal tarea es involucrar a los demás miembros en la cultura que la organización desea inculcar. Asimismo, debe contribuir a derribar las resistencias al cambio y desarrollar actitudes que favorezcan la transición.

Cabe destacar que el papel de agente de cambio no lo puede ejercer cualquier persona, esta debe tener aptitudes de liderazgo ya que, los esfuerzos de los agentes de cambio deben estar centrados en la resolución de problemas a largo plazo y en el acompañamiento hacia el estado ideal.

De acuerdo con Quirant y Ortega (2006), existen dos tipos de agentes de cambio. Este puede ser un miembro de la organización o una persona externa.

Los agentes de cambio internos son personas que pertenecen a la empresa y conocen a fondo sus procesos. Además, por su estatus y experiencia, tienen la capacidad de llevar a cabo con éxito el proceso de cambio. En tanto, los agentes de cambio externos son individuos ajenos a la organización y se dedican de manera profesional al desarrollo de procesos. Estos actores son imparciales, por lo cual se sienten con la libertad de generar propuestas de valor.

Para la aplicación de cualquier estrategia de cambio, es necesario contar con los dos tipos de agentes ya que, desde la perspectiva de los autores, esto permite complementar las experiencias y asegurar el éxito del proceso. Por un lado, el agente interno aportará el conocimiento sobre la organización, su cultura, sus procesos y las posibles reacciones de las personas involucradas en el cambio. Por su parte, el agente externo aportará ideas innovadoras y otra perspectiva sobre los problemas de la empresa.

En el caso del Colegio CIO de México, una vez que se anuncie la transición en la cultura organizacional, se deberán aplicar una serie de pruebas para identificar, entre la planta docente, a los miembros con mayor capacidad de liderazgo y conocimiento de la organización. Los seleccionados formarán parte del equipo de agentes internos y su misión será colaborar con la aplicación de la estrategia al proponer actividades que ayuden a interiorizar los valores de la empresa e informar a los directivos sobre las actitudes que el cambio está generando en los demás colaboradores.

Respecto a los agentes externos, estos comenzarán su labor como consultores de comunicación organizacional ayudando con la aplicación de la estrategia. Además, debido a que la institución educativa carece de un elemento que regule el flujo de mensajes dentro y fuera de la organización se propone que estos agentes se integren a la estructura de la organización y conformen el área de comunicación.

3.2.2 Departamento de comunicación

Como se observó en el organigrama presentado en el capítulo dos de este proyecto, el Colegio CIO de México cuenta con todas las áreas para desempeñar de manera adecuada las actividades administrativas y pedagógicas, pero no cuenta con un departamento de comunicación. Este es necesario dentro de cualquier organización, pues es el núcleo que facilita el flujo de mensajes al interior y al exterior.

Cornelissen (2011), define a la comunicación corporativa como la función gerencial que posibilitará la gestión de todos los mensajes tanto al interior como al exterior de la

empresa. Por ello, la razón más importante para la creación del departamento de comunicación es que, en esta área se desarrollarán las estrategias para la consolidación de la identidad corporativa así como la gestión de los mensajes hacia los diferentes *stakeholders* de la organización.

Debido a que el plantel Secundaria-Bachillerato aún es pequeño, el área de comunicación debe ser proporcional a su tamaño, por lo que se sugiere que dentro de esta se incluya un equipo de dos personas. Es primordial que los profesionales que integren este departamento cumplan con las siguientes características:

- a) Poseer una formación integral en ciencias de la comunicación y vastos conocimientos en el área organizacional.
- b) Deben ser ajenos a la organización.
- c) Tener capacidad de liderazgo y habilidades en gestión.

Los colaboradores de esta área serán los responsables de gestionar los diferentes medios con los que cuenta el colegio y los mensajes que se transmiten. Sin embargo, su primera tarea será implementar la estrategia que se propone en este proyecto y llevar a cabo acciones de monitoreo y evaluación para verificar su efectividad.

La base de la estrategia se encuentra en la consolidación de una identidad corporativa que refleje los verdaderos valores y creencias que guiarán los comportamientos de los miembros de la organización. A partir de los análisis realizados, se creó una propuesta de renovación para comenzar a trabajar en el fortalecimiento de los factores más relevantes para los directivos del Colegio CIO de México. Esta propuesta se desarrollará en el siguiente apartado.

3.3 Propuesta de corazón ideológico

Como se describió en el capítulo anterior, el corazón ideológico del Colegio CIO de México, estaba conformado de la siguiente manera:

Misión: Proporcionar bases firmes y sólidas a nuestros alumnos a través de valores universales y de las mejores prácticas de educación, que los ayuden transformarse en personas íntegras y de libre pensamiento, lo cual les permita trascender a la excelencia en cualquier ámbito con liderazgo, responsabilidad y compromiso para poder satisfacer necesidades nacionales e internacionales (recuperada de sitio web).

Visión: Impulsar el cambio educativo y convertimos en los líderes de la educación personalizada; y proporcionar de manera íntegra: satisfacción y plenitud, en un horizonte infinito de conocimiento, fortaleciendo las capacidades de nuestros alumnos (recuperada de sitio web).

Valores:

- ▶ Auto Dirección
- ▶ Integridad
- ▶ Responsabilidad
- ▶ Igualdad de género
- ▶ Cuerpo y mente sana
- ▶ Liderazgo
- ▶ Toma de decisiones
- ▶ Ética
- ▶ Compromiso
- ▶ Visión

Tras la aplicación de las encuestas se detectó que muchos de los integrantes del Colegio CIO de México tenían una idea errónea o desconocían su corazón ideológico, por lo tanto, sus comportamientos no podían ser regulados por estos. También se identificaron errores en sus declaraciones de misión y visión pues no eran comprensibles y no expresaban lo que es realmente el Colegio CIO de México y a donde quiere llegar.

Por los motivos anteriores se decidió realizar una propuesta de corazón ideológico que concordara con lo que realmente es la organización y que pudiera ser aprehendida por sus miembros. La propuesta quedó de la siguiente manera:

3.3.1 Misión

La misión con la que contaba el Colegio CIO de México no era adecuada, ya que se trataba de una declaración muy larga y con una redacción poco personal que no

explicaba la razón de ser de la institución educativa. Por tal motivo se propone la siguiente declaración:

“Somos una institución educativa vanguardista que, a través de prácticas innovadoras de educación y valores universales, intervenimos en la formación de individuos íntegros con capacidades de liderazgo y emprendimiento social”.

En esta se describe lo que hace la organización en sus actividades diarias, cómo lo hace y qué pretende lograr con estas. Además, se redactó de manera sencilla para que los miembros de la organización se pudieran sentir identificados.

3.3.2 Visión

La declaración original, además de contar con un problema de redacción, no planteaba un estado futuro, es decir, no representaba una meta por alcanzar. Por tal motivo también se decidió renovar la visión, la cual quedó de la siguiente manera:

“Convertirnos en una institución reconocida por impulsar el cambio en los modelos educativos y métodos de enseñanza del país; y crear alumnos que, en congruencia con sus valores, sean capaces de dar respuesta a las demandas de la sociedad”.

A pesar de que no se habla de un momento en el tiempo en el que se va a alcanzar este objetivo, la declaración que se propone supone un estado deseable para la organización.

3.3.3 Principios rectores

De acuerdo con la evaluación sobre valores y atributos que se presentó en el capítulo dos, los miembros de la organización perciben que los siguientes son los que tienen mayor presencia en la organización: Compromiso (4.4 puntos), Innovación (4.3 puntos),

Creatividad (4.3 puntos), Personalización en el trato (4.2 puntos), Responsabilidad social (4.1).

A partir de estos elementos se conformó un grupo de principios rectores, los cuales servirán como una guía para los miembros de la organización. Si bien, la personalización en el trato fue uno de los atributos con mayor puntaje, en la creación de los principios rectores se descartó y se sustituyó por trabajo en equipo, aunque este último no recibió un puntaje favorable, es un valor importante para los directivos y uno de los factores que desean fortalecer en la cultura organizacional.

La conformación de los principios rectores de la corporación quedó de la siguiente manera:

- ▶ **Compromiso:** Los integrantes de la institución reconocen sus funciones y obligaciones como miembros valiosos dentro del Colegio CIO de México, además se identifican con los valores corporativos y los ponen en práctica.
- ▶ **Innovación:** Es la constante búsqueda por implementar tecnología y procesos de vanguardia con la finalidad de mejorar la calidad de la educación que recibe los alumnos, así como el ambiente en el que se desarrollan.
- ▶ **Creatividad:** Es pensar de forma original y aprovechar los recursos a la mano para transformarlos en soluciones a problemas cotidianos en oportunidades de crecimiento y aprendizaje.
- ▶ **Responsabilidad Social:** Las acciones de los miembros de la organización se llevan a cabo de manera consciente y están orientadas a generar un impacto positivo en el medio ambiente y en la comunidad con la que interactúan.
- ▶ **Trabajo en Equipo:** Juntos creamos un ambiente de confianza donde, todas las partes tan diversas como son, se integran, participan y se coordinan para enfrentar los retos del día a día.

Los principios rectores que se proponen para conformar el corazón ideológico representan lo que realmente se hace en la institución educativa. Asimismo, se

pretende que sirvan como los pilares sobre los que se apoyaran las acciones encaminadas a fortalecer la identidad del colegio y su cultura organizacional.

Tras el desarrollo de la nueva identidad corporativa es de vital importancia darla a conocer a los los grupos de interés. También es necesario identificar los medios más adecuados para informar sobre la renovación y realizar el diseño del mensaje para cada público.

3.4 Difusión de la nueva identidad corporativa

Como se analizó en el primer capítulo, la comunicación es un proceso que implica la interacción entre dos o más individuos. El primero es un emisor, el cual busca transmitir un mensaje a un receptor. El segundo actor, tras recibir información la procesa o razona y proporciona una retroalimentación.

Para asegurarse de que el mensaje llegue a su destinatario y pueda ser comprendido, el emisor debe asegurarse de elegir el medio y el código adecuados. Asimismo, debe estar al tanto de posibles barreras de comunicación que puedan alterar el mensaje.

Establecer una comunicación abierta es fundamental para que los miembros de la organización se sientan dispuestos a participar en el proceso de cambio que se pretende implementar. Ferrer (2015) señala que:

“Mediante una comunicación eficaz sobre la importancia y el alcance de los cambios que se quieren implementar, los empleados estarán con una mejor predisposición para aceptar los cambios y colaborar para la concreción de los objetivos organizacionales y por lo tanto se reducirán las posibilidades de resistencia que se puedan generar a raíz de los cambios implementados” , (pág. 105).

En el caso del Colegio CIO de México, los directivos serían los emisores y lo que se pretende comunicar es la renovación de la identidad corporativa, así como las estrategias para fortalecer la cultura organizacional. Los receptores serían los tres principales grupos de interés de la institución: profesores, alumnos y padres de familia.

3.4.1 Comunicación con profesores

Los profesores son los principales *stakeholders* a los que se dirigirá la estrategia de comunicación, por eso es importante que estos sean comunicados antes que los demás sobre los cambios que se implementarán en la organización. Los encargados de transmitir este mensaje deben ser los directivos.

Lo más recomendable es informar sobre la estrategia en una reunión a la que deberán asistir, si es posible, todos los empleados del colegio. En este evento se darán a conocer las razones que llevaron a los directivos a implementar los cambios en la organización, la manera en que estos se van a desarrollar, el impacto que tendrá en las operaciones del colegio y, por supuesto, qué se pretende lograr con esto. Asimismo, en esta junta será importante abrir el diálogo para conocer la perspectiva de los colaboradores acerca de este cambio.

Como se mencionó, uno de los principales temas que se deben tratar son las razones que llevaron a los directivos a implementar la estrategia. En este caso, se darán a conocer de manera general los problemas que se detectaron en el diagnóstico organizacional y se informará sobre las actividades que se llevarán a cabo para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

En esta etapa también se dará a conocer la renovación de la identidad corporativa y después de esto, es importante que los miembros de la organización siempre tengan presente su nueva misión, visión y principios rectores. Se propone la entrega de un documento que les permita recordar cada uno de los elementos que conforman el corazón ideológico del colegio.

Las actividades que se llevarán a cabo posteriormente para reforzar la cultura organizacional deberán ser informadas por el área de comunicación. Lo ideal es utilizar los medios a los que sólo los profesores tienen acceso tales como: correo corporativo y la plataforma digital del colegio.

3.4.2 Comunicación con alumnos

Tras informar a los profesores, también será importante que los alumnos conozcan sobre los cambios que se gestarán en el colegio. Sin embargo, no es necesario que este grupo conozca las razones de la implementación de la estrategia, ni los objetivos que se buscan alcanzar con esta. Lo más recomendable es que se explique la renovación del corazón ideológico y que se mencione que los cambios en la cultura serán para su beneficio.

A pesar de que los alumnos son considerados como un público externo, pues son los que reciben el servicio, estos pasan gran parte del tiempo en la organización, por lo cual, será necesario incluirlos en la estrategia de fortalecimiento de la cultura organizacional. Igual que en el caso de los profesores, las actividades en las que solicitará su participación se informarán a través del área de comunicación.

3.4.3 Comunicación con padres de familia

La información sobre los cambios en el Colegio CIO de México también deberá hacerse llegar a los padres de familia. Se sugiere que los directivos den a conocer la nueva identidad corporativa con el fin de reiterar el compromiso de la organización con sus grupos de interés. No es necesario que se expliquen las razones de los cambios ni se expongan los objetivos de la estrategia.

Sin embargo, será necesario su presencia en algunas actividades con el fin de fortalecer determinados factores culturales entre todos los *stakeholders*, especialmente en los factores de participación y orientación al cliente. Para informar sobre estas actividades se hará uso de la plataforma digital, a la cual tienen acceso los padres de familia, así como correos electrónicos o circulares impresas.

3.4.4 Gestión de medios de comunicación

Como se mencionó anteriormente, el departamento de comunicación jugará un papel clave en la estrategia. Además de apoyar en el proceso de construcción y difusión de la

nueva identidad corporativa, serán los encargados de gestionar los medios con los que cuenta la organización para optimizar su uso.

Si bien se analizaron distintos medios de comunicación, no todos pueden ser controlados por la organización, pues muchos son utilizados de manera informal. En la siguiente tabla se presenta de forma sintética los cambios y acciones que se deberán llevar a cabo en determinados medios para mejorar los flujos de mensajes al interior y al exterior del Colegio CIO de México:

Medio	Propuesta
Reuniones o juntas	<ul style="list-style-type: none"> • Previamente a la realización de las juntas de profesores que se llevan a cabo mensualmente, se deben definir los temas a revisar y delimitar el tiempo que le dedicarán a cada uno. • Los miembros deben designar a un moderador que mantenga el orden de la junta y lleve un registro de los puntos importantes que se trataron y de las conclusiones a las que se llegaron. • Es necesario establecer juntas quincenales entre los coordinadores de las academias y los profesores a su cargo, siguiendo los lineamientos mencionados anteriormente.
Plataforma	<ul style="list-style-type: none"> • Al tratarse de un medio muy importante para la comunidad escolar, los contenidos que se publican en la plataforma deben mantenerse actualizados diariamente, por lo tanto será necesario establecer fechas de entrega de nuevos materiales. • Será importante trabajar de manera cercana con los profesores para tener al día la situación académica de cada uno de los alumnos.
Sitio Web	<ul style="list-style-type: none"> • El sitio web debe ser optimizado con la información esencial del Colegio CIO de México. • Debe poseer un diseño atractivo, el cual debe estar en línea con la imagen que se desea proyectar al exterior. • La página debe mantenerse actualizada para brindar información relevante a los públicos externos.
Redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram y YouTube)	<ul style="list-style-type: none"> • Será importante nutrir las redes sociales del colegio con contenido de calidad y enfocar la comunicación a los diferentes públicos que se encuentren en cada plataforma. • Es tarea del equipo de comunicación generar publicaciones y fomentar la interacción con los seguidores.

Tabla 24. Elaboración propia, planeación de medios del Colegio CIO de México.

3.4.5 Periódico escolar: Universo CIO

Un punto fundamental dentro de la estrategia es fortalecer la participación entre los miembros de la comunidad escolar. Se propone la creación de un nuevo medio de comunicación: un periódico escolar, el cual se titulará Universo CIO.

El principal objetivo de este medio será informar sobre el acontecer de la organización y difundir diversos temas que sean de interés para la comunidad escolar. La idea es que a través de este medio se promueva la participación entre los diferentes grupos de interés, especialmente los alumnos a quienes se les busca formar como jóvenes críticos y comprometidos con su entorno.

La diversidad de temas sobre los que informará este medio es muy amplia, por eso se eligió el nombre **Universo CIO**. Se propone que para que sea atractivo y fácil de leer, se divida en secciones, las cuales corresponderán a cada una de las academias en las que se integran los docentes:

- ▶ **Ciencias:** En esta sección se hablará acerca de novedades y curiosidades en las diferentes disciplinas de matemáticas y ciencias naturales. Estará a cargo de los profesores de Biología, Química, Física y Matemáticas.
- ▶ **Humanidades:** Aquí se tratarán noticias sobre arte, incluyendo cine, literatura, teatro, etc. Además, se darán a conocer curiosidades sobre la historia de México y el mundo. Esta sección estará en manos de los profesores de Español, Ética e Historia.
- ▶ **Empresarial:** En esta sección se darán a conocer el trabajo que hacen las empresas más reconocidas a nivel mundial con el propósito de que los alumnos se informen sobre la forma en la que trabajan estas organizaciones y de qué manera están innovando. La sección estará a cargo de los profesores de Administración, Finanzas y Mercadotecnia.
- ▶ **Culturas del mundo:** Se propone que en esta sección se brinde información sobre países del mundo y sus diferentes expresiones culturales para que los alumnos

puedan conocer otras formas de vida y abran su panorama. Desde luego, esta sección será dirigida por los profesores de idiomas.

- ▶ **Deportes:** En esta sección se darán a conocer las noticias más relevantes del deporte nacional e internacional, también se darán consejos sobre nutrición y acondicionamiento físico. La idea es que la comunidad reciba información sobre cómo mantenerse sanos y en buena condición física. Los responsables de esta sección serán los profesores de Educación Física.
- ▶ **Comunidad CIO:** Esta sección no está relacionada con ninguna de las academias, pero es muy relevante porque aquí se informará sobre los eventos que se llevarán a cabo durante el mes y se reseñarán acontecimientos importantes como presentación de proyectos, visitas a las comunidades o fiestas escolares.

Como se mencionó en los puntos anteriores, se pretende que los profesores aporten al contenido del periódico escolar como editores de las diferentes secciones y se espera que los estudiantes colaboren con el medio compartiendo noticias o información de interés. La edición general, el diseño y la distribución del periódico estará a cargo del área de comunicación.

El formato en el que se publicará el periódico será digital, con lo cual se busca evitar la producción de ejemplares impresos que puedan generar basura y, de esta manera, mitigar el impacto medioambiental. El periódico llegará a todos los miembros de la comunidad escolar será a través de correo electrónico con ayuda de alguna plataforma de *email marketing*.

Debido a que el periódico está destinado a circular dentro de una organización pequeña, se considera que la periodicidad de publicación sea mensual. La idea es que la edición del periódico comience junto con el ciclo escolar y se publique continuamente entre los meses de septiembre a junio. En total serían diez ejemplares al año. Durante los meses de julio y agosto no se trabajará en el periódico debido a que la comunidad escolar se encuentra en periodo vacacional.

La siguiente imagen es la propuesta de diseño que llevará el periódico en su primera edición:



Imagen 1. Elaboración propia, propuesta de portada periódico "Universo CIO".

3.5 Planeación de la estrategia

En este apartado se darán a conocer los puntos principales de la estrategia de comunicación organizacional que fue diseñada para el Colegio CIO de México a partir del trabajo de diagnóstico que se realizó. Se presentan los objetivos de la estrategia y las principales acciones que deben llevarse a cabo.

3.5.1 Objetivo general

Como se definió al inicio de este proyecto, lo que se busca lograr con esta estrategia de comunicación organizacional es consolidar una imagen positiva entre los *stakeholders* del Colegio CIO de México en su plantel Secundaria-Bachillerato, a través del fortalecimiento de la identidad corporativa y la cultura organizacional.

3.5.2 Objetivos específicos

- ▶ Fortalecer diferentes aspectos de la cultura organizacional para alcanzar el estado ideal planteado por los directivos.
- ▶ Crear un área de comunicación encargada de regular los medios de comunicación con los que cuenta el colegio para mejorar el flujo de mensajes entre la organización y sus principales grupos de interés.
- ▶ Establecer una nueva identidad corporativa del Colegio CIO de México que sea congruente con lo que realmente es la organización.
- ▶ Capacitar líderes que brinden una dirección estratégica a los colaboradores para el logro de metas y objetivos corporativos.
- ▶ Mejorar la integración entre los grupos que conforman la comunidad escolar.

3.5.3 Etapas de la estrategia

Debido a que esta estrategia implica un cambio estructural dentro de la organización es probable que se trate de una transición larga, por lo cual debe llevarse a cabo en etapas. Se prevé que la aplicación de la estrategia abarque poco más de un ciclo escolar y que cada fase tendrá una duración diferente, dependiendo de las actividades

a realizar. A continuación se definirán las diferentes etapas en las que se dividirá la estrategia y las principales actividades a realizar:

- 1. Creación del área de comunicación:** Se propone poner en marcha la estrategia con la creación del área de comunicación pues, como se mencionó anteriormente, esta entidad será la encargada de proponer, gestionar y evaluar las actividades. Además, se encargará de seleccionar los medios y el tipo de comunicación para la presentación de la nueva identidad corporativa, así como las acciones que se llevarán a cabo para fortalecer la cultura organizacional.

- 2. Presentación de la nueva identidad corporativa con profesores:** La planta docente debe ser el primer grupo al que se le presente la nueva identidad corporativa. También deberán estar enterados sobre los cambios que se llevarán a cabo en el plantel. Se propone que esta presentación se lleve a cabo antes del final del ciclo escolar, pues esto permitirá planear las actividades de transición durante las vacaciones de verano.

- 3. Planeación de actividades:** Esta etapa comenzará tras la presentación de la nueva identidad corporativa. De nuevo se aplicarán pruebas a los profesores con el fin de identificar a los potenciales agentes de cambio, quienes serán las personas que apoyarán durante el proceso de fortalecimiento de la cultura organizacional e interiorización de la identidad corporativa.
Se propone que el diseño de las actividades de fortalecimiento de la cultura comience durante las vacaciones de verano. Serán necesarias diversas reuniones semanales, en las que se definirán las acciones a realizar, los recursos que se van a utilizar y los tiempos en los que se llevarán a cabo.

- 4. Difusión de la nueva identidad corporativa entre alumnos y padres de familia:** En este punto será importante definir cómo se dará a conocer la estrategia y seleccionar los medios adecuados a través de los cuales se informará a los otros

stakeholders sobre los cambios que ocurrirán en la organización. Se recomienda que esta presentación se lleve a cabo al inicio del inicio escolar.

Asimismo, durante esta presentación se dará a conocer la creación del periódico escolar y se invitará a los miembros de la comunidad CIO a participar en su elaboración. La idea es que las actividades y sus resultados sean difundidos a través de estos medios.

5. Actividades de fortalecimiento: Una vez que todos los *stakeholders* han sido informados sobre los cambios en la identidad y la cultura del colegio, y se han diseñado las actividades de fortalecimiento se deberá a proceder a la ejecución de la estrategia.

Lo ideal es que se trabaje sobre cada una de las cuatro dimensiones así como en los principios rectores. Debido que el ciclo escolar tiene una duración aproximada de 10 meses, se propone que se trabaje un principio rector y una dimensión cultural de manera simultánea en cada bimestre. El orden quedaría de la siguiente manera:

- ▶ Septiembre-Octubre: Compromiso/Misión
- ▶ Noviembre-Diciembre: Innovación/Adaptabilidad
- ▶ Enero-Febrero: Trabajo en Equipo/Participación
- ▶ Marzo-Abril: Responsabilidad Social/Consistencia
- ▶ Mayo-Junio: Creatividad/Cultura CIO

Se propone esta combinación, pues se considera que, cada uno de los principios rectores que se eligieron para el Colegio CIO de México comparten temas comunes con las diferentes dimensiones culturales. Cabe destacar que hay más principios rectores que factores, por lo que se propone que en el último bimestre, para cerrar con la fase de fortalecimiento, se trabaje de manera integral con la cultura de la organización.

6. Evaluación de la estrategia

Tras finalizar el ciclo escolar, se llevará a cabo la evaluación de la estrategia. Se aplicarán de nuevo las pruebas de diagnóstico para medir el nivel en el que se encuentra cada dimensión cultural y se comparará con el estado ideal. Asimismo, se llevarán a cabo encuestas a los grupos de interés de la organización para conocer cuál es su perspectiva sobre la organización y determinar si ha cambiado la imagen del colegio y de qué forma. Las fases de la estrategia se pueden visualizar de manera gráfica en la siguiente tabla:

	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
Creación del área de comunicación	■													
Presentación de la nueva identidad corporativa	■	■												
Planeación de actividades	■	■												
Difusión de la identidad corporativa			■	■										
Presentación del Periódico escolar			■											
Edición del periódico "Universo CIO"			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Actividades			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Compromiso / Misión			■	■										
Innovación / Adaptabilidad					■	■								
Responsabilidad Social / Consistencia							■	■						
Trabajo en Equipo / Participación									■	■				
Creatividad / Cultura CIO											■	■		
Evaluación de la estrategia													■	■

Tabla 25. Elaboración propia, planeación de la estrategia de comunicación organizacional.

CONCLUSIONES

Para que las empresas puedan sobrevivir en su entorno y prosperar es importante que tomen en cuenta la parte de la comunicación organizacional, que no es simplemente el flujo de mensajes al interior y al exterior de la entidad, sino un conjunto integral de estrategias que le permiten a la empresa presentarse ante sus *stakeholders* y generar una imagen corporativa favorecedora. Al contar con este valor intangible, las corporaciones pueden lograr mayores ventas, atraer inversores e incluso mejores colaboradores.

Como se explicó al inicio de este proyecto, la imagen corporativa se construye a partir de la información que los grupos de interés obtienen sobre la organización. Las fuentes de información son dos, la primera es el entorno en el que se desenvuelve la organización, sobre el cual no se puede establecer ningún tipo de control pero debe mantenerse vigilado. La otra fuente es la propia organización, aquí es donde se puede tomar acción y generar estrategias de comunicación orientadas a generar percepciones favorables.

Los principales elementos sobre los que la organización debe trabajar en su interior son la identidad corporativa y la cultura organizacional. Por un lado, la identidad corporativa comunica la esencia de la empresa en elementos tangibles tales como su corazón ideológico, su frase de marca o incluso su publicidad, en tanto, el elemento en el que se ve reflejada la personalidad de la entidad es su cultura organizacional.

Los valores y creencias compartidas son las que hacen que los miembros de una corporación tengan determinados comportamientos, los cuales generan un impacto en los procesos de la organización. Tener control sobre este elemento es de vital importancia pues, además de facilitar el logro de objetivos puede contribuir en la construcción de relaciones positivas con los grupos de interés.

Generar una estrategia de fortalecimiento de la cultura organizacional y la identidad corporativa es determinante para consolidar una imagen corporativa favorable. Sin embargo, es importante generar una congruencia entre los elementos antes mencionados de modo que los *stakeholders* perciban que la empresa en verdad es lo que dice ser.

Sin embargo, la estrategia no es igual para todas las organizaciones, cada una tiene necesidades específicas y es necesario detectarlas antes de entrar en acción. Para ello se utiliza la herramienta de diagnóstico organizacional, la cual permite visualizar el estado actual de la empresa. En el presente caso de estudio, el diagnóstico sirvió para los siguientes propósitos:

- a) Estudiar el origen de las principales problemáticas que afectan a la organización y las áreas de oportunidad con las que cuenta.
- b) Identificar los medios de comunicación y los voceros clave sobre los que se puede apoyar la estrategia.
- c) Conocer la percepción que los diferentes *stakeholders* tienen sobre la organización.
- d) Revelar la situación de la cultura organizacional real en comparación con la ideal.

Tras realizar un diagnóstico organizacional es posible llevar a cabo un proceso de planeación para la implementación de las estrategias que deriven en resultados exitosos. Esta herramienta permitirá que la empresa identifique cuáles son los problemas más graves y la manera en la que debe solucionarlos, así como las áreas de oportunidad que puede aprovechar para impulsar su crecimiento.

A partir del diagnóstico organizacional realizado en el Colegio CIO de México, plantel secundaria-bachillerato se puede concluir lo siguiente:

Esta institución educativa posee tres grupos de interés clave: los profesores, los alumnos y los padres de familia. Sin embargo, se considera que la planta docente es el

factor más importante, pues son la primera cara que ven los clientes potenciales, conviven todo el tiempo con los alumnos y son los intermediarios entre la institución y los padres de familia. Su participación es de vital importancia para lograr el éxito en la estrategia.

Se observó que los miembros de la planta docente se encuentran muy comprometidos con su profesión y con la organización. Este factor puede ser aprovechado para la implementación de la estrategia de comunicación. Además, estos *stakeholders* pueden contribuir a que los otros grupos acepten los cambios que se gestarán al interior de la organización con mayor facilidad.

Se detectó que la mayor parte de los problemas del Colegio CIO de México tienen su origen en la falta de congruencia entre lo que dicen ser y lo que realmente son. A partir de la evaluación de las dimensiones culturales, se identificó que el punto más débil es precisamente la misión, confirmando que la mayoría de los colaboradores no conoce o no comprende el corazón ideológico establecido por los fundadores, y por lo tanto sus acciones no corresponden con este.

Si bien, la misión fue el punto más débil, el mejor puntaje lo obtuvo la dimensión de adaptabilidad. Esto indica que en la organización los cambios son bien recibidos, es decir, los colaboradores aprenden de sus errores y llevan a cabo acciones para mejorar. Es preciso señalar que, en la mayoría de las ocasiones que han generado cambios, estos no han alcanzado los resultados deseados, debido a la falta de planeación con los que fueron implementados.

Respecto a la comunicación, en el Colegio CIO de México se cuenta con los medios de comunicación básicos tales como teléfono, correo electrónico, redes sociales, entre otros. Es necesario regular los medios corporativos para que el mensaje que se desea enviar llegue con éxito a su destinatario. También se requiere trabajar en la comunicación para que realmente cumpla con sus cuatro funciones y contribuya en el desarrollo de buen clima laboral para los miembros de la organización. Además, se

propuso la creación de un nuevo medio que tiene como objetivo informar sobre el acontecer organizacional y fomentar la participación entre los colaboradores.

Una vez concluida la etapa de diagnóstico fue posible diseñar una estrategia de comunicación corporativa, la cual tiene como objetivo fortalecer cuestiones culturales muy definidas y renovar la identidad del Colegio CIO de México. Con este esfuerzo se pretende lograr que la percepción que tienen los grupos de interés sobre la institución cambie.

Cabe destacar que el éxito de esta estrategia depende mucho de dos factores contemplados por el ámbito del desarrollo organizacional: el liderazgo de los directivos y el compromiso de todos los miembros de la comunidad escolar. Al trabajar de manera simultánea con ambos elementos se puede lograr que todos los *stakeholders* estén al tanto de los cambios que se implementarán y comprendan su importancia e impacto en los procesos organizacionales.

Si bien la estrategia no se pudo implementar en la organización, debido a cuestiones administrativas, es posible afirmar que la hipótesis planteada al inicio de este trabajo se cumple. Durante la fase de investigación se pudo observar un cambio en la actitud de los colaboradores. Estos pasaron de un estado pasivo a ser proactivos y participativos, pues muchos esperaban que con este proyecto se pudiera cambiar su situación actual.

Finalmente, los resultados de la investigación permitieron visualizar la estrecha relación que existe entre la imagen corporativa, la identidad y la cultura organizacional. Estos tres elementos son de suma importancia para que una empresa sobreviva en su entorno ya que comunican lo que una empresa es y lo que hace. De esta manera, queda demostrada la relevancia que posee la comunicación organizacional en el desarrollo de las empresas, así como la importancia de tener una imagen corporativa consistente con la identidad y la cultura organizacional.

REFERENCIAS

BIBLIOGRAFÍA

- Berlo, D. (1929). *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y a la práctica*. México: El Ateneo.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. España: IIRP.
- Collado, F. (2014). *La comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication*. Estados Unidos: Sage.
- Costa, J. (1993). *Identidad Corporativa*. México: Trillas.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento organizacional*. Reino Unido: Escuela de Negocios de Edimburgo Heriot-Watt University.
- Elías, J. & Mascaray, J. (1998). *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación. Diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*. España: Gestión 2000.
- Hall, R. (1982). *Organizaciones: Estructura y Proceso*. España: Prentice Hall.
- Jiménez, A & Rodríguez, I. (2007). *Comunicación e imagen corporativa*. España: Editorial UOC.
- Richmond, V & McCroskey, J. (1992). *Organizational Communication for Survival*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Robbins, S & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. Alfaomega. México.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. España: Plaza y Janés.

HEMEROGRAFÍA

- Capriotti, P. (1998). *La comunicación interna. Reporte C&D—Capacitación y desarrollo*, 13, 5-7.
- Currás, R. (2010). *Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. Teoría y Praxis*, 7, 9-34.
- Fernández, G., Vázquez, J., & Corredoira Q. (2007). *La importancia de los stakeholders de la organización: un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del*

alumnado de la universidad española. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, 13(2),13-32.

Ferrer, R. (2015). *La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional.* Rev. Int. Investig. Cien. Soc. 1 (1), 102-114.

García, V. (2017). *Desarrollo de un modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional.* Perspectivas, 20 (39), 75-102.

Míguez, M. (2007). *Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas.* Zer, 23, 183-197

Pérez, A. (2014). *Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa.* Cuadernos de Gestión 14, 97-126.

Quirant, A., & Ortega, A. (2006). *El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio.* Revista de empresa, 18, 50-64.

Romero, J., Matamoros, S., & Campo, C. A. (2013). *Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica.* Innovar, 23(50), 35-52.

Vera, N. & Valenzuela, M. (2012). *El concepto de identidad como recurso para el estudio de transiciones.* Psicología & Sociedad, 24(2), 272-282.

CIBEROGRAFÍA

Colegio CIO de México. (Mayo de 2018). <https://www.colegiociodemexico.edu.mx>

Colegio CIO de México. (s.f.). *Inicio* [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado en mayo de 2018 de <https://www.facebook.com/cio.demexico/>

Colegio CIO de México [@colegiociodemexico]. (s.f.). *Publicaciones* [Perfil de Instagram]. Instagram. Recuperado en mayo de 2018 de <https://www.instagram.com/colegiociodemexico/>

Colegio CIO de México [@CioMexic]. (s.f.). *Tweets* [Perfil de Twitter]. Recuperado en mayo de 2018 de <https://twitter.com/ciomexic?lang=en>

Colegio CIO de México [Colegio CIO de México]. (s.f.). *Videos* [Canal de YouTube]. Recuperado en mayo de 2018 de <https://www.youtube.com/channel/UCjDgIip6I37GXI7IY1HRHUg>

Colegio CIO de México [Colegio CIO de México]. (2016. Junio. 27). Video promocional del *Colegio CIO de México* [Archivo de video]. Recuperado en mayo de 2018 de <https://www.youtube.com/watch?v=7FwQdkIMuMo>

ENTREVISTAS

- Erick Quijas, Director del Bachillerato del Colegio CIO de México, (04/05/18) en las instalaciones del Colegio CIO de México plantel Sencundaria-Bachillerato.
- Francisco Mejía, Director de Secundaria del Colegio CIO de México, (04/05/18) en las instalaciones del Colegio CIO de México plantel Sencundaria-Bachillerato.
- Ingeniero Jorge Talavera, Cofundador del Colegio CIO de México, (11/05/18) en las instalaciones del Colegio CIO de México plantel Sencundaria-Bachillerato.
- Laura Torres, Coordinadora del área de Psicopedagogía del Colegio CIO de México, (18/05/18) en las instalaciones del Colegio CIO de México plantel Sencundaria-Bachillerato.