



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

Diseño de estrategias de comunicación
para el reforzamiento y formalización de la cultura organizacional
en la institución educativa
Comunidad Montessori Tepepan (CMT)

TESIS PROFESIONAL

Que para obtener el título de:
Licenciada en Ciencias de la Comunicación
Opción: Comunicación Organizacional

Presenta:

ANALÍ HENESTROSA LANDEROS

Asesora: Lic. Cecilia Sánchez Espinosa

Año 2010





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

A MI HERMANO: Milton Henestrosa, por ser mi mejor amigo y mi apoyo en todo momento.

A MIS PADRES: Ma. Guadalupe Landeros y Milton Henestrosa, por su excepcional ejemplo.

A MI FAMILIA por ser un pilar muy fuerte.

A MIS AMIGOS y más aún a Daniela Campero por ayudarme en todo momento.

A Alicia Rodríguez, por su gran apoyo

A MI ASESORA Cecilia Sánchez, por la orientación que me brindó para poder desarrollar este proyecto.

A MI FACULTAD

A LA UNAM

ÍNDICE

	Páginas
Introducción.....	7
 CAPÍTULO 1	
Marco Conceptual:	
Comunicación y Cultura Organizacional.....	11
1.1. Comunicación y Organización	11
1.2 Cultura y Cultura Organizacional	18
1.3 Cultura e Identidad Organizacional	22
1.4 Cultura e Imagen Organizacional	27
1.5 Cultura y Relaciones Públicas	30
1.6 Marco metodológico	34
 CAPÍTULO 2	
Antecedentes y aspectos generales de	
Comunidad Montessori Tepepan (CMT).....	43
2.1 Modelo educativo constructivista (Método Montessori)	43
2.2. Comunidad Montessori Tepepan	45
2.3 La Cultura Organizacional de Comunidad Montessori Tepepan	51
2.4 Formas de comunicación de la cultura de Comunidad Montessori Tepepan	55

CAPÍTULO 3

Diagnóstico de la cultura organizacional de

Comunidad Montessori Tepepan.....	59
3.1 Análisis del entorno	59
3.2 Análisis del micro-entorno	68
3.2.1 Contacto inicial	69
3.2.2 Examen de artefactos culturales	69
3.2.3 Encuestas de cultura, clima organizacional, medios de comunicación y motivación	72
3.2.4 Evaluación de la Identidad organizacional	85
<i>Identidad conceptua</i>	85
<i>Identidad visual</i>	87
3.2.5 Entrevistas a informantes calificados	94
3.2.6 Brainstorming	102
3.3 Diagnóstico Organizacional	107

CAPÍTULO 4

Diseño de estrategias creativas de comunicación

para fortalecer la cultura organizacional de

Comunidad Montessori Tepepan.....	111
4.1 Planteamiento del problema	111
4.2 Objetivos y metas de la propuesta	111
4.3 Estrategias creativas	
Estrategia Creativa no. 1	
<i>Manual de identidad Visual</i>	113

Estrategia Creativa no. 2	
<i>Medios de Difusión de la Identidad Corporativa</i>	120
Estrategia Creativa no. 3	
<i>Manual de Bienvenida</i>	133
Estrategia Creativa no. 4	136
<i>Manual de Inducción</i>	
Estrategia Creativa no. 5	
<i>Capacitaciones, Juntas técnicas y Festejo de cumpleaños</i>	139
Estrategia Creativa no. 6	
<i>Evento de Socialización Día de Muertos</i>	144
Conclusiones	157
Anexos	163
Bibliografía	175

Introducción

A lo largo de los años la educación en México ha cursado varias etapas evolutivas, propiciadas por el fenómeno que ha alentado a mucho investigadores que han orientado sus estudios hacia la forma en que aprenden los estudiantes, más que a cómo son enseñados, poniendo así en tela de juicio la efectividad del modelo educativo tradicional comparado con modelos alternativos contemporáneos.

Actualmente el modelo educativo constructivista, específicamente el Método Montessori, ha surgido como una alternativa para el desarrollo de una educación integral, la cual se preocupa principalmente por el progreso emocional de la persona, que luego repercute a nivel académico; además, este modelo de aprendizaje se basa primordialmente en los materiales que el alumno encuentra en su entorno.

Pese a que el Método Montessori es una alternativa radical positiva de educación, aún existen debilidades que obstaculizan su implantación en las escuelas mexicanas, una de ellas es la débil imagen que los públicos externos tienen de los centros montessorianos debido, en gran parte, a la falta de una cultura organizacional bien definida, lo que repercute en la identidad y el sentido de pertenencia, como es el caso del centro educativo Comunidad Montessori Tepepan (CMT).

Con base en un diagnóstico previamente realizado al personal de CMT, se encontró que el mayor obstáculo para el buen funcionamiento de la organización, así como para el mejoramiento de sus condiciones, es la carencia de esta cultura organizacional estructurada y clara. Esta afirmación se basa en los resultados de las encuestas efectuadas al personal interno acerca de su cultura, abarcando temas como motivación, clima y comunicación interna; además de la recopilación de información, análisis de ésta y observación participante que tuvo lugar para obtener el prediagnóstico.

El objetivo de este proyecto es diseñar estrategias de comunicación que puedan ser utilizadas de manera práctica por la organización para originar la integración y el reconocimiento de la cultura por parte de sus públicos internos y mixtos de la institución, además de ser utilizadas como instrumentos de difusión de la identidad con el fin de construir una buena y sólida imagen en sus públicos externos.

Este proyecto pretende utilizar la teoría de la comunicación, y en concreto, la teoría de identidad corporativa para tratar de mejorar las condiciones y el funcionamiento del centro educativo Comunidad Montessori Tepepan, donde predomina una deficiente cultura organizacional que prevalece al interior y que se refleja en un carente sentido de identidad y pertenencia, obstaculizando la construcción de una buena imagen en su entorno.

El primer capítulo, o marco conceptual, abarca temas directamente relacionados con la cultura organizacional, con el proceso de identidad y con la imagen corporativa. Se muestran de igual manera, diversas definiciones sobre el marco metodológico, es decir, de la técnica que se utilizó para realizar el diagnóstico de esta tesis.

El capítulo dos define las características del centro educativo Comunidad Montessori Tepepan: su misión, visión, valores, filosofía y método por las cuales pretende ser conocida. A continuación se especifica cómo está organizada en su interior y ofrece respecto a los medios de comunicación y de información que utiliza.

En el tercer capítulo se hará una revisión y análisis de la organización con lo que se pretende detectar la cultura e identidad organizacional por medio de la interpretación de datos duros y la observación participante (una técnica comúnmente usada en las ciencias sociales que permite estudiar a fondo a los investigados ya que en el tiempo que se convive con ellos se llega a conocer hábitos, tradiciones, lenguaje, ideologías, habilidades, entre otras cuestiones).

Posteriormente se aplicarán encuestas (las cuales son una serie de preguntas guiadas para un fin específico y dirigidas a una muestra representativa de la institución); en este caso, por tratarse de una microempresa se realizarán las encuestas al público inmediato, como son: el personal interno con el que se medirá el clima de opinión; el público mixto (niños y padres de familia) con los que se medirá integración, lealtad, sentido de orgullo y pertenencia.

Finalmente se realizarán entrevistas a los directivos, y al personal con más tiempo de antigüedad, con lo cual se pretende entablar un diálogo que sirva de apoyo para identificar la identidad organizacional a la que quiere llegar el centro educativo CMT, y compararlo con la realidad. Además se hará un *brainstorming* (método cualitativo) que ahondará en la problemática que sus públicos internos consideran existente. Tomando en cuenta la identidad real y aquella a la que se quiere llegar, se elaborará un diagnóstico organizacional que servirá como base para la creación de estrategias creativas de comunicación.

El capítulo cuarto abarcará diferentes estrategias creativas que pretenden combatir todos los obstáculos que se encontraron en la organización que impiden su buen funcionamiento, desde la creación e implementación de un signo identificador hasta la realización de un evento de socialización que permita la adhesión de sentido de orgullo y pertenencia en sus públicos.

Como se observa entonces, el objetivo central de la tesis es diseñar estrategias de comunicación que formalicen y refuercen la cultura organizacional de Comunidad Montessori Tepepan (CMT), para generar un sentido de identidad y pertenencia en sus públicos internos y mixtos. La hipótesis es que, al fortalecer la cultura organizacional de la institución se consolide la identidad corporativa (visual y conceptual), y a su vez, se sienten las bases para la construcción de una imagen benéfica en su entorno.

Capítulo 1

Marco Conceptual:

Comunicación y Cultura Organizacional

1.1. Comunicación y Organización

Organización y comunicación son comúnmente utilizados en el ámbito empresarial; cuando se habla de estos conceptos, generalmente van ligados el uno con el otro. Esto se debe a que toda organización está formada por personas que a su vez crean grupos sociales y requieren de la comunicación para poder interactuar.

Por ello, a continuación se definen los conceptos necesarios para el entendimiento del proceso de comunicación en las organizaciones, así como su conexión con la cultura, identidad e imagen organizacional.

Organización

Organización es un término utilizado para denominar un *conjunto organizado* o la *acción de organizar* dicho conjunto. Toda empresa, institución o corporativo es una organización; ésta no sólo incumbe a la administración (como muchas personas lo creen), sino que involucra a múltiples disciplinas como la sociología, la psicología, las ciencias políticas, la ingeniería, la informática, la antropología y la etnología.

Las organizaciones pueden considerarse como *sistemas de participación-producción* que transforman las necesidades y las *materias primas* en *servicios y productos*.¹ Las organizaciones, al ser sistemas de *participación-producción*, remiten al *por qué* de su existencia, es decir interactúan con su entorno para facilitar su producción y así satisfacer las necesidades humanas requeridas en ese momento.

¹ BECKHARD Richard, Harris Reuben T. Transiciones organizacionales. SITESA (Sistemas Técnicos de Edición), México 1988, pág. 27.

Una organización es una entidad social que está orientada al logro de metas. Tiene un sistema de actividad deliberadamente estructurada y no alcanza un límite o frontera identificable.² La organización, al ser un sistema abierto, tiende a adaptarse a su entorno para su mejor funcionalidad. Es flexible, y por ello, interactúa y se transforma de acuerdo a las necesidades del mismo.

Miles de organizaciones surgen año con año en todo el mundo, sin embargo muy pocas logran mantenerse en el mercado por largo tiempo. Ello no es por falta de suerte, sino de la flexibilidad indispensable para realizar el cambio cuando su entorno así lo demanda.

Es importante entender que una organización no es sólo lógica y experiencia, sino un sistema social muy complejo que debe ser abierto y adaptativo, pues coexiste con su ambiente. Este sistema social tiene una interacción con los elementos de su entorno. Existe una coordinación de la transformación de los *inputs* (material que recibe la organización para procesarlo y transformarlo) que se convierten en *outputs* o productos que le devuelve al entorno.

Para que una organización sea funcional, además de tomar en cuenta elementos como la ciencia, la tecnología y su entorno, es indispensable hablar de sus públicos -ya sean internos, externos o mixtos-, y referirnos a ellos como esta red social que permite la existencia de las organizaciones.

El elemento principal de una organización son las personas; éstas determinarán la particularidad de la empresa, el ambiente, el clima y su cultura organizacional. La producción será eficiente o no dependiendo del público que esté involucrado. Los públicos pueden ser internos, externos o mixtos; estos últimos son aquellos que no están del todo dentro de la organización pero que si afectan directamente a ésta (el concepto de públicos se profundizará más adelante).

² DAFT Richard L, Steers Richard M. Comportamiento. Limusa Noriega Editores, México 1997, página 31.

“En las organizaciones, las personas tienen objetivos particulares. La gente espera que su participación le ayude a alcanzar sus propios objetivos. Las interacciones que se llevan a cabo dentro de la organización permiten realizar metas mancomunadas compatibles, quizás distintas, pero relacionadas con estos objetivos personales.”³

La organización puede definirse entonces como la combinación armoniosa de objetivos personales con metas colectivas de individuos que se encuentran relacionadas directamente con la organización, además de ser una estructura flexible y moldeable, dependiendo de los requerimientos de su entorno. Estos públicos trabajan con diferentes elementos organizacionales, como la tecnología, el capital, los recursos materiales y los medios de comunicación por los cuales se intercambia la información. El concepto de comunicación tiene un peso igualmente importante, por lo que es imprescindible mencionarlo.

Comunicación

Todo el mundo se comunica, esto se debe a la inminente naturaleza social que los seres vivos poseemos. Paradójicamente el concepto permanece a menudo sin una definición concreta y por ello se utiliza en sentidos muy distintos: desde conferencias llamadas “comunicaciones”, mensajes transmitidos de una persona a otra que remontan el sentido arcaico de *comuni3n* o *acci3n de compartir*, hasta utilizarlo como el proceso de los medios masivos de comunicaci3n.

Por los m3ltiples usos de dicho t3rmino es necesario acordar una definici3n unificada, clara y sencilla que ayude a definirla para el prop3sito de esta tesis. La comunicaci3n es un proceso inminente en la interacci3n humana que tiene como finalidad transferir informaci3n de manera formal o informal, dependiendo de la naturaleza del mensaje. La compresi3n y retroalimentaci3n de la informaci3n depender3 del acervo de conocimientos del emisor y del receptor.⁴

³ HEBERT G Hicks. Administraci3n Organizacional, desde el punto de vista de sistemas y recursos humanos. CECSA, M3xico 1997, p3gina 68.

⁴ *Ib3dem.*, p3gina 81.

La comunicación puede ser muy complicada o muy sencilla; formal o informal, todo depende de la naturaleza del mensaje (información brindada) que se va a transmitir, y de la relación entre el emisor y el receptor. Aquí se tocan dos términos diferentes en su significado, pero que se confunden fácilmente: comunicación e información.

Los términos información y comunicación, pese a que están estrechamente relacionados, no significan lo mismo. Para P. Joffre y G. Koenig el término información se refiere a situaciones en las que sólo el receptor tiene un rol activo, mientras que la idea de comunicación trata de relaciones interactivas.

La información se produce en un solo sentido, de emisor a receptor por lo que remite simplemente a la transmisión de conocimientos estructurados; mientras que la comunicación consiste en intercambios de información con el objeto de cambiar el comportamiento de los otros.

La comunicación se produce en varios sentidos dado que cada emisor se convierte en receptor y viceversa. Lucien Sfez comenta que la comunicación abarca numerosas disciplinas, como la lingüística, pues la comunicación es, ante todo, “del lenguaje”; en biología es genética, gracias a la transmisión de características; en neurofisiología es sensorial dadas las miles de conexiones sinápticas del cerebro.

Por lo tanto, comunicar es poner en relación a emisores y receptores a través de un proceso que implica la transferencia de información como primer elemento, así como la interacción y el enriquecimiento del emisor – receptor; se asocia con el comportamiento que las personas adoptan por la información dada y las aportaciones que puedan dar.

Este proceso se aplica en todos los ambientes donde existan personas, porque como se dijo con anterioridad, si hay personas, hay interacción social, por lo que en las organizaciones se debe dar una comunicación práctica que provea el buen funcionamiento de la organización.

Mientras más se sabe de la importancia de la comunicación en las organizaciones, queda más claro que no sólo es el simple proceso de interacción entre emisor y receptor. Existen elementos que deben tomarse en cuenta cuando se quiere hablar de la comunicación organizacional, como los procesos de coordinación, el clima laboral, la dirección de la información, la intención, entre otras cuestiones. Por ello es necesario dedicar un espacio a hablar específicamente de la comunicación organizacional.

Comunicación Organizacional

Trabajar la cuestión de la comunicación en las organizaciones significa interesarse por aspectos como la información operativa o funcional (descendente, ascendente y lateral), el sistema y procedimientos de coordinación, la comunicación interna en la vida de la organización, la comunicación externa, los intercambios formales e informales, entre otras cosas.

La comunicación organizacional, como su nombre lo dice, acopla dos acciones indispensables: organizar y comunicar. Esta unión proporciona coherencia entre ambos elementos, es decir, si uno no existiera el otro estaría incompleto. Reitter y Ramanantsoa lo puntualizan de manera más clara, se refieren a la coherencia como la que aporta eficacia, pues es el elemento que posibilita conjugar creatividad, búsqueda de nuevas soluciones, orden y estrategia.

Según Robbins Stephen en su libro *El Comportamiento Organizacional*, la comunicación organizacional influye en toda la organización, enfocándose principalmente en cuatro sectores: en el control que se mantiene en la organización, en la motivación que se les da a los empleados, en la expresión emocional y en la información. Dichos sectores se explicarán brevemente a continuación.

En toda organización hay jerarquías de autoridad a las cuales deben atenerse los empleados, independientemente de si éstas son formales o informales. Se necesita controlar el comportamiento individual del personal, por ello, se recurre a la comunicación que, agiliza la estructura jerárquica y, con ello, el progreso de la empresa.

Dentro de la organización, la comunicación como elemento de motivación, ayuda a establecer metas u objetivos específicos, ya sean personales o colectivos; además influye en la retroalimentación y el reforzamiento de una conducta o cultura deseada, por medio de la satisfacción del personal.

Por ejemplo, existe motivación al tener contacto con los empleados, felicitarlos por el buen desempeño que hayan realizado o las ganas y el optimismo con el que hayan realizado su trabajo. Asimismo, es conveniente aconsejarles sobre lo que pueden hacer para mejorar su rendimiento, si es que está por debajo del promedio.

Por otra parte, la afirmación “el lugar de trabajo es como tu segunda casa... en ocasiones es tu primera” es comúnmente aplicada por las personas en la actualidad. Para muchos empleados su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social, por lo que la comunicación que se da dentro del grupo es la herramienta básica de expresión, que el personal muestra tanto sus fracasos como sus satisfacciones.

La comunicación como facilitadora de información, proporciona la información necesaria que los individuos y grupos requieren para tomar decisiones correctas al identificar y evaluar las opciones alternativas, además les da la oportunidad de tener una vía de dos sentidos, en la que los receptores también se conviertan en emisores.

La comunicación organizacional corresponde a un concepto central en la vida de toda empresa, D. Weiss sostenía que *las comunicaciones* son vitales para la gestión y constituyen una de las tareas más difíciles de realizar. Se refiere a *comunicaciones* por las distintas facetas que dicho término adquiere en el desarrollo de la organización.

En el plano de las nuevas tecnologías de comunicación, la empresa se sitúa en el centro de la evolución en informática, en telecomunicaciones, entre otros aspectos, dado que es un lugar privilegiado de intercambio y procesamiento de datos.⁵

En el plano político y administrativo se debe establecer cuáles son los objetivos de entrada (recepción) y de difusión (emisión) de la información, y cuáles son las orientaciones y acciones en materia de comunicación para mejorar el resultado global.⁶

En el plano de las relaciones interpersonales, la empresa sufre constantemente dificultades por los problemas de comunicación entre las distintas categorías del personal que agrupa, ya sea entre personas con distintos puestos jerárquicos o de iguales que no logran crear un ambiente de comprensión, cooperación y pertenencia.⁷

Esta falta de sentido de orgullo y pertenencia se debe, generalmente, a la carencia de una cultura organizacional que la propia comunicación está obligada a crear. Por ello, es de suma importancia tener estrategias de comunicación que ayuden a fortalecer dicha cultura.

⁵ www.exa.unne.edu.ar/depar/areas/informatica.

⁶ *Ibíd*em

⁷ *Ibíd*em

Annie Bartoli, en su libro *La Organización Comunicante y la Comunicación organizada*, afirma que una organización que posee una buena comunicación organizacional es aquella que presenta determinadas características, como el ser *abierto* para comunicar con el exterior (medio); tener emisión y recepción interactivas; ser *evolutiva*, por lo que no debe ser ni rutinaria ni excesivamente formalista; estar *adaptada* para integrar sistemas de información administrables, administrados y adaptados a las necesidades específicas de cada sector teniendo siempre en cuenta la cultura del medio.

Flexible, para permitir una dosis oportuna entre comunicación formal y comunicación informal; *con finalidad explícita*, porque además de estar vinculada a objetivos y a un plan de conjunto debe proporcionar un hilo conductor a la comunicación formal de dichos objetivos; *multidireccional*, es decir, ascendente, descendente, horizontal, transversal, interna–externa.

Por lo tanto, la comunicación organizacional comprende tanto la comunicación interna (cultura – identidad de la organización) como la externa (imagen de sus públicos) abarcando las características antes mencionadas para una mayor eficacia.

Es preciso atender en primera instancia los elementos internos de la organización, pues estos van a ayudar a construir una imagen en los públicos externos. Por ello la comunicación organizacional asiste principalmente los aspectos culturales y de identidad que son la base para la creación de una imagen institucional.

1.2 Cultura y Cultura Organizacional

La cultura son las normas, valores, ritos y costumbres que unen a la gente en una forma natural y espontánea que, Durkheim denominó *solidaridad mecánica*. Además de darnos códigos de conducta, conocimientos sobre acciones útiles o marcos de referencia, también influye en las ambiciones personales del individuo, en su carrera, en la vida social que desea y en sus relaciones con otros.

La cultura es la forma de pensar con respecto al tipo de gobierno que se prefiere, al tipo de familia que se tiene, cómo nos sentimos cuando alguien nos da una orden, las aptitudes que hemos aprendido y los instrumentos con los que contamos para ganarnos la vida.⁸

Esta personalidad adquirida es un modelo global del comportamiento humano, que depende de la capacidad del hombre para aprender y transmitir conocimientos a generaciones sucesivas a través del uso de sistemas de pensamiento abstracto. La actitud que adquirimos cuando nos encontramos en un determinado ambiente está relacionada con la cultura existente, ya que ésta influye de una manera importante en el comportamiento.

La cultura se constituye con todas las ceremonias y los ritos que destacan los valores que inspiran la vida de una sociedad, a la vez que crean -ante todos los funcionarios- imágenes dignas de ser imitadas.⁹ Cada cultura tiene tres aspectos fundamentales: el tecnológico, el sociológico y el ideológico. El aspecto tecnológico está relacionado con herramientas, materiales, técnicas y máquinas. El sociológico comprende las relaciones entre los hombres; y el ideológico incluye creencias, rituales, arte, ética, prácticas religiosas y mitos.¹⁰

Cultura organizacional

El impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones es abarcado por la cultura organizacional, esto con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

⁸ Ibídem., página 242.

⁹ SERNA Gómez Humberto. *Mercadeo Corporativo, el servicio al cliente interno*. Editorial LEGIS Fondo Editorial, Colombia 1992, página 13.

¹⁰ LESSEW Ronnie. *Gestión de la Cultura Corporativa*. Editorial Día de Santos, España 1992, páginas 1 – 2.

La cultura de una organización es el resultado de un proceso en el que los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados por valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa.¹¹

Generalmente las organizaciones que tienen una sólida cultura permiten que los nuevos empleados sean arrastrados a ella y, de igual manera, la hacen suya. En ocasiones la cultura de la organización choca con la cultura individual del trabajador. Este fenómeno puede tener ciertos conflictos que causan que el individuo con el paso del tiempo deserte, o se adapte a su entorno.

La cultura de la organización se refleja en la actitud de los empleados al realizar un buen trabajo, y en la armonía entre personas y máquinas.¹² Todos tenemos cierta cultura que nos lleva a hacer cosas mecánicamente. Nuestras aspiraciones y habilidades son regidas por la cultura que se nos ha brindado.

Muchas veces los directivos o líderes de las organizaciones no dan la importancia adecuada a la cultura que se forma en torno a sus empleados. Sin embargo para que una empresa pueda desarrollarse y mantenerse, debe saber tomar decisiones favorables, dependiendo del comportamiento que prevalezca. La cultura de es una red de interacción, que cohesiona la forma de trabajar de las personas, y homogeneiza aquello en lo que consideran es permitido o castigado en la organización.

El escenario de una cultura laboral es su historia, mercado, sociedad y la personalidad de su fundador, consejo de administración, directiva y demás. Cada uno de ellos dispone de un amplio repertorio de conductas.¹³

¹¹<http://www.gestiopolis.com/canales>

¹² PHEGAN B. *Desarrollo de la Cultura de su empresa, los beneficios del liderazgo*. Editorial Panorama, Argentina 1998, página 23.

¹³ *Ibidem.*, página 38.

La cultura responde a un proceso de aprendizaje social resultante de la adaptación al entorno, y de la integración interna de la organización, influida por otros elementos de la organización (management y operación) y, a su vez, influye sobre ellos.¹⁴

Esta cultura es un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo al enfrentar y superar sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que ejercen la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser transmitidas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.¹⁵

La personalidad, la forma de comportarse, de pensar, de actuar, de trabajar como colectivo dentro de toda empresa, es lo que diferencia a una organización de otra.¹⁶ La cultura ayudará a que los miembros de la organización se integran como grupo, mostrándose así como una organización sólida.

Es importante saber qué tipo de cultura se quiere tener en una organización y, conforme a eso, seleccionar a los empleados que concuerden con la personalidad de la empresa. Los recursos humanos son un elemento significativo por el cual la empresa es reconocida ante sus públicos.

La satisfacción de los clientes depende mucho más de la cultura que de la eficiencia de la producción, por ello se debe preparar un ambiente organizacional en donde el desarrollo de la cultura tenga una manera determinada de pensar y actuar que beneficie a la organización.

¹⁴ [http://www.gestiopolis.com/valores y cultura.](http://www.gestiopolis.com/valores-y-cultura)

¹⁵ SCHEIN, Edgar H. Process Consultation. Business & Economics, México 1988, páginas 25 – 26.

¹⁶ ALONSO Rodrigo. La imagen de marca. Editorial Acento Gráfico, Madrid 1999, página 14.

Dos de los elementos indispensables para que se cree una cultura organizacional benéfica son: la *motivación* y el *clima laboral*. El primer término se refiere, como se explicó con anterioridad, a todas aquellas características que logran el apoyo y compromiso de sus miembros. Esto debido a que existe un agrado por la política de relaciones humanas (buen trato); también se puede deber a un agrado por las condiciones físicas, económicas o sociales del trabajo, incentivos, palabras de motivación, entre otras cosas.

El *clima laboral* se refiere a la atmósfera que se crea entre los mismos trabajadores: si existe una sensación de que el ambiente es grato o que hay relaciones de camaradería la actitud de los miembros será positiva.

Cualquier organización, para sobrevivir y lograr éxito, debe tener creencias sólidas en las cuales basar su política y su acción. Dichas políticas se plantean en la identidad corporativa. Si existen metas, objetivos y valores definidos que soporten la cultura organizacional habrá una total lealtad y adhesión a la organización.

1.3 Cultura e Identidad Organizacional

La identidad es un sistema de signos que distingue a una organización de las demás. Su misión es diferenciar, asociar ciertos signos y significar, es decir, transmitir elementos de sentido, connotaciones positivas, aumentar la notoriedad basándose en la cultura organizacional.¹⁷

Concretamente la identidad se conforma de su identidad conceptual: formada por la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, plan de acción, a lo que llamaremos corazón ideológico “(...)Sin el corazón ideológico la organización no tendría un motivo para existir ni patrones de conducta que seguir(...)”¹⁸

¹⁷ COSTA, Joan. Identidad Corporativa. Editorial Trillas, México 1993, página 1.

¹⁸ *Ibidem.*, página 107.

Todos estos elementos se pueden difundir a partir de sus productos y servicios, su entorno, información y comportamiento.¹⁹

Identidad Conceptual

La identidad conceptual, como se mencionó con anterioridad, se conforma del corazón ideológico, integrado por elementos que definen a la organización en el aspecto intelectual, es decir, que dan respuesta a preguntas como por qué se creó y cuáles sus valores y sus objetivos; con el fin de que todos sus públicos estén en la misma sincronía y sea más fácil guiarlos.

La misión no es una meta estrecha, sino una dirección orientadora global. Al definirla se determina su estructura y, en el núcleo de una organización se encuentra el propósito y la misión. Ésta última proporciona la dirección orientadora para desarrollar estrategias, buscar oportunidades clave, seleccionar la asignación de recursos, complacer a clientes e interesados en la empresa; es la síntesis de lo que ven los empleados y clientes, y lo que debieran ser sus productos y servicios.

La misión se desarrolla con base en los valores centrales de la empresa, ayuda a tomar decisiones y saber qué camino seguir. Las misiones operan mejor cuando se basan en el pasado y proyectan ese pasado al futuro. Se vuelven más esenciales e inspiradoras cuando se centran menos en lo que hace la empresa y dan más prioridad a lo que se hará para tener un mayor impacto en los públicos claves.²⁰

¹⁹ *Ibidem.*, página 100.

²⁰ HERNÁNDEZ Sergio, Pulido Alejandro. Visión de Negocios de tu Empresa. Editorial Gasca, México 2003, página 27.

Por otra parte, tenemos la visión es otro de los elementos del corazón ideológico. Ésta es una idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro; es el sueño máspreciado a largo plazo, es la luz que ilumina el camino y les da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones de negocios. La visión es indefinible, sólo se percibe, *se siente*.

Pese a ello, las empresas deben plasmar la visión por escrito, pues ésta reúne a la gente en torno a un sueño común que permite que se coordine prácticamente sin jefes, ayuda a tomar decisiones autónomas, convierte a los empleados en empresarios, crea un reto constante de superación y cree una imagen de excelencia, la visión es el punto estratégico al que se desea llegar a largo plazo.²¹

La idea de tener un sueño o un ideal es, ciertamente, poco tangible y, por lo tanto, podría pensarse que no es provechoso para la organización. Sin embargo, se observa que si se tiene un sueño al cual aferrarse mejora la productividad, hay poco ausentismo, menos rotación, entre otros factores que afectan a la organización. Todo esto está directamente relacionado con la motivación e ilusión que los empleados tienen al tener presente una visión.

Otro elemento trascendental son los valores. Estos rigen a la organización pues son las convicciones que tienen las personas y que conforman sus puntos de vista de lo que es, y debe ser importante (bueno o malo, correcto o equivocado). Son las fuentes últimas de la motivación de cada conducta consciente o inconsciente. Los valores son subjetivos, porque determinan el comportamiento del sujeto; son asimilaciones individuales de la cultura organizacional. Cuando son similares, conforman la visión colectiva (...) los valores son motivaciones convergentes, motivaciones colectivas.²²

²¹ *Ibidem.*, página 22.

²² *Ibidem.*, página 36.

“(…)Se sabe que toda organización necesita de un sentido de finalidad claro, que todos sus integrantes deben conocer éstos, necesitan a su vez experimentar una fuerte sensación de sentido de pertenencia. Finalidad y pertenencia son las dos facetas de la identidad. Cada organización es única y la organización debe surgir de sus propias raíces de su personalidad de sus puntos fuertes y débiles. Todo lo que hace una organización debe ser una afirmación de su identidad.(…)”²³

Todo esto conforma la identidad conceptual de la organización, pero existe otra parte de la identidad corporativa, igual de importante o posiblemente con mucho más peso el día de hoy -por se la nuestra una sociedad de la imagen-:la identidad visual.

Identidad Gráfica

La diferencia entre la identidad conceptual y la visual es que la segunda es mucho más tangible. Imaginar que una organización tiene el mismo valor de respeto y compromiso (conceptual). Para todos sus públicos es difícil, ya que todos tienen distintas percepciones de las cosas. Sin embargo decimos que el *logoimagotipo* es azul con verde (visual) todos sus públicos estarán de acuerdo, pues es algo que se puede ver.

Vivimos en una era donde predomina lo visual; eso que se quiere dar a entender con palabras es mucho más sencillo si lo hacen con imágenes, por ello la identidad visual es de suma importancia para la creación de una identidad corporativa. La identidad visual es el conjunto de signos básicos de la identidad organizacional como el logotipo, el símbolo, los colores distintivos.²⁴Es un sinónimo de estilo visual.

²³ WALLY Ollins .Identidad Corporativa, proyección en el diseño de la estrategia comercial. Celeste Ediciones, Madrid 1991, página 7.

²⁴Op. cit., COSTA Joan. Identidad Corporativa. página 99.

El primer elemento es el logotipo, que es la forma particular que toma una palabra escrita o una grafía (generalmente un nombre o un conjunto de palabras), con la cual se designa y se caracteriza una marca comercial, un grupo o una institución. ²⁵ Todos ubicamos un producto o servicio por el logotipo que tiene; sin él la empresa no se podría posicionar en el mercado, pues sería imposible imaginar una organización sin un nombre simbólico.

El símbolo es el elemento que le da significado a la organización, por ello es recomendable no quedarse con un simple nombre, sino acompañarlo con un signo gráfico, que sin decir palabra alguna logre que las personas se sientan identificados al verla y las remonte al nombre de la organización. Es la representación gráfica a través de un elemento exclusivamente icónico que identifica a una compañía, marca o grupo, sin necesidad de recurrir a su nombre. El símbolo trabaja como una imagen en un lenguaje exclusivamente visual, por lo que es universal. ²⁶

El último elemento de gran importancia en la identidad visual se refiere a la combinación distintiva de colores que tiene el logoimago tipo y el símbolo de la organización. La gama cromática es la escala de colores representativa de una empresa, marca o producto, y es un eficaz elemento identificador portador, de una noble carga funcional y también psicológica. ²⁷

Por lo tanto todos los elementos de la identidad corporativa ya mencionados tienen una acción directa y determinante sobre la conducta social a través de la imagen de la empresa. Metafóricamente la identidad es el ADN pues toda empresa es única, diferente e irreplicable y la construcción de una imagen corporativa, basada en dicha identidad, será sólida y benéfica para la organización.

²⁵ *Ibidem.*, página 74.

²⁶ *Ibidem.*, página 86.

²⁷ *Ibidem.*, página 94.

1.4 Cultura e Imagen organizacional

Hasta ahora nos hemos enfocado en la situación que viven las organizaciones internamente, sin embargo no hay que dejar de lado la otra parte de la organización: su entorno (públicos mixtos y públicos externos). Este elemento no es fácilmente manipulable pues está, en muchos aspectos, fuera del control de la organización. El vínculo entre la organización y el público externo, en general, es la imagen corporativa, la cual se construye en sus públicos dependiendo de la fuerza que tenga la cultura organizacional.

Hay una homogeneización de bienes y servicios cada vez más grande debido a las innovaciones tecnológicas y la reducción de sus costos. Tenemos a nuestra disposición una basta oferta de *outputs* que causan una saturación y competencia cada vez mayor.

Actualmente no existe una política de comunicación empresarial, por lo que los múltiples y diversos mensajes que la empresa emite no se rigen por una única fuente ni por criterios homogéneos, lo que genera dispersión, incongruencia y desorden.

La imagen es un fenómeno de percepciones y de experiencias por parte de los públicos; de comunicaciones, relaciones e interacciones entre ellos y la empresa. Es un instrumento de primer orden, un valor diferenciador y duradero que se acumula en la memoria social. Joan Costa emite esta definición basada en la teoría psicológica de la percepción de la Gestalt.

Para Marion, la imagen es la construcción forjada por un grupo de individuos los cuales comparten un proceso común de representación, definición apoyada en la psicología social cognitiva europea (representación social).²⁸

²⁸ CAPRIOTTI, Paul. Planificación estratégica de la imagen corporativa. Editorial Ariel S.A., Barcelona 1999, página 22.

Muchas empresas consideran a la imagen como un subproducto residual de su actividad principal. Sin embargo, la imagen es mucho más que eso, es un supervalor que se impone más allá de la variabilidad de los productos y servicios que se presentan en determinado momento, trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa.

La imagen construida en los públicos es el elemento que ilumina el estilo, la conducta de la organización, el sentido de las decisiones que toma y realiza, su modo propio de concebir productos y /o servicios y de innovar, su personalidad exclusiva y su manera distintiva de comunicarse, concentrarse y relacionarse.²⁹

La imagen corporativa trasciende a la empresa pues es el elemento que diferencia a cualquier organización internacionalmente, no importando si sus productos son muy parecidos; la gente no los compra por ellos mismos, sino por su imagen, que confiere significación y valores.

La imagen es un valor a largo plazo. A diferencia de muchos elementos organizacionales que deben variar para adaptarse a su entorno. La imagen es el único elemento que agrega valor duradero a todo cuanto hace la empresa, a todo lo que realiza y comunica.³⁰

Joan Costa en el libro *Imagen Corporativa en el Siglo XXI* propone quince primordiales funciones de la imagen:

1. Destaca la identidad diferenciadora de la empresa que, como se había mencionado con anterioridad, es el ADN de la organización.
2. Define el sentido de la cultura organizacional.
3. Construye la personalidad y el estilo corporativo.
4. Refuerza el espíritu de fuerza y orienta al liderazgo
5. Atrae a los mejores especialistas
6. Motiva al mercado de capitales

²⁹ <http://fcaenlinea.unam.mx>

³⁰ COSTA, Joan. *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Ediciones La Crujía, Argentina 2003, páginas 62 – 70.

7. Evita situaciones críticas
8. Impulsa nuevos productos y servicios
9. Relanza la empresa
10. Genera una opinión pública favorable
11. Reduce los mensajes involuntarios
12. Optimiza las inversiones en comunicación
13. Acumula reputación y prestigio: el pasaporte para la expansión
14. Atrae y fideliza a los clientes
15. Inventa el futuro

La imagen corporativa es la idea que los públicos construyen de una organización como entidad. Es decir, la empresa busca que la identifiquen como un integrante más de la sociedad y no como un sujeto puramente económico.

Los conceptos de identidad e imagen son conceptos subjetivos; intangibles, por lo que generalmente se evaden; si bien es cierto que identidad e imagen son instrumentos inmateriales, impresiones, significados, información y valores, en la actualidad tienen mucho más peso que el producto y/o servicio que la organización proporciona.

La identidad y la imagen están expuestas a situaciones arriesgadas que antes no enfrentaban. Esto se debe a la fuerza que adquiere la opinión pública expuesta a través de los medios masivos de comunicación. Por ello es necesario actuar con rapidez y planificar estrategias para la resolución de posibles conflictos, como la prevención de futuras situaciones inconvenientes. La utilización de herramientas de comunicación como las Relaciones Públicas para difundir la información de la mejor manera es, actualmente un instrumento indispensable en las organizaciones.

1.5 Cultura y Relaciones Públicas

Según Michel Crozier en su artículo publicado en *Temps Modernes* en julio de 1951, la comunicación comprensiva y creadora de simpatía y buena voluntad se denomina *relaciones públicas*. Dichas actividades expresan una simpatía activa en las relaciones humanas para otorgar información interna y externa.

Las relaciones públicas son acciones indirectas, ocultas, tendientes a promover en todas sus formas el mejor conocimiento y la utilización más frecuente de un producto, de un servicio o de una actividad. Las relaciones públicas son una función directiva de carácter permanente y organizado, por medio de la cual una empresa u organismo -público o privado- trata de obtener y mantener la comprensión, la simpatía y el concurso de aquellos con quienes tiene o puede tener vinculaciones.³¹

La Asociación Francesa de Relaciones Públicas (AFREP) las denomina como: “actividades desarrolladas por un grupo con miras a establecer y mantener buenas relaciones entre los grupos y los diferentes sectores de la opinión pública”.

Para Carlos Bonilla, las Relaciones Públicas se definen como “una disciplina socio-técnica-administrativa mediante la cual se evalúa y analiza la opinión y actitudes de los públicos de una organización. Posteriormente se lleva a cabo un programa de acción, planificado, continuo y de comunicación, basado en el interés de la comunidad y destinada a mantener las buenas relaciones con la organización”.

³¹ CHAUMELY, Jean; Denis Huisman. Las Relaciones Públicas. EUDEBA Editorial Universitaria de Buenos Aires, Argentina 1970, páginas 7-8.

Se pueden definir entonces las Relaciones Públicas como una función administrativa, que evalúa la actitud del público, identifica la cultura o los procedimientos de un individuo o de una organización y lleva a cabo un proyecto de acción destinado a atraer la comprensión y la aceptación del público.

Públicos

Se entiende que los *públicos* son los segmentos de personas que tienen características homogéneas e interactúan con la organización en determinado momento; y si no interactúan tienen una opinión importante para la organización.

Dicha segmentación permite identificar a los sujetos receptores de los mensajes creados por la organización, y así construir o elevar una comunicación diferente y única para cada uno de esos públicos. De esa manera aumenta la efectividad del impacto, pues hay mayor concentración de esfuerzos y menor desperdicio de recursos.

Por esta razón es necesario dividir los segmentos, dependiendo de qué tanto repercuten en la organización. Por un lado están los públicos externos, como el gobierno³², capaz de hacer desaparecer industrias o desarrollar otras en un instante. La gravitación de las medidas legislativas, ejecutivas y judiciales es significativa para cualquier clase de organización, por lo que se impone una cuidadosa atención sobre lo que se está preparando en la oficina de relaciones externas.

Otro público externo es la comunidad local, pues de ahí provienen los capitales y accionistas, proveedores, trabajadores, y sobre todo, los clientes. Es elemental que dicha comunidad tenga una buena imagen de la organización para que ésta última tenga menos obstáculos y se desarrolle con más rapidez.

³² FERNANDEZ, Escalante, Fernando M. Ciencias de la Información y Relaciones Públicas o Institucionales, comunicaciones teoría de la opinión pública. Ediciones Macchi, Buenos Aires 1999, 5. Edición, página 167.

En muchas organización, los clientes son considerados públicos externos (es decir, existen fuera de la organización) sin embargo influyen de manera decisiva en ella. En el caso de los centros educativos, en general, los clientes son los padres de familia y los niños; como estos últimos pasan mucho tiempo en las instalaciones de institución son considerados públicos mixtos, es decir que influyen directamente en las decisiones de la escuela.

Otros públicos catalogados como mixtos son los proveedores, acreedores y accionistas, que se vinculan con la organización pero no están dentro de ella. Los públicos mixtos tienen un constante contacto con los públicos internos (los que existen en el interior de la organización) como el personal.

Relaciones Públicas en los diversos públicos

Según Jean Chaumely, las relaciones públicas pueden ser dirigidas al público externo o al interno y mixto. Las relaciones públicas externas se dirigen al gran público: sus procedimientos más usuales son visitas a las fábricas, viajes al extranjero, exposiciones ambulantes, concursos, entre otras cosas.

Las relaciones públicas internas se crearon ante la necesidad de mantener vínculos directos con el personal, por numeroso que sea. Esto ante la cada mayor indiferencia que se percibe en los empleados de las multinacionales, que no se sienten identificados o parte de su empresa y muestran una actitud negativa hacia sus superiores, promoviendo una cultura organizacional que no beneficia a la organización.

Las manifestaciones más clásicas de las relaciones públicas internas son las conferencias informativas, las proyecciones de películas cinematográficas, las reuniones de grupos, los seminarios, el diario interno de la empresa, entre otros.

Medios de información

La información adecuada (donde se pongan en práctica las relaciones públicas), requiere un sistema rápido y actualizado que contenga los siguientes elementos³³:

1. Contactos personales en varios niveles: tanto del director como de todos los superiores. Es conveniente contar con un objetivo y que periódicamente (de forma natural) se conozca el pensamiento de cada amigo o conocido sobre la empresa y su imagen. Con la información, generada por estos informes, el encargado de las relaciones públicas obtiene un panorama general de la opinión, y puede así actuar sobre ella.
2. Jurados de ideas: se aprovechan momentos genuinos con personas conocidas, asociadas o personalidades, para pedirles su opinión acerca de lo que afecta a la organización.
3. Grupos formales de asesoramiento o información: constituidos por miembros internos de la entidad o por consultores externos.
4. Análisis de la correspondencia que se recibe: las opiniones, quejas o sugerencias de los públicos en general, para mejorar la organización.
5. Informes de concesionarios, representantes, comerciantes, viajantes y proveedores: personas que por hallarse interesadas en el éxito de la organización, y vinculadas a ámbitos diversos, suelen aportar valiosos elementos de juicio.
6. Participación de relaciones públicas en clubes, asociaciones gremiales, empresariales, entidades de capacitación o cátedras universitarias: la organización se beneficia con el prestigio de los miembros de la oficina incluidos los directivos y empleados.

³³ *Ibidem.*, páginas 103-105.

Al mismo tiempo, los contactos que tenga la organización sirven para mantener un constante flujo de información, relativo a la imagen de la compañía o de otros temas que puedan interesar a ésta o a sus contactos.

Todos los elementos anteriores son indispensables para la cultura organizacional, pues cada uno de ellos aporta características para crear un modo de vida laboral, el comportamiento, sus creencias y costumbres se van creando a partir de una buena comunicación, una sólida identidad corporativa que a su vez construye una imagen, y transmitida a través de las relaciones públicas.

Una vez expuesto el marco conceptual por el que se rige esta tesis, a continuación se explicará brevemente el marco metodológico utilizado para la realización del diagnóstico, o proceso previo a la creación de estrategias creativas de comunicación.

1.6 Marco metodológico

Estrategia

“La *estrategia* es un curso de acción planeado para la ejecución de actividades claramente definidas y dirigidas hacia el fin de un objetivo, previamente establecido.”³⁴

La *estrategia* es un concepto que responde a la pregunta ¿qué hacer? después de haber realizado el diagnóstico organizacional. En este punto se busca implementar todos los medios posibles para poner en práctica acciones coordinadas para alcanzar un objetivo. Llevar a cabo una *estrategia* implica identificar las oportunidades y amenazas del entorno de la organización, así como evaluar las limitaciones y fortalezas que ésta posee (FODA) (Cap. 2).

³⁴ HERNANDEZ, Sampieri Roberto; Metodología de la investigación, Editorial Mc Graw – Hill; México 2003

Antes de realizar una estrategia se debe definir el *diagnóstico organizacional* que se verá con más detalle en el Capítulo 3. Es necesario conceptualizar las *técnicas*, es decir, el conjunto de procedimientos específicos mediante los cuales el sociólogo reúne y ordena sus datos antes de su manipulación lógica o estadística.³⁵

Técnicas del diagnóstico organizacional

La realización de este proyecto incluye un diagnóstico basado en la revisión y análisis de la institución estudiada y parte de su entorno con lo que se pretende detectar su identidad organizacional por medio de la interpretación de datos duros y la observación participante (técnica que permite estudiar a fondo a los sujetos de estudio, pues en el tiempo que se convive con ellos se llegan a conocer hábitos, tradiciones, lenguaje, ideologías, habilidades, entre otras cuestiones).

- *Observación*

Para Darío Rodríguez en su libro *Diagnóstico Organizacional*, la observación tiene una importancia central en la configuración del problema observado: implica una perspectiva del entorno, en este caso del interior de la organización.

Las observaciones hacen uso de esquemas de distinción que permiten configurar lo observado. Este instrumento tiene desventajas, pues aunque la recopilación de datos duros permite el desarrollo de modelos de análisis que contribuyen a configurar la organización observada, el análisis de la conducta en el ambiente puede ocultar el verdadero comportamiento.

³⁵ WILLIAM J. Goode, Paul K. Hatt. Métodos de Investigación Social, Editorial Trillas, México, 1976, pág. 14.

Por ello es necesario complementarla con otras técnicas de investigación que aporten más información al diagnóstico, como las encuestas que son una serie de preguntas guiadas para un fin específico y dirigidas a una muestra representativa de la institución. En el caso e Comunidad Montessori Tepepan se aplicarán las encuestas al público inmediato -personal interno (clima de opinión) y público mixto como lo son niños y padres de familia (integración, lealtad, sentido de orgullo y pertenencia)-.

* *Encuesta*

La encuesta es un instrumento de recopilación masiva de información; consiste en un conjunto de preguntas impresas que son aplicadas a un gran número de personas. Estas encuestas deben ser elaboradas después de que el proceso de diagnóstico ha avanzado lo suficiente como para que el investigador se encuentre en condiciones de construir preguntas que puedan aportarle información significativa y las cuales puedan ser respondidas adecuadamente por los miembros de la organización.³⁶

Existen cuestionarios estandarizados para la investigación y medición de distintos fenómenos organizacionales, como clima, cultura, liderazgo, comunicaciones y motivación. Los temas son seleccionados de acuerdo con los objetivos que se persiguen en el diagnóstico.

El lenguaje manejado en los cuestionarios debe ser adecuado para la organización; contener preguntas que, en su forma y contenido, enfrenten al encuestado con temas conocidos, acerca de los cuales pueda opinar. De presentarse preguntas mal planteadas en su contenido (que no se entienda qué se quiere preguntar) o en su forma (que se utilicen términos rebuscados o confusos), es probable que el cuestionario sea contestado de forma superficial.

³⁶ RODRIGUEZ; M. Darío. Diagnóstico Organizacional. Ediciones Alfaomega, 3- edición, Chile 1999, página 95.

* *Entrevista*

Otra técnica cualitativa elemental consiste en una conversación que el investigador sostiene con un miembro de la organización para obtener información y su opinión sobre una gran variedad de temas. Dicha técnica es llamada entrevista.³⁷

Según Darío Rodríguez, una entrevista bien conducida aporta antecedentes de suma importancia para el diagnóstico y para orientar las fases sucesivas de éste, por lo que es relevante considerar algunas especificaciones:

- Es necesario que la entrevista se desarrolle en un ambiente apropiado, como el lugar de trabajo del entrevistado; evitando dentro de lo posible, las perturbaciones para que éste se sienta cómodo y tranquilo.
- Se debe procurar un clima cordial y exento de amenazas o desaprobaciones. Se debe tratar que el entrevistado sienta que puede exponer sus puntos de vista sin peligro.
- Es indispensable que el entrevistado esté convencido de la importancia de la entrevista y sepa que de ninguna manera los resultados le afectaran.
- Es conveniente mostrar una actitud interesada en las opiniones del entrevistado.
- La entrevista debe ser conducida en un lenguaje adecuado al nivel educacional del entrevistado.

Las entrevistas realizadas para este diagnóstico se efectuarán, por una parte, a los directivos -con lo que se pretende entablar un diálogo que sirva de apoyo para identificar la cultura e identidad organizacional a la que el centro educativo Comunidad Montessori Tepepan quiere llegar-. Por otra parte, se harán entrevistas a los empleados con mayor antigüedad para reconocer la identidad real de la organización.

³⁷ *Ibíd.*, Página 88.

Tomando en cuenta la realidad y la cultura a la que se quiere llegar, se elaborará un diagnóstico organizacional que servirá como base para la creación de estrategias creativas de comunicación.

* *El grupo de diagnóstico: Brainstorming*

El *brainstorming* es una técnica cualitativa que consiste en exponer a un grupo de personas -seleccionadas por ser representativas de algún segmento importante de la organización-, a ciertas temáticas semi-estructuradas que no se encuentran dirigidas a una persona en particular, sino que son situaciones relevantes de las que todo el grupo puede opinar y ofrecer posibles soluciones.³⁸

Darío Rodríguez sostiene que con este tipo de técnica se produce una dinámica grupal de respuesta, que permite obtener conclusiones disímiles o complementarias al problema planteado. Se trata de una conversación entre varias personas, en la que el *facilitador*, persona que guía, coordina y orienta la conversación, es decir, dirige de manera estructurada la reunión.

El *brainstorming* tiene gran utilidad como instrumento de recolección de información sobre conflictos latentes en la organización, así como sus bases, los argumentos manejados por las partes involucradas, entre otras cosas. Asimismo, a través de esta técnica puede descubrirse el grado de emocionalidad que tiene el conflicto, la posibilidad de llevarlo a un plano racional y de regularlo, así como las vías para una eventual solución.

Esta técnica cualitativa no solo contribuye al conocimiento de un determinado estado del sistema, sino que permite además explorar vías de salida para una situación calificada como conflictiva expuestas por el personal involucrado.

³⁸ *Ibíd.*, Página 101.

La realización: objetivo, actividad y estrategia

Según Benjamín Augusto, en su libro Metodología de la Investigación, la *realización* es el resultado de un proceso metódico que culmina con un trabajo tangible, en este caso, la creación de estrategias de comunicación para la formalización y reforzamiento de la cultura organizacional en la institución educativa Comunidad Montessori Tepepan (CMT).

Dicha *realización* implica tener un *objetivo* concreto, es decir, un fin al que se dirigen las acciones u operaciones fijadas como consecuencia de las alternativas que se tuvieron. Este objetivo se consigue con la ayuda de las *actividades*, entendiéndose por éstas como hechos determinados y específicos que se deben efectuar en un tiempo establecido y a un costo particular.

La *estrategia*, como se mencionó con anterioridad, es un curso de acción *planeado*, para la ejecución de *actividades* claramente definidas y dirigidas hacia el fin de un *objetivo* establecido. Este curso consiste en utilizar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa para desarrollarla y lograr su crecimiento.

Planeación Estratégica

La planeación estratégica es un ordenamiento metódico y planificado para realizar y controlar actividades intermedias dirigidas hacia un objetivo terminal común. Dichas actividades se basan en la relación entre tareas por hacer y el tiempo disponible para hacerlas. La ventaja de este sistema de planeación es que otorga una visión global y estructurada de las actividades, facilitando de esta manera su realización intelectual.³⁹

³⁹ Op. Cit. HERNANDEZ, Sampieri Roberto; Metodología de la investigación, pag. 52

La planeación estratégica es diseñada generalmente por los dirigentes o altos mandos de la organización, por lo que frecuentemente se enfrenta a la incertidumbre del personal interno. Si no se le da la importancia adecuada puede resultar una amenaza para el cumplimiento de los objetivos.

La planeación estratégica considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y metas generales, así como en planes estratégicos, que dan lugar a una gran variedad de actividades. Esta planeación debe ser móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueren necesarios para ajustarla a las necesidades de la organización. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.⁴⁰

Tipos de estrategias

Dependiendo del grupo jerárquico que formule la estrategia éstas se dividen en:⁴¹

- Formuladas : La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.
- Consultadas: En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.
- Implícitas: Sucede a veces que las estrategias se originan dentro de prácticas usuales en una empresa. El personal considerará lo que usualmente ocurre o lo que se acostumbra hacer como política de la empresa.
- Impuestas externamente: En gran medida y en forma consciente, las estrategias se fijan externamente a la organización, por el gobierno los sindicatos y las asociaciones comerciales.

⁴⁰ <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/> 16 de mayo de 2010 7:30 p.m.

⁴¹ <http://www.monografias.com;> 16 de mayo de 2010 3:30 p.m.

Dependiendo de sus públicos las estrategias se clasifican en⁴²:

- Estrategias de *marketing*: relacionadas con el mercado y la organización. Se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos de *marketing*.
- Estrategias de recursos humanos: relacionadas con el personal de la organización. Utilizadas para alcanzar determinados objetivos sobre los recursos humanos como:
 - contratar nuevo personal
 - utilizar nuevas técnicas de motivación
 - hacer uso de nuevos programa de capacitación.

⁴² <http://www.crecenegocios.com> 16 de mayo de 2010

CAPITULO 2

Antecedentes y aspectos generales de Comunidad Montessori Tepepan (CMT)

2.1 Modelo Educativo Constructivista (Método Montessori)

Sin duda alguna, en el pasado fuimos los opresores inconscientes de esta nueva semilla que brota pura y cargada de energía. Y nos hemos impuesto a ella sin reconocer las necesidades de su expansión espiritual. Así, el niño se ha mantenido casi totalmente oculto –o en gran parte opacado– por este egoísmo inconsciente del adulto. No sería muy bien recibido, supongo, que yo dijera que con frecuencia el adulto se convierte en un obstáculo más que en una ayuda para el desarrollo del niño. Nos es sumamente difícil aceptar la declaración de que, muy a menudo, es nuestro excesivo cuidado del niño el que impide el ejercicio de sus propias actividades, y por consiguiente la expansión de su propia personalidad...

Así sucede que cuando nosotros, con las mejores intenciones y con el más sincero deseo de ayudar, hacemos todo por el niño –cuando lo lavamos, lo alzamos y lo ponemos en su silla, cuando lo alimentamos y lo ponemos en esa especie de jaula que llamamos su cuna–; al prestarle esas ayudas inútiles en realidad no lo ayudamos sino que lo estorbamos.

Y después, volvemos a cometer el mismo error –ante el joven o la muchacha– cuando, aún nos aferrados a la creencia de que no puede aprender nada sin nuestra ayuda, los retacamos de alimentación intelectual, los clavamos a las bancas de la escuela para que no se pueda mover, hacemos todos los esfuerzos para sacar de raíz sus defectos morales, aplastamos o rompemos sus deseos, seguros en nuestra creencia de que así estamos actuando en su máximo bienestar.

Y así proseguimos indefinidamente; y a esto le llamamos educación.

María Montessori⁴³

La metodología Montessori tiene una sólida y fundamentada trayectoria desde hace más de un siglo. Según María Montessori, los niños absorben como “esponjas” todas las informaciones que requieren y necesitan para su actuación en la vida diaria; así el niño aprende a hablar, escribir y leer de la misma manera que lo hace al gatear, caminar y correr, es decir, de forma espontánea.

⁴³ MONTESSORI, María; La educación para el desarrollo humano. editorial Diana, México 1976.

CAPÍTULO 3

Diagnóstico de la cultura organizacional de Comunidad Montessori Tepepan

El proceso natural de vida de las organizaciones hace difícil continuar con esquemas organizativos rígidos, es decir, que no tengan la flexibilidad para amoldarse a la exigencia los públicos. Esta estructura arcaica ya no tiene forma de competir en el mercado; el aumento de la complejidad del entorno demanda un cambio correspondiente en la complejidad de la propia organización.

Para realizar un proceso de cambio en cualquier organización es necesario conocer la situación por la que atraviesa. Posteriormente analizar sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo y, así crear propuestas estratégicamente planeadas para cumplir con dicho cambio.

3.1 Análisis del entorno

Desde la Teoría General de Sistemas y la cibernética, Ashby (1958) dejó establecido que las relaciones entre el sistema y el entorno se encuentran caracterizadas por la diferencia entre uno y otro. El sistema es siempre menos complejo que su ambiente y, para relacionarse con él deberá actuar selectivamente, es decir, ser capaz de reducir la complejidad mediante el enfatizar sólo ciertos aspectos de éste.

La Teoría General de Sistemas introdujo el concepto de *sistema abierto* al entorno; con esto, según Luhmann (1971), se produjo un cambio de paradigmas al interior de dicha teoría, pues cuando antes se entendía al sistema como un “todo que es más que la suma de las partes” ahora es visto en términos de su diferencia con respecto al ambiente.

Todo lo anterior constituye el sólido basamento teórico del enfoque de contingencias de Lawrence y Lorsch, en el cual se otorga especial importancia a la relación del sistema organizacional con su entorno: a la contingencia del encuentro entre organización y ambiente.

Bajo este enfoque resultan primordiales los límites que la organización tiene con su ambiente y las formas adoptadas por la empresa en su relación con las distintas condiciones ambientales.

La organización constituye un sistema complejo, ubicado en un entorno todavía más complejo. Ésta debería especializar partes de sí misma, relacionándolas con partes del ambiente, como una forma de actuar selectivamente en la reducción de la complejidad de su entorno.

Las organizaciones varían internamente según se ubiquen en ambientes estables o cambiantes, y deben ser capaces no sólo de especializar en su interior ciertas partes para la relación con aspectos determinados del entorno actual, sino también de generar entidades nuevas e innovadoras que se preocupen de eventuales hechos que puedan surgir a su alrededor.⁴⁶

Junto al proceso de diferenciación interactúa el proceso de integración, el que impide que la fuerza centrífuga de la diferenciación termine por hacer que la organización desaparezca, pues puede dividirse en tantos sub-sistemas que ocasione la pérdida de la identidad del sistema organizacional.

La organización debe responder a demandas provenientes del ambiente; y éstas deben ser satisfechas por un sistema organizacional integrado, en que las ventajas de la especialización vayan acompañadas de la correspondiente coherencia y coordinación de los aportes de las unidades especializadas.⁴⁷

Según Ashby, la relación entre un sistema y su ambiente se define en términos de complejidad, a mayor complejidad en el ambiente mayor deberá ser la de la organización, de tal modo que es posible que para una organización ubicada en un ambiente muy inestable, impredecible e incontrolable, resulte más apropiado diseñarla de esa forma; un término muy exacto para este tipo de organización es el que Burns y Shalker (1961) denominan *orgánica*.

⁴⁶ RODRÍGUEZ; M. Darío. Diagnóstico Organizacional. Ediciones Alfaomega, 3ª edición, Chile 1999, página 50.

⁴⁷ *Ibidem.*, página 51.

De la misma manera, un sistema organizacional ubicado en un ambiente más predecible de alta estabilidad podrá ser diseñado en forma más *mecánica*, es decir, centralizado, con mayor rigidez y con una diferenciación precisa y delimitada y no amplia y ambigua.

Por lo tanto, la organización funciona en estrecha conexión con su ambiente y con las demandas que éste pueda hacerle. Es importante mencionar que para Lawrence y Lorsch, así como para las más modernas teorías de los sistemas organizacionales, los miembros de la organización constituyen parte del entorno de ésta.

“El análisis que se desprende del modelo de contingencias de Lawrence y Lorsch intenta comprender el proceso de diferenciación- y su correlato de integración- en la relación de la organización con su ambiente(...)Dada una organización ubicada en un entorno determinado, el análisis debería determinar las formas organizacionales; la planificación de sus actividades; la división del trabajo; las relaciones entre la empresa y los miembros; las condiciones del entorno; mercado, proveedores, tecnología, competencia, entre otras cosas; relaciones interpersonales; expectativas laborales de los empleados y exigencias de la empresa a estos en términos de comportamientos requeridos; definición y claridad de las metas; grado de acuerdo entre las metas de la organización y las metas de los subsistemas; sistema de comunicaciones; sistemas de manejo y solución de conflictos; grado y tipo de mecanismos de control etc.”⁴⁸

El entorno de los planteles de Comunidad Montessori Tepepan

El entorno físico del plantel de Comunidad y Casa de los Niños es poco estratégico, por una parte, se encuentra en una calle muy reducida (Abasolo Colonia Tepepan) donde pese a que la calle no es de un solo sentido, no podrían pasar dos carros que van en dirección opuesta al mismo tiempo. Por otro lado, la ubicación del plantel se encuentra dentro del pueblo de Tepepan y por lo general sólo la concurren los propios vecinos.

⁴⁸ *Ibíd.*, página 52.

El plantel de Taller se encuentra en una calle mucho más transitada (Calle 16 de Septiembre continuación de la México – Xochimilco). Sin embargo por lo general es una vía de tránsito rápido y no se logra apreciar la escuela a simple vista. Asimismo los abundantes árboles ubicados frente a las instalaciones hacen casi imposible leer la manta que contiene el nombre de la escuela.

En la entrevista con la Directora Académica María del Mar Pérez⁴⁹ se obtuvo información acerca del entorno de la escuela y de su competencia directa. Cuando surge alguna situación con los vecinos de la institución, ésta intenta reparar los conflictos para no tener que llegar a un problema mayor.

La mayor parte de los problemas se basan en el reducido espacio para estacionar los automóviles, lo que provoca embotellamientos en la calle de la entrada principal. El reglamento de la escuela los prevee con estrategias preestablecidas.

Ha sido necesario modificar ciertas normas de comportamiento en los padres de familia y en los empleados para convivir en armonía con los vecinos, un ejemplo claro es el utilizar la calle de Abasolo en un sólo sentido durante la entrada y salida de los alumnos aún cuando esta calle, el resto del tiempo, es de doble sentido.

Pese a que la escuela trata de solucionar esta tipo de conflictos a la brevedad posible algunas ocasiones el ambiente que se vive con los vecinos es muy inestable.

⁴⁹ Entrevista en apartado de anexos

Competencia

Como empresa, Comunidad Montessori Tepepan, al igual que en muchas otras PyMES, día con día se enfrenta a diversos problemas que ponen en peligro su existencia, uno de ellos es la competencia. En el Distrito Federal podemos encontrar una gran variedad de escuelas privadas que imparten la educación básica; la gama de ofertas educativas es muy amplia.

Por otro lado, la falta de conocimiento acerca del método de enseñanza montessori reduce aún más las posibilidades en el mercado. Si a esto aunamos que Comunidad Montessori Tepepan no cuenta con una publicidad efectiva e instalaciones adecuadas, la competencia representa un gran enemigo.

En el rubro de las escuelas privadas el Colegio Alemán (Alexander Von Humboldt) se convierte en la competencia directa. Competencia desproporcional ya que ésta es una institución con instalaciones equipadas que goza de gran prestigio. Sin embargo su colegiatura es más elevada que la de CMT.

Por otro lado, se encuentra el Centro Educativo Montessori (CEMAC), ubicado cerca del centro de Tepepan. Esta escuela representa gran competencia porque, al igual que Comunidad Montessori Tepepan, emprende la misión de formar personas libres y autodirigidas a través de la filosofía montessori.

A continuación se realizará una descripción de las escuelas anteriormente descritas:



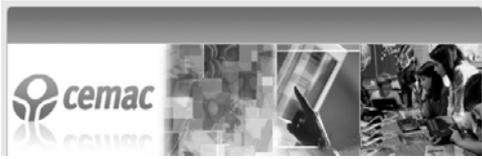
Fue fundado en 1977 en Xochimilco. Actualmente cuenta con 1500 alumnos y con un sistema de educación alemán, por tal motivo dentro del plantel encontramos alumnos con nacionalidad mexicana y alemana.

En cuanto al personal, en el colegio laboran alrededor de 97 personas, (profesores, administrativos y técnicos), con nacionalidad mexicana, alemana y austriaca.

El Colegio Alemán de Xochimilco es una escuela trilingüe, incorporado a la SEP, que pone en práctica disposiciones del Estado de Baden-Württemberg. Desde preescolar los alumnos empiezan a aprender el idioma alemán. Su formación durante su estancia en el colegio siempre está encaminada a la excelencia tanto personal como educativa.

Por las razones antes mencionadas, el Colegio Alemán representa un gran competidor para la Comunidad Montessori Tepepan, pues su principal fortaleza es el manejo de tres idiomas, el número de alumnos, y las instalaciones con las que cuenta.

<p>Colegio Alemán</p> <p>Von Humboldt</p>	<p>PRECIOS</p> <p>Maternal</p> <p>a) Inscripción: \$8,900.00</p> <p>b) 9 meses: \$1,100.00</p> <p>Preescolar</p> <p>c) Inscripción: \$10,630.00</p> <p>d) 9 meses: \$5,315.00</p> <p>Primaria (1ª a 3ª)</p> <p>e) Inscripción: \$12,640.00</p> <p>f) 9 meses: \$6,320.00</p> <p>Primaria (4ª a 6ª)</p> <p>g) Inscripción: \$13,800.00</p> <p>h) 9 meses: \$6,900.00</p> <p>Secundaria:</p> <p>i) Inscripción: \$15,450.00</p> <p>j) 9 meses: \$7,725.00</p> <p>Preparatoria</p> <p>k) Inscripción: \$17,420.00</p> <p>l) 9 meses: \$1,100.00</p> <p>Carrera: Administración</p> <p>m) Inscripción: \$16,650.00</p> <p>n) 9 meses: \$12,485.00</p>
<p>NIVEL DE ENSEÑANZA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Maternal 2. Preescolar 3. Primaria 4. Secundaria 5. Bachillerato 6. Carrera: Administración 	
<p>MODELO EDUCATIVO</p> <p>Valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orden • Disciplina <p>Reforzamiento de educación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnología • Talleres deportivas / creativas 	



El CEMAC fue fundado en 1971, por iniciativa de un grupo de padres de familia que buscaba una opción educativa diferente para sus hijos; eligieron el modelo ideado por María Montessori. Actualmente tiene 36 años de existencia y se ha convertido en un centro de excelencia educativa, cuyos logros han traspasado fronteras, y es reconocido en países como Estados Unidos, Canadá y España. Hoy por hoy cuenta con un Grupo de Desarrollo, Integración y Aprendizaje, que se dedica a la enseñanza de los alumnos con necesidades especiales.

Es importante mencionar que el CEMAC es una institución que recibe donativos, con la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Al igual que la Comunidad Montessori Tepepan, el CEMAC forma a los alumnos como personas únicas, libres, responsables, respetuosas, dotadas de libre albedrío e inteligencia.

El CEMAC comparte el mismo modelo pedagógico desarrollado por la Dra. María Montessori, que promueve la independencia del niño a través del desarrollo de habilidades que le permitan hacer las cosas por sí mismo, ejercer una libertad responsable con límites claros y consistentes, tener respeto por sí mismo, por las demás personas y por su entorno. Además cuenta con infraestructura adecuada para ello y como el Colegio Alemán, con un gran número de alumnos.

CEMAC Comunidad Educativa Montessori A.C	PRECIOS
NIVEL DE ENSEÑANZA	Comunidad infantil <ul style="list-style-type: none"> • Inscripción: \$6,370.00 • Mensualidad: \$3,340.00
<ul style="list-style-type: none"> a) Infantil (maternal) b) Casa de Niños (preescolar) c) Taller (primaria) d) Secundaria (educación media básica) e) CCH (educación media superior) f) Grupo DIA (niños con necesidades) 	Casa de Niños <ul style="list-style-type: none"> • Inscripción: \$6,370.00 • Mensualidad: \$3,340.00
MODELO EDUCATIVO	Taller <ul style="list-style-type: none"> • Inscripción: \$6,600.00 • Mensualidad: \$4,010.00
Educación: Proceso dinámico que debe brindar las condiciones físicas, psicológicas, sociales, espirituales y académicas, para que la persona se considere agente de su propio desarrollo.	Secundaria: <ul style="list-style-type: none"> • Inscripción: \$6,610.00 • Mensualidad: \$4,105.00
A) Montessori: Comunidad Infantil, Casa de los niños y taller.	CCH <ul style="list-style-type: none"> • Inscripción: \$6,610.00 • Mensualidad: \$4,630.00
B) Enseñanza Personalizada: Secundaria v	Grupo DIA <ul style="list-style-type: none"> • Inscripción: \$6,370.00 • Mensualidad: \$4,500.00

SEP⁵⁰

La Secretaría de Educación Pública de México se creó a partir de la Secretaría de Instrucción Pública, la cual fue disuelta por la Constitución de 1917. En la actualidad la Secretaría de Educación Pública es la secretaria de Estado a la que, según lo estipulado por el Artículo 38 de la Ley Orgánica de la Administración Pública General, le corresponde el despacho, entre otras, de las siguientes funciones:

- Organizar, vigilar y desarrollar en las escuelas oficiales, incorporadas o reconocidas.
- Organizar y desarrollar la educación artística que se imparta en las escuelas e institutos oficiales, incorporados o reconocidos para la enseñanza y difusión de las bellas artes y de las artes populares.

⁵⁰<http://es.wikipedia.org/wiki>

- Crear y mantener las escuelas oficiales en el Distrito Federal, excluidas las que dependen de otras dependencias.
- Crear y mantener, en su caso, escuelas de todas clases que funcionen en la República, dependientes de la Federación, exceptuadas las que por ley estén adscritas a otras dependencias del Gobierno Federal.
- Vigilar que se observen y cumplan las disposiciones relacionadas con la educación preescolar, primaria, secundaria, técnica y normal establecida en la Constitución y prescribir las normas a que debe ajustarse la incorporación de las escuelas particulares al sistema educativo nacional.
- Ejercer la supervisión y vigilancia que proceda en los planteles que impartan educación en la República, conforme a lo prescrito por el artículo tercero constitucional.
- Organizar, administrar y enriquecer sistemáticamente las bibliotecas generales o especializadas que sostenga la propia secretaría o que formen parte de sus dependencias.
- Promover la creación de institutos de investigación científica y técnica y el establecimiento de laboratorios, observatorios, planetarios y demás centros que requiera el desarrollo de la educación primaria, secundaria, normal, técnica y superior.
- Orientar, en coordinación con las dependencias competentes del Gobierno Federal y con las entidades públicas y privadas, el desarrollo de la investigación científica y tecnológica.
- Otorgar becas para que los estudiantes de nacionalidad mexicana puedan realizar investigaciones o completar ciclos de estudios en el extranjero.
- Revalidar estudios y títulos, y conceder autorización para el ejercicio de las capacidades que acrediten.
- Formular el catálogo del patrimonio histórico nacional.
- Organizar, sostener y administrar museos históricos, arqueológicos y artísticos, pinacotecas y galerías, a efecto de cuidar la integridad, mantenimiento y conservación de tesoros históricos y artísticos del patrimonio cultural del país.

- Conservar, proteger y mantener los monumentos arqueológicos, históricos y artísticos que conforman el patrimonio cultural de la Nación, atendiendo las disposiciones legales en la materia.
- Orientar las actividades artísticas, culturales, recreativas y deportivas que realice el sector público federal.

INEA⁵¹

El INEA es una Institución educativa que atiende a personas mayores de 15 años que por alguna situación no tuvieron la oportunidad de aprender a leer o a escribir, prepara a quienes no han concluido su primaria o secundaria para terminarla con la ayuda de la creación de su Programa Educativo.

El Programa plantea el tratamiento de los contenidos y temas considerando experiencias, saberes y conocimientos de las personas y enfatiza el aprendizaje sobre la enseñanza al reconocer que las personas a lo largo de su vida han desarrollado la capacidad de aprender. Asimismo el INEA es el encargado de combatir el rezago educativo para lograr una mejor forma de vida y de nuevas oportunidades para las personas jóvenes y adultas.

3.2 Análisis del micro-entorno

La metodología utilizada para diagnosticar la cultura organizacional del centro educativo Comunidad Montessori Tepepan tiene inmensa afinidad con la metodología utilizada por Schein (1988) en la cual propone una entrevista clínica que consiste en una serie de exploraciones conjuntas entre el consultor y diversos informantes internos motivados.

⁵¹ <http://www.inea.gob.mx/index>.

También se incluirá una metodología escalonada, que va de lo más general y espontáneo a lo más particular y dirigido; técnicamente el método es el mismo que puede ser utilizado en otro tipo de estudios diagnósticos en organizaciones. Lo que lo particulariza son las técnicas empleadas en cada etapa, y el énfasis en los factores culturales.

3.2.1 Contacto inicial

La problemática inicial del centro educativo Comunidad Tepepan Montessori (CMT) ha sido el detrimento en la matrícula de estudiantes en el ciclo escolar 2008-2009 en un 50%. Se cree que tal pérdida es causada por la falta de una cultura organizacional positiva que cohesione los públicos internos y externos.

De acuerdo con las coordinadoras de CMT (informantes internas motivadas), las situaciones que llevaron a la realización del diagnóstico organizacional son:

- Rotación constante del personal
- Rumores dentro de la organización que afectan la convivencia entre el personal.
- Falta de confianza y de conformidad por parte del personal interno.
- Inconformidad de padres de familia y niños, ante el servicio educativo otorgado.
- Descontrol de grupos
- Falta de confianza por parte de los padres de familia.
- Falta de sentido de pertenencia por parte de todos sus públicos.

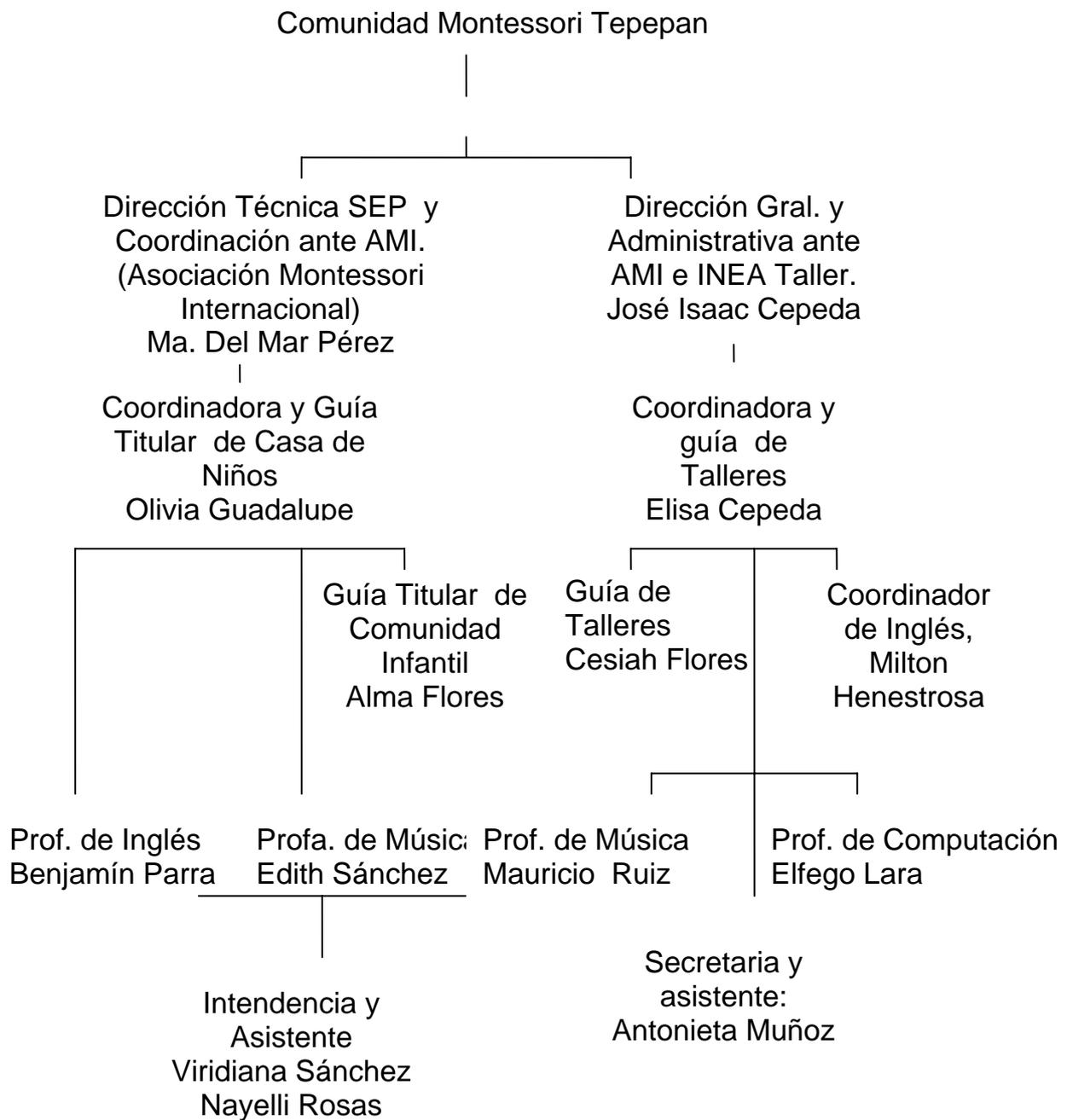
3.2.2 Examen de artefactos culturales

El centro educativo Comunidad Montessori Tepepan no tiene un registro de información oficial:

- La historia y anécdotas importantes de la escuela no están impresas, sólo los directivos las conocen y no recuerdan con exactitud las fechas importantes.
- La misión, visión, objetivos y valores de CMT no están al alcance de sus públicos: sólo los tiene el director quién es el fundador de la escuela.
- El logotipo, los colores institucionales, *slogans*, en general toda su identidad visual, no está oficialmente determinada.
- Se creó un boletín interno que sólo publicó dos ocasiones, por falta de personal que lo siguiera realizando.
- No hay continuidad en los proyectos para mejoras en la organización. Las hojas de control, juntas técnicas, reuniones, entre otras cosas que se han implementando en determinado momento para mejorar la comunicación, en la organización son interrumpidas constantemente, y muchas veces olvidadas.
- El organigrama está determinado dependiendo de las circunstancias por las que se atraviese la escuela, ya que hay una constante rotación de personal y muchas veces una misma persona toma más de un cargo; la estructura es muy inestable.

El director de la escuela crea el organigrama tomando en cuenta las necesidades que la escuela tiene en ese ciclo escolar. Si en determinado momento un elemento del personal se llegara a ir, éste organigrama tendría que cambiar.

La jerarquía basada en el organigrama del ciclo escolar 2008 – 2009 es el siguiente:

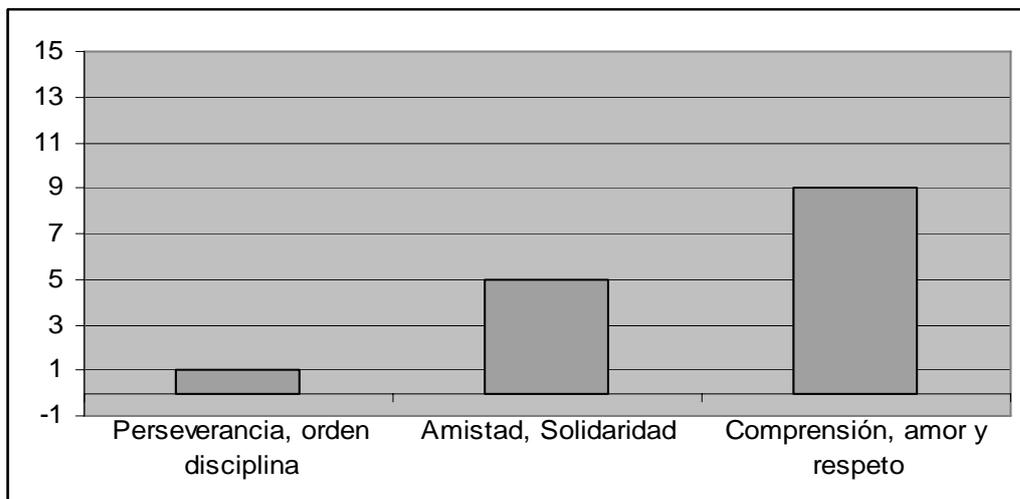


3.2.3 Encuestas de cultura, clima organizacional, medios de comunicación y motivación

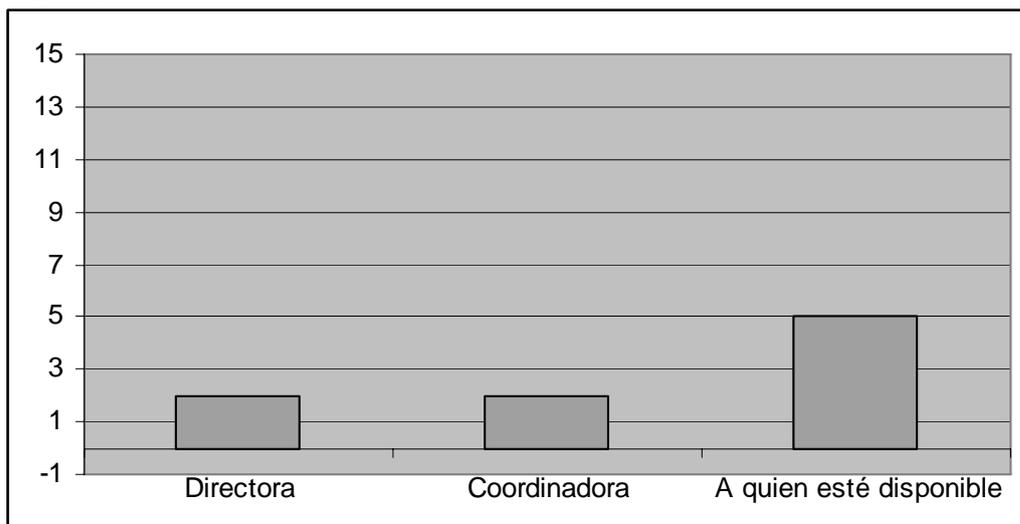
Estas encuestas dan un panorama amplio sobre lo que el personal interno considera que vive en la organización. Se abarcan preguntas tanto de cultura organizacional como de motivación y medios de comunicación.⁵²

Gráficas de Cultura Organizacional

1. ¿Cuáles son los principales valores de Comunidad Montessori Tepepan (CMT)?

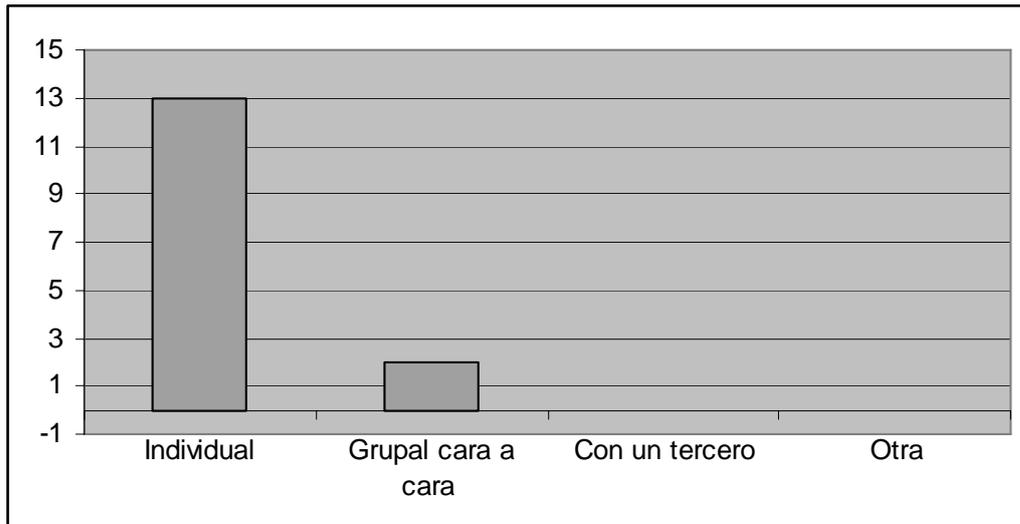


2. ¿A quién recurre cuando necesitas un permiso?

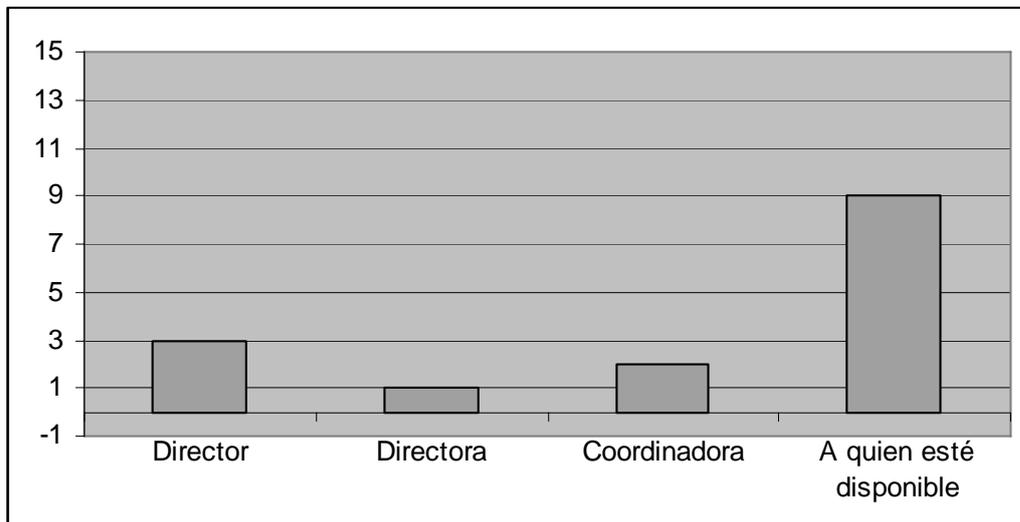


⁵² Formato de encuestas en apartado de anexos

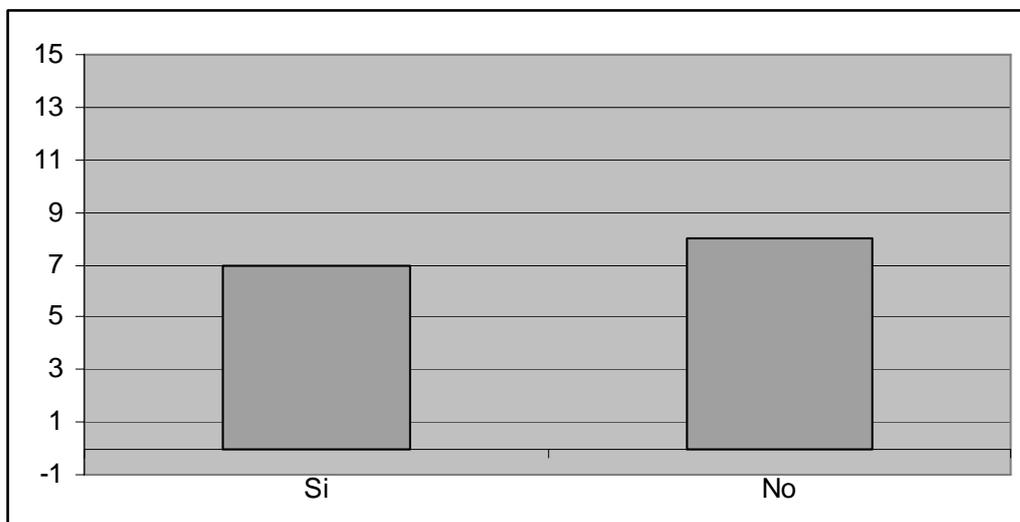
3. ¿Cómo se dan las llamadas de atención al personal de la escuela?



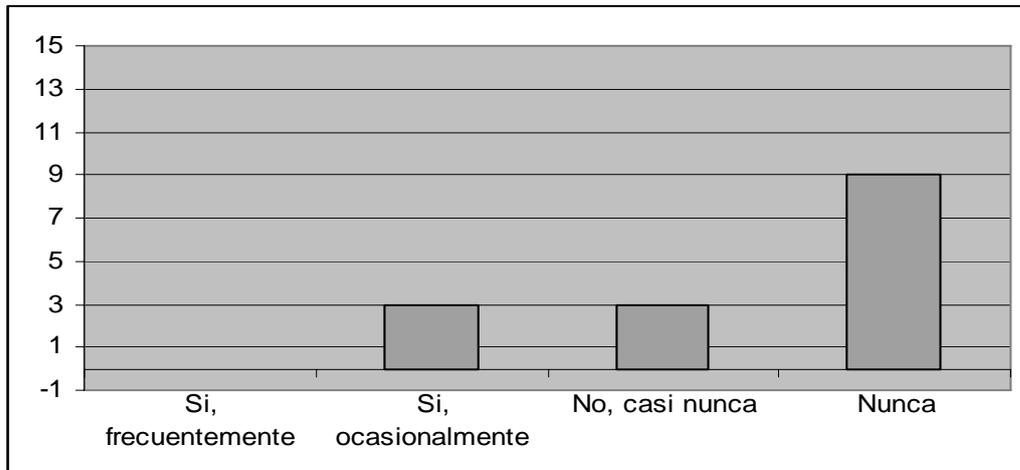
4. ¿A quién recurre cuando necesitas un consejo académico?



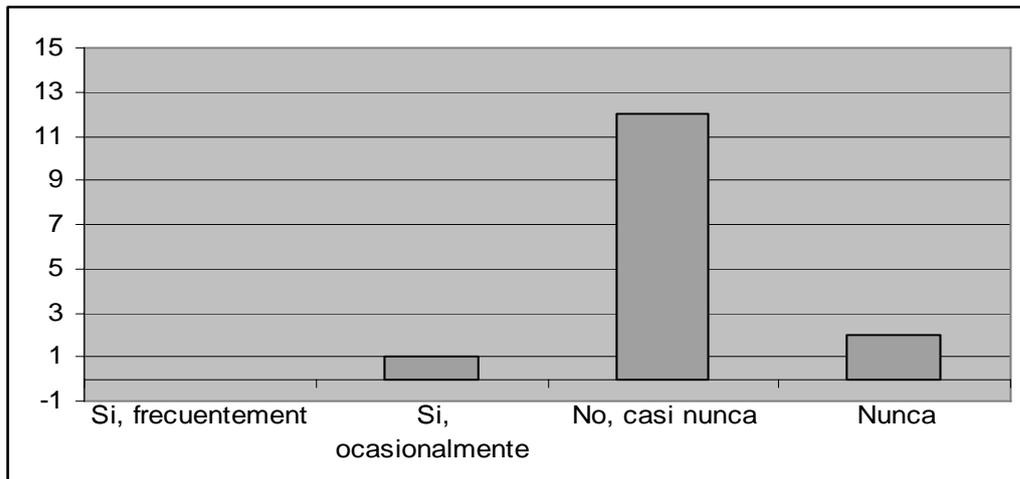
5. ¿Recurre a algún miembro de la escuela para obtener algún consejo personal?



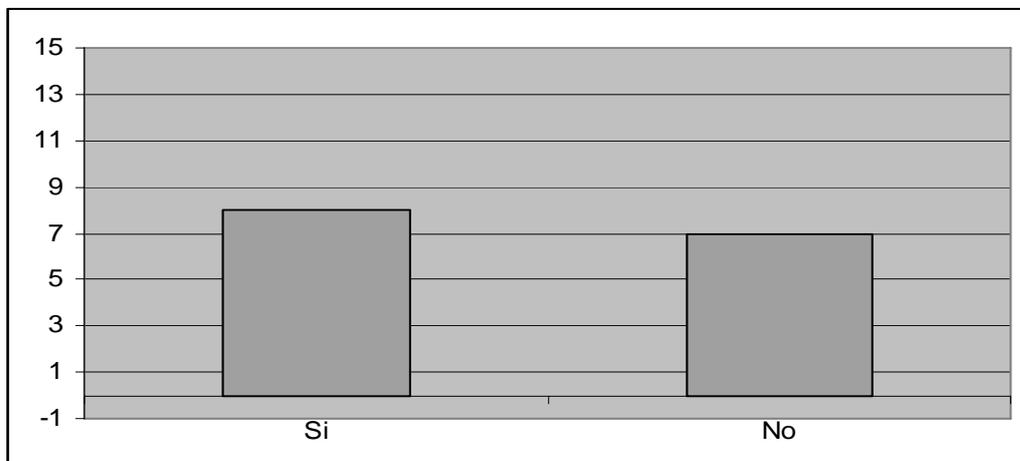
6. Se realizan festejos por cumpleaños o eventos sociales para el personal de la escuela?



7. ¿Convives con tus compañeros fuera del horario de trabajo?



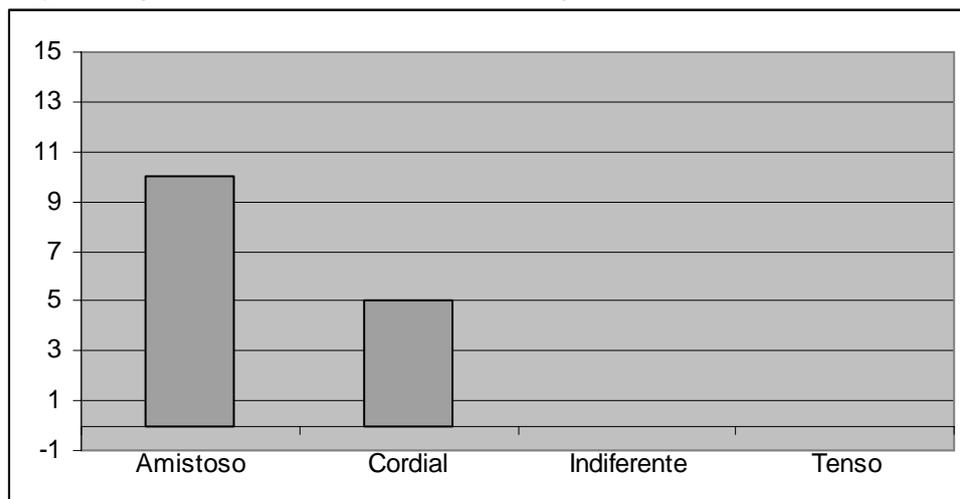
8. ¿Conoces la misión de Comunidad Montessori Tepepan?



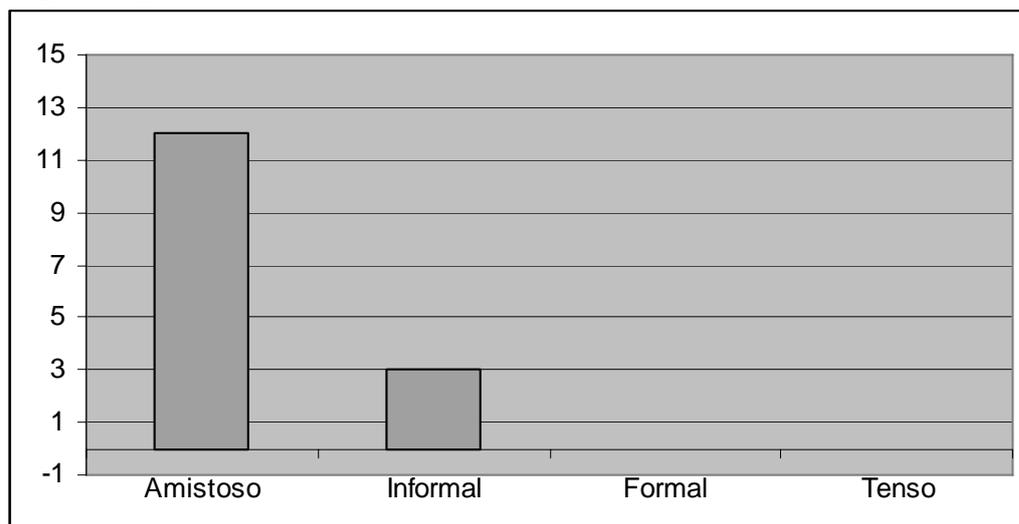
En Comunidad Montessori Tepepan no se tiene definidas las jerarquías, a quien se tiene que recurrir en caso de algún problema, conflicto ó duda. No existen actividades de integración para empleados. Al desconocer la misión, no adquieren un sentido de orgullo y pertenencia, por lo que no crean una identidad.

Clima Organizacional

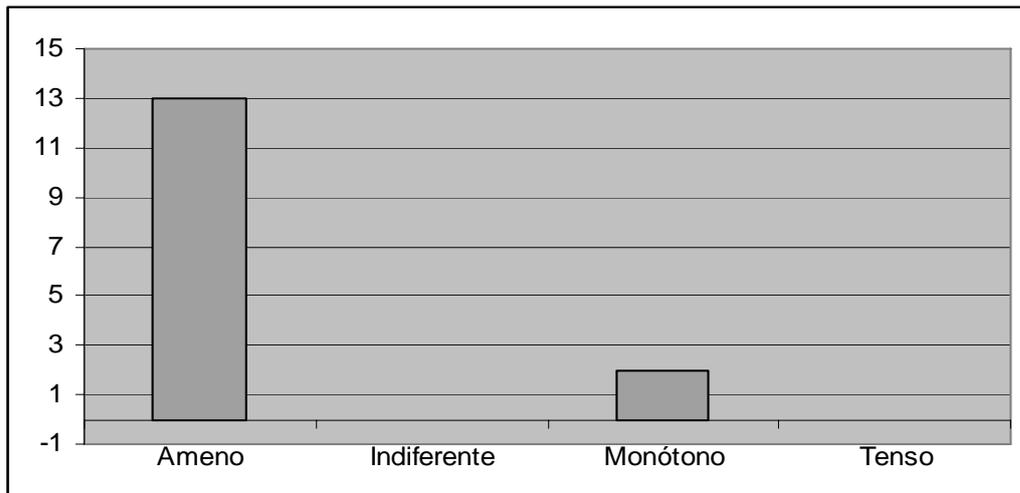
1. ¿Qué tipo de relación existe entre el personal?



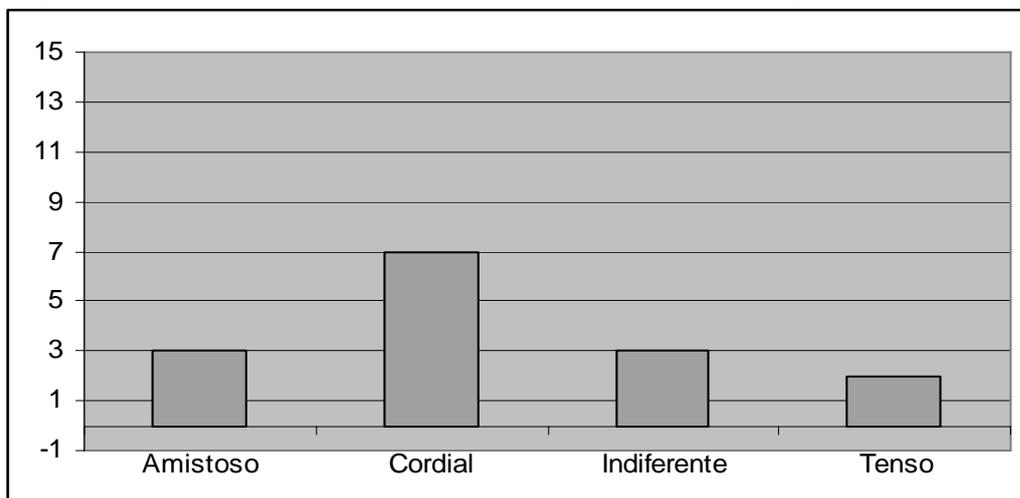
2. ¿Qué tipo de relación llevas con los directivos?



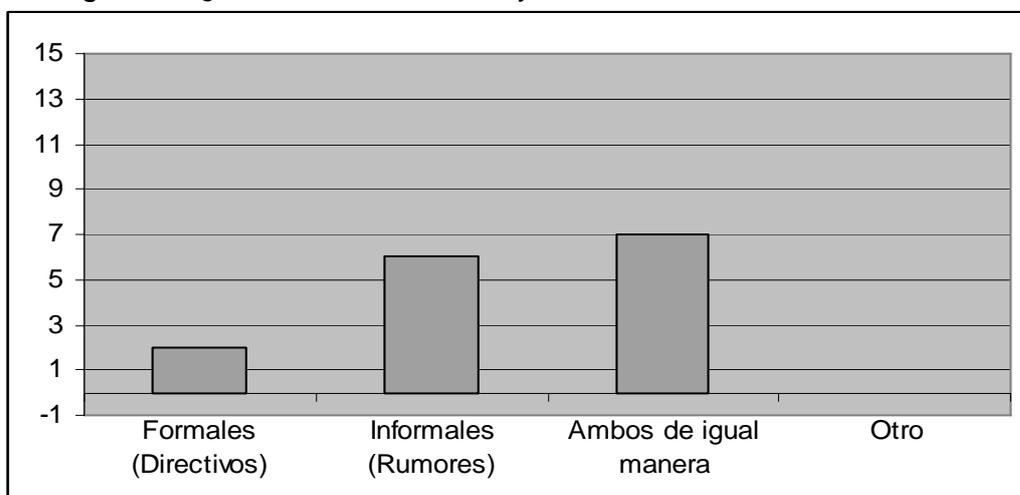
3. ¿Cómo es tu ambiente de trabajo?



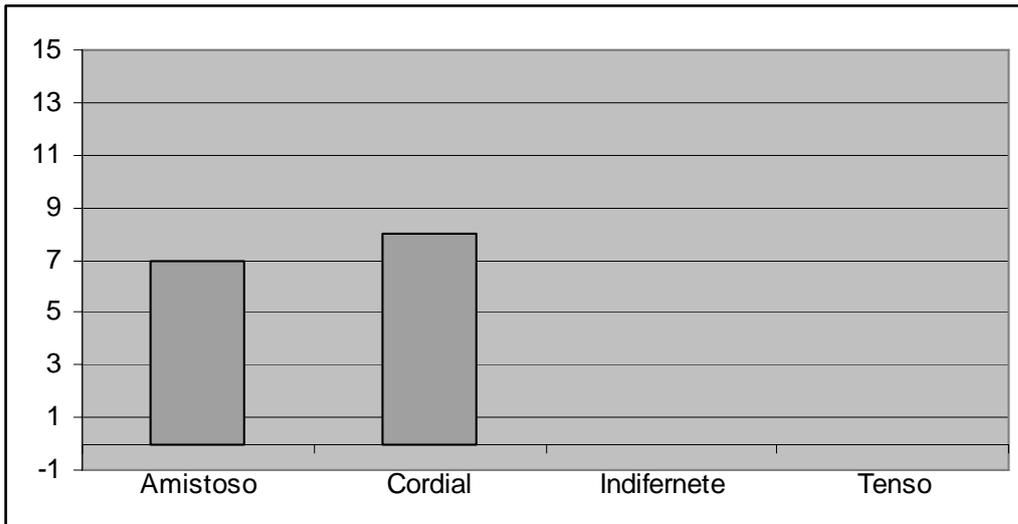
4. ¿Cómo es la relación entre el personal de la escuela y los padres de familia?



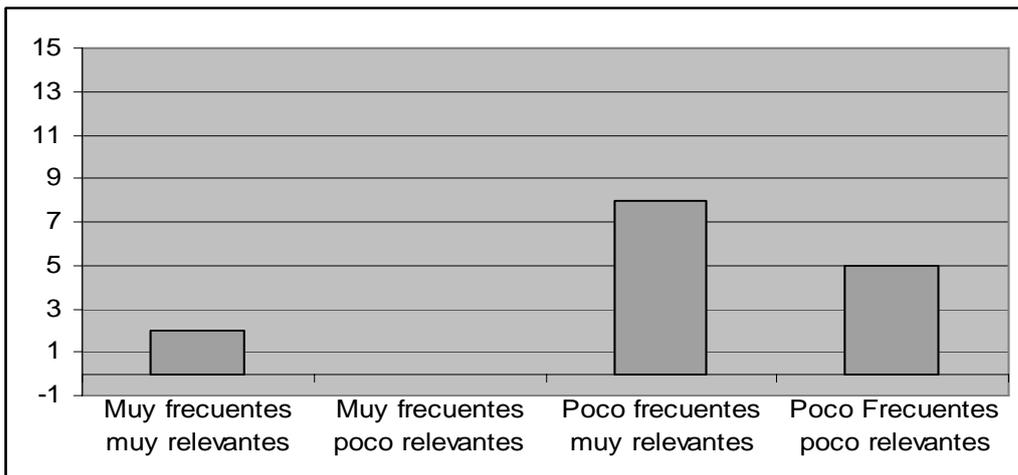
5. En general ¿Cómo son los mensajes dentro de la escuela?



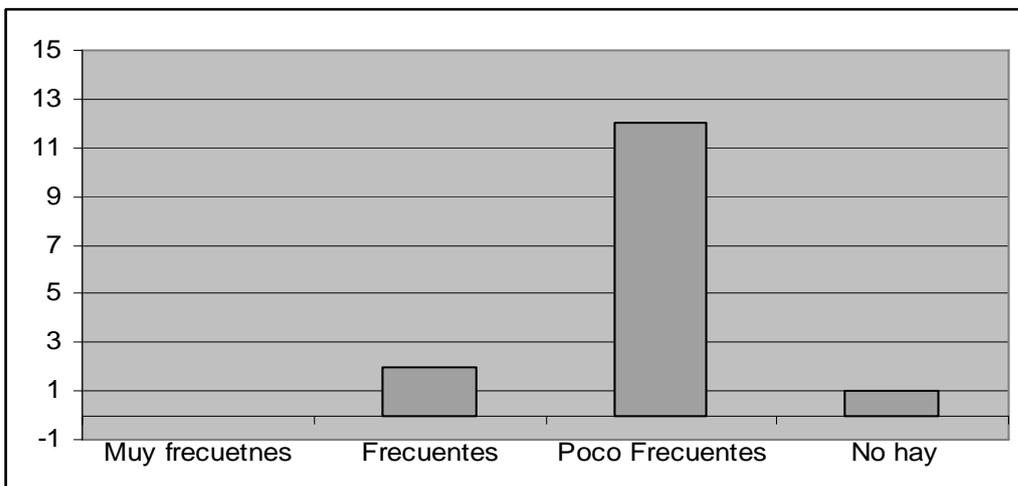
6. ¿Cómo es el trato de los directivos hacia el personal?



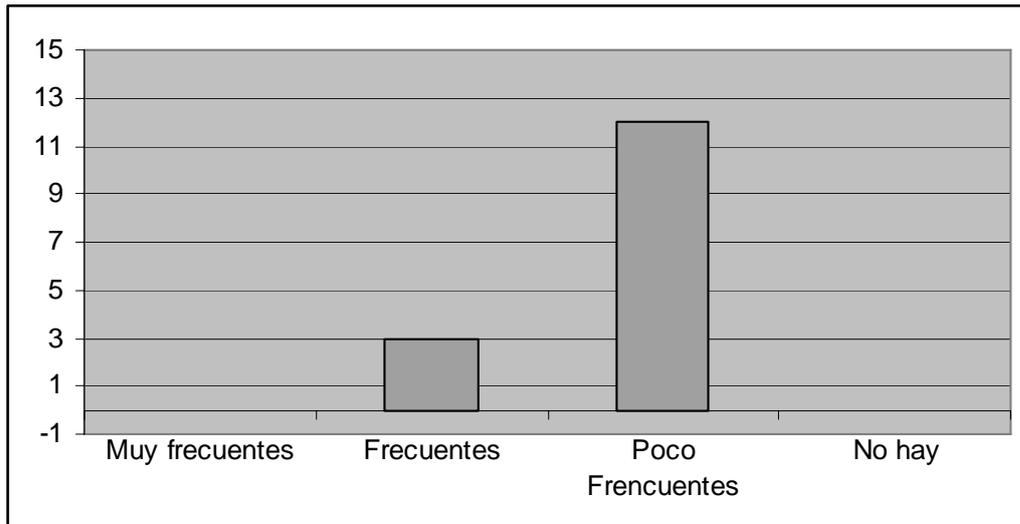
7. La falta de información y/o la mala interpretación dentro de la escuela son fenómenos:



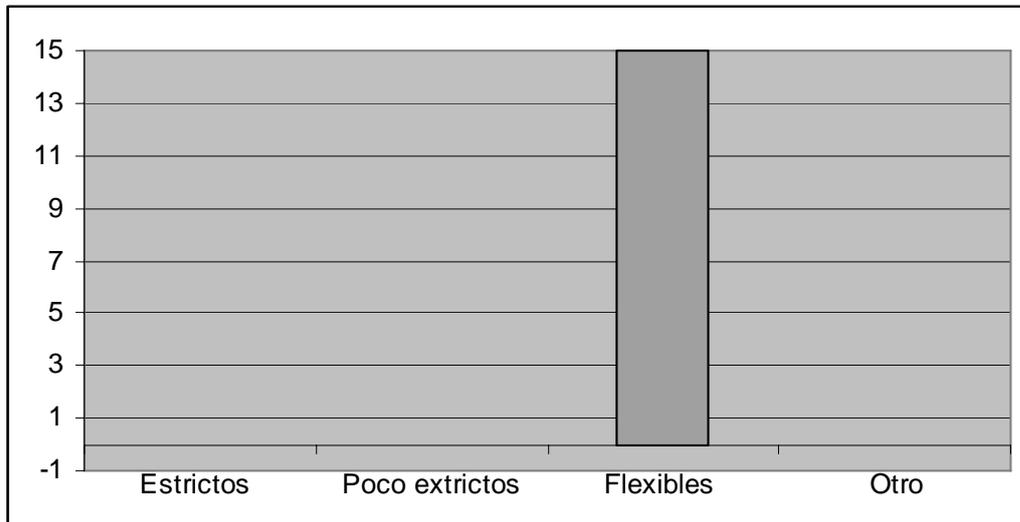
8. Los desacuerdos o malentendidos entre el personal son:



9. Los desacuerdos o malentendidos entre el personal y los directivos son:



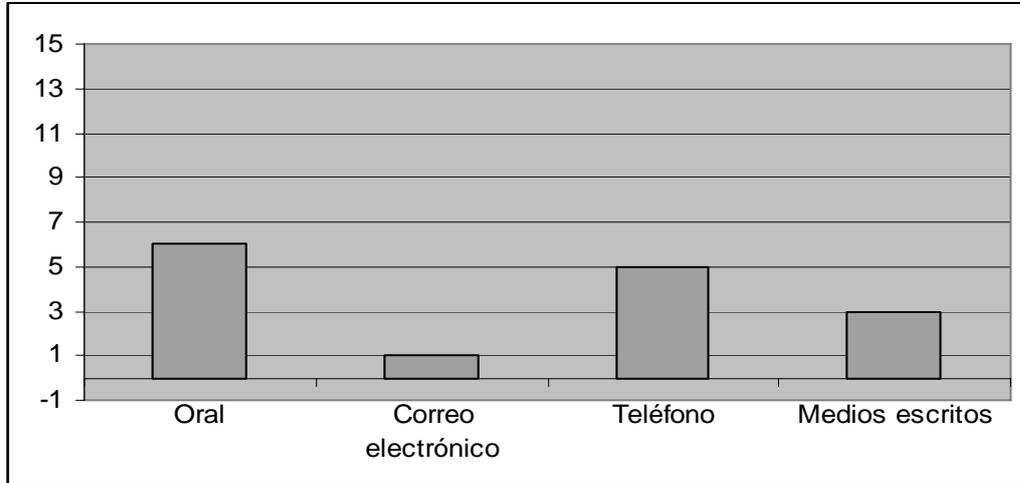
10. Consideras que los directivos son:



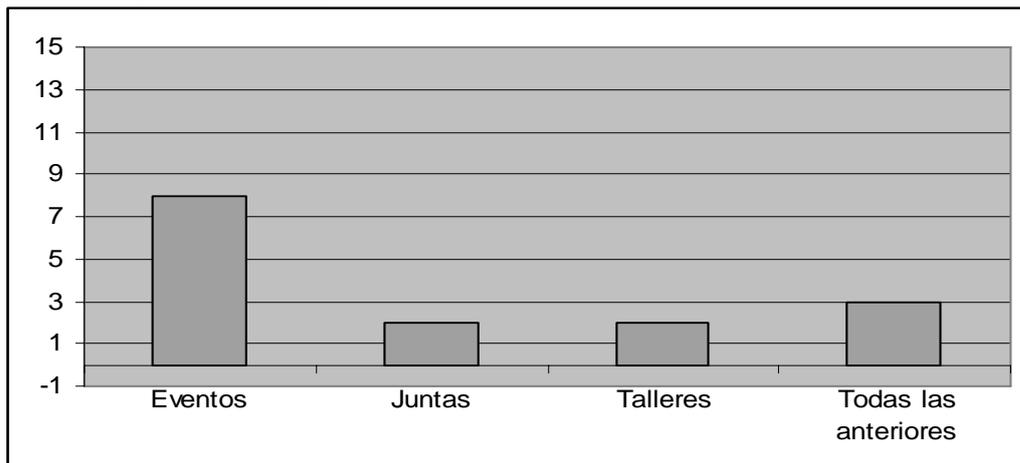
El clima es estable, el personal interno tiene una relación sino es amistosa muy cordial pues los directivos tratan de crear este ambiente por medio de la flexibilidad en sus decisiones. En conclusión se puede sacar provecho de esta ventaja sin caer en lo informal y en el desorden.

Graficas de Medios de Comunicación

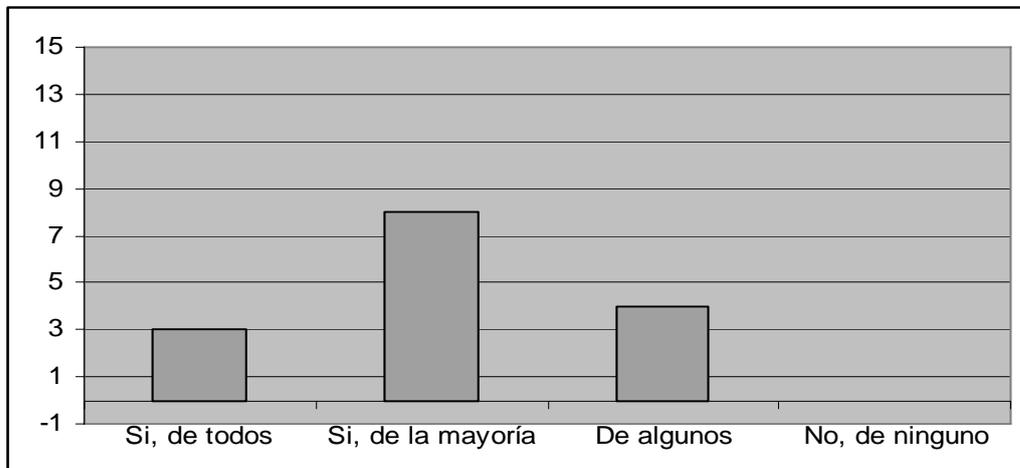
1. ¿Qué medio se utiliza con más frecuencia entre el personal para comunicar información relevante?



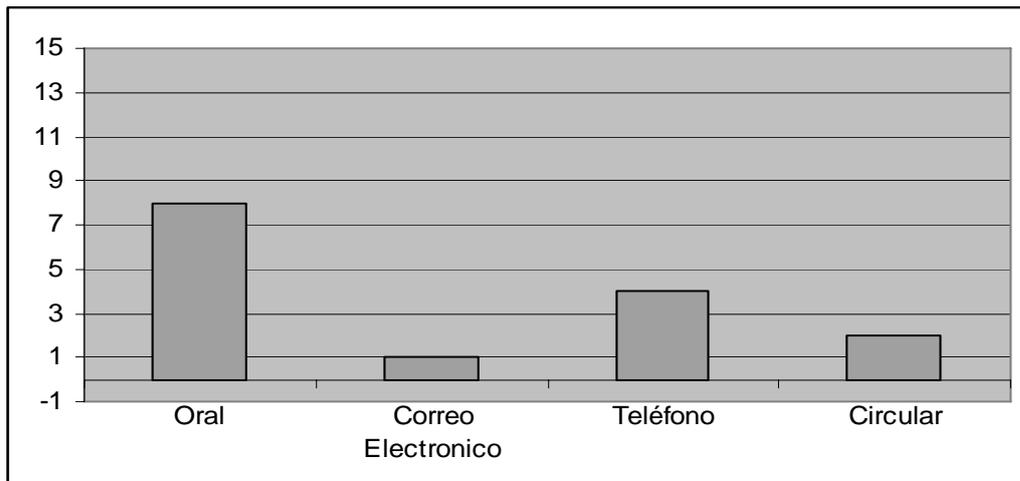
2. ¿Qué tipo de mensajes se transmiten en los diferentes medios?



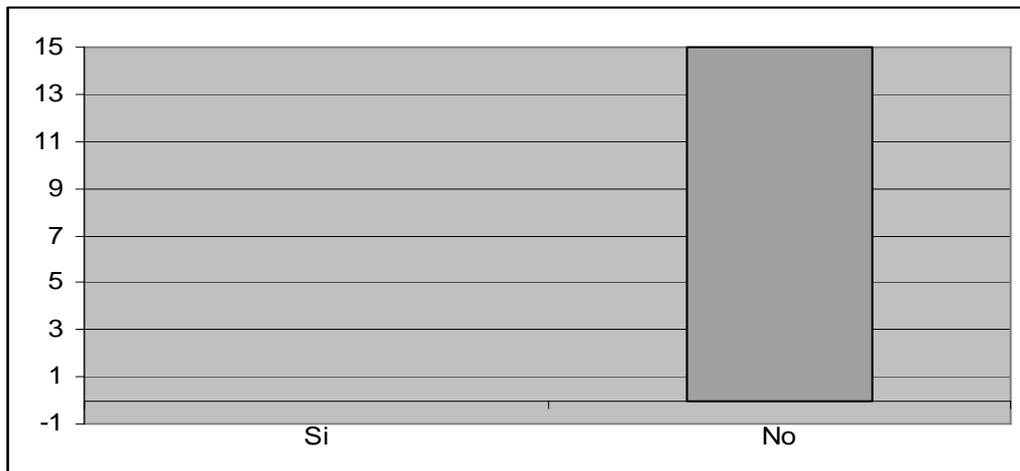
3. ¿Está enterado de todos los eventos que se realizan en la escuela?



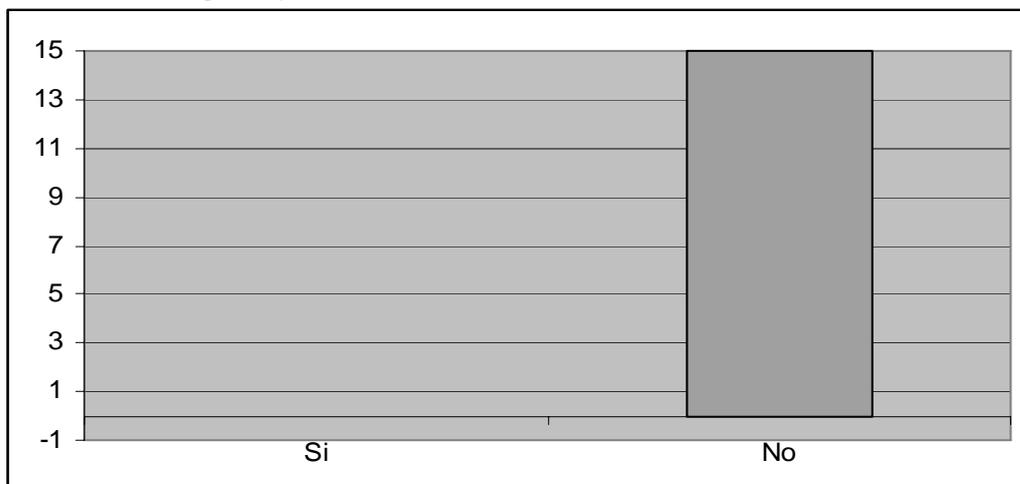
4. ¿A través de que medios te enteras de los eventos importantes de la escuela?



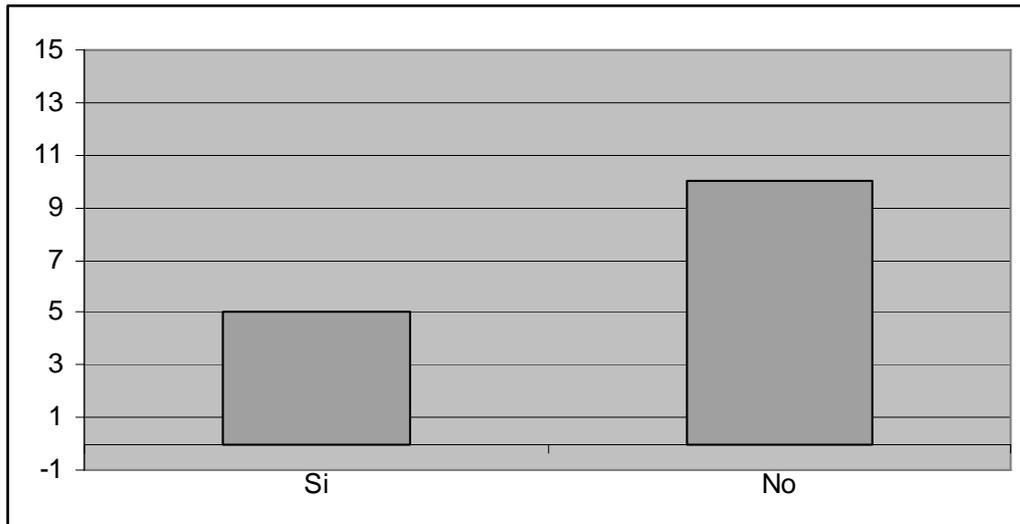
5. ¿Existe algún curso de inducción o de integración al ingresar a la escuela?



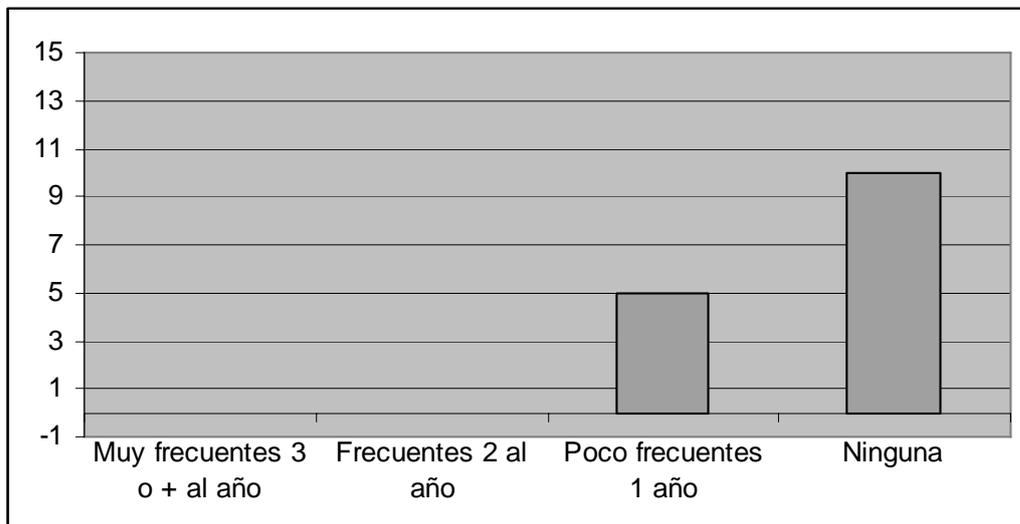
6. Recibiste algún tipo de manual cuando comenzaste a laborar en la escuela?



7. ¿Recibiste algún curso de capacitación antes de comenzar a laborar?



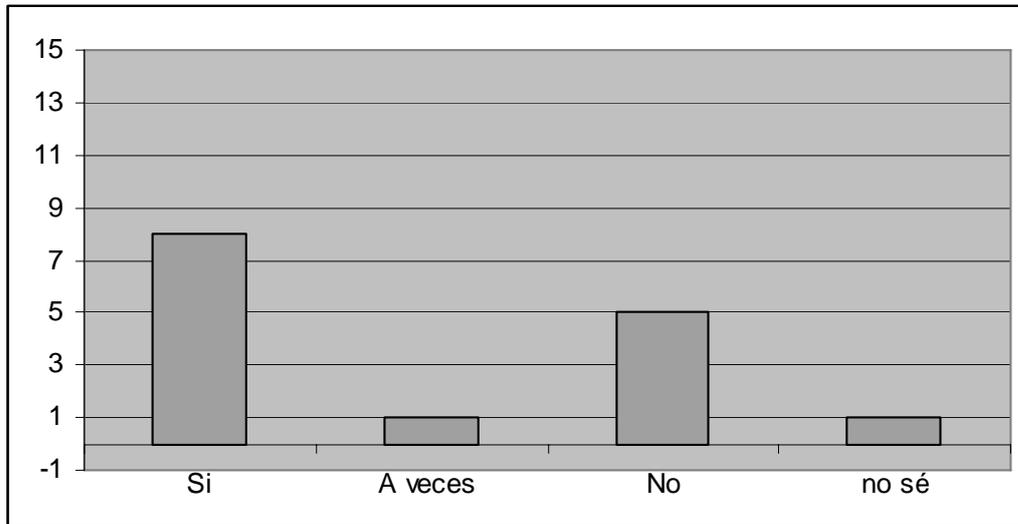
8. ¿Qué tan frecuentes son las capacitaciones?



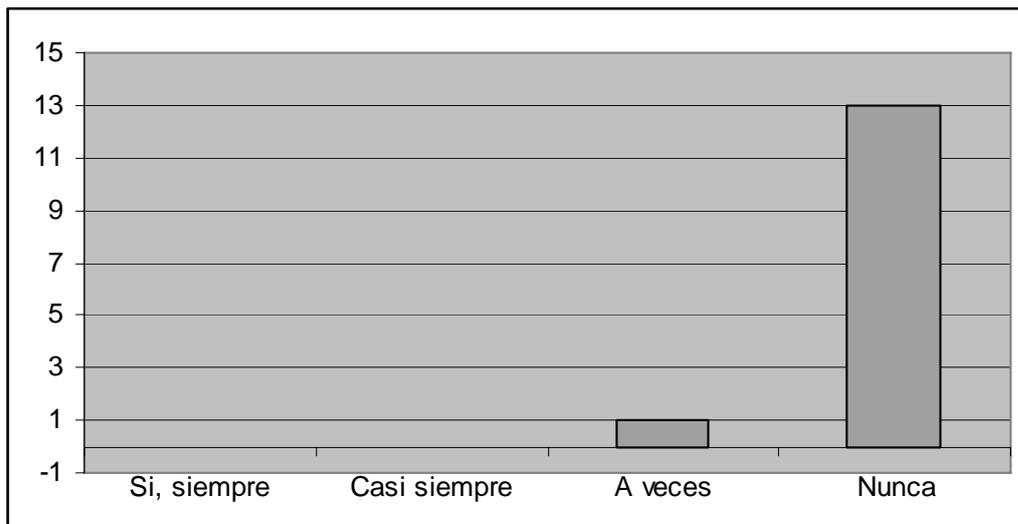
En Comunidad Montessori Tepepan los medios de comunicación más utilizados son los orales, por lo tanto se destaca que no hay medios de comunicación formales dentro de la organización. Asimismo no hay capacitación al personal ni manuales de inducción para los mismos. Dando como resultado medios de comunicación insuficientes, mostrándose a su vez como una debilidad pues, al no tener medios de comunicación formales prevalece el rumor y el chisme en dicha institución.

Gráficas de Motivación

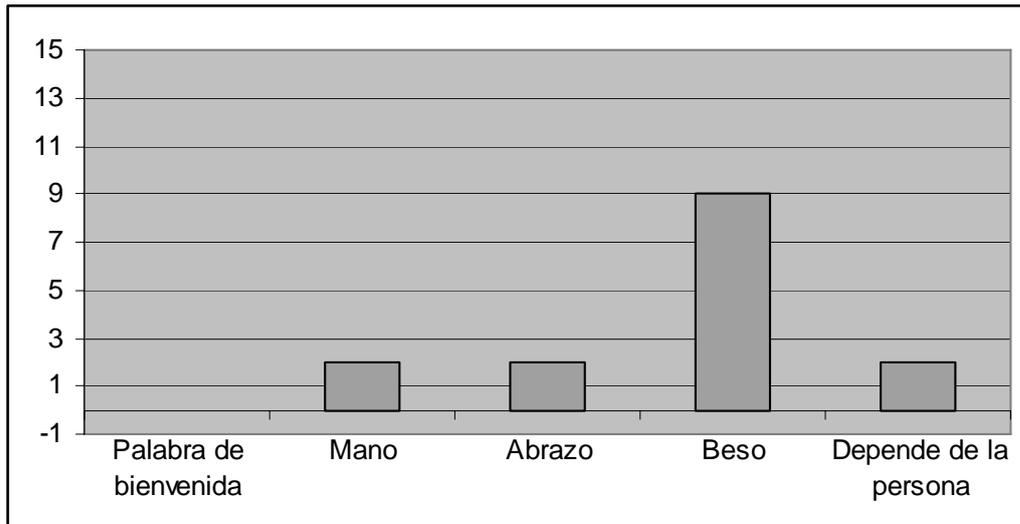
1. ¿Las propuestas de los empleados para mejorar su trabajo son consideradas por directivos?



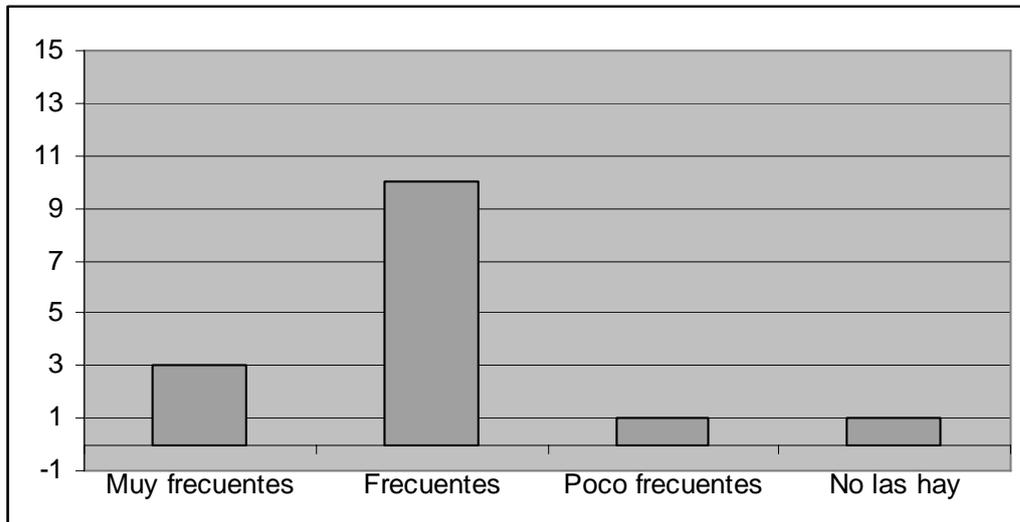
2. ¿Recibes algún tipo de incentivos por puntualidad, trabajo extra o desempeño?



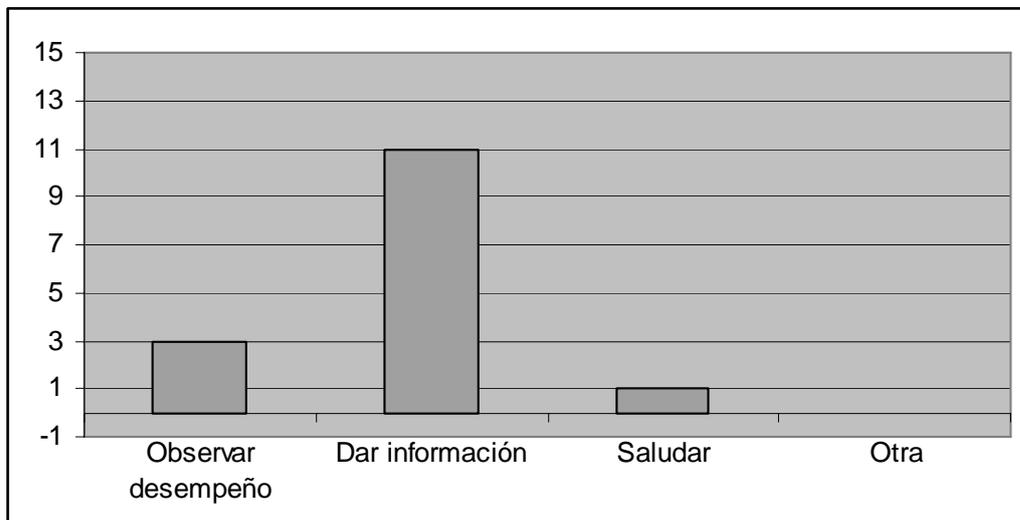
3. El saludo entre los directivos y el personal por lo general es:



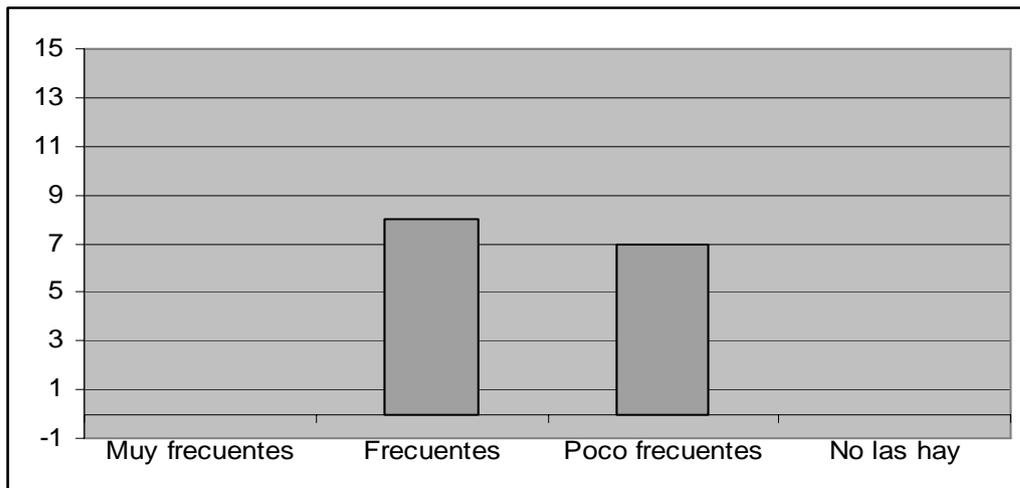
4. ¿Qué tan frecuente son las visitas de los directivos a tu lugar de trabajo?



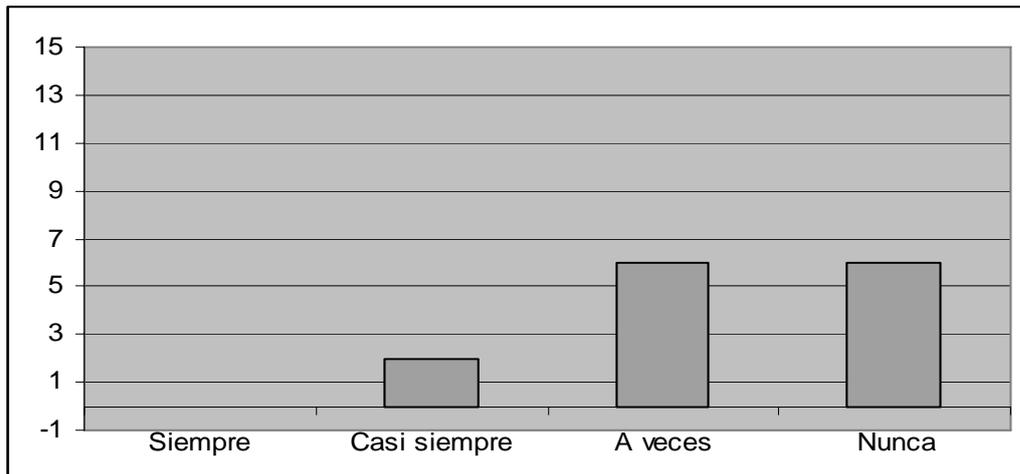
5. ¿Cuál es el motivo de sus visitas a tu lugar de trabajo?



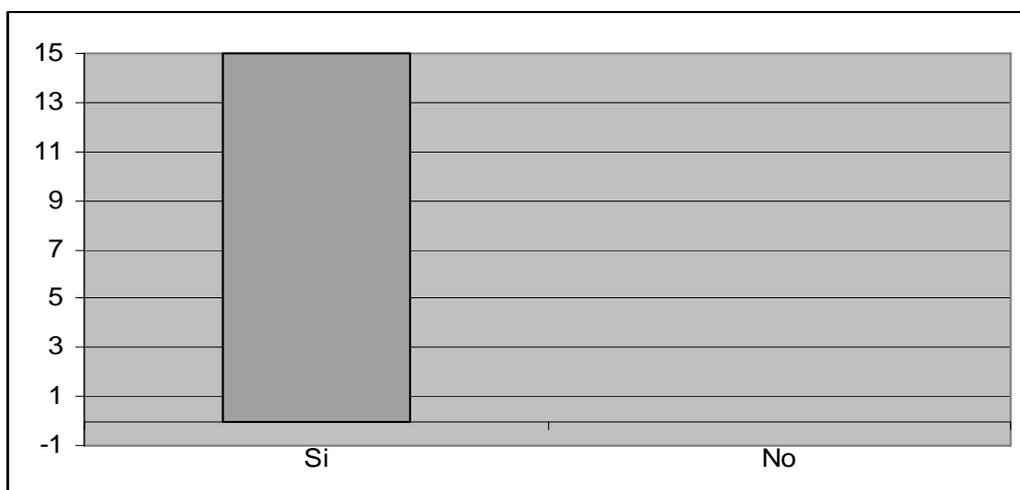
6. ¿Qué tan frecuentes son las palabras de motivación y felicitación por parte de los directivos hacia el personal?



7. ¿Te sientes incluido (a) en las decisiones importantes que se toman en la organización?



8. ¿Te sientes con la confianza de exponer tus desacuerdos o molestias a los directivos?



Las gráficas arrojan que el trato que los directivos brindan al personal es cordial y amable pues, por lo general, toman en cuenta las propuestas que los empleados hacen para mejorar su trabajo. Además a la mayoría se le saluda de beso en la mejilla; algunas veces hay palabras de motivación, y se sienten en confianza de exponer sus molestias o desacuerdos. Aún así sienten que en las decisiones más importantes de la organización no se les toma en cuenta, ni existen incentivos que motiven a las personas a desempeñar mejor su trabajo.

3.2.4 Evaluación de la Identidad organizacional

Identidad conceptual

En la Comunidad Montessori Tepepan no se encuentran estructurados como tal la *misión*, la *visión* y los *valores*. Sin embargo, algunos de ellos están implícitos en la filosofía de enseñanza, determinada por el método montessori, y por los objetivos y metas generales y particulares del director de la escuela.

Siendo la *visión aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro, es decir, el sueño máspreciado a largo plazo... que da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones de negocios*⁵³. En el centro educativo Comunidad Montessori Tepepan la *visión* no está muy clara, ya que los planes a futuro están supeditados por el factor económico. Aún así este ámbito estaría clasificado en los programas y objetivos, en dicha *visión* se contemplan los ideales que persigue el método montessori.

De tal manera la *visión* es:

Difundir el método montessori, convirtiéndose en una excelente herramienta para el aprendizaje y así consolidarnos como un centro de enseñanza, de responsabilidad, de autodisciplina y autoseguridad.

⁵³ HERNÁNDEZ, Rodríguez Sergio. Visión de negocios en tu empresa. página 23.

Al ser la *misión* una dirección orientadora global, determinante de la estructura, basada en los valores, auxiliadora al tomar decisiones, complace a clientes e interesados en la organización; la *misión* de la Comunidad Montessori Tepepan es:

Desempeñarnos como el proveedor a los niños de un ambiente preparado que permita y propicie el más amplio desarrollo de cada niño como individuo y como un futuro miembro que contribuya a la sociedad, promoviendo este desarrollo que se basa en un principio de respeto hacia el niño.

Los *valores* son las convicciones que tienen las personas y que conforman sus puntos de vista de lo que es y debe ser importante, bueno o malo, correcto o equivocado. Son al mismo tiempo, las fuentes últimas de la motivación de cada conducta consciente e inconsciente⁵⁴. Los valores en Montessori Tepepan son:

- Confianza
- Motivación
- Independencia
- Creatividad
- Pertenencia
- Responsabilidad
- Autodisciplina
- Auto aceptación

Gracias a la motivación de los *guías*, que son los que imparten el conocimiento, se encamina al niño a confrontar sus responsabilidades, sus derechos y principalmente sus habilidades, proyectando así la seguridad y confianza para un desarrollo pleno.

⁵⁴ *Ibidem.*, página 36.

Por lo anterior, se observa que ya que la identidad conceptual va de la mano con la enseñanza montessori; ambos atractivos para las personas interesadas en el método constructivista. Sin embargo la *visión* aún no esta plantada en la organización, lo que podría tener como consecuencia que no se alcance una meta clara a largo plazo.

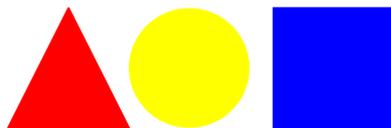
Todos estos elementos (misión, visión y valores) aún no están difundidos a sus públicos, por lo que no tiene mucha importancia si están o no bien estructurados. Hay una enorme falta de difusión de la identidad conceptual.

A continuación se analizará la identidad visual de Comunidad Montessori Tepepan, que como se afirmó anteriormente, es el complemento de la identidad conceptual.

Identidad visual

El logoimagotipo

Comunidad Montessori Tepepan



Logotipo

El logotipo es la forma particular que toma una palabra escrita, con base en ello el logotipo de la organización de estudio es Comunidad Montessori Tepepan

Comunidad Montessori Tepepan

Como se observa es muy sencillo el logotipo, su tipografía es *Comic Sans MS* elegida por su sencillez, apariencia juvenil y claridad. Siendo un centro de educación primaria, sus públicos tienen que ser capaces de leerlo y memorizarlo con facilidad.

Este logotipo es claro, efectivamente. Sin embargo no es breve ni estético. Esto se debe a que el nombre, compuesto por tres palabras, tiene demasiado peso. Como Joan Costa menciona, la estética y brevedad son esencialmente importantes para la identificación, pues el logotipo antes de ser leído, es percibido, y si tiene demasiada tipografía no es percibido y, por tanto, leído. El dilema es que la eliminación de alguna de estas palabras quitaría significado a la organización.

En primera instancia la palabra *Comunidad* simboliza que esta organización no es una escuela como tal. Los centros montessori se diferencian de las escuelas tradicionales por su filosofía basada en el autoaprendizaje, por lo que no se hacen llamar *escuelas*.

La palabra *Comunidad* denota que se trata de un grupo de personas que conviven y se apoyan para inculcar a los niños una filosofía de vida y, con ello, una excelente educación, participando desde la familia, el niño, los guías y directivos.

La palabra *Montessori* es indispensable en el logotipo, pues da a conocer la filosofía y el método en el que se basa este centro educativo para la formación de hijos y padres. Por último, al existir varios centros que tienen en sus logotipos la palabra *Montessori*, la Comunidad Montessori Tepepan (CMT) decidió conservar la palabra *Tepepan*, para ubicarse en el mapa, y que la gente sepa de cual centro educativo montessori se refiere.

Imagen y gama cromática



Como Joan Costa dice, la imagen es la representación gráfica que identifica a una compañía sin necesidad de recurrir a su nombre, por lo que éste trabaja exclusivamente en un lenguaje visual.

Como podemos ver, la imagen de CMT es muy sencilla, está compuesta por tres figuras geométricas (triángulo, círculo, cuadrado) con los colores primarios. Esta imagen tiene mucho simbolismo en el ambiente montessori, ya que el método se representa exactamente con esta figura. Una de las razones es que el material utilizado por los niños en el momento de su aprendizaje está compuesto por figuras geométricas, en especial estas, y se recurre mucho a los colores primarios para poder contrastar el material.

Otro significado, un poco más profundo, es que en la filosofía Montessori el triángulo representa la familia, el círculo el niño, y el cuadrado el ambiente montessori, por lo que el círculo (niño) debe de ir en medio de el triángulo (familia) y cuadrado (ambiente montessori) símbolo de protección. Los colores primarios se colocan de esta manera para que exista un equilibrio, ya que los colores más oscuros (contienen más peso). Por ello el rojo y el azul deben ir en los extremos mientras que el amarillo (más ligero) se ubica en medio.

Pese a que la imagen tiene plena relación con el logotipo, éste tiene graves problemas; por una parte las figuras no tienen ninguna interacción entre ellas. Además, todos los centros de enseñanza montessori utilizan las mismas figuras geométricas con la misma gama cromática, lo que resta identidad a la organización. De hecho, todos estos centros tienen una característica en particular que los diferencia de los demás. No así CMT en cuya imagen no se plasmo ninguna particularidad que represente a la organización como tal.

Logoimagotipo

Comunidad Montessori Tepepan



Para concluir, habiendo analizado los componentes del logoimagotipo, podemos decir que, pese a que la imagen concuerda con el logotipo, no hay mucha creatividad, por lo que hay una falta de atracción de los públicos en general. Esto tiene como consecuencia que la gente no identifique visualmente a la organización y sus clientes no creen un sentimiento de identidad.

Imagen de instalaciones

No hay coherencia entre los colores internos y externos del centro educativo montessori con los colores que se manejan como institucionales.



→ Entrada a instalaciones de los Talleres (primaria)

Lona de bienvenida en la entrada a instalaciones de los Talleres (primaria)





→ Interior de las Instalaciones de Pre-escolar y maternal



→ Interior de las instalaciones de los Talleres (primaria)

← Interior de las instalaciones de pre-escolar y maternal



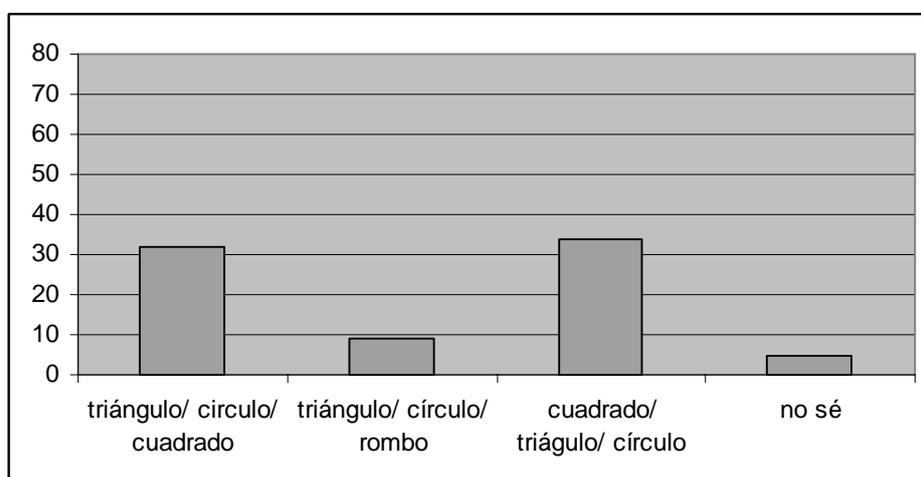
Falta reforzamiento de signos identificadores visuales.

Al no existir signos visuales en la escuela, sus públicos no pueden identificar el logotipo; por lo que la imagen es muy pobre y carente de fuerza visual.

Esto se rectifica en una encuesta realizada a los padres de familia y personal académico de Comunidad Montessori Tepepan⁵⁵:

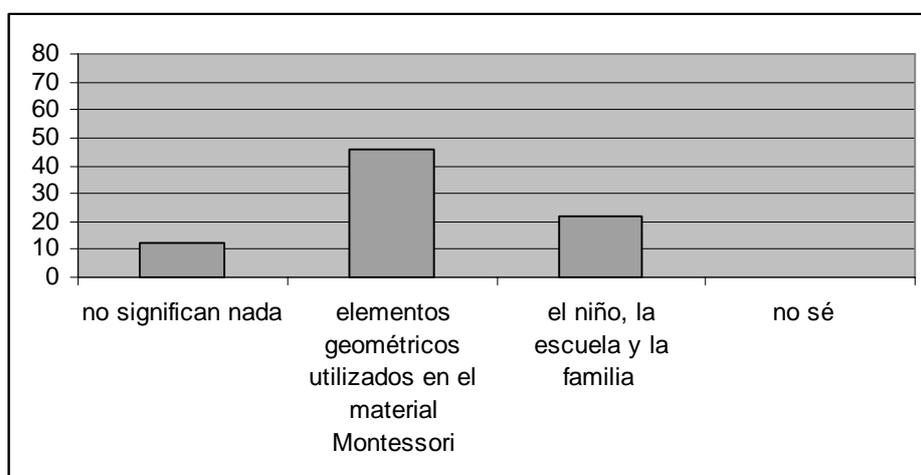
Gráficas de Identidad Visual

1. ¿Cuál es el orden de las figuras geométricas en el escudo (logotipo) de Comunidad Montessori Tepepan (CMT)?



* La respuesta correcta es la primera : triángulo/círculo/ cuadrado.

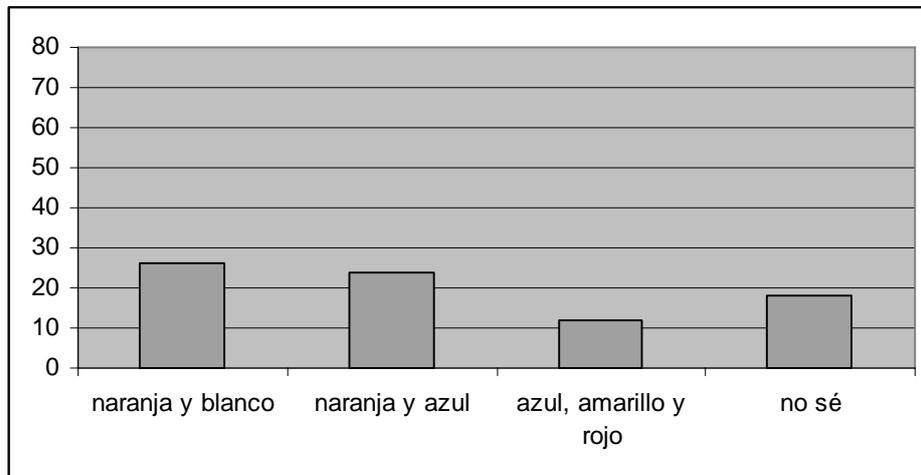
2. ¿Qué significan los elementos que lo componen?



⁵⁵ El formato de la encuesta se encuentra en el apartado de anexos

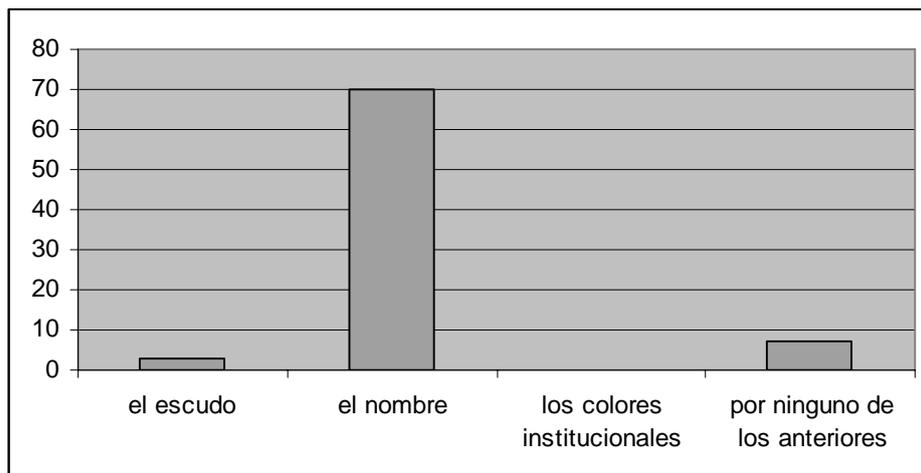
* La respuesta correcta es la segunda: elementos geométricos utilizados en el material montessori

3. ¿Cuáles son los colores institucionales de CMT?

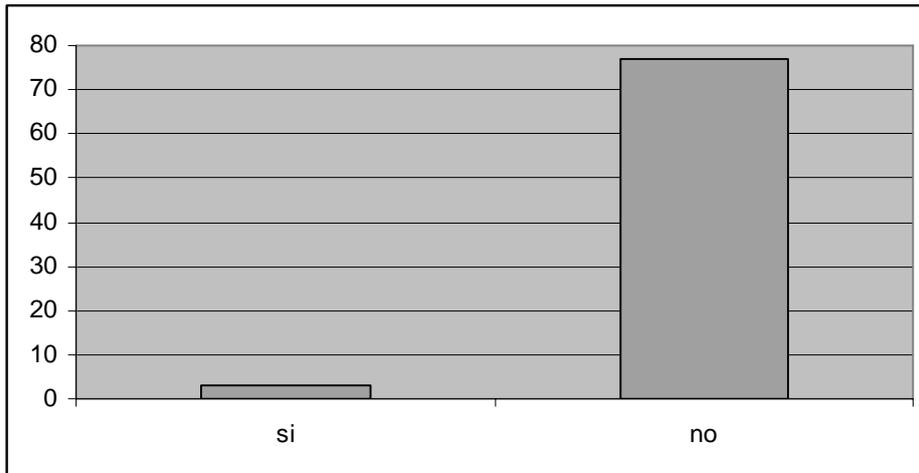


* La respuesta correcta es la tercera: azul, amarillo y rojo.

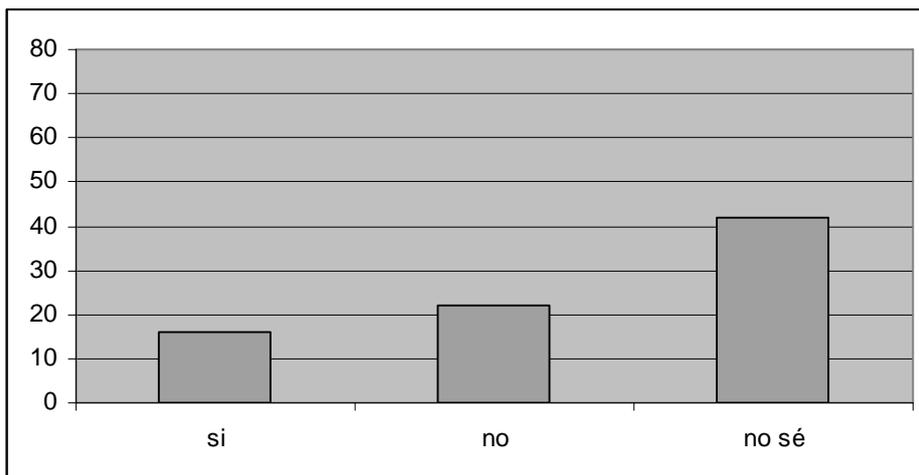
4. ¿Con qué elemento identificas CMT?



5. ¿Consideras que el escudo y los colores institucionales se identifican con facilidad?



6. A partir de sus elementos visuales (escudo, colores, nombre y tipografía) ¿consideras que CMT tiene una buena imagen?



3.2.5 Entrevistas a informantes calificados

Se entrevista a la directora académica María del Mar Pérez para identificar los momentos y las etapas de Comunidad Montessori Tepapan que han marcado su historia, así como para identificar los valores, creencias, normas y otras premisas del decidir organizacional que puedan estar presentes en la imagen actual de la organización.

De igual manera se entrevista a Cesiah García, una de las guías con más antigüedad, para corroborar algunos aspectos arrojados en la entrevista con la directora académica acerca del decidir organizacional. Fue necesario transcribir textualmente las entrevistas para identificar las diferencias y similitudes en las respuestas de las entrevistadas. A continuación las entrevistas completas:

Entrevista a la directora académica la Lic. María del Mar Pérez

Buenos días directora, esta entrevista es para analizar parte de la cultura que se vive en la escuela, te pido seas lo más honesta que puedas, recuerda que es para la mejora de la misma.

¿Cuáles son los momentos más memorables de la organización?

Para mí, son los eventos que se hacen, como la posada y la clausura porque son días de mucha unión con la escuela. Otros días que también pienso que son memorables son las entrevistas con los papás, las guías que se comunican con ellos y que, con esto van depurando el trato con los niños.

¿Cuáles son algunas de las personas más notables que trabajaron aquí?

Es que para mí todos dejan huella, siempre dejan algo nuevo y como que Montessori Tepepan vive mucho en el presente, el que las personas siempre están dejando, entonces no, para mí todas son importantes.

¿Qué personas piensa que han sido las más conflictivas, aquellas que pusieron en una posición crítica la escuela

Sí, sí he tenido. De hecho fue hace tres años. Fueron conflictos laborales, y déjame decirte que la historia de la escuela es de 18 años y ha sido el único conflicto que hemos tenido; duró como año y medio y la verdad fue muy desgastante porque no estamos acostumbrados como escuela a tener estos conflictos.

¿A qué le atribuyes que se haya generado el conflicto?

Básicamente fueron malos entendidos, se fracturó la confianza que se tenía con estas personas, entonces surgen varios malentendidos que nunca se aclararon y ya de ahí fue un camino largo.

¿Cómo fue el ambiente en esta etapa de crisis?

Fue una etapa de mucha ansiedad, incluso pudo hasta haber depresión en ocasiones, porque como es una escuela chica y frágil, este tipo de cosas si causan estrés y nerviosismo, y también se transmite al personal, pues ellos están con la incertidumbre de qué va a pasar, y todo esto por lo pequeña que es la escuela.

¿Cree que las normas, reglas y procedimientos han cambiado a consecuencia de estas crisis?

Sí, las normas se han ido cambiando, por ejemplo se hizo un esfuerzo grande a partir de esa crisis para que todos tuvieran prestaciones, y del estar siempre muy dispuesto a aclarar y si es necesario cambiar ciertas normas para precisamente no caer en un malentendido.

¿Qué consideraciones se toman en cuenta para decidir la contratación y el despido del personal?

Primero veo que la persona tenga congruencia con el tipo de trabajo que tenemos, es decir, que sea constructivista, que sea montessoriano, que el trato con los niños y con los padres de familia sea igualmente con ideología constructivista.

¿Consideras que las metas son compartidas entre todo el personal?

Pues yo espero que sí, que es efectivamente la construcción del niño.

¿Podría recordar un tema, un slogan que caracterizara el sentir de la mayoría de los miembros de la organización?

Sí, que Montessori Tepepan es una semillita para la construcción del hombre

Y ya para finalizar ¿Podría identificar a la organización con algún animal?

Pues yo creo que con un águila... **¿Por qué?** ...Porque puede como despegar de un punto a otro más alto y poder desarrollarse y para cuando logra subir y tener una visión más alta puede lograr muchas metas.

Entrevista a la guía de Taller I, la Lic. Cesiah García

¿Cuáles piensas son los momentos más significativos de la organización?

Pues cuando no solamente se está conviviendo entre los mismos maestros de la escuela, sino también estar con los padres de familia y con los niños. Cuando de verdad se puede ver que es una escuela íntegra y no sólo los que conforman la parte académica sino también con los niños y sus papás.

¿Algún ejemplo que puedas dar de estos momentos?

Las fechas donde se celebra algún festejo como el día de las madres, el del padre, Navidad; es decir, cuando dejamos un poquito lo académico, y podemos tomar el ambiente más relajado en los festejos y también de convivencia con todos los que están.

¿Cuáles son algunas de las personas más significativas que trabajan o han trabajado aquí?

Bueno, en mi caso particular, sería Marimar, porque ella ha estado muy al pendiente de mi formación con relación a la filosofía montessori; ella siempre ha estado al pendiente de cómo me siento, y del conocimiento y la información, para que yo, a la vez, pueda transmitirlo a los niños en las clases.

Ah vale, entonces eso quiere decir que has tenido mucho acercamiento con ella.

Sí, para mí ha sido la más significativa.

¿Quiénes son las personas que piensas han sido las más conflictivas, aquellas que pusieron en una posición crítica la escuela?

Creo que ninguna, pero si he sentido que algunos papás, como que no están empapados de la manera en la que trabajamos en la escuela y por ese lado sí puede haber un poco de conflictos, es decir, más que por el personal de la escuela, es por los papás...

Entonces crees que los papás son los que han causado un poco más de conflictos por como se trabaja en la escuela...

Sí

Y ¿cuáles crees que serían las posibles soluciones?

Pues que se les diga desde un principio a los padres de nuevo ingreso cuál es la manera en la que se trabaja en la escuela y también considero que sería importante el aclararles que sí por parte de ellos hay algo que no se esté trabajando bien y esté en conflicto la escuela, debe de haber alguna consecuencia, tal vez no una sanción fuerte, pero sí el hacerles ver que lo que ellos están ocasionando puede repercutir en la manera del trabajo de la escuela.

¿Has sentido que ha habido etapas en la organización? Si, ¿Cuándo has sentido estos cambios?

Creo que ha habido más cuando alguien del personal se va y llega otra persona a suplirla; yo lo sentí más en el año que llegué, hubo varios cambios en el personal y después de eso se tuvo que reestructurar algunas cosas para saber que era lo que tenía que hacer todo mundo.

Entonces, ¿crees que en una etapa no había como una estructura bien definida y mientras se fue dando la crisis comenzó a tenerla?

Yo creo que la estructura surgió a partir de que se vió que no se estaba trabajando de la manera adecuada y que no se estaban obteniendo los resultados que se querían.

¿Cómo has sentido el ambiente en estas etapas de cambio?

Pues cuando están estas etapas donde surgen los conflictos sí ha sido tenso, porque no te permite el desempeñar bien tu papel de docente, puesto que no nada más estás pensando en qué es lo que tienes que impartirle a los niños, sino que esas molestias están presentes constantemente y no te permiten rendir al cien por ciento; y conforme se van solucionando esos conflictos el ambiente para laborar ya es mucho más favorable.

¿Cuáles son las medidas que crees que se deben tomar para evitar repetir estas crisis?

En primer lugar, ponerse a analizar qué es lo que está ocurriendo y el detectar las causas de lo que está sucediendo y ya después el que todos propongamos las soluciones porque puede que a mí me esté funcionando algo y lo pueda compartir con otra persona para que tenga alguna idea de cómo solucionar el problema que está surgiendo con ella.

¿Cree que las normas, reglas y procedimientos han cambiado a consecuencia de dichas etapas?

C: Sí. Aunque algunas medidas actuales siento que no son las más adecuadas, sí se ha intentado buscar algunas soluciones pero de repente no son las adecuadas o tienen que ser diferentes de acuerdo a la situación y a la persona que esté en esa situación en especial.

Entonces, ¿crees que se hacen las normas de acuerdo a cada persona y a cada situación y no en general, es decir, que lo hacen conforme va ocurriendo la situación?

Sí, son como muy emergentes, más que preventivas son como para remediar lo que ya se hizo mal y en este caso, sí sería lo más conveniente que desde el principio se establecieran cuales son las bases que se tienen que seguir y con todos sea parejo, porque sí hay ocasiones que se siente que algunos aspectos son más favorecidos que otros.

¿Qué consideraciones se toman en cuenta para decidir la contratación y el despido de personas?

Siento que se basan mucho en las necesidades de los directivos de la escuela, no tanto en las que requiere la estructura de la escuela, sino más bien en necesidades más personales.

¿Cómo cuales?

En un caso muy particular, cuando yo entré a trabajar fue porque tenía que suplir a la coordinadora, y por lo tanto, como era algo que ella tenía que ver de manera muy rápida, entré sin una capacitación a hacerme cargo durante el tiempo que ella no podía estar presente en la escuela.

Entonces, ¿estas peticiones son de personas que tiene un rango más alto y que tiene la posibilidad de cambiar todo la estructura de tu trabajo?

Sí. Aún cuando no se detenga a pensar que esos cambios puedan repercutir en los niños

¿Qué tan compartidas son las metas de la organización, es decir, tus metas laborales coinciden con las metas que la organización tiene como propias?

Al principio sí llegué a pensar que todo tenía un objetivo común y sí pensaba que todos teníamos que llegar a él. Sin embargo con el tiempo comienzas a notar que los directivos tiene otros objetivos, que ya no tienen tanto que ver con el funcionamiento de la escuela, sino que más bien son más personales y eso hace que tú también comiences a cambiar los tuyos, puesto que ya no hay una meta muy concreta, aunque sí se esté trabajando en lograr algún objetivo general, finalmente con el tiempo como se van presentando las circunstancias, éstas van haciendo que cambie tu forma de pensar.

¿Podrías recordar un tema, un slogan que caracterizara el sentir de la mayoría de los miembros de la organización?

Sí, que “hay que darle mucha importancia al niño”, y es uno de los objetivos que estamos tratando de cumplir, es que sobre todas las cosas nosotros le demos la preferencia a la formación del niño, no nada más una formación académica sino una formación integral.

Y ya para terminar Cesiah ¿podrías identificar a la organización con algún animal? Sería con un caballo... ¿Por qué con un caballo? Porque el caballo va como a distintos pasos, hay ocasiones en que va trote, trote lento, a galope y siento que la escuela en ocasiones va como a diferentes ritmos, que hay etapas en las que va como en un aletargamiento y otras en las que es más dinámica y más activa.

Muchas gracias Cesiah por esta entrevista...

En ambas entrevistas se coincide en que los momentos más memorables de la escuela son donde se puede convivir tanto con el personal, niños y padres de familia, esto se da en los eventos que la escuela tiene cada año: la posada navideña, el día de las madres y la clausura o fin de ciclo escolar.

Los momentos críticos -pese a que los directivos lo atribuyen al personal y el personal lo atribuye a los padres de familia-, son causados por mala comunicación e información. Los *malos entendidos*, como la directora lo expresa, se deben a una carencia de medios de comunicación (que dan fin a los rumores). Por otro lado, las situaciones que se viven con los padres de familia de niños de nuevo ingreso, como Cesiah lo menciona, es ocasionada de igual manera por la falta de medios de comunicación y de información adecuados para establecer cuales son las reglas y dinámicas de trabajo.

Ambas coinciden en que cuando se vive un momento de crisis surge la ansiedad, tensión, estrés y surge un ambiente de angustia, esto por la dimensión de la organización que es tan pequeña que cualquier situación es difundida rápidamente.

El modo en que Cesiah ve el procedimiento para los contratos es muy diferente a como la directora los observa. Esto se debe a la falta de un protocolo de contratación en el cual se puedan basar para aceptar o descartar la contratación o despido del personal.

Por último está claro que ninguna de las dos reconoce el slogan de la escuela *Educación para la Paz* como una característica del sentir de la mayoría de los miembros de la organización; además existe una gran diferencia en la perspectiva que tienen sobre el desarrollo de la organización, pues al preguntarles con que animal podría identificarse la escuela, una pintó un panorama de gran desarrollo y visión (el águila) y la otra uno mucho más inestable (el caballo).

3.2.6 Brainstorming

APLICACIÓN DE MÉTODO CUALITATIVO

Ya que la técnica del *Brainstorming* es una de las mejores técnicas cuando existe un problema y se quiere tener el mayor número de posibles soluciones, se utilizará de manera ordenada en la junta técnica de fin de mes. A ésta asiste el personal de mayor confianza, con muchos años de antigüedad, en la que los directivos confían plenamente, como las guías, las coordinadoras, la secretaria y las asistentes. Y dado que todo el personal vive día con día la crisis de manera directa, se podrán aportar soluciones congruentes y viables.

Brainstorming

Comunidad Montessori Tepepan (CMT)

Junta Técnica de Fin de Mes

30 de Mayo

Facilitador: Analí Henestrosa Landeros

Problema: CULTURA ORGANIZACIONAL

Crisis en Comunidad Montessori Tepepan

- Renuncios de personal confiable.
- Reducción de niños en los grupos

Integrantes:

Dir. Isaac Cepeda

Dir. Maria del Mar Pérez

Coord. Casa de Niños y guía Olivia Guadalupe

Coord. Taller y guía Elisa Cepeda

Guía de Comunidad Infantil Alma Sánchez

Guía de Taller I . Leticia Laguna

Secretaria: Antonieta

Asistente Cesiah Morales

Guía Inglés C.N. Benjamín

Duración: 40 min.

Renuncia del personal confiable

Síntoma	Problema	Posibles soluciones
No se respeta el ambiente de trabajo	Mucha flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> * Poner reglamento que se difunda * Que se enmarque y se póngale reglamento dentro del ambiente * Que se hable con la persona en el momento y directamente * Que se diga lo que se piensa sin rodeos * No ocultar nada
Desacuerdos con los puestos de trabajo se convierten en críticas a directivos y a la organización en general	No se les dice desde el principio para qué se les contrató	<ul style="list-style-type: none"> * Especificar cual es el puesto de trabajo * Crear un manual de inducción al puesto * Leer con el directivo a la hora de firmar contrato tanto reglamento como puesto de trabajo * Las coordinadoras deben corregir de manera amable si el trabajo está siendo mal ejecutado * Se debe ser firme cuando se le llama la atención al personal
No obedecen órdenes porque cuando era guía era su amiga y como coordinadora soy además su jefa	No saben diferenciar entre amistad y trabajo	<ul style="list-style-type: none"> * Ser firmes pero amables * Hablar con el personal de la importancia de mantener amistad pero mantener un trabajo en equipo y unidad
No se sienten tan cómodos con sus superiores	No hay integración	<ul style="list-style-type: none"> * Dos días antes de empezar curso ir a campamento * Pláticas y conferencias en las que vayamos la mayoría * Cursos por parte del director en los que estemos todos * Que se festejen los cumpleaños

<p>Hay monotonía en su trabajo</p>	<p>No hay motivación</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Mejoramiento de las condiciones de trabajo <li style="padding-left: 20px;">* Mejoramiento del ambiente * Mejoramiento de la organización en general <li style="padding-left: 20px;">* Mejores salarios <li style="padding-left: 20px;">* Más cursos * Que se nos tomen más en cuenta * Que se festejen los cumpleaños
<p>Apatía por lo que pasa en la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> * No hay buena comunicación interna por lo que no se enteran de cosas inmediatas * No hay sentido de orgullo de pertenencia 	<ul style="list-style-type: none"> * Tablero interno con información constante y oportuna * Que se no se nos oculten las cosas * Que se nos avise vía Internet lo que sucede inmediatamente (sin especificaciones) * Que en la página de internet o vía correo se nos de la información completa

Reducción de niños en los grupos

Síntoma	Problema	Posibles soluciones
<ul style="list-style-type: none"> * Chismes y rumores que no se controlan * Se habla mal de la escuela * Hay mala reputación 	<p>No hay comunicación formal suficiente y la que hay es reactiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Que se hable con los padres de familia sobre los problemas que afectan a sus hijos * Que todos los acontecimientos se anuncien en el tablero externo (constante) * Que las guías y la secretaria lo recuerden oralmente * Que los niños sepan de las juntas y se las recuerden a los padres (gancho) * Que los directivos no oculten las cosas o den información a medias * Que la información sea objetiva

<p>No hay respeto de los padres de familia hacia los directivos</p>	<p>Los directivos no son firmes y directos, no se les da su lugar</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Ser firmes en las decisiones que toman * No verse titubeantes * Tener autoridad
<p>Los padres de familia faltan al respeto al trabajo de las guías pues se creen con el derecho de hacer lo que quieran en la escuela</p>	<p>No se ponen límites en la amistad y el trabajo entre los padres de familia – personal y directivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Seguir normas y reglas sin excepción * Hablar claro sobre la diferencia entre amistad y trabajo * No permitir abusos de confianza
<p>Los padres de familia no asisten a las juntas importantes por lo que no están informados</p>	<ul style="list-style-type: none"> * No hay integración * No hay buena comunicación externa 	<ul style="list-style-type: none"> * Que se les avise con el tablero externo, con circular y vía oral * Que se de a conocer la importancia de la junta * Que se agradezca en el tablero externo a los padres que asistieron y se enfatice que se tomarán en cuenta sus sugerencias
<p>Los niños de Taller hablan mal de la escuela</p> <ul style="list-style-type: none"> - Critican mucho la forma de enseñar de la guía - Critican a los directivos - Critican las condiciones en las que está la escuela - Critican las decisiones tomadas n que se ven involucrados directamente. 	<p>No hay sentido de orgullo y de pertenecía</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Debe haber motivaciones (salidas a museos, eventos de días festivos bien planificados) * Debe de haber congruencia entre lo que se dice y lo que se hace * Dar información objetiva, congruente y completa * Que se anuncien los logros de la escuela
<p>Los niños no tiene el respeto que deberían tener hacia sus guías.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Rotación de personal que desubica al niño. * Los padres apoyan las críticas de los niños * No hay valores 	<ul style="list-style-type: none"> * Que no exista tanta rotación de personal * Que se les de una plática a los niños para que estén concientes del daño que causan al no respetar. * Hablar con los padres de familia sobre el daño que le hacen a sus hijos y a la escuela apoyando críticas de los niños. * Conferencias para los padres de familia sobre valores y educar para querer * Implementación de valores para los niños

3.4 Diagnóstico Organizacional

Sintomatología

Para el trabajo que se pretende realizar es importante destacar los síntomas de Comunidad Montessori (CMT). Sin embargo, para poder tocar este punto es fundamental establecer lo que se entiende por síntoma y, con base en ello, determinar aquellos que le competen a la organización de estudio.

De esta forma un síntoma es “un fenómeno revelador de una enfermedad, una señal o indicio de una cosa que está sucediendo o que va a suceder, una manifestación de funciones alteradas”⁵⁶. Para poder realizar un buen diagnóstico, no sólo de imagen sino también de otro tipo, se deben establecer los síntomas de la organización de forma clara y específica para evitar ambigüedades que entorpezcan la labor de trabajo.

A continuación se presenta, con base en la investigación ya realizada por el equipo de trabajo, una sintomatología de CMT con la finalidad de determinar la detección de necesidades de la organización:

- En los elementos de identidad de la organización no existe unificación. Esto se observa en el logotipo de Comunidad Montessori Tepepan y en otros aspectos como los colores de la fachada de CMT y la vestimenta de los miembros de la organización. Todo esto se refleja en una imagen pobre de Comunidad Montessori Tepepan.

Diagnóstico: No existe una identidad visual definida.

- Dentro de la filosofía de la organización no se contempla la competencia con otros centros educativos, Comunidad Montessori Tepepan se abstiene de participar en eventos que le ayuden a su promoción, sin embargo aunque deseara competir no cuenta con una imagen fuerte para hacerlo.

⁵⁶ www.geocities.com (04/11/07)

Diagnóstico: Falta de cultura organizacional que sirva como base de una identidad corporativa sólida.

- Los padres de familia no conocen a ciencia cierta cuál es el método de enseñanza de Comunidad Montessori Tepepan. Es importante dar a conocer a los clientes de la organización ciertos aspectos básicos de Comunidad Montessori Tepepan.

Diagnóstico: Falta de medios de información adecuados para dar mensajes importante.

En resumen, los síntomas más importantes por atender radican en el reforzamiento de la identidad, a través de su cultura organizacional para establecer el elemento cohesionador al interior de la organización; la unificación de los medios de comunicación para establecer una comunicación eficaz para todos los miembros de CMT y así poder reflejarlo al exterior y por último, difusión interna del método de enseñanza y ventajas que éste representa para el desarrollo del niño.

Diagnóstico Organizacional

El mayor problema en la CMT, es la carencia de un simbolismo tanto en su interior como en su exterior, y la difusión de éste, entendiéndose por simbolismo la imagen e identidad de la organización, integrados por el logoimotipo y personalidad de ésta.

La carencia de estos elementos tiene como consecuencia los síntomas antes mencionados, los cuales a futuro se convierten en graves crisis al interior de la organización.

Al no poder participar en eventos donde intervienen otras escuelas, CMT no puede dar a conocer ni siquiera su nombre, ya que fuera de la comunidad, muy pocos conocen la organización.

No hay elementos motivacionales para el personal interno, como incentivos, capacitaciones, festejos o cualquier otra forma de obtener sentido de orgullo y pertenencia.

Si hubiera una fuerte imagen en la CMT, donde se reflejara la filosofía montessori, tanto los padres de familia como el público externo conocería a fondo el método de enseñanza y la forma de vida difundida por la organización.

El público, en general, no conoce la organización por la falta de una imagen sólida, ya que ésta no se puede difundir tal y como está, lo que provoca que la competencia (en su mayoría escuelas tradicionales) tenga mayor ingreso, pues se conocen mucho más.

En conclusión, la fuente de los problemas de CMT es, en primera instancia, la falta de una unificación de elementos culturales, que obstaculizan la creación de una sólida identidad organizacional y, por ende, la ausencia de una imagen sólida de la organización tanto para sus públicos internos (miembros de la organización) como sus públicos mixtos (padres de familia y niños) y el público externo (parte sustancial del entorno de la organización).

María Montessori fue la primer médico que tuvo Italia; nació en 1870 en Chiaravelle, asistió a la Universidad de Roma donde realizó sus estudios de medicina. Como ayudante de la Clínica Psiquiátrica de la Universidad de Roma, se interesó por la educación de los niños que tenían algún tipo de deficiencia mental y, aplicando métodos experimentales, logró que esos niños aprendieran habilidades que los niños sanos podían lograr a esa edad, como el leer, escribir, sumar y restar.

Filosofía y método

El trabajo de María Montessori no solamente era el desarrollar una nueva manera de enseñanza, sino descubrir la vida y ayudar a alcanzar al niño su potencial como ser humano. Procura desarrollar este potencial a través de los sentidos, en un ambiente preparado y utilizando la observación científica de un profesor entrenado. María Montessori enseñó una nueva actitud y una nueva manera de mirar a niños.

El método montessori tiene cuatro principios básicos: el primero se basa en lo que María Montessori expresó como una sensibilidad especial del niño joven para observar y para absorber todo en su ambiente inmediato y, lo denominó "mente absorbente." Ésta es la capacidad única en cada niño de hacer suyo su ambiente por medio de la observación y la dirección de un guía, y con ello aprender a adaptarse a la vida.

El segundo principio se denomina "periodos sensibles". Se trata de las diferentes etapas en que el niño demuestra capacidades inusuales para adquirir habilidades particulares; enfocando su interés a una parte específica de su ambiente dependiendo del periodo por el que esté pasando (por ejemplo, la lengua en los primeros 3 años, el sentido del orden entre los 2 y los 3 años, el período sensible para adquirir la escritura entre los 3 y los 4 años.

El tercer principio básico consiste en poseer un “ambiente preparado” que se encuentra organizado cuidadosamente para el niño, para ayudarlo a aprender y a crecer. El ambiente esta formado por dos factores: el entorno y el material - preparados de una manera que permitan el desenvolvimiento emocional, intelectual, y la comprobación de necesidades morales de un niño, así como la satisfacción de sus necesidades de orden y seguridad (con el conocimiento de que todo tiene un lugar adecuado).

Los ambientes se dividen dependiendo de la etapa que el niño esté pasando, la primera etapa, de 0 a 3 años (maternal), recibe el nombre de Comunidad Infantil, la siguiente etapa (preescolar) es de 3 a 5 años y se conoce como Casa de los Niños y, Taller I y Taller II corresponden a los niveles de primaria, es decir, de 6 a 12 años.

El último principio es el adulto preparado o “guía” que será el encargado de que se dé el acoplamiento entre el niño y el ambiente. Su meta es ayudar al niño a ayudarse. Dejándolo saber que es él quien debe amarse y respetarse. El adulto sólo estimula al niño a construir la confianza en si mismo. El pequeño debe estar libre, moverse y experimentar en el ambiente; el papel del guía consiste únicamente en señalar directrices.

2.2 Comunidad Montessori Tepepan

Comunidad Montessori Tepepan (CMT) es un centro educativo que imparte el nivel maternal, preescolar y primaria con base en el método montessori. Dicho método se sustenta en observaciones científicas relacionadas con la capacidad de los niños para absorber conocimientos de su alrededor, así como el interés que éstos tienen por los materiales que pueden manipular.

El método montessori considera el respeto al niño como persona, como ser sensible a sus necesidades; además el ambiente montessori no incita a la competencia entre compañeros, por ello los principios fundamentales de la pedagogía montessori están basados en la autonomía, la independencia, la iniciativa, la capacidad de elegir, el desarrollo de la voluntad y la autodisciplina.⁴⁴

Historia

En el año de 1989, la Lic. María del Mar Pérez y el Lic. Isaac Cepeda comenzaron a hacer realidad un proyecto que se venía pensando desde hacía ya un tiempo; el crear una pequeña comunidad donde se enseñara con el método montessori.

La idea era sólo impartir el nivel de Casa de Niños (preescolar). Se compró el material montessori, se preparó el ambiente en el sótano de su casa (en la colonia Tepepan) y las clases se comenzaron a impartir ese mismo año. Tres años más tarde, por el gran éxito que la escuela tuvo, María del Mar se vio en la necesidad de reclutar a otra guía para abrir un segundo grupo.

El sótano ya no fue suficiente para todos los niños inscritos, por lo que se tuvo que derrumbar gran parte de la casa para convertirla en escuela. En 1993 María del Mar y su familia se mudaron para adaptar por completo su casa, en lo que en la actualidad, son las instalaciones de Comunidad Infantil (maternal) y Casa de los Niños (preescolar) de Comunidad Montessori Tepepan (CMT).

Con el paso del tiempo la comunidad fue progresando hasta alcanzar tres grupos de Casa de Niños. Por ello, el Lic. Isaac Cepeda se integró al equipo en 1995, como Director General, mientras que María del Mar tomó el cargo de Directora Académica.

⁴⁴ Calvo Charro, M. Educación diferenciada: modelo personal y opción de libertad. Revista Parlamentaria de la Asamblea de Madrid, ISSN 1575-5312, No. 14 del año 2006, páginas 81-100

Por esa época se contrataron más asistentes, se compró nuevo material, se abrieron salones de clases extras, y la organización tuvo un desarrollo muy importante.

El 2000 fue un año de gran cambio y crecimiento para la Lic. María del Mar y el Lic. Isaac Cepeda, pues se formó Comunidad Infantil (maternal) y Taller I y II (primaria). Para entonces el personal ya era de 19 elementos y había aproximadamente 80 alumnos. Este enorme crecimiento provocó que años más tarde el orden y la organización se salieran de control.

La gran demanda por parte de los padres de familia, niños y personal de la escuela de innovar y fomentar el progreso en la institución, causó grandes rotaciones de personal, lo que a su vez provocó el descenso de la matrícula escolar y, con ello, una falta de capital para fomentar el desarrollo de la escuela. Todo esto causó en el ciclo escolar 2008 – 2009, la mayor crisis por la que ha pasado la CMT, con un matriculado de 45 alumnos en total y una carencia de ingresos para poder prosperar.

Misión

Proveer a los niños de un centro comunitario donde, bajo la guía de los principios del método montessori, en particular, y de las teorías del constructivismo educativo, en general, puedan florecer de la mejor manera en un entorno de comprensión y respeto mutuo, para el logro de sus más altas potencialidades como seres humanos.

Visión

Montessori Tepepan se ve como un lugar donde, con base en el principio montessori de *Educación para la Paz*, los niños, a través de su historia escolar, logren adquirir conocimientos significativos que les permitan construirse con seguridad, confianza, autocontrol, responsabilidad y sana autoestima en un ambiente de libertad, independencia y responsabilidad.

Se busca que posteriormente los pequeños puedan trasladar estos logros a cualquier entorno de la sociedad humana donde se desenvuelvan.

Valores

El personal de la escuela está firmemente comprometido con su superación mediante la capacitación continua, para poder transmitir a los niños los valores humanos fundamentales como:

- respeto a toda forma de vida.
- honradez y honestidad.
- sinceridad.
- ecuanimidad.
- bondad.
- paciencia y tolerancia.
- compasión.

Objetivo

Proveer a los niños de un *ambiente preparado* que permita y propicie el más amplio desarrollo de cada alumno como individuo y como futuro miembro que contribuya a la sociedad. El ambiente montessori promueve este desarrollo y se basa en un principio de respeto hacia el niño.

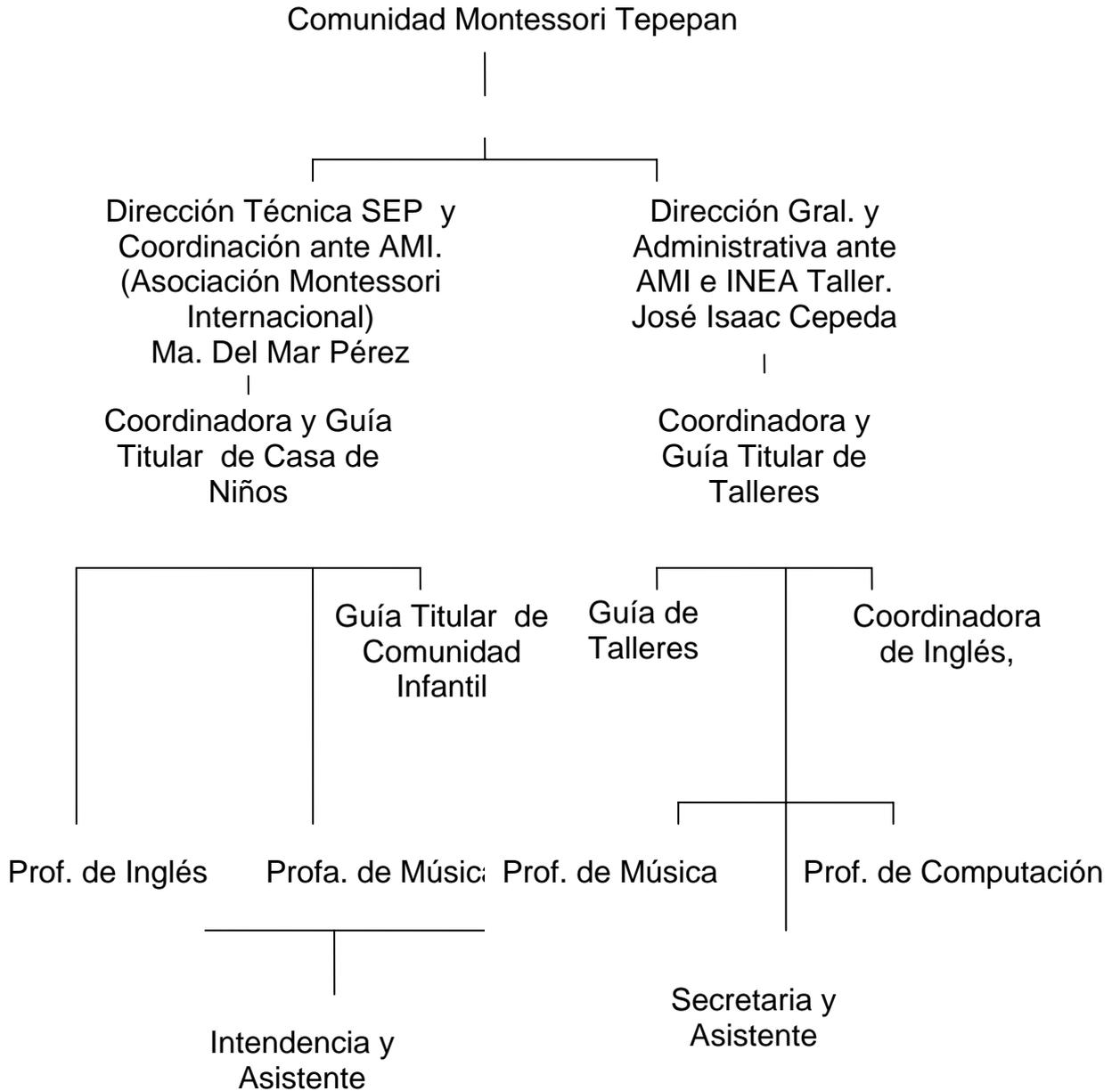
Meta

La meta es lograr en cada uno de los niños:

1. Independencia.
2. Confianza.
3. Imaginación.
4. Creatividad.
5. Guía interna.
6. Sentido de pertenencia.
7. Responsabilidad.
8. Auto-disciplina.

- 9. Auto-aceptación.
- 10. Gusto por la repetición.
- 11. Amor por el aprendizaje.

Organigrama



FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> · Se basa en el método montessori, respaldado por la AMI (Asociación Montessori Internacional), donde la educación personalizada asegura un mejor desempeño y aprendizaje. · La estrecha amistad entre los guías y los niños crea una sensación de apoyo y estabilidad en el crecimiento y aprendizaje. · Por medio de las entrevistas con los padres de familia se crea un vínculo de compromiso. 	<ul style="list-style-type: none"> · La débil imagen de la organización no permite el incremento de los costos, pues necesitan mantener sus costos para que el público no se vaya, este mismo aspecto dificulta el desarrollo por la escasez de capital. · Por el alto costo de los materiales y las colegiaturas, no todos los niños tiene acceso a un sistema como éste. · No hay instalaciones adecuadas para impartir educación. · La incertidumbre de los padres cuando cambian a sus hijos de una escuela montessori a una tradicional, por miedo a que los niños no puedan adaptarse a su nuevo entorno.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> · Al contar con grupos reducidos, todos los niños tienen oportunidad de viajar al extranjero. · Existe comunicación con centros montessori de otros países, que brindan una retroalimentación en cuanto a conocimiento. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> · Filosofía de la no competencia -se abstienen de ir a eventos sociales con otras escuelas-. No se dan a conocer, ni socializan. · Si los centros montessori no se relacionan con las escuelas tradicionales, será difícil que se reconozca y difunda su filosofía.

⁴⁵ Información recopilada en entrevista informal.

<ul style="list-style-type: none"> · Al existir pocas instituciones que imparten el método montessori en la ciudad, se facilita la interacción entre ellas, respetando siempre la filosofía montessori. · CMT es un centro educativo de mucho prestigio sólo para el público que ya tuvo un contacto previo con la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> · Los medios de comunicación han degradado la imagen del método montessori por falta de conocimiento. · Existencia de un sinnúmero de escuelas en nuestra ciudad que causa competencia directa. <p>El entorno de CMT está conformado por escuelas tradicionales, por esta razón se necesita difusión para ser reconocida como única y así atraer más clientes y fidelizar a los ya existentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> · No está bien difundida la organización, es decir, no tiene una identidad que se convierta en imagen externa
---	---

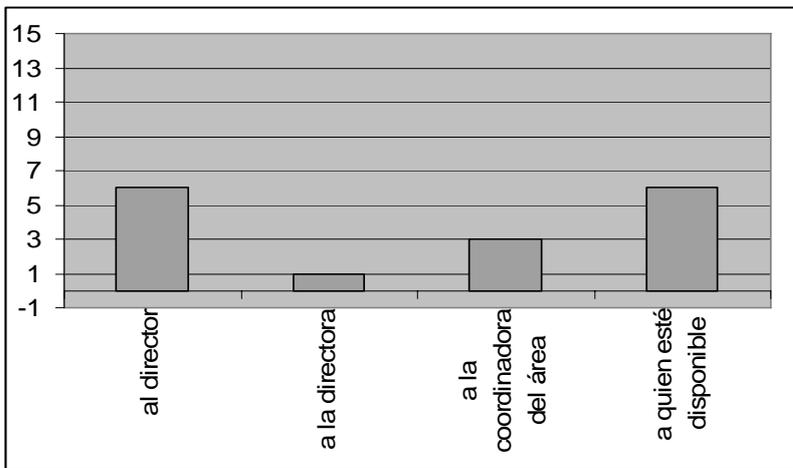
2.3 La cultura organizacional de Comunidad Montessori Tepepan

La siguiente información fue obtenida con base en un diagnóstico previo realizado al personal de CMT a principios del 2008, obtenido a través de encuestas acerca de la cultura organizacional. Abarca temas como motivación, clima y comunicación interna. Contiene además la recopilación de datos, análisis de y observación participante. Cabe mencionar que este pre-diagnóstico sólo es la base para saber de dónde partirá el diagnóstico original, por lo que la información revelada no define la situación actual de la organización

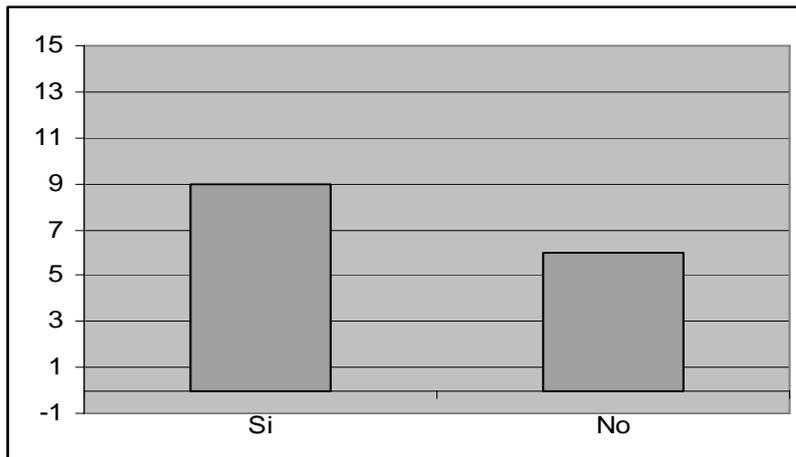
La primera encuesta realizada al personal interno (15 personas: diez guías, cuatro asistentes y una secretaria) fue para detectar las oportunidades y debilidades más importantes en la cultura organizacional, retomando aspectos como la identidad organizacional, la relación entre compañeros y directivos, la motivación y el fomento del sentimiento de orgullo y pertenencia.

Éstas son algunas de las preguntas que arrojaron respuestas con información significativa:

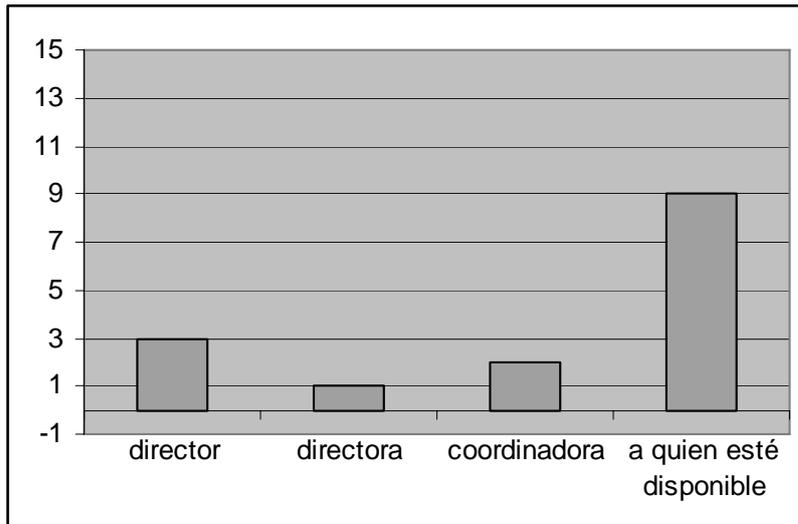
1. ¿A quién recurre cuando necesitas un permiso?



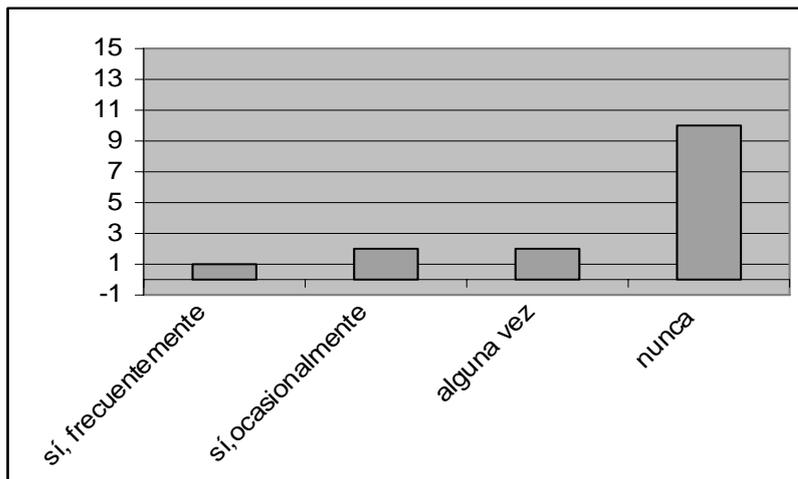
2. ¿Recurre a algún miembro de la escuela para obtener un consejo personal?



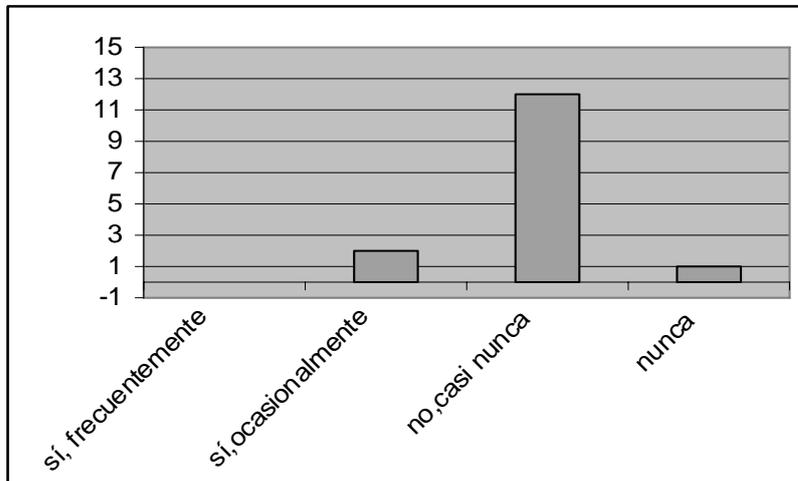
3. ¿A quién recurre cuando necesitas un consejo académico?



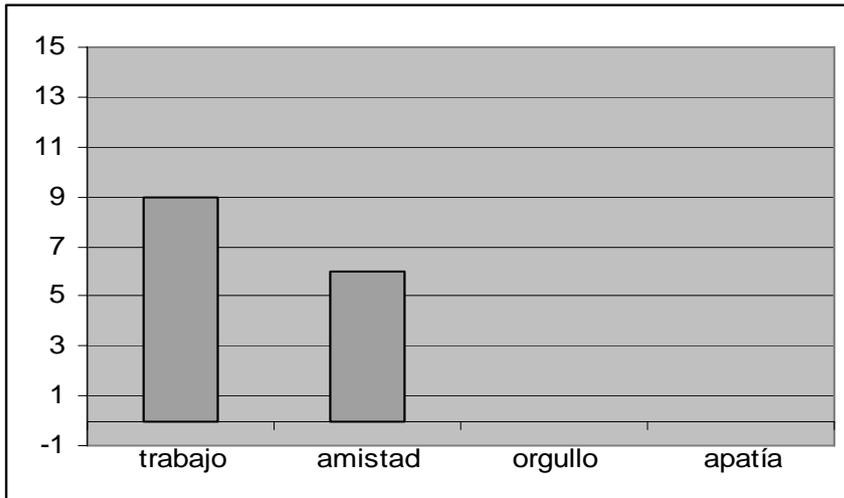
4. ¿Se realizan festejos por cumpleaños o eventos sociales para el personal de la escuela?



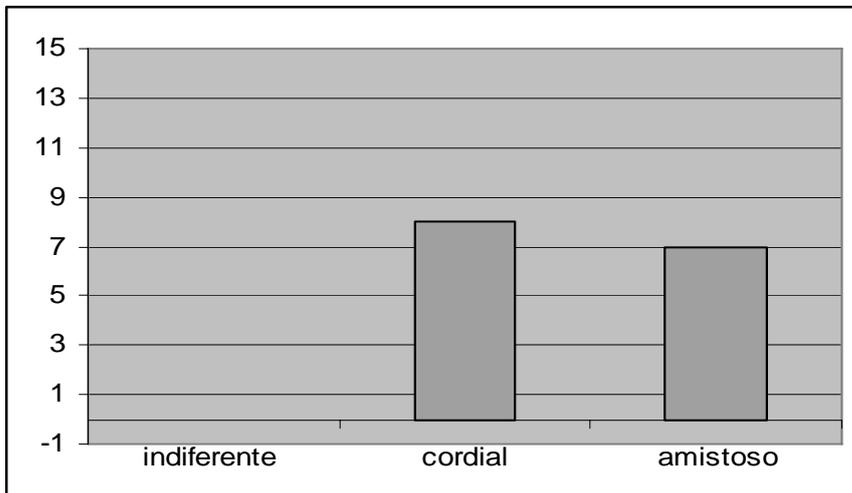
5. ¿Convives con tus compañeros fuera del horario de trabajo?



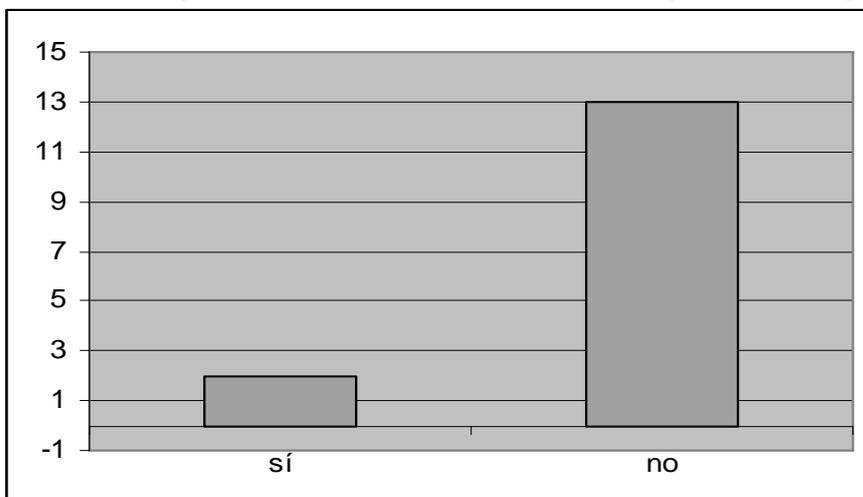
6. Cuando piensas en Comunidad Montesori Tepepan piensas en:



7. ¿Qué trato dan los directivos al personal?



8. ¿Existe algún tipo de capacitación o de integración al ingresar a la escuela?



En las gráficas anteriores se observa que la mayoría del personal sí conocía el soporte organizacional de la escuela (identidad conceptual); sin embargo su reconocimiento en jerarquías y comportamiento dentro de la organización fue contradictorio, pues las respuestas a cuanto a la pregunta: *¿Cuándo piensas en CMT piensas en...?*, refleja que el 60% del personal piensa en CMT como una fuente de amistad, cuando en las preguntas anteriores se observa que no hay convivencia ni dentro ni fuera de los horarios de trabajo. Además la mayoría no recurre a ningún miembro para pedir consejos personales.

Por otra parte las encuestas arrojaron que el trato de los directivos hacia el personal es amistoso y flexible, sin embargo no existen capacitación, manual de inducción al puesto, ni cuenta con rituales que fomenten la motivación y con ello el sentido de orgullo y pertenencia.

2.4 Formas de comunicación de la cultura de Comunidad Montessori Tepepan

Las formas de comunicación fueron recopiladas por el pre-diagnóstico mencionado con anterioridad y, por la observación participante que tuvo lugar con el objetivo de encontrar los medios más comunes y el tipo de información que se transmite.

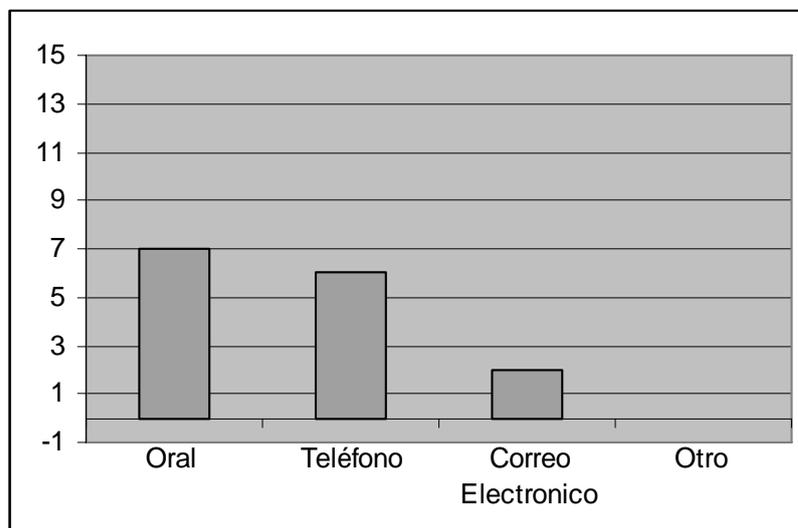
La información recopilada por la observación y la entrevista con el director, el Lic. Isaac Cepeda, con respecto a los medios de comunicación que se manejan en el interior de la escuela, nos reveló que existen diferentes medios para comunicar un mismo mensaje. Estos son los recursos utilizados:

- Vía Oral: Forma más común de transmitir información. Avisa de manera rápida pero muy superficial los eventos a realizar.
- Tablero Interno: Otorga de forma breve los datos más relevantes de cada evento. No es muy formal y se coloca, en el plantel de Talleres, frente a la entrada de las aulas; en el plantel de Casa de Niños y Comunidad Infantil, del lado derecho de la puerta principal.

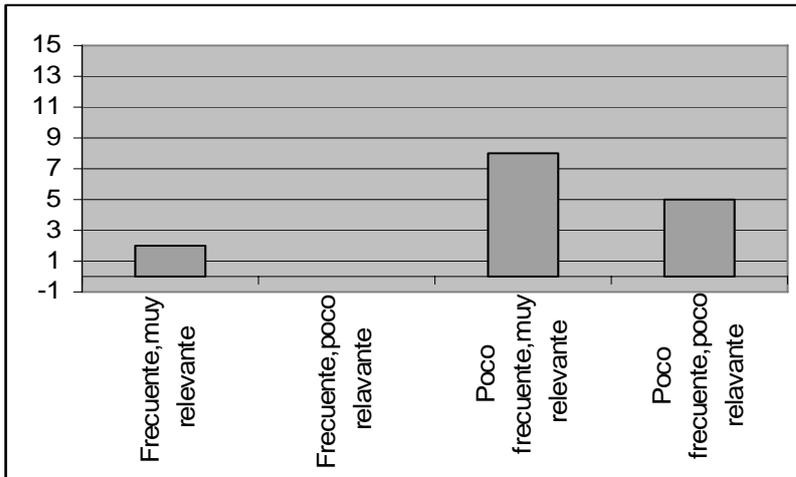
- Circular: Es la misma que se entrega a los padres de familia para que sepa cómo se abordó el tema de determinado evento.
- Correo electrónico: Cada miembro de la comunidad tiene su cuenta, para poder estar comunicados en horarios fuera del trabajo. A través de este medio se envía la información del evento que se solicite.
- Juntas técnicas: El último viernes de cada mes el personal interno se reúne, propone, comenta y discute los eventos que se efectuarán el mes próximo. Dichas reuniones se realizan por lo general, en el plantel de Casa de Niños y Comunidad Infantil; son diseñadas y planeadas por los coordinadores de cada plantel.
- Control de junta técnica: Hoja tamaño carta que se pone en el tablero interno una semana antes de la junta técnica para que los miembros de la organización estén enterados de los temas a tratar y vayan preparados en caso de que quieran proponer algo.

Éstas son algunas de las preguntas que arrojaron la información más relevante acerca de los medios de comunicación:

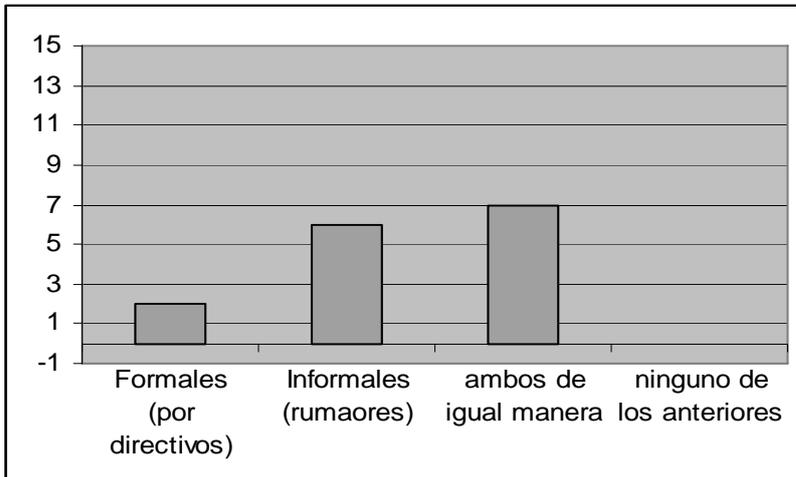
¿Qué medios utilizas para comunicarte con el personal de la escuela?



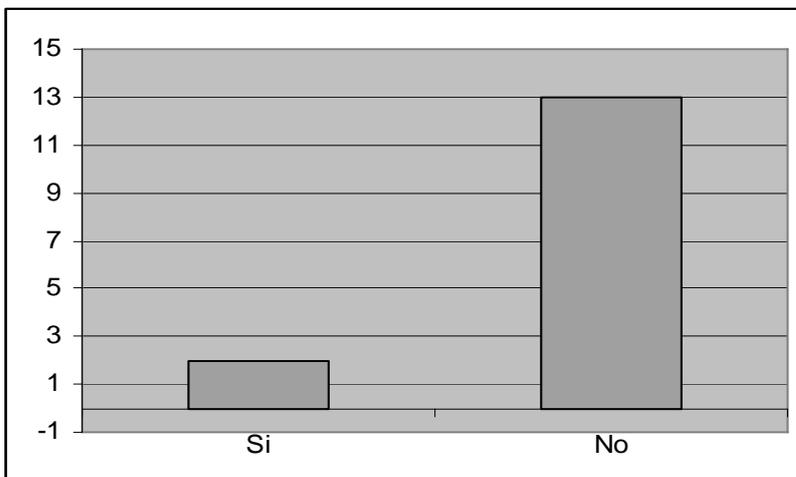
La falta de información o la mala interpretación son fenómenos:



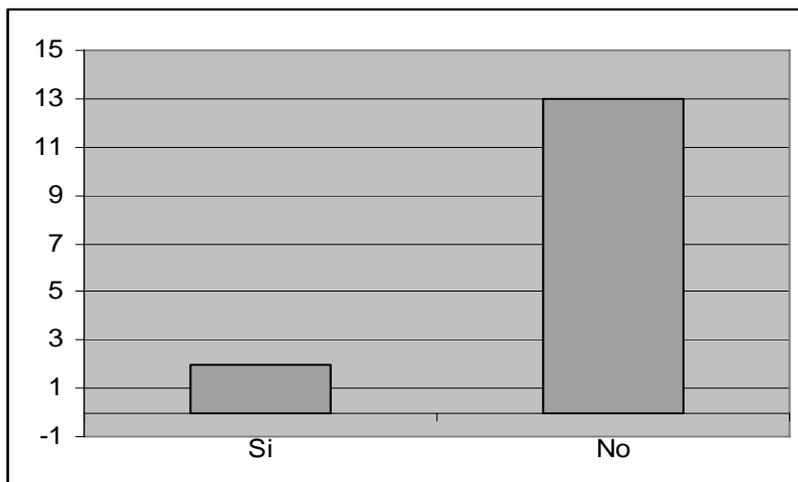
¿Qué tipo de mensajes se transmiten con más frecuencia dentro de CMT?



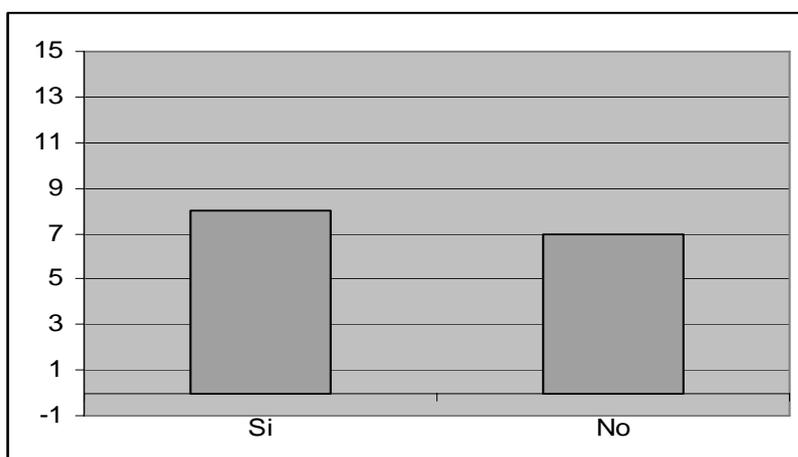
¿Recibiste algún tipo de manual cuando ingresaste a la escuela?



¿Existe algún tipo de inducción al puesto o de integración al ingresar a la escuela?



¿Crees que los medios que se utilizan son los adecuados para informar?



En las encuestas se observa que pese a que existen diversos medios de comunicación interna, estos son meramente de información, ya que el mensaje es principalmente de una vía (de emisor a receptor), cuando un medio de comunicación debe ser de dos vías, es decir que los receptores se conviertan en emisores en algún punto del proceso de la comunicación.

Por otro lado, el medio que prevalece es por vía oral, lo que provoca la existencia de mucha información informal (rumores y chismes), generando incertidumbre (lo que causa que casi la mitad del personal crea que los medios no son los adecuados para informar). En conclusión la cultura organizacional de CMT no tiene cimientos sólidos, principalmente por la mala utilización de los medios de comunicación internos, por lo que hay que poner suma atención al momento de diagnosticar qué es lo que está fallando en estos medios.

CAPÍTULO 4

Propuesta de estrategias creativas de comunicación para fortalecer la cultura organizacional de Comunidad Montessori Tepepan

4.1 Planteamiento del problema

La problemática que tiene Comunidad Montessori Tepepan se puede resumir a tres grandes carencias:

1. La carencia de símbolos identificadores que proporcionen identidad y, con ello, cohesión en todos sus públicos, y la difusión de estos.
2. La carencia de una cultura organizacional, que permita crear una identidad sólida que construya en sus públicos una imagen favorecedora.
3. La carencia de medios de comunicación que permitan, por una parte, difundir los cimientos en los que se sostiene Comunidad Montessori Tepepan, y por otro, transmitir una sólida cultura organizacional a todos sus públicos.

4.2 Objetivos y metas de la propuesta

Para combatir las tres carencias arriba planteadas, se propone:

- Crear un logoimagotipo que proporcione identidad organizacional. Crear estrategias de comunicación que ayuden a la difusión de este símbolo identificador.
- Proponer estrategias de comunicación que ayuden a construir una cultura organizacional fuerte y sólida que beneficie al centro educativo CMT.
- Establecer medios de comunicación adecuados que permitan difundir la filosofía en la que la institución se basa, así como propagar la cultura organizacional fuerte y sólida ya formada.

Las metas a las que se quiere llegar con estos objetivos son las siguientes:

- Que exista un signo identificador que cohesione a toda la comunidad, y que ayude a crear un sentido de orgullo y pertenencia.
- Que se tenga una identidad sólida que soporte una cultura organizacional fuerte y estable para la total lealtad y adhesión de los públicos a la organización, y así evitar la continua rotación de personal y el detrimento de la matrícula estudiantil.
- Que existan medios de información y comunicación adecuados a las necesidades de CMT, donde se muestre tanto la filosofía en la que se basa ésta, como la fuerte cultura organizacional que se tiene. Esto con la finalidad de tener un ambiente más estable, sin tantos malos entendidos ocasionados por falta de información y mala comunicación.

4.3 Estrategias creativas

A continuación, varias estrategias creativas para combatir las tres problemáticas planteadas en el comienzo de este capítulo:

Estrategia creativa no. 1

Manual de Identidad Visual

Meta: Crear un signo identificador que cohesione a toda la comunidad y que ayude a construir un sentido de orgullo y pertenencia.

* Introducción

Los signos de identidad visual

- Logoimagotipo
Casos de utilización
- Logotipo
Casos de utilización
- Símbolo
Casos de utilización
- Slogan
Casos de utilización
- Tipografía
- Gama Cromática

* Usos Incorrectos

- INTRODUCCIÓN

El presente manual tiene como objetivo explicar de forma completa, pero al mismo tiempo, clara y sencilla, la definición de los elementos de identidad gráfica de la escuela Comunidad Montessori Tepepan, y la gama de aplicaciones de uso en general, sentando las bases para un desarrollo futuro de cualquier aplicación no especificada en este momento.

- LOGOIMAGOTIPO



Se puede apreciar la unión del logotipo con el símbolo y la gama cromática, los cuales se explicaran detalladamente en los siguientes apartados.

Casos de utilización

*Logoimagotipo a color



* Logoimagotipo en escala de grises



- LOGOTIPO



El *logotipo* es la forma particular que toma una palabra escrita, en este caso el nombre de la organización es muy simple. Su tipografía, Comic Sans MS, fue elegida por su sencillez, apariencia juvenil y claridad.

Siendo un centro de educación para niños de maternal, preescolar y primaria, se trata de facilitar la identificación y la lectura, en los que comienzan a hacerlo. Las iniciales de las palabras *comunidad* y *montessori* son extraídas del símbolo, con la finalidad de cohesionar los elementos.

Primero la palabra *Comunidad* representa que esta organización no es una escuela como tal, como se mencionó con anterioridad. *Montessori* es indispensable en el logotipo pues da a conocer la filosofía y el método en el que se basa este centro educativo para la formación de hijos y padres y, la palabra Tepepan para ubicarse en el mapa.

Casos de utilización

*Logo horizontal a color



*Logo horizontal escala de grises



*Logo vertical a color



*Logo vertical en escala de grises



SÍMBOLO



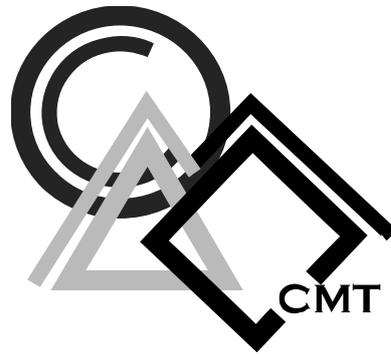
El *símbolo* es la representación gráfica que identifica a una compañía sin necesidad de recurrir a su nombre, por lo que éste trabaja exclusivamente en un lenguaje visual. Como podemos ver, la imagen de CMT es muy sencilla, está compuesta por tres figuras geométricas (triángulo, círculo, cuadrado) con los colores primarios.

Esta imagen tiene mucho simbolismo en el ambiente Montessori, ya que el método se representa exactamente con estas figuras. Una de las razones es que el material utilizado por los niños en el momento de su aprendizaje está compuesto por figuras geométricas en especial éstas, y se recurre mucho a los colores primarios para poder contrastar el material, y para el fácil reconocimiento por parte de los niños.

*Símbolo a color



*Símbolo en escala de grises



- SLOGAN



Se continua interactuando con elementos del símbolo y con la gama cromática.
La tipografía sigue siendo Comic Sans MS.

*Slogan a color



*Slogan en escala de grises



-GAMA CROMÁTICA

Para que exista un equilibrio usando los colores institucionales se coloca el rojo y el azul (que son los colores más oscuros y por ende tienen mayor peso) en los extremos del logo y, el amarillo en medio pues es el más ligero.

Azul 2728 100% CV

Amarillo 141 100% CV

Rojo 1797 100% CV

- USOS INCORRECTOS

*No distorsionar ninguno de los signos visuales.



*No cambiar los colores institucionales, ni el orden de ellos.





Estrategia Creativa no. 2

Medios de difusión de la Identidad Corporativa

- PAPELERÍA

La papelería será un medio por el cual se unificará y reforzará la identidad visual de CMT, tanto en los públicos internos como en los externos y mixtos. En la papelería se utilizará el logoimagotipo, imagotipo, logo y eslogan, según el documento que lo requiera.

Estos son los documentos que se unificarán con la nueva identidad visual:

- Hoja membretada con direcciones de ambos planteles, pre-escolar y primaria, a color (uso externo).
- Hoja membretada con direcciones de ambos planteles en escala de grises (uso externo).
- Hoja para circulares a color (uso interno y mixto).
- Hoja para circulares en escala de grises (uso interno y mixto).
- Hoja membretada para circulares a media carta en escala de grises.
- Membretado para sobres tamaño oficio.
- Hoja para inscripciones, contratos y documentos internos a color (uso interno).
- Hoja para inscripciones, contratos y documentos internos en escala de grises (uso interno).



1 cm

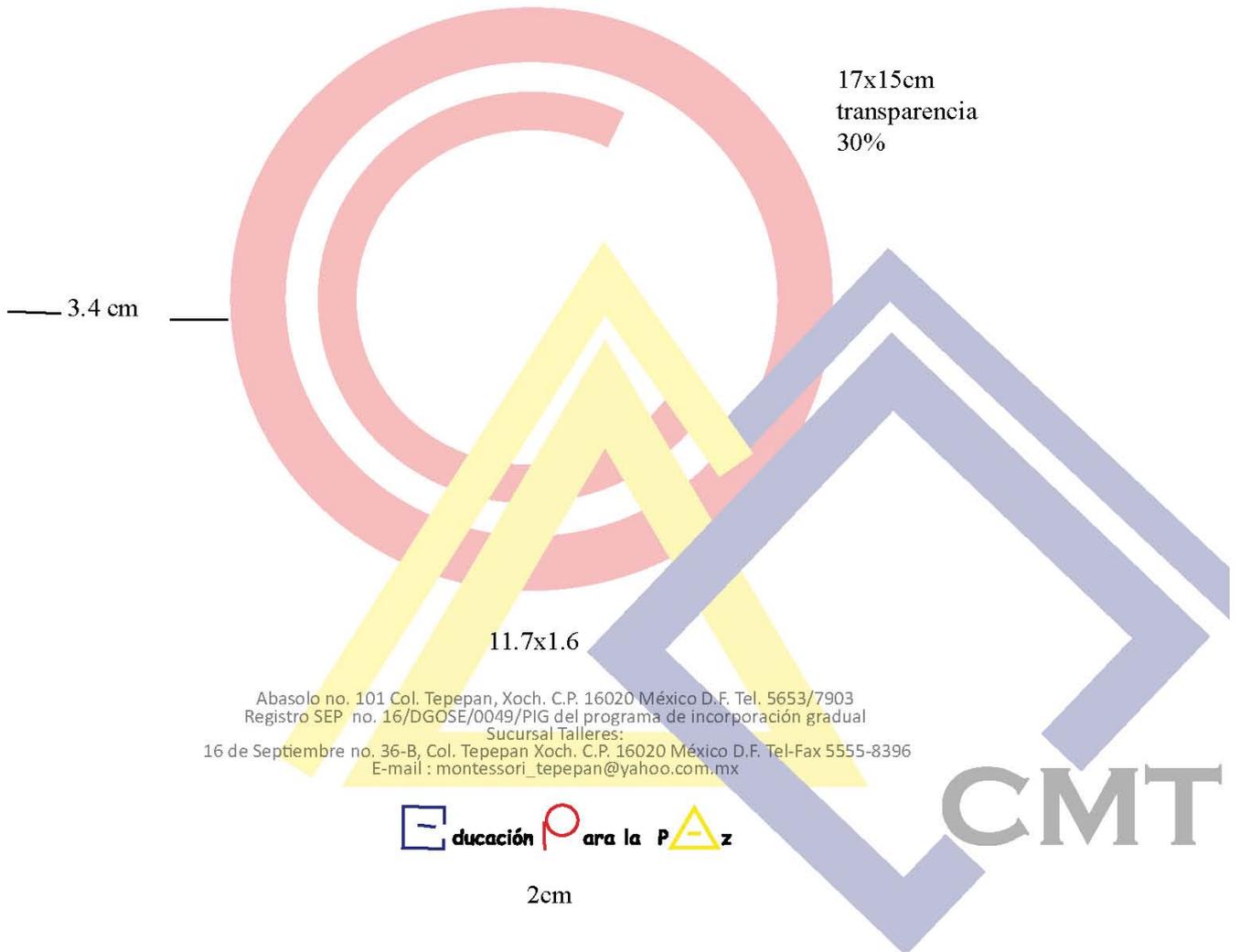


*Supervisado por el Centro de Estudios de Educación Montessori
representante en México de la Association Montessori Internationale

2cm

2cm

17x15cm
transparencia
30%



Abasolo no. 101 Col. Tepepan, Xoch. C.P. 16020 México D.F. Tel. 5653/7903
Registro SEP no. 16/DGOSE/0049/PIG del programa de incorporación gradual
Sucursal Talleres:
16 de Septiembre no. 36-B, Col. Tepepan Xoch. C.P. 16020 México D.F. Tel-Fax 5555-8396
E-mail : montessori_tepepan@yahoo.com.mx

Educación **P**ara la **P**az

2cm

CMT



Comunidad  Montessori
Tepepan

*Supervisado por el Centro de Estudios de Educación Montessori
representante en México de la Association Montessori Internationale

17x15cm
transparencia
30%

Abasolo no. 101 Col. Tepepan, Xoch. C.P. 16020 México D.F. Tel. 5653/7903
Registro SEP no. 16/DGOSE/0049/PIG del programa de incorporación gradual
Sucursal Talleres
16 de Septiembre no. 36-B, Col. Tepepan Xoch. C.P. 16020 México D.F. Tel-Fax 5555-8396
E-mail : montessori_tepepan@yahoo.com.mx

 Educación  ara la  z

CMT



5x5 cm

Educación Para la Paz

CIRCULAR NO. 13 Inscripciones ciclo escolar 2009-2010

5.2x0.7 cm



Educación Para la Paz

CIRCULAR NO. 13 Inscripciones ciclo escolar 2009-2010

Abasolo no. 101 Col. Tepepan, Xoch. C.P. 16020 México D.F. Tel. 5653/7903
Registro SEP no. 16/DGOSE/0049/PIG del programa de incorporación gradual
Sucursal Talleres:
16 de Septiembre no. 36-B, Col. Tepepan Xoch. C.P. 16020 México D.F. Tel-Fax 5555-8396
E-mail : montessori_tepepan@yahoo.com.mx

Educación Para la Paz

5.2x0.7 cm

5x5 cm



2cm

Educación Para la Paz





Educación Para la Paz

Abasolo no. 101 Col. Tepepan, Xoch. C.P. 16020 México D.F. Tel. 5653/7903
Sucursal Talleres:
16 de Septiembre no. 36-B, Col. Tepepan Xoch. C.P. 16020 México D.F. Tel-Fax 5555-8396

SOBRES TAMAÑO OFICIO

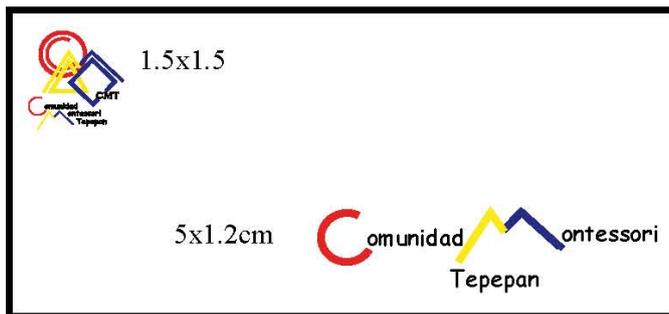


IMAGEN DE TRANSPORTE



- TABLERO EXTERNO

El tablero externo se ubicará en la puerta principal, medirá 2x3 m y sus materiales serán: caucho para el reverso, lona el frente (con la finalidad de poder imprimir sobre ella).

Estará dividido en tres secciones:

- **Nuestro Ambiente.**

Se ubicará en el lado izquierdo del tablero. En esta sección se pondrá información sobre cursos, capa citaciones y noticias sobre el ambiente montessori en general, y sobre temas de relevancia. Ejemplos de ello pueden ser: la propaganda del *Encuentro Montessori Internacional*, realizado por la AMI (Asociación Montessori Internacional) a nivel mundial; carteles de *La Feria del Libro* y otras actividades similares organizadas por la Secretaría de Cultura del Distrito Federal.

- Nuestro Equipo.

Se ubicará en la parte central del tablero y se le dará más espacio que a las otras secciones. En esta sección se anotararán los avisos inmediatos como salidas, eventos, fecha de exámenes, entrevistas, juntas técnicas, fechas de pago, entre otros asuntos internos. Mucha de la información proporcionada por esta sección se habrá entregado previamente en circulares; aún así es importante contar con recordatorios de fechas importantes para evitar malos entendidos.

- Nuestra Comunidad

Esta sección ubicada en la parte derecha del tablero, proporcionará un espacio no formal entre la comunidad (profesores, alumnos y padres de familia). Se colocarán felicitaciones de cumpleaños de los miembros de la comunidad, anuncios de ventas (que cualquier elemento de la comunidad desee realizar) o cualquier mensaje que se quiera compartir. Esto con el fin de fortalecer la unión y el compañerismo.



- TABLERO INTERNO

El tablero interno se ubicará en la estancia del primer piso (donde se encuentra la cafetera, el microondas y cerca del reloj chocador). Medirá 1x2 m y estará hecho de caucho al reverso y lona de frente (con la finalidad de poder imprimir sobre ella). Debajo del tablero se anexará un organizador personal (calendario) en el que se pondrá el mes en curso (ya que el tablero será borrable) y se ubicarán las fechas importantes para mantener a todos los miembros internos de la institución informados acerca de los acontecimientos mensuales.

El tablero estará dividido en tres secciones:

- Quienes somos.

Se ubicará en el lado izquierdo del tablero. En esta sección se pondrá la misión, visión, valores, filosofía y objetivos, para que el personal interno los recuerde constantemente y que siempre tenga los objetivos claros.

- Nuestro Equipo

Se ubicará en la parte central del tablero y se le dará más espacio que a las otras secciones. En ella se colocarán los avisos inmediatos como salidas, eventos, fechas de exámenes, entrevistas, juntas técnicas, fechas de pago, entre otros eventos internos. Esta información también se anotará en el calendario de la parte posterior, de una manera simple, para poder ubicar los eventos cronológicamente.

- Muchas Felicidades

Se darán a conocer los cumpleaños y algún pensamiento, felicitación, agradecimiento o nota del personal interno (que desee expresarle algo). Por ejemplo: “Laura, muchas felicidades por tu nuevo perrito.. Sofía” “María, muchas gracias por tu apoyo ... Emma.”



BIENVENIDOS A COMUNIDAD MONTESSORI TEPEPAN

QUIENES SOMOS

MISIÓN

Proveer a los niños de un centro comunitario donde, bajo la guía de los principios del método montessori en particular y de las teorías del constructivismo educativo, en general, puedan florecer de la mejor manera en un entorno de comprensión y respeto mutuo, para el logro de sus más altas potencialidades como seres humanos.

VISIÓN

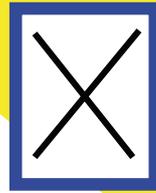
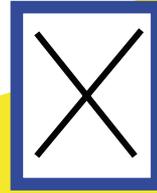
En Montessori Tepepan nos vemos como uno de los mejores ambientes montessorianos en México que, con base al principio Montessori de Educación para la Paz, los niños logren adquirir conocimientos significativos que les permitan construirse con seguridad, confianza, autocontrol, responsabilidad y sana autoestima.

VALORES

OBJETIVO

NUESTRO EQUIPO

MUCHAS FELICIDADES



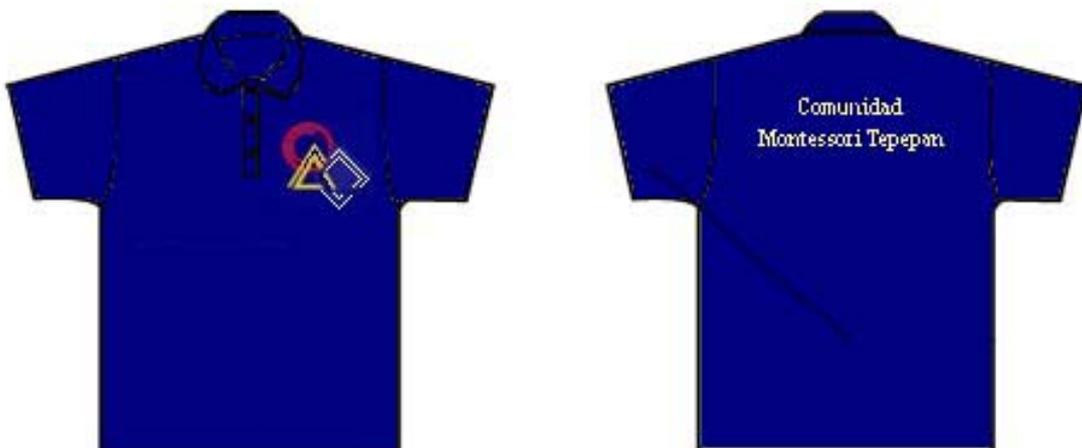
FEBRERO

LU	MA	MI	JU	VI	SA	DO
				1	2	3
SEMANA DE EXAMENES 4	5	6	7	LAURA ENTREVISTA CON BRISA (ZIGGY) 8	9	10
11	12	13	FESTEJO DÍA DE SAN VALENTÍN 14	15	16	17
18	19	CUMPLEAÑOS DE SOFÍA 20	21	22	23	24
25	26	27	28	CAMPAMENTO (29 - 3 MARZO) 29		

- BORDADO DE PLAYERAS

Se implementará una playera tipo polo con el logoimagotipo; ésta se portará sólo para eventos fuera de la organización (campamentos, visitas a museos, excursiones, entre otras cosas) esto será implementado como herramienta de seguridad para los niños (para poder identificarlos con facilidad). En cuestión de identidad, servirá para crear un sentido de orgullo y pertenencia además de ser una herramienta de difusión del nombre de la organización.

- En la parte posterior vendrá el nombre Comunidad Montessori Tepepan en Comic Sans Ms



Estrategia Creativa no. 3
Manual de Bienvenida

Metar: Implementar medios de información adecuados a las necesidades de CMT para los padres de familia y matriculado donde se muestre tanto la filosofía en la que se basa, como la fuerte cultura organizacional que tiene con el fin de fortalecer el ambiente y evitar malos entendidos.

ESTRATEGIA

Creación de un Manual de Bienvenida

Objetivos: Formalizar la identidad conceptual (misión, visión, valores....) y la cultura organizacional de CMT. Dirigido a sus públicos externos.

PERSONAL INVOLUCRADO:

Directivo/ Coordinador / Asesor

1.SUBESTRATEGIA : Diseño del Manual de Bienvenida

PERSONAL INVOLUCRADO:Directivos –Asesor

TEMPORALIDAD: 3 días (Día 1 se diseña/Día 2 se muestra/Día 3 se realizan ajustes)

TÁCTICA:

Debe contener los colores institucionales (+ azul + rojo - amarillo)

Logoimago tipo en todas las páginas

Tipografía: Arial 11pts

Información clara, concisa y estructurada en cuadros conceptuales

CONTENIDO

General

Misión visión valores

Filosofía: Método Montessori

Por Área

Perfil del niño a esa edad

Áreas de la etapa específica

Actividades deportivas y artísticas

Idioma extranjero

Contribución de las guías para educar

Plan de estudios en la etapa en específico

Observaciones y evaluaciones

Contribución de los padres de familia

Anexo. Reglamento de la escuela

Tamaño media carta

Medidas 1.5 cm izquierdo 1.5 cm derecho 1.5 cm superior 1.5 cm inferior, medianil (parte entre columnas) 3cm

<p>2-SUBESTRATEGIA : Impresión de Manual de Bienvenida</p> <p>PERSONAL INVOLUCRADO: Asesor</p> <p>TEMPORALIDAD: 15 – 30 días</p>	<p>TÁCTICA:</p> <p>- Producir 50 manuales (dependiendo del nivel)</p> <p>A color</p>
--	--

<p>3-SUBESTRATEGIA : Difusión del Manual de Bienvenida</p> <p>PERSONAL INVOLUCRADO: Directivos – Guías – Maestros</p> <p>TEMPORALIDAD: 2 hrs. (junta de presentación)</p>	<p>TÁCTICA:</p> <p>Entregar Manual en la junta de Bienvenida</p> <p>Los directivos reciben a los integrantes de la comunidad y presentan el corazón ideológico (misión, visión, valores, filosofía...) brevemente e invitan a los padres de familia a que lean el manual.</p> <p>Los directivos exponen la información administrativa siguiendo el manual.</p> <p>Los guías y maestros exponen la información académica 30 min. siguiendo el manual.</p> <p>Preguntas</p>
---	---

<p>4-SUBESTRATEGIA : Internalización de Manual de Bienvenida</p> <p>PERSONAL INVOLUCRADO: Asesor – Secretaria – Asistentes generales (para tableros)</p> <p>TEMPORALIDAD: Ciclo escolar en curso</p>	<p>TÁCTICA:</p> <p>Entregar Manual de Bienvenida en la junta de Bienvenida</p> <p>Los directivos dan bienvenida y presentan el corazón ideológico (misión, visión, valores, filosofía...) brevemente e invitan a los padres de familia a que lean el manual.</p> <p>Los directivos exponen la información administrativa siguiendo el manual.</p> <p>Los guías y maestros exponen la información académica 30 min. siguiendo el manual.</p> <p>Preguntas</p>
--	--

Estrategia Creativa no. 4
Manual de Inducción

Meta: Implementar medios de información adecuados a las necesidades de la institución para el personal interno donde se muestre tanto la filosofía en la que se basa ésta, como la fuerte cultura organizacional que se tiene, esto con la finalidad de tener un ambiente más estable, sin tantos malentendidos ocasionados por la falta de una clara información.

ESTRATEGIA
Creación de un Manual de Inducción
Objetivos: Formalizar la identidad conceptual (misión, visión, valores....) y la cultura organizacional de CMT. Dirigido a sus públicos internos.

PERSONAL INVOLUCRADO:
Directivo/ Coordinador / Asesor

1-SUBESTRATEGIA : Diseño del Manual de Inducción
PERSONAL INVOLUCRADO:Directivos –Asesor
TEMPORALIDAD: 3 días (Día 1 se diseña/Día 2 se muestra/Día 3 se realizan ajustes)

TÁCTICA:

Debe contener los colores institucionales (+ azul + rojo - amarillo)

Logoimagotipo en todas las páginas

Tipografía: Arial 11pts.

Información clara, concisa y estructurada en cuadros conceptuales

CONTENIDO

General

Misión visión valores

Filosofía: Método Montessori

Administración

Reglamento

Prestaciones y Servicios

Funciones

Funciones y deberes específicos

Por Área

Perfil del niño a esa edad

Áreas de la etapa específica

Actividades deportivas y artísticas

Idioma extranjero

Contribución de las guías para educar

Plan de estudios en la etapa en específico

Observaciones y evaluaciones

Contribución de los padres de familia

Anexo. Reglamento de la escuela

Tamaño media carta

Medidas 1.5 cm izquierdo 1.5 cm derecho 1.5 cm superior 1.5 cm

inferior, medianil 3cm

<p>2-SUBESTRATEGIA : Impresión de Manual de Inducción PERSONAL INVOLUCRADO: Asesor TEMPORALIDAD: 15 – 30 días</p>	<p>TÁCTICA: - Producir 15 manuales a color</p>
--	---

<p>3-SUBESTRATEGIA : Difusión del Manual de Inducción PERSONAL INVOLUCRADO: Directivos – Asesor TEMPORALIDAD: 2 hrs. (junta de presentación)</p>	<p>TÁCTICA: Entregar el Manual de Inducción a todo el personal en la junta de Bienvenida (una semana antes del ingreso a clases) Los directivos dan bienvenida y presentan el corazón ideológico (misión, visión, valores, filosofía...), todos siguiendo el manual y haciendo comentarios. (15 min). Los directivos exponen la información administrativa (15 min). siguiendo el manual e invitan al personal a leer en casa las funciones específicas que corresponden a su puesto. Preguntas (15 min.)</p>
--	---

<p>4-SUBESTRATEGIA : Internalización de Manual de Inducción PERSONAL INVOLUCRADO: Asesor – Secretaria – Asistentes generales (para tableros) TEMPORALIDAD: Ciclo escolar en curso</p>	<p>TÁCTICA: Para internalizar el corazón ideológico se aplican las mismas tácticas que con el Manual de Bienvenida. Para internalizar las funciones específicas, así como el reglamento interno la coordinadora deberá hablar individualmente con cada uno para recordarle o aclararle sus funciones, apoyándose en el manual.</p>
--	--

Estrategia no. 5

Capacitaciones, juntas técnicas festejos de cumpleaños y asociación

Meta: Creación de medios de comunicación internos adecuados a las necesidades de la escuela para formar una fuerte cultura organizacional, logrando así un ambiente más estable, sin malos entendidos que ocasionen tanta rotación del personal.

Una de las causas más comunes de la rotación del personal es la carencia de un método de desarrollo personal, es decir, falta de incentivos, capacitación o motivación dentro de la organización que permita al trabajador mejorar, ni la calidad de su trabajo ni la calidad de vida que lleva. Por ello la mayoría del personal que labora en CMT lo concibe como un trabajo temporal, (inestable) que no rendirá frutos a largo plazo.

Ya que el centro educativo no cuenta con un capital estable que ofrezca a los trabajadores un mejor salario o algún tipo de prestaciones, se recurrirá a otro tipo de incentivos y motivaciones que hagan que el empleado se sienta cómodo y seguro laborando en Comunidad Montessori Tepepan

- CAPACITACIONES

Éstas ayudarán a que el personal sienta un apoyo en su desarrollo profesional:

Redireccionando la Conducta de los Niños

El INCAF (International Network for Children and Families) ofrece el curso Redireccionando la Conducta de los Niños para ayudar a maestros, padres, abuelos, trabajadores sociales, terapeutas y cualquier otra persona cuyo trabajo implique estar en contacto con los niños.

Alrededor del mundo existen 350 instructores de Redireccionando la Conducta de los Niños a través del INCAF, el cual fue instituido hace casi 20, años después de la publicación del libro *Redirecting Children's Behavior* (Kathryn Kvolcs y Bill Rindler). El libro, el curso y la organización internacional están basados en las enseñanzas de los psiquiatras Alfred Adler y Rudolf Dreikurs.⁵⁷

El Lic. Isaac Cepeda, director de Comunidad Montessori Tepepan, tiene el certificado que lo acredita como uno de los 350 instructores de Redireccionando la Conducta de los Niños. Resulta un gran incentivo el recibir por primera vez (personal de nuevo ingreso) o como actualización (personal de planta) esta gratuita capacitación, pues es indispensable para el trabajo en CMT.

El curso se imparte en 5 sesiones de 3 horas cada una. Éstas se pueden impartir en la primera semana de labores (una semana antes del comienzo de ciclo escolar). El objetivo es poner énfasis en la importancia del desarrollo profesional del personal interno para la organización.

Capacitaciones en Filosofía Montessori

Los directivos de la escuela están certificados como Guías Montessori -acreditados por la Asociación Montessori Internacional-, en este entrenamiento. Antes de mostrar las presentaciones de los materiales a utilizar en las materias que se imparten (español, matemáticas y áreas culturales) es indispensable tener como base la filosofía montessori, es decir, el fundamento en el que está basado el método.

Para pertenecer al personal interno de Comunidad Montessori Tepepan no se requiere ningún entrenamiento previo como Guía Montessori. Se imparte una capacitación previa, informal, de cómo dar las presentaciones montessori, pues lo primordial es que los maestros sepan utilizar el material. Sin embargo, se deja a un lado todo lo concerniente a su filosofía.

⁵⁷ www.incaf.com

Para que los profesores de nuevo ingreso conozcan esta filosofía se les pida leer previamente un texto, previamente para que la primera semana de labores (una antes del comienzo del ciclo escolar) se impartan 5 hrs. de clase (1 hr. por día) sobre lo leído. En estas clases pueden plantearse debates, mesas redondas, dudas, sugerencias, cuadros conceptuales sobre los textos, talleres, entre otras actividades adecuadas al objetivo (capacitar al personal interno, socializar e internalizar la filosofía montessori en cada uno de los presentes).

Encuentro Montessori

Los Encuentros Montessori son congresos creados por la Asociación Montessori Internacional (AMI) para el profesorado montessori, realizados una vez al año, donde se abarcan temas de relevancia para el desarrollo del método y filosofía montessori en las escuelas.

El Congreso se realiza, por lo general, en el mes de marzo, en diferentes ciudades de la República Mexicana. Acuden a él diversos ponentes de todo el mundo para exponer un tema específico.⁵⁸

- JUNTAS TÉCNICAS

La escuela esta dividida en dos planteles (maternal-preescolar y primaria) situados en dos calles distintas, lo que hace difícil que los viernes de fin de mes se logre juntar a todo el personal interno. Sin embargo los planteles no están tan alejados el uno del otro (a 5 mins de distancia), por lo que para la siguiente estrategia de comunicación se requiere que, por lo menos en estas juntas, se reúna a todo el personal (para promover la convivencia y el acercamiento entre los miembros de la organización).

⁵⁸ Más información en la página <http://www.ceemontessori.edu.mx>. 31/01/10 9:00a.m.

Se sugiere que antes de comenzar la junta técnica con todo el personal interno (junta técnica general), previamente se hayan expuesto y aclarado temas que sólo incumben a un plantel o, en su defecto, dudas y sugerencias que una guía pueda hacerle a otra. Esto con la finalidad de llegar a la junta técnica general con temas que incumban a ambos planteles y no perder mucho tiempo con temas poco relevantes para toda la escuela.

La junta técnica con todo el personal interno tratará temas, en primera instancia, administrativos. Expuestos por los directivos y/o coordinadores (según sea el caso,) por ejemplo: el entorno económico, el panorama administrativo en general, algún cambio en las instalaciones o cualquier tema relevante que afecte directamente a la escuela. Posteriormente se tratarán temas académicos que incumban a todo el personal interno, por ejemplo: eventos, excursiones, campamentos, programas académicos, rendimiento escolar, sugerencias de actividades extracurriculares, entre otras.

A continuación se dará un breve resumen de lo que cada plantel hizo en el mes anterior, como entrevistas, observaciones, algún evento pequeño, entre otras actividades, así como un breve resumen de lo que hará en el próximo mes. Esto con la finalidad de mantenerse informados de todos los eventos que la escuela realiza, no importando si están directamente vinculados al nivel en el que se trabaja.

La segunda parte de la junta técnica será para promover la convivencia entre el personal; se festejaran los cumpleaños de los miembros que hayan cumplido años en el mes (y se sigue para este evento el programa de cumpleaños en tres pasos):

- FESTEJO DE CUMPLEAÑOS

- Informar sobre los cumpleaños del mes en el tablero interno.
- Felicitación individual por parte de los directivos y envío de un pequeño presente a los cumpleaños, por parte de la institución (no es necesario un presente muy costoso, es solamente un detalle, pero siempre a nombre de la organización). Dicha felicitación va acompañada de un recordatorio a la celebración del cumpleaños.
- Celebración de integración en la junta técnica. Consiste en realizar una partida de pastel general, en la que participa todo el personal interno -administrativos, académicos, secretariado y de intendencia-.

- ASOCIACIÓN

Para que exista una retribución monetaria al personal interno de CMT se propone que mientras mejor sea su rendimiento laboral y su longevidad en la escuela se brinde la oportunidad de ser socio de la escuela, teniendo acciones (validadas en 21 mil pesos c/u). Esto es, si la persona ha cumplido ya 3 años en la organización se le pueda dar el 50% de descuento en la compra de la acción, en 6 años podrá obtenerla gratis, recibiendo así las utilidades que le pertenecen al final de cada año. Si se tiene más tiempo en la organización podrán ir aumentando sus acción y con ello sus ganancias.

Estrategia no. 6
Evento de socialización
Día de Muertos

La reputación corporativa o institucional en nada es diferente a cualquier clase de reputación. Tradicionalmente se emplea el término para referirse a las personas que en su profesión o en su vida se caracterizaban por un proceder meritorio, o por todo lo contrario.

Para Charles Fombrun, de la Stern School of Business de New York, “la reputación está asociada siempre a *stakeholder* (consumidores, empleados, públicos): es la consecuencia de su habilidad para relacionarse con ellos, la unión racional y emocional entre la compañía y sus *stakeholders* o, también, la imagen neta que estos tienen de esa compañía...”⁵⁹

En el caso de Comunidad Montessori Tepepan el concepto de reputación es uno de los más importantes, pues ahí es dónde se tiene el mayor problema: la mala reputación que se ha ido creando en los últimos meses. El objetivo del presente trabajo es mejorar esa reputación a través del uso de las relaciones públicas.

Las relaciones públicas son “una función directiva independiente que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutua entre una organización y sus públicos. Implica la resolución de problemas, ayuda a los directivos a estar informados y poder reaccionar ante la opinión pública...”⁶⁰

⁵⁹ http://www.ucm.es/info/cavp1/Area%20Abierta/Publicaciones_Area_Abierta/1textovillafane.htm
20/11/08 2:12PM

⁶⁰ WILCOX, Dennis, I. Relaciones Públicas: estrategias y tácticas. Madrid Pearson Education página 7

Comunidad Montessori Tepepan no tenía conciencia de la importancia de tener buenas relaciones públicas. Tenía muy descuidados a sus públicos, lo que le causó una serie de problemas con los mismos, lo que finalizó en la salida de la mitad de su matrícula, por la carencia de una fuerte imagen institucional.

La imagen es un fenómeno de percepciones y de experiencias por parte de los públicos; de comunicaciones relaciones e interacciones entre ellos y la empresa. Es un instrumento de primer orden, un valor diferenciador y duradero que se acumula en la memoria social.

La imagen corporativa trasciende a la institución pues es el elemento que diferencia a cualquier organización internacionalmente, no importando si sus productos son muy parecidos, pues la gente no los compra por ellos mismos ni por la marca, sino por la imagen, que les confiere significación y valores.

- OBJETIVOS

El objetivo general del plan de relaciones públicas es:

*Lograr el reposicionamiento de la imagen y reputación de la institución.

Los objetivos particulares serán:

- * Fomentar valores en CMT relevantes nacionalmente (recuperando las tradiciones mexicanas)
- * Recuperar la confianza de los padres de familia en CMT
- * Lograr que la matrícula de CMT aumente.

- TARGET

Las estrategias de Relaciones Públicas van dirigidas a los padres de familia de Comunidad Montessori Tepepan, así como a todos aquellos padres interesados en educar a sus hijos bajo la filosofía montessori:

Mujeres 70%

Hombres 30%

Clase B, B+

Profesionales (licenciatura, maestría)

80% ejercen su profesión /30% niños extranjeros o de padres extranjeros (alemanes, portugueses, brasileños, estadounidenses)

Los niños van a clases extracurriculares (deporte y música)

Les gusta viajar en vacaciones (vuelos nacionales e internacionales)

Los fines de semana comen en restaurantes conocidos (Vip's Tok's, El Portón)

Visten ropa de marca (Zara, Nike)

Tienen más de un carro (camioneta y/o compacto)

Cuentan con los servicios de una "nana" o asistente personal, que les ayuda a cuidar a los hijos.

ESTRATEGIA

Estrategia de socialización

Rescatando las tradiciones mexicanas

PERSONAL INVOLUCRADO:

Director académico/Guías y coordinadoras de cada plantel/Invitados especiales (Jesús Rodríguez, José Luis Martínez Daniela Campero)/Padres de familia/alumnos y públicos externos (invitados de padres de familia)

TEMPORALIDAD:

mes de octubre y principios de noviembre

SUBESTRATEGIA :

Pre-eventos

Plática: "Recuperando las tradiciones mexicanas" y taller de papel picado.

Taller: Vitrales día de muertos

Taller: Calaveras de cartón

EVENTO DE DIA DE MUERTOS

PERSONAL INVOLUCRADO:

Director académico/Guías y coordinadoras de cada plantel/Invitados especiales (Jesús Rodríguez, José Luis Martínez Daniela Campero)/Padres de familia

TEMPORALIDAD:

Los primeros 3 viernes del mes de octubre (2hrs.)

Último viernes de octubre - EVENTO

TÁCTICA:

Habrán tres invitados especiales previos al evento del Día de Muertos

- Se pegará un cartel en tablero externo que anuncie la participación de estos invitados. A la actividad podrán asistir los padres de familia (la plática de Jesús Rodríguez es obligatoria)
- Se enseñará a los niños como hacer calaveras de cartón, papel picado y vitrales de día de muertos, para fomentar la cultura mexicana.
- Se hablará con los niños sobre la tradición mexicana y se motivará a que se discuta el tema con sus padres (para que tengan un antecedente de la plática)
- Se hará la invitación de manera personal y se confirmará participación personal o telefónica.

*Las tácticas se especificarán en los apartados siguientes de pre-eventos

SUBESTRATEGIA :

Invitaciones para el evento de Día de muertos

PERSONAL INVOLUCRADO:

Personal de Comunidad Montessori Tepepan/Padres de Familia CMT

TEMPORALIDAD:

Se repartirán las invitaciones dos semanas antes del evento

TÁCTICA:

Se hará la invitación de manera personal (guías de cada plantel)

Se diseñará una invitación en forma de un periódico (pegando una foto del niño al que se esté invitando)

Se pegará un cartel con el mismo diseño de la invitación con los datos más importantes.

Puntos importantes de la invitación

Se dará seguimiento a los temas que los invitados especiales dieron

Se recuperará la tradición mexicana

Resumen de la importancia del Día de muertos

Salvando la convivencia familiar (valores)

Se confirmará asistencia personal o vía telefónica

SUBESTRATEGIA :

Evento Día de muertos

PERSONAL INVOLUCRADO:

Personal de Comunidad Montessori Tepepan/Padres de Familia

CMT/Alumnos/ Invitados externos

TEMPORALIDAD:

Último viernes de octubre

TÁCTICA:

Evento 2008 Noviembre

Espectáculo conjunto

Montaje de la ofrenda

Se pide a los niños de primaria decir el significado de cada elemento mientras se van colocando (música de fondo aluciente al día de muertos).

Espectáculo de preescolar

Se pide que los niños asistan caracterizados de personajes tradicionales del día de muertos. Los padres de familia pasan al frente con sus hijos y explican brevemente dicho personaje.

Bailable de Día de muertos (canciones: "*Las calaveras*", "*Las brujas*")

Espectáculo de primaria

Se asignará por parejas un elemento de la ofrenda para que se investigue su significado y donde se puede conseguir.

Bailable de Día de Muertos

Desfile de personajes célebres mexicanos (homenaje a los difuntos)

Cuenta cuentos

Relato de Julieta Casavantes, tallerista de la Secretaría de Cultura del DF (área de Fomento a la Lectura) con temática del día de muertos: "Los huesos del Mitlán"

Comida

400 tamales (rajas, frijol, salsa verde, mole y dulce)

Atole de cajeta, champurrado y café.

Calabaza

Juegos mexicanos (equipo padres- hijos)

Lotería/Canicas/Pirinola/Matatena/Riata

De regalo se les dará el juego que hayan ganado.

PRE-EVENTO I

Plática “Recuperando las tradiciones mexicanas” y taller de papel picado.

Por Jesús Rodríguez.

Horario de 8 AM a 10 AM.

La plática “Recuperando las tradiciones mexicanas” se realizó con la finalidad de concientizar a la Comunidad Montessori Tepepan sobre la importancia de los valores culturales de nuestro país, que se están perdiendo poco a poco por la globalización en que vivimos actualmente.

El taller de papel picado ayudó a revivir la importancia y emotividad de colocar una ofrenda de muertos (tradición mexicana reconocida internacionalmente). Se espera que las familias adquieran la costumbre de poner ofrenda en sus casas.

La plática y el taller de papel picado se impartieron de manera gratuita. Para lograrlo se tuvo un acercamiento con Jesús Rodríguez, quien se dedica a dar pláticas en el centro histórico de la ciudad de México, trabajó en la Secretaría de Cultura del DF, y estuvo a cargo de algunos eventos relacionados con tradiciones mexicanas.

En dicho acercamiento se llegó al acuerdo de que diera una plática gratuita en la escuela, a cambio de permitirle vender en la misma, la revista en que colabora “Ritos y Tradiciones”, e invitar a los asistentes a las visitas guiadas que realiza en el Centro Histórico de la Ciudad de México.

Estrategia de Difusión:

Cartel Previo al evento.

Se colocó un cartel en el tablero externo invitando a los padres de familia al evento, con los datos generales de Jesús, la fecha y hora en la que se realizaría.

PRE EVENTO II

Taller “Vitales de día de muertos”

Por José Luis Martínez, tallerista del Faro de Oriente

Horario: 10 AM a 1PM.

El taller “Vitales de día muertos” se realizó con la finalidad de dar seguimiento al fomento de las tradiciones mexicanas, así como de dar continuidad al interés de los niños en el evento de Día de Muertos.

El contacto con el tallerista se realizó a través de la Secretaría de Cultura y el contacto directo con el Faro de Oriente. Éste se impartió sin costo alguno a la institución a cambio de difundir las actividades del Faro.

Se solicitó un donativo de diez pesos por persona para la compra de material.

PRE EVENTO III

Taller “Calaveras de cartón”

Por Alejandra Campero

Horario 10 AM a 2 PM

Este evento es también un seguimiento al fomento de las tradiciones mexicanas (plática impartida de manera gratuita a los padres e hijos de Casa de los Niños y Taller I y II). Este taller de calaveras de cartón ayudó a unir a los niños con sus padres y a estos con el personal interno, creando un ambiente de cooperación y compañerismo entre todos los miembros de la comunidad.

Se pidió un donativo de diez pesos por persona para la compra de material. Se creó un cartel previo al evento, se colocó en el tablero externo que se usa en CMT, en donde se hizo una invitación al evento con los datos generales de la tallerista, la fecha y hora en la que se realizó.

EVENTO:
“DÍA DE MUERTOS 2008”
Rescatando las tradiciones mexicanas
31 de octubre de 4PM. A 8PM.

Se realizó un evento de Día de Muertos en el cual se estableció una relación informal de compañerismo y comunidad, y se logró reforzar los valores que los niños han estado aprendiendo desde su ingreso a la comunidad, como la amistad, el autocontrol, la humildad y la solidaridad. Esto con la finalidad de aumentar el sentido de orgullo y pertenencia entre todos sus públicos –internos (personal interno); mixtos (niños y padres de familia); externos (invitados externos a la escuela).

Se realizó un cartel en donde se mencionaba que habría un evento para conmemorar el día de muertos, en el cual no se especificaban detalles (hora, fecha, lugar y actividades), con la intención de causar curiosidad e interés entre los niños y padres de familia. Después se hizo un cartel en el que sí se especificaban los detalles antes mencionados. Por último, posterior al evento de Día de muertos se colocó un cartel con fotografías del mismo.

Estos son algunos ejemplos de los carteles que se pegaron en los tableros externos. Todos ellos se realizaron en tamaño tabloide (doble carta); la invitación se imprimió en tamaño media carta.

RESCATANDO LAS TRADICIONES MONTSEÑANES
RECONSTRUYENDO NUESTRAS IDENTIDADES

Comunidad Montessori Tepepan
te invita...

día de muertos 2008

NO TE LO PUEDES PERDERER

919 96 1161402 2008

VIERNES 24 DE DICIEMBRE
17:00 HS.

TALLER DE CALAVERAS
TALLER DE CALAVERAS

DANIELA CAMPERO
DANIELA CAMPERO

TALLERISTA DE LA SECRETARÍA DE CULTURA

donativo \$10



PORQUE EL EJEMPLO LO HACE TANTO... ¡SALVEMOS NUESTRAS TRADICIONES!

RESCATANDO
LAS TRADICIONES MEXICANAS

dia de muertos 2008
NO TE LO PUEDES PERDER!!!
919 96 UN-6 LFO2 5008

ESPERALO...
EZEKVATO...



POQUE EL EJEMPLO LO PONES T& ¡SALVEMOS NUESTRAS TRADICIONES!

COMUNIDAD MONTESORRI TEPEPAN
TE INVITA A LA FIESTA DEL DÍA DE MUERTOS

Comunidad Montessori Tepepan
te invita...

día de muertos 2008
NO TE LO PIERDES PERDÉLO
919 96 1161402 5008

viernes 30 de octubre
17:00 hrs.

JUEGOS MEXICANOS
JUEGOS MEXICANOS

CANCIONES MEXICANAS
CANCIONES MEXICANAS

CALAVERAS
CALAVERAS

OFRENDA
OFRENDA

DISFRACES
DISFRACES

donativo \$10

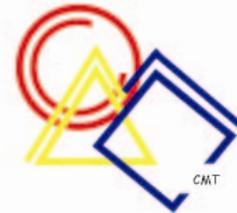
Y Más....



RECIBE EL EJEMPLO LO PIERDES Te SALVEMOS NUESTRAS TRADICIONES



Comunidad Montessori Tepepan y sus familias rescatando las tradiciones mexicanas: Día de Muertos 2008



*** Sofía y su familia salvan la tradición del Día de Muertos**



Nuestros Invitados especiales

Tenemos el honor de recibir a dos invitados especiales previos al Día de Muertos para introducirnos a nuestra rica tradición:

Sabías que.....

En 2003, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) reconoció la celebración del Día de Muertos en nuestro país, declarándola Patrimonio Cultural Intangible de la Humanidad. Esta festividad es una tradición



llena de magia, que hace posible el contacto con el más allá.

Rescatando las tradiciones Mexicanas:
Día de Muertos 2008

Comunidad Montessori Tepepan te invita este 31 de Octubre de 4 a 8 pm a festejar Día de Muertos.

Tendremos una verdadera ofrenda Comunitaria, Canciones referentes al Día de Muertos, caracterización de personajes, juegos mexicanos, deliciosos tamales y atole.

PORQUE EL EJEMPLO LO PONES TÚ, SALVEMOS LAS TRADICIONES

La celebración tendrá lugar en LAKESIDE, detrás de la Pista de Remo y Canotaje (Cuemanco)

13 de Octubre:
- "Salvando nuestros valores tradicionales" (8. 9 am) (Para padres)

y
- Taller de papel picado (9 - 10)
Lic. Jesús Rodríguez

24 de octubre
- Taller de Calaveras
Lic.

Alejandra Campero García.
Tallerista de Secretaría de Cultura



Conclusiones

Después de una extensa investigación y análisis de la comunicación interna en la escuela Comunidad Montessori Tepepan, se confirma que carece de una cultura organizacional sólida que ayude a generar un mayor sentido de orgullo y pertenencia, y a solidificar la identidad e imagen corporativas. Ejemplos de ello son la carencia de un signo identificador que permitiera la adhesión de cierta identidad y la falta de una comunicación funcional (al no contar con medios de información adecuados no se generaba un sentido de orgullo y pertenencia tanto en los públicos externos como internos).

Las propuestas realizadas en este proyecto son resultado de la observación y razonamiento de las áreas de oportunidad. En primera instancia, se propuso la creación de un manual de identidad visual (que forjaría una plena identificación de la organización entre sus públicos), por medio de los signos identificadores visuales como el logotipo, el imago tipo y la gama cromática.

Luego de implementar el nuevo logotipo en el ciclo escolar 2008-2009 se apreciaron los siguientes resultados:

Evaluación efectuada en el ciclo escolar 2009- 2010:

Se solicitó a los públicos *target* (personal interno, padres de familia y niños) dibujar el logoimago tipo con la gama cromática correspondiente. Tomando un rango de error medido en la dirección de los elementos del logoimago tipo (círculo, triángulo, cuadrado).

En general el personal interno identifica perfectamente el logoimago tipo. Sólo erraron algunos en la ubicación exacta de la gama cromática y de las figuras triangular y cuadrada. Incluso el personal de nuevo ingreso tuvo una idea muy acertada. En general, la mayoría de los encuestados ubicaron el logoimago tipo gracias al tablero interno, el externo, las circulares y la playera de la escuela.

Respecto a los niños, sólo los de nuevo ingreso no lograron dibujar el logoimagotipo. Sin embargo identificaron dos de los tres colores de la gama cromática institucional. Al preguntarles cómo lograron identificar los signos visuales, la mayoría respondieron que fue por medio de la playera de la escuela.

Al preguntarles a los padres de familia cómo identificaron dichos signos, la mayoría respondió que fue por el tablero externo, las circulares, la playera y los carteles de los eventos sociales. De igual manera erraron solo en la posición exacta del cuadrado y el triángulo.

La creación y difusión de un manual de inducción se realizó con el propósito de fomentar un sentido de orgullo de pertenencia entre los públicos internos, además de plasmar por escrito los derechos y las obligaciones del personal. El manual de bienvenida, dirigida al público mixto, tiene como objetivo, de igual manera, lograr un sentido de orgullo y de pertenencia, además de informar sobre el método, áreas y forma de trabajo, entre otras cuestiones de relevancia.

Las estrategias de comunicación basadas en el mejoramiento de las juntas técnicas, así como en la reestructuración de tableros internos y externos, se crearon con la finalidad de formar una sólida cultura organizacional, promoviendo un ambiente más estable, a causa de una comunicación más directa y por ende, con menos rumores.

Los resultados, después de implementar las estrategias de comunicación y de información en el ciclo escolar 2008-2009 y 2009–2010 dieron como resultado el que muy pocos padres de familia se manifestaran inconformes con los medios utilizados en la escuela.

En comparación con las graficas del pre-diagnostico (¿Crees que los medios que se utilizan son los adecuados para informar? 60% -sí, 40%- no) los resultados han cambiado considerablemente, pues en la segunda evaluación el 100% respondió que sí.

Asimismo se crearon estrategias de integración y motivación, como las capacitaciones y la reestructuración de las juntas técnicas, con el fin de que el personal se sienta integrado y perteneciente a la escuela.

Los resultados después de implementar las estrategias de comunicación y de información en el ciclo escolar 2008-2009 arrojaron un incremento en el número de capacitaciones, y aunque la mayoría han sido impartidas por los directivos o conocidos de estos (para reducir costos), todas han sido aceptadas y aprovechadas por el personal.

Por otra parte se registró con qué frecuencia se festejaron los cumpleaños en las juntas técnicas en los ciclos escolares 2007-2008, 2008- 2009, 2009-2010 y estos son los resultados:

Hay 9 juntas técnicas por ciclo escolar.

- En el ciclo escolar 2007–2008 no se registró ningún festejo por cumpleaños.
- En el ciclo escolar 2008–2009 se registraron festejos de cumpleaños cada bimestre, es decir, cada dos juntas técnicas.
- En lo que lleva del ciclo escolar 2009-2010 se registraron festejos de cumpleaños cada mes, es decir, cada junta técnica.

Para culminar, se realizó un evento en que se cohesionaron todos los elementos de la cultura de la comunidad, resaltando las cualidades que ésta tiene, con el objetivo de generar un sentido de identidad y pertenencia en todos los públicos.

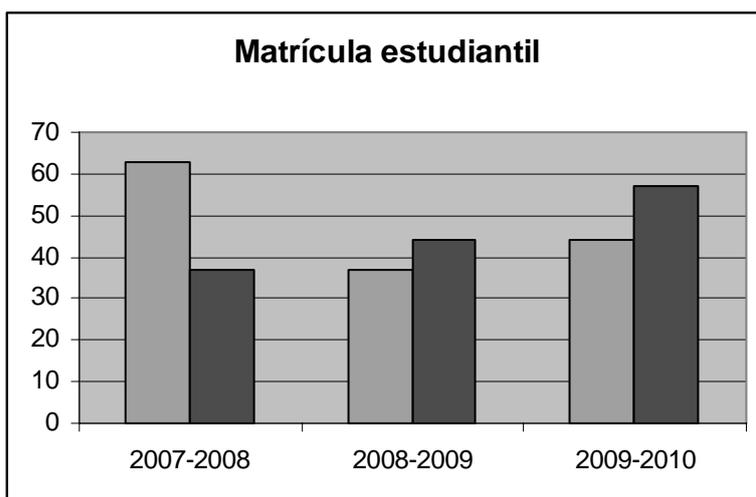
*Se registró la asistencia de las personas para dar una idea de la participación que la comunidad tiene en cada ciclo escolar.

*Se asocia que el 100% de la población es igual al 100% de la matrícula escolar en cada ciclo escolar; a fin de expresar las gráficas en porcentajes, de acuerdo con la matrícula correspondiente.

Por ejemplo, suponiendo que en el ciclo escolar 2007-2008 la matrícula (número de niños) era de 63, éste dato corresponde al 100% por lo que el 250% son aproximadamente 158 personas (incluyendo niños, padres de familia e invitados en general).

Dentro de las problemáticas a las que uno, como asesor se enfrenta trabajando con PyMEs -en este caso, Comunidad Montessori Tepepan-, es el inevitable miedo al cambio. Esta resistencia de los directivos a cambiar sus métodos arcaicos y cada vez menos funcionales, permanece por temor a que, en vez de verse favorecidos, la matrícula decaiga aún más y, con ello, corra peligro la supervivencia de la organización. Estas circunstancias dificultaron la tarea de convencer a los altos mandos de implementar las estrategias de comunicación. Sin embargo, al final la mayoría de éstas se efectuaron y tuvieron un éxito notorio.

Para concluir, el resultado más exitoso, obtenido de la combinación de todas las estrategias implementadas, fue el ascenso de la matrícula. En el ciclo escolar anterior (2007-2008), se observó el descenso más grande en la vida de la organización (de 63 a 37 alumnos). A partir de los cambios realizados se observa un claro ascenso de la misma.



Ciclo escolar 2007 – 2008
Comienzo- 63 alumnos
Final- 37 alumnos

Ciclo Escolar 2008 – 2009
Comienzo- 37
Final- 44

Ciclo escolar 2009 – 2010
Comienzo- 44
Actualidad - 57

Como se puede apreciar en el presente trabajo, la cultura organizacional es el sustento de una identidad. No se puede pensar en tener una identidad sólida cuando no se tiene una base estable en que apoyarse.

Por ello, analizar y reflexionar si la organización tiene o no una cultura benéfica es de suma importancia.

La mayoría de las PyMEs no pone tanta atención en este rubro de la comunicación, pues no lo consideran indispensable. Este error, en muchas ocasiones, lleva a al declive de la organización,

Después de haber guiado a los miembros de la organización a construir una cultura sólida, comienza a existir una identidad corporativa positiva, y poco a poco empieza a haber acontecimientos que rectifican el estado de la institución, como el ascenso de la matrícula estudiantil.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES



Cuestionario de Clima Organizacional
“Comunidad Montessori Tepepan”

El presente cuestionario tiene fines netamente académicos, no se tomará ningún tipo de represarías; se te pide que marques una sola respuesta de las que se presenta y lo más sincero posible. De antemano agradecemos tu cooperación.

1. ¿Cómo es la relación entre el personal?
 - a) amistosa
 - b) cordial
 - c) indiferente
 - d) tensa
2. ¿Cómo es la relación con los directivos?
 - a) formal (estrictamente laboral)
 - b) informal
 - c) amistosa
 - d) tensa
3. ¿Qué ambiente crees que existe dentro de la escuela?
 - a) ameno
 - b) indiferente
 - c) monótono
 - d) tenso
4. ¿Qué relación existe con los padres de familia?
 - a) tensa
 - b) indiferente
 - c) cordial
 - d) amistosa
5. ¿Qué tipo de mensajes transitan con más frecuencia por la comunidad?
 - a) formales (se dan por los directivos)
 - b) informales (rumores)
 - c) ambos, de igual manera
 - d) ninguno (los mensajes son muy escasos)
6. ¿Qué trato dan los directivos al personal?
 - a) indiferente
 - b) cordial
 - c) amistoso
7. La falta de información o la mal interpretación son fenómenos:
 - a) frecuentes y muy relevantes
 - b) frecuentes pero poco relevantes
 - c) poco frecuentes pero relevantes
 - d) poco frecuentes y poco relevantes
8. Los desacuerdos o malos entendidos entre el personal son:
 - a) muy frecuentes
 - b) frecuentes
 - c) poco frecuentes
 - d) no hay
9. Los malos entendidos o desacuerdos entre el personal y los directivos son:
 - a) muy frecuentes
 - b) frecuentes
 - c) poco frecuentes
 - d) no hay
10. Crees que los directivos son:
 - a) estrictos
 - b) poco estrictos
 - c) flexibles
 - d) déspotas



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES



Cuestionario de Cultura Organizacional
“Comunidad Montessori Tepepan”

El presente cuestionario tiene fines netamente académicos, no se tomará ningún tipo de represarías; se te pide que marques una sola respuesta de las que se presenta y lo más sincero posible. De antemano agradecemos tu cooperación.

1. ¿Cuáles son los principales valores de CMT?

- a) perseverancia, orden, disciplina
- b) amistad, solidaridad, compañerismo
- c) comprensión, amor, respeto
- d) otra ¿cuál? _____

2. ¿Conoces el organigrama (puestos jerárquicos) de la escuela?

- a) sí
- b) no

3. ¿A quién recurres cuando necesitas un permiso?

- a) al director (Isaac)
- c) a la directora (María del Mar)
- b) a la coordinadora del área (Olivia/Elisa)
- c) a otra persona ¿a quién? _____

4. ¿Cómo se dan las llamadas de atención al personal de la escuela?

- a) individual
- b) grupal cara a cara.

c) con un tercero

d) otra
¿Cuál? _____

5. ¿A quién recurres cuando necesitas un consejo académico?

- a) al director
- b) a la directora
- c) a la coordinadora
- d) otra
¿Cuál? _____

6. ¿Recurres a algún miembro de la escuela para obtener un consejo personal?

- a) sí
- b) no

7. ¿Se realizan festejos por cumpleaños o eventos sociales para el personal de la escuela?

- a) sí, frecuentemente
- b) sí, ocasionalmente
- c) antes se hacía, ahora no
- d) nunca se ha hecho

8. ¿Convives con tus compañeros fuera del horario de trabajo?

- a) sí, frecuentemente
- b) sí, ocasionalmente
- c) no, casi nunca
- d) nunca

9. Cuando piensas en Comunidad Montessori Tepepan piensas en:

- a) trabajo
- b) amistad
- c) orgullo
- d) apatía
- e) otra ¿Cuál? _____

10. Señala un concepto que pertenezca a la misión de la organización

- a) formar personas emprendedoras y perseverantes
- b) formar personas críticas y felices
- c) formar líderes
- d) formar personas independientes



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**



**Cuestionario de Motivación
“Comunidad Montessori Tepepan”**

El presente cuestionario tiene fines netamente académicos, no se tomará ningún tipo de represarías; se te pide que marques una sola respuesta de las que se presenta y lo más sincero posible. De antemano agradecemos tu cooperación.

1. ¿Las propuestas de los empleados para mejorar su trabajo son consideradas por los jefes de la empresa?
 - a) sí
 - b) a veces
 - c) no
2. ¿Recibes algún tipo de incentivos por puntualidad, trabajo extra, etc?
 - a) sí
 - b) a veces
 - c) no
3. El saludo entre los directivos y el personal por lo general es de:
 - a) palabras de bienvenida
 - b) de mano
 - c) de abrazo
 - d) de beso
4. ¿Qué tan frecuentes son las visitas de los directivos a tu lugar de trabajo?
 - a) muy frecuentes
 - b) frecuentes
 - c) poco frecuentes
 - d) no las hay
5. ¿Cuál es el motivo de sus visitas a tu lugar de trabajo?
 - a) observar tu desempeño laboral
 - b) dar alguna información importante
 - c) saludar y saber como te está yendo
 - d) otra ¿Cuál? _____
6. ¿Qué tan frecuentes son las palabras de motivación y felicitación por parte de los directivos hacia el personal?
 - a) muy frecuentes
 - b) frecuentes
 - c) poco frecuentes
 - d) no las hay
7. ¿Te sientes incluido(a) en las decisiones importantes que se toman en la organización?
 - a) siempre
 - b) casi siempre
 - c) casi nunca
 - d) nunca
8. ¿Te sientes con la confianza de exponer tus desacuerdos o molestias a los directivos?
 - a) sí
 - b) no
9. Con relación a los permisos, ¿qué tan flexibles son los directivos?
 - a) muy flexibles
 - b) flexibles
 - c) poco flexibles
 - d) nada flexibles
 - e) depende de la persona
10. ¿Cómo definirías tu intervención en las decisiones tomadas que influyen de manera directa sobre tu área de trabajo?
 - a) muy participativa
 - b) participativa
 - c) poco participativa
 - d) nada participativa



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**



**Cuestionario de Medios de Comunicación
“Comunidad Montessori Tepepan”**

El presente cuestionario tiene fines netamente académicos, no se tomará ningún tipo de represarías; se te pide que marques una sola respuesta de las que se presenta y lo más sincero posible. De antemano agradecemos tu cooperación.

1. ¿Qué medios utilizas para comunicarte con el personal de la escuela?
 - a) oral
 - b) mail
 - c) teléfono
 - d) medios escritos
 - e) otro ¿cuál?
2. ¿Qué tipo de mensajes se transmiten en los diferentes medios?
 - a) eventos
 - b) juntas
 - c) talleres
 - d) información
 - e) otro ¿cuál?
3. ¿Estás enterado de todos los eventos que se realizan en la escuela?
 - a) sí, de todos
 - b) sí, de la mayoría
 - c) de algunos
 - d) no, de ninguno
4. ¿A través de qué medios te enteras de los eventos?
 - a) oral
 - b) mail
 - c) teléfono
 - d) circulares
 - e) otro ¿cuál?
5. ¿Existe algún curso de inducción al puesto o de integración al ingresar a la escuela?
 - a) sí, ¿cuál?
 - b) no
6. ¿Recibiste algún tipo de manual cuando ingresaste a la escuela?
 - a) sí, ¿cuál?
 - b) no
7. ¿Existen capacitaciones?
 - a) sí
 - b) no
8. ¿Qué tan frecuentes son?
 - a) muy frecuentes (3 o más al año)
 - b) frecuentes (2 al año)
 - c) poco frecuentes (1 al año)
9. ¿Qué tipo de reuniones se realizan para el personal?
 - a) celebraciones
 - b) académicas
 - c) de integración
 - d) otro ¿Cuál?
10. ¿Qué tan frecuente asistes a éstas?
 - a) siempre asisto
 - b) casi siempre
 - c) algunas veces
 - d) nunca



Cuestionario de Identidad Visual

El presente cuestionario tiene fines netamente académicos, no se tomará ningún tipo de represarías; se le pide que marque una sola respuesta de las que se presenta y lo más sincero posible. De antemano se le agradece su cooperación.

1. ¿Cuál es el escudo (logotipo) de IComunidad Montessori Tepepan (CMT)?

- a) 
- b) 
- c) 
- d) no sé

2. ¿Qué significan los elementos que lo componen?

- a) no significan nada
- b) elementos geométricos utilizados en el material montessori
- c) el niño, la escuela y la familia
- c) no sé

3. ¿Cuáles con los colores institucionales de CMT?

- a) anaranjado y blanco
- b) anaranjado y azul
- c) azul amarillo y rojo
- d) no sé

4. ¿Con qué elemento identificas CMT?

- a) el escudo
- b) el nombre
- c) los colores institucionales
- d) no se identifica por ninguno de los anteriores

5. ¿Consideras que el escudo y los colores institucionales se identifican con facilidad?

- a) sí
- b) no

6. A partir de sus elementos visuales (escudo, colores, nombre y tipografía)¿consideras que CMT tiene una buena imagen?

- a) Sí
- b) No
- c) no sé

¿por qué? _____

ENTREVISTA CON LA DIRECTORA ACADÉMICA ACERCA DE LA RELACIÓN CON SU AMBIENTE (VECINOS Y COMPETENCIA)

Buenas tardes directora, esta entrevista es para analizar el entorno en el que se encuentra la escuela y como es su interacción con él, te pido seas lo más honesta que puedas, recuerda que es para la mejora de la escuela

¿Cómo es la relación de la escuela con los vecinos?

Es buena, estamos siempre tratando de depurar conflictos, de estacionamiento, de molestias con los vecinos, de que los padres de familia sean amables; si hay algún conflicto, de inmediato vamos, les tocamos y les decimos que vamos a depurarlo...**entonces sí existen problemas pero se tratan de solucionar en el momento....** Sí exacto ...

¿Cómo crees que sea el ambiente entre vecinos, estable o inestable?

Pues la verdad es inestable porque pienso que vienen muy tensos del trabajo, y el tráfico, etcétera. Entonces llegan agresivos a comentarnos el problema que ven en la escuela, pero nosotros tratamos de tranquilizarlos, entonces como que separamos el conflicto que traen de afuera con el que tienen por la escuela.

¿Ha habido cambios en la organización, provocadas por su entorno?

Sí, de hecho la vialidad de las instalaciones de preescolar, nada más para la escuela es de norte a sur, es decir, como es una calle tan estrecha y para evitar que se junten muchos carros, siempre los padres de familia tienen que ir de norte a sur. Por otro lado en las instalaciones de primaria, igual, con el estacionamiento sí les pedimos que no se estacionen en los lugares de otros vecinos, que utilicen la rampa, que el ascenso y descenso sea rápido, es decir, sí trabajamos con la población de la escuela.

¿Cuál es la competencia directa del centro educativo CMT?

Como competencia creo que son las instalaciones de otras escuelas, porque hay escuelas alrededor de esta colonia...**¿Cómo cuales?...** Como el Colegio Alemán, El Colegio Madrid, El Liceo Mexicano, El Cemac, que son escuelas

con instalaciones muy grandes, con alberca, con amplias áreas de juego y, en el caso de nosotros, pues nos defendemos más por el personal que trabaja con los niños, porque hay mucha calidad, son muy montessorianos, pero, pues la situación de las instalaciones es lo que vemos como competencia básicamente.

¿Algún miembro de la escuela tiene relación con los directivos o miembros de dichas competencias?

Probablemente Oliva, la coordinadora de preescolar tiene relación con alguna otra escuela, no con el Alemán o con el Madrid, pero sí conoce miembros del Cemac y de otras escuelas Montessori que consideran a Montessori Tepepan como una escuela de calidad, de buen rendimiento académico y buen trato hacia los padres de familia.

¿Con que institución CMT tiene relación directa?

Tenemos relación con la inspectora de la Zona 36 de SEP (Secretaría de Educación Pública) y con INEA (Instituto de Educación para Adultos)

¿Cómo es tu relación con estas instituciones?

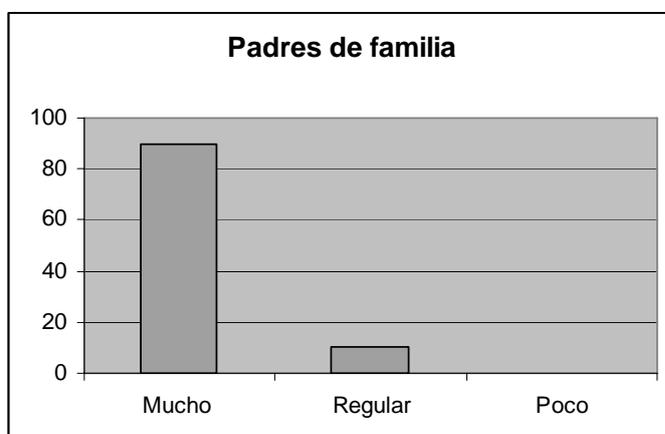
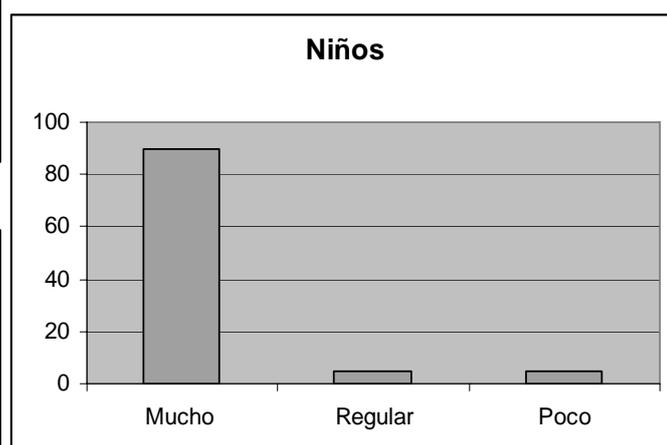
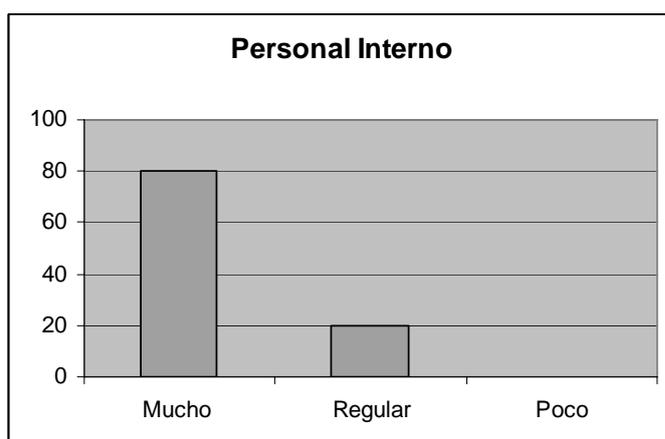
La relación es muy buena, hay mucha confianza de parte de las autoridades de la SEP hacia nosotros, porque han venido a la escuela y ven como trabajan los niños y los maestros, y pues hay una buena relación, de mucho respeto.

ANEXO DE CONCLUSIONES

Evaluación realizada en el ciclo escolar 2009- 2010:

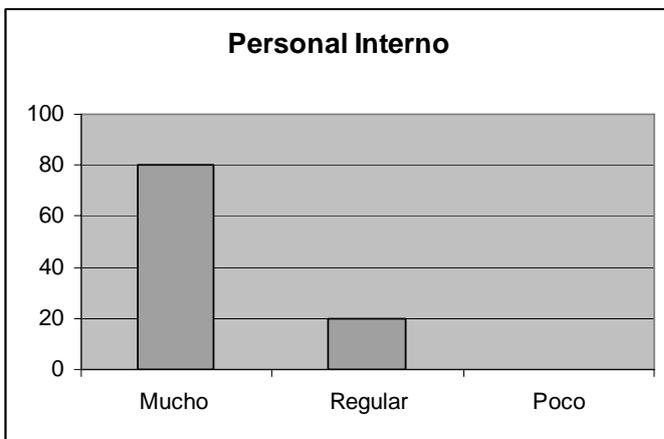
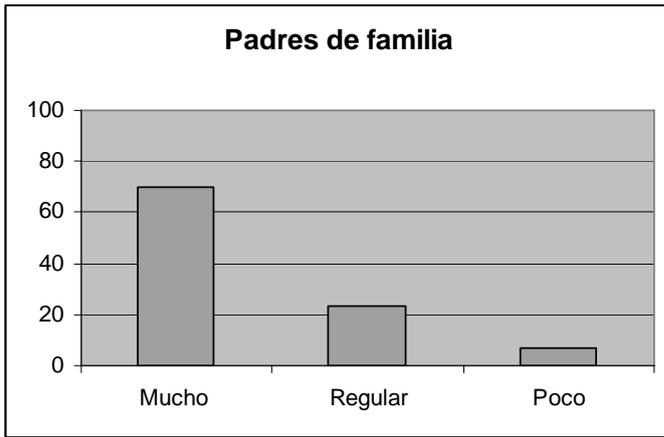
Se les pidió a los públicos *target* (personal interno, padres de familia, niños) dibujar el logoimagotipo con la gama cromática correspondiente. Tomando un rango de error medurado en la dirección de los elementos del logoimagotipo (círculo, triángulo, cuadrado) el porcentaje fue el siguiente:

¿Qué tanto conoces el escudo de la escuela?

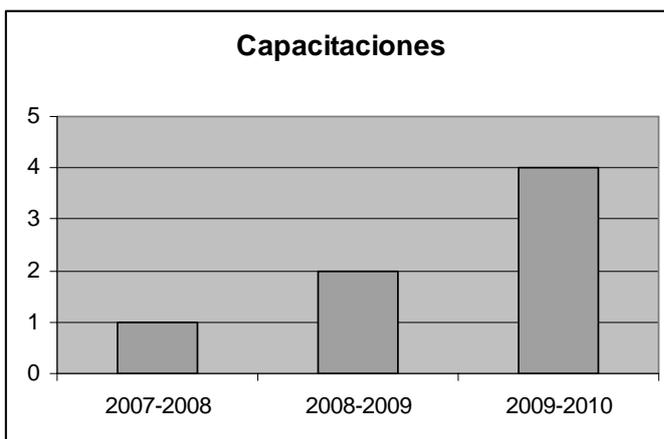


¿Consideras eficientes los medios de información y comunicación con lo que cuenta la escuela (tablero interno/externo, circulares, entrevistas, juntas con padres de familia/juntas técnicas)?

*Datos en porcentaje 100% = total de público *target*



*Se registraron las capacitaciones promedio en los ciclos escolares 2007-2008, 2008-2009 y 2009-2010 para posteriormente compararlas.



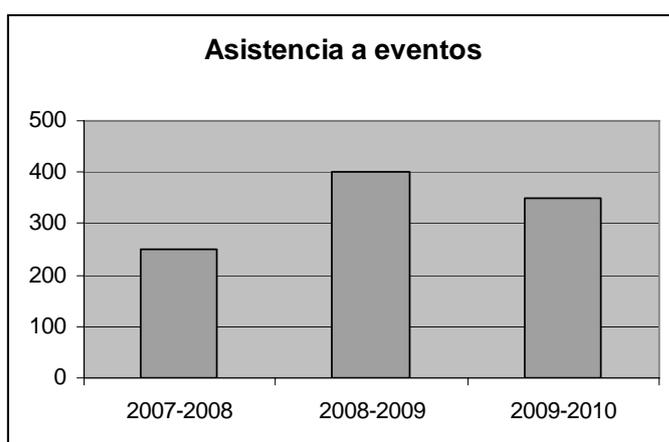
Se registró con que frecuencia se festejan los cumpleaños en los ciclos escolares 2007-2008, 2008- 2009, 2009-2010 y estos son los resultados:

Hay 9 juntas técnicas por ciclo escolar.

- En el ciclo escolar 2007–2008 no se registró ningún festejo por cumpleaños.
- En el ciclo escolar 2008–2009 se registraron festejos de cumpleaños cada bimestre.
- En el ciclo escolar 2009-2010 se registraron festejos de cumpleaños cada mes.

*Se registró la asistencia de las personas, para da una idea de la participación que la comunidad tiene en cada ciclo escolar.

*Se asocia que el 100% de la población es igual al 100% de la matrícula escolar en cada ciclo escolar; esto con la finalidad de expresar las gráficas en porcentajes, de acuerdo con la matrícula correspondiente. Por ejemplo, suponiendo que en el ciclo escolar 2007-2008 la matrícula (número de alumnos) era de 63, este dato representa el 100% por lo que el 250% son aproximadamente 158 personas. Esto incluye a los niños, padres de familia e invitados en general.



En esta gráfica se observa que la asistencia ha ido en aumento. Gran parte de ello es el ascenso de la matrícula estudiantil; y por otra parte la curiosidad de personas externas de conocer la temática de los eventos realizados.

Estrategias	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª
Crear y Presentar el logotipo	■																			
Crear manual de identidad visual		■	■																	
Crear manual de bienvenida y manual de inducción			■	■	■															
Crear nueva papelería e impresión de ésta.			■	■																
Impresión y Creación de Tablero interno y externo						■	■													
Comprar y bordar playeras		■	■	■	■															
Impresión de imagen en transporte						■	■	■	■											
Junta de bienvenida a personal y presentación de manual de inducción										■										
Junta de bienvenida a comunidad en general y presentación de manual de bienvenida											■									
Primera capacitación <i>Redireccionando la Conducta de los Niños</i>										■				■				■		
Juntas Técnicas y festejo de cumpleaños (última sem. Del mes)															■					
Día de muertos (preparativos pre-evento 1)															■	■				
Realizar pre- evento 1																	■			
Preparativos pre- evento 2																	■	■		
Realizar pre- evento 2																		■		
Preparativos pre – evento 3																		■	■	
Realizar Pre- evento 3																			■	
Preparativos evento de socialización Día de Muertos													■	■	■	■	■	■	■	
Realizar evento Día de Muertos																				■

2ª semana de Julio finaliza ciclo escolar.

2ª semana de Agosto regreso de personal interno a trabajo.

3ª semana de Agosto comienzo de ciclo escolar.

* Fin de ciclo escolar 2ª semana de julio ... Comienzo de labores para personal interno 2ª semana de agosto ... Comienzo de Ciclo escolar 3ª semana de agosto.

- Diagnóstico realizado de Enero – Abril
- Exposición de Diagnóstico a Directivos en el mes de Mayo

BIBLIOGRAFÍA

- BARTOLI, Annie; Comunicación y Organización; Editorial Paidós Empresas; Barcelona 1992.
- COSTA, Joan; La imagen de empresa; métodos de comunicación integral; Editorial Trillas, México 1993.
- COSTA, Joan; Identidad Corporativa; editorial Trillas; México 1993; pág. 1
- GORDOA; Víctor; El Poder de la imagen pública; editorial Grijalbo; México 1980
- SCHEIN, Edgar H; Process Consultation; Business & Economics 1988; pág. 25 – 26
- ALONSO Rodrigo; La imagen de marca; Editorial Acento Gráfico; Madrid, pág. 14
- GARBETT, Thomas F; Imagen Corporativa, como crearla y proyectarla a fondo; editorial LEGIS; Colombia 1991
- HERNÁNDEZ Sergio; Pulido Alejandro; Visión de Negocios de tu Empresa; pág. 27
- OLINS, Wally; Identidad Corporativa, proyección en el diseño de la estrategia comercial; Celeste Ediciones; Madrid 1991; pág 7.
- RODRÍGUEZ; Alonso; La imagen de marca; Editorial Acento Gráfico; Madrid
- LIZZATI, Santiago; Anatomía de la organización; Ediciones Macchi; Argentina 1997.
- ARNOTT, Dave; El culto a la empresa; editorial Paidós; Argentina 2002
- SERNA, Gómez Humberto; Mercadeo Corporativo, el servicio al cliente interno; Editorial LEGIS; Fondo Editorial; Colombia 1992, pág. 13
- LESSEW, Ronnie; Gestión de la Cultura Corporativa; Editorial Día de Santos; España 1992; pág. 1-2
- LITTERER, Joseph A; Análisis de las organizaciones; Editorial Noriega Limussa; México 1999
- CHAUMELY, Jean; Denis Huisman; Las Relaciones Públicas. EUDEBA Editorial Universitaria de Buenos Aires; Argentina 1970; pág 7-8.

- DAFT Richard L, Steers Richard M, Comportamiento, Limusa Noriega Editores, 1997, pág. 31
- BECKHARD Richard, Harris Reuben T. Transiciones organizacionales. Sitesa (Sistemas Técnicos de Edición), México 1988, pág. 27
- KEITH Davis; El comportamiento humano en el trabajo , Mac Graw Hill, México 1983, pág. 2
- HEBERT G Hicks, Administración Organizacional, desde el punto de vista de sistemas y recursos humanos ; Cia Editorial Continental, México 1984, pág. 55
- CUCLE Roland; Organización general y estructura de la empresa; Ediciones Deusto, España 1973; pág. 120
- PHEGAN B; Desarrollo de la Cultura de su empresa, los beneficios del liderazgo; Editorial Panorama 1998, pág. 23
- CAPRIOTTI, Paul; Planificación estratégica de la imagen corporativa; editorial Ariel S.A.; Barcelona 1999; pág. 22
- COSTA, Joan; Imagen corporativa en el siglo XXI; ediciones La Crujía; Argentina 2003; pág. 62 – 70