

Universidad Panamericana
Dirección de Sistema Bibliotecario

Tesis Digitales - Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

Queda **prohibida la reproducción total o parcial** de este trabajo, por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización expresa y por escrito del autor. Cualquier uso no autorizado será sancionado conforme a la Ley Federal del Derecho de Autor.

El uso de esta obra podrá ser utilizado únicamente con fines **académicos e informativos** y deberá citar la fuente dónde la obtuvo mencionando el autor o autores.

UNIVERSIDAD

**Pana
meri
cana**

Biblioteca

Campus CDMX

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD
PANAMERICANA



BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA S.E.P.
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

**“PROGRAMA DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL INTERNA PARA EL CONSEJO
NACIONAL DE FOMENTO EDUCATIVO”**

T E S I S

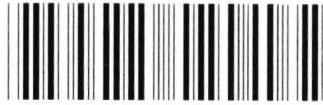
PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

P R E S E N T A :

LIC. MARISOL ALMAZO BOLAÑOS

ASESOR: GIL ARMANDO SÁNCHEZ SOTO



* 1 0 3 4 5 6 *

T
COM
2006
A52p

CLASIF. Ej. 2/
ADQUIS. 11/3/56
FECHA. 6/09/06
COSTO. _____

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN		3
CAPÍTULO 1.	LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	6
1.1	ANTECEDENTES HISTÓRICOS	6
1.2	EL PROCESO DE COMUNICACIÓN: DEFINICIONES Y ELEMENTOS QUE LO CONSTITUYEN	8
1.3	TIPOS DE COMUNICACIÓN	11
1.4	LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	12
1.5	COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN	18
1.6	CLIMA ORGANIZACIONAL	24
1.7	CIRCULOS DE CALIDAD	27
1.8	IDENTIDAD CORPORATIVA	29
CAPÍTULO 2.	ANTECEDENTES DE CONAFE	35
2.1	HISTORIA	35
2.2	PROGRAMA DE EDUCACIÓN COMUNITARIA	38
2.3	PROGRAMAS COMPENSATORIOS	43
2.4	PROGRAMA INSTITUCIONAL DE MEDIANO PLAZO DE CONAFE 2002-2006	48
CAPÍTULO 3.	PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTA CONAFE CON EL CAMBIO DE GOBIERNO	54
3.1	AGENDA DE BUEN GOBIERNO	55
3.2	EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	56
3.3	REACTIVO COMUNICACIÓN. FACTOR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	59
CAPÍTULO 4.	PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA PARA CONAFE (PROPUESTA)	65
4.1	POLÍTICAS GENERALES DE COMUNICACIÓN INTERNA EN CONAFE	68
4.2	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	74
4.3	MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA VISUAL	79
4.4	MEDIOS ESTRATÉGICOS	87
CAPITULO 5.	CONCLUSIONES	93
ANEXOS		97
BIBLIOGRAFÍA		115

INTRODUCCIÓN

La finalidad de la presente tesis es desarrollar un Programa de Comunicación Organizacional Interna que permita la efectividad de la comunicación formal en las diferentes unidades de área y que promueva la integración del personal del Consejo Nacional de Fomento Educativo. Logrando que los usuarios internos participen activamente en la difusión de los valores de la institución para que de esta manera se cumplan los objetivos delineados en la misión y visión Institucional de CONAFE.

En el año 2002, el Dr. Roberto Moreira Flores, director general del Consejo Nacional de Fomento Educativo, estaba muy comprometido con el cambio en el desarrollo humano del personal que trabaja en CONAFE. En respuesta al cambiante ambiente del gobierno federal, inicia su participación atendiendo a la solicitud del Presidente de la República Mexicana, Vicente Fox sobre su Agenda de Buen Gobierno en el marco del Gobierno Profesional.

En particular, deseaba mejorar el clima organizacional del Organismo y crear un Programa Institucional de Mediano Plazo, basado en establecer la misión, visión y líneas estratégicas a corto y mediano plazo. Aunque las medidas y objetivos eran congruentes con los cambios que planteó Presidencia, Roberto Moreira y la alta dirección estaban preocupados acerca de la forma en que CONAFE, difundiría las estrategias, la propuesta fue desarrollar un Programa Institucional de Mediano Plazo que permitiera la efectividad de los objetivos estratégicos en las diferentes unidades administrativas y que promoviera la integración del personal del Consejo Nacional de Fomento Educativo. Logrando además que los usuarios internos participaran activamente en la difusión de la misión y visión de la institución para cumplir con los objetivos delineados Institucionales, al considerar que los trabajadores eran la fuerza más grande de la Institución porque sin las personas, la Organización no existiría. La organización esta comprometida con el quehacer educativo, prestamos

servicios educativos en las comunidades en desventaja social mediante programas y modalidades educativos propios y adecuados a las situaciones de vida en la comunidad. A medida que se aplicaba el proyecto de medir el clima laboral u organizacional de la Administración Pública Federal por la Oficina de Innovación Gubernamental de la Presidencia, Roberto Moreira se vio cada vez más involucrado en la manera en que la organización iba a alcanzar sus objetivos, al comprometer los resultados obtenidos en las encuestas de clima organizacional del 2003 y 2004. Las conclusiones de las reuniones del Dr. Roberto Moreira Flores y la alta dirección recomendaban crear un programa de comunicación organizacional interna con base en la encuesta de clima organizacional aplicada a 760 servidores públicos del CONAFE para mejorar el porcentaje (2003: 57% 2004: 75%) obtenido en el reactivo de comunicación. Muchos de los reactivos de la encuesta de clima organizacional se veían también amenazados.

Por eso me he dado a la tarea de proponer los valores de la Institución y el Programa de Comunicación Organizacional Interna utilizando los resultados de la encuesta de clima organizacional aplicadas en el 2003 y 2004.

Esta tesis consta de cuatro capítulos, el primero "La comunicación en la organización" sobre el inicio de la comunicación, la comunicación organizacional en sus dos vertientes interna y externa, el desarrollo humano como parte de una organización, el manejo del clima organizacional y la filosofía de los círculos de calidad dentro de una organización, así también, los orígenes de la identidad corporativa.

El capítulo dos lleva por título "Antecedentes de CONAFE", trata sobre los orígenes de la Institución, los dos programas sustantivos que conforman la institución como son los Programas de Educación Comunitaria y Programas Compensatorios; en el año 2002 se dio a conocer la creación del Programa Institucional de Mediano Plazo que está conformado por la misión, visión y objetivos estratégicos.

En el tercero "El problema al que se enfrenta CONAFE con el cambio de gobierno" y la implantación de la Agenda de Buen Gobierno, específicamente de Gobierno Profesional en donde se busca mejorar el clima organizacional de los servidores públicos de la Institución a través de una evaluación del clima organizacional, enfocándonos en los resultados obtenidos del punto bajo de esta encuesta que es el reactivo de la comunicación.

El cuarto y último capítulo titulado "Programa Institucional de Comunicación Organizacional Interna" presento las políticas generales de la comunicación institucional interna, los manuales de procedimientos y de imagen corporativa, así como los medios estratégicos para el desarrollo de la comunicación Interna en el CONAFE.

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA COMUNICACIÓN

“La comunicación comienza con un emisor que desea enviar un mensaje a un receptor. El emisor debe codificar el mensaje y seleccionar un canal de comunicación que sea capaz de transmitírselo al receptor. Cuando se trata de transmitir hechos, el mensaje puede estar codificado en palabras, cuando se trata de transmitir sentimientos, el mensaje puede codificarse en lenguaje corporal o en el tono de voz.”
(1)

La historia de la comunicación se remonta a *La retórica* de Aristóteles, escrita aproximadamente hace 2 300 años, está es la primera obra sobre el estudio empírico de la comunicación. Desde aquella época han surgido *cuatro patrones de pensamiento (sofistas, cristianismo, humanistas y los estudios científicos) sobre la comunicación.*

Los sofistas que se interesaban en el papel que desempeña el logos, o el poder de la palabra en el mundo humano. Reconocieron que el lenguaje, por su naturaleza es impreciso, ambiguo y metafórico; la tradición aristotélica, ofrece una postura alternativa al debate de los sofistas y Platón, mediante la combinación de un cuidadoso análisis del mundo, con un razonamiento hecho a conciencia apegado a las normas de la lógica, daría como resultado el verdadero conocimiento del mundo natural y un buen juicio en aquellos asuntos humanos en los que la certeza no fue posible.

El estudio de la comunicación enfrentó nuevos retos cuando **el cristianismo** se convirtió en la religión oficial del imperio romano a principios del siglo IV D.C. El respaldo del emperador Constantino a la doctrina cristiana subordinó los escritos paganos de retórica a las escrituras cristianas. San Agustín escribió que el conocimiento se adquiere a través de la interpretación de las escrituras.

En la Edad Media dominada por el pensamiento cristiano, se separaron los estudios seculares de los religiosos; los primeros se conformaban por el trivium

de la palabra trivial, que constaban de gramática, retórica y dialéctica; y el *quadrivium* permitía las demostraciones exactas: aritmética, música, geometría y astronomía. Predominaban los estudios teológicos.

Los humanistas consideraron a la literatura y sus recursos, como las metáforas, la ironía y otras figuras retóricas, una forma de filosofar, ya que mediante ella es posible construir el significado sin perder las particularidades, ni la emoción de un evento. A principios del siglo XVII Francis Bacon ofreció la estructura para una "nueva ciencia" basada en el razonamiento inductivo y las observaciones empíricas. Sostenía que el método científico permitía a sus contemporáneos ser superiores en relación con las ciencias físicas y las artes. Al mismo tiempo, Galileo, sostenía que las matemáticas, y no el griego ni el latín, son el lenguaje del cosmos.

Los estudios científicos de la comunicación durante el siglo XVII iniciaron el movimiento de oradores, que se convirtió en la esencia del estudio de la comunicación en Estados Unidos a finales de XVIII y principios del siglo XIX con el propósito de estudiar en exclusiva los movimientos vocales y corporales. En el siglo XX la comunicación ha pasado por tres fases:

La primera se centró en el análisis de la profesión de la oratoria, el desarrollo de la escuela de oratoria del oeste medio de Estados Unidos (Midwestern School) y de la escuela de oratoria de Cornell, marca el inicio del estudio contemporáneo de la comunicación, centralizando el estudio de la comunicación durante la primera mitad del siglo XX, la primera escuela sostenía que no se habían continuado suficientes investigaciones científicas sobre comunicación y la aplicación de métodos científicos produciría un cuerpo de conocimientos para lograr que un discurso fuera efectivo. La escuela de Cornell, argumentaba que la investigación científica era inútil para guiar el buen juicio en el ejercicio de la retórica, por consiguiente sugería que el buen juicio sustituyera el conocimiento de fórmulas simples y se profundizara en la comprensión humanista de la oratoria.

La segunda fase en el desarrollo del campo de la comunicación después de la Segunda Guerra Mundial hizo surgir las subespecialidades principales, la teoría de la comunicación y la comunicación masiva. Wilbur Schramm caracterizó a la comunicación en esta época como un "campo, no una disciplina", llamándola una "gran encrucijada por la que muchos pasan, pero pocos se quedan."

Finalmente la tercera fase se da el surgimiento de la disciplina de la comunicación, la unión de profesión de la oratoria y el campo del lenguaje, caracterizada por teorías y métodos de investigación propios.

1.2 EL PROCESO DE COMUNICACION, DEFINICIONES Y ELEMENTOS QUE LO CONSTITUYEN

"La comunicación es un proceso mediante el cual se transmite un mensaje y requiere de un emisor, un medio y un receptor. La situación en la que se da el mensaje es también un aspecto importante dentro de la misma". (2)

"En nuestros días el objeto esencial de la comunicación es el entendimiento entre las personas; el término comunicación proviene del latín "communicatio" que significa poner en común, compartir, y el elemento que se pone en común es la información, que proviene del termino latino "informatio" que significa imagen y, por tanto, es algo impersonal". (3)

Pero la información es lo que ponemos en común a través de la comunicación con objeto de alcanzar un entendimiento entre las personas.

La intención al comunicar es en cierto modo compartir, hacer común una emoción, sentimiento, idea, información pero también escuchar al otro (hacer que el otro nos escuche) para conocerle y comprender cómo es y qué le pasa; Para encontrarse personalmente con el otro, mediante la aceptación y la acogida de su persona tal y como quiere ser percibido, tratando de situarme en su lugar o, al menos, fomentando por mi parte la cercanía al otro (empatía); para entendernos como personas que confían unas en otras, que es el fin

próximo de la comunicación y para colaborar y apoyar al otro, que es la consecuencia o fin último de la comunicación.

“La comunicación es un encuentro interpersonal; no solo es importante el contenido, el fondo de lo que se dice, sino también las formas que permiten y facilitan ese encuentro personal para que, habiéndose enterado la otra persona de lo que le he dicho proceda en consecuencia en el marco de su libertad-voluntad y, realizando las acciones oportunas, se obtengan los resultados que se buscan”. (4)

La comunicación requiere confianza interpersonal que conduce a la credibilidad mutua, como ya se ha indicado, y esto exige la práctica de la justicia y la veracidad unida a la prudencia en las actuaciones. Lo que genera confianza interpersonal no son las satisfacciones perceptuales derivadas de la acción que se han ejecutado con racionalidad y habilidad (=virtudes operativas) sino las satisfacciones afectivas derivadas de las virtudes morales, queremos que nuestra relación interpersonal salga reforzada con base en sumir la verdad y desarrollar la confianza mutua basada en la satisfacción afectiva.

Hoy, para conseguir la satisfacción afectiva necesitamos una motivación que tiene dos caras: de una parte, la que llamamos “motivación intrínseca operativa” que va orientada a lograr resultados que consigo para mí a través de las virtudes operativas con base en la racionalidad y la virtualidad o habilidad y, de otra parte, la que denominamos “motivación intrínseca estructural” que determina, con base en las virtudes morales o evaluativos de los hechos, el tipo de relación personal que puedo alcanzar con el otro fundada sobre la confianza recíproca interpersonal, por encima de la confianza operativa funcional que se basa en los resultados obtenidos por las acciones: no se trata, pues, de que yo soy capaz de controlar al otro (dominio evidente o de guante blanco) para conseguir unos resultados, sino que confío en el otro como persona y, por ello, da mi actitud y talante, le doy la oportunidad de que, si quiere, también él pueda acudir y confiar en mí. Evidentemente, hay problemas que deben resolverse a medio o largo plazo. Fijémonos que, en

nuestra relación con los demás, constantemente estamos aprobando o rechazando a los otros con nuestros gestos, tono de voz, actitudes, etc. lo que denominamos comunicación no verbal que constituye en cualquier persona que participa en una empresa al menos el 60% de la comunicación.

“El orden lógico de los hechos para lograr una comunicación eficiente es el siguiente:

1. Deseo de comunicar
2. Tener un mensaje
3. Comunicarlo” (5)

Por eso es importante conocer los elementos que componen la comunicación:

➤ Matriz de comunicación (EMISOR); se conforma de la identificación del campo de emisión y la interrelación que hay entre cada uno de sus componentes. Recursos de emisión.

➤ MENSAJE: es todo estímulo que la empresa emite y provoca una determinada reacción en un otro, es lo pretendido por la empresa.

- Existen dos tipos de mensajes:

Los mensajes intencionales son aquellos que siguen un proceso de codificación técnicamente asistido para que logren el efecto buscado.

Los mensajes no intencionales son aquellos estímulos accidentales. Ambos pueden ser explícitos o implícitos.

➤ RUIDO: el ruido es un obstáculo que entorpece al mensaje y produce cierta entropía- pérdida de información, se pueden identificar tres tipos de ruidos:

Ruido de canal es la interferencia física que obstaculiza a un mensaje

Ruido epistemológico: es una discordancia entre el código de emisión y el de recepción.

Ruido epistemofílico: un mensaje se ve afectado negativamente por los sentimientos del receptor y actúa de igual manera a nivel relacional. Es una dificultad a nivel psicológico.

- **PÚBLICO (RECEPTOR):** los públicos son agrupamientos artificiales y meramente conceptuales que tienen la finalidad de oír el mensaje emitido.

1.3 TIPOS DE COMUNICACION

Las organizaciones se comunican con el exterior y el interior mediante sistemas específicos, a través de la investigación se han identificado sistemas básicos de comunicación en la organización: comunicación verbal, no verbal, escrita, comunicación descendente, ascendente, horizontal, por rumores y redes.

La comunicación verbal se logra a través de recorridos en las instalaciones para constatar que todo marcha en orden y para averiguar directamente del personal sobre los problemas y del desarrollo de los asuntos, si se recorre de forma habitual y sincera, es una forma de demostrar al personal que usted se interesa. También es una de los mejores métodos de obtener retroalimentación directa en lugar de tenerlo con una pila de datos estadísticos gélidos.

- Lograr el equilibrio adecuado, habitualmente debe ser en forma predecible, debe ser un esfuerzo continuo.
- Sincero en su actuación, así como en cualquier otra forma de comunicación.
- Lo importante es pensar por adelantado sobre lo que usted desea obtener.

En las reuniones masivas se debe ser capaz de hablar con convicción y de estar seguro de sí mismo. Esto representa dos ventajas: el personal puede ver en persona a su jefe, y éste recibirá retroalimentación instantánea.

El objetivo de estas reuniones masivas se ve compensado por presentaciones adecuadas de la gerencia ante grandes grupos de empleados.

- Reuniones de representantes, consiste en que el personal se reúna para debatir sus dificultades.
- Reuniones de departamentos. Deben realizarse mensualmente o trimestralmente para tratar temas enfocados a las actividades de la

compañía, también se recomienda inculcar entre el personal el hábito de formular preguntas e informar sobre sus inquietudes. Crear equipos de información. Los rumores es mejor contar todos los hechos, tarde o temprano se van a enterar y nunca intentar manipular el rumor.

La comunicación no verbal –gestos, el sentido del tiempo y el espacio, las expresiones faciales- también varían con las culturas.

La comunicación escrita para que sea oficial en una organización, necesita utilizar diferentes medios como:

- Oficios, memorándums, boletín de información que contiene información importante que debe llegar a las diferentes áreas lo más pronto posible. Debe ser sencillo corto, contiene solo hechos, informes sobre empleados, cartas, carteles y folletos

Información oficial de la empresa como instrucciones, regulaciones de oficina, manuales de funcionamiento y organigramas

La comunicación descendente es el sistema más común de las organizaciones. La comunicación es de arriba (director) hacia abajo (operativo) y el medio habitual es el escrito.

La comunicación ascendente transcurre del subordinado al gerente y puede ser verbal, no verbal o escrita

La comunicación horizontal puede ser entre el gerente y sus compañeros o entre colegas.

El sistema de comunicación, **por rumores** es informal, sin embargo se encuentra en cualquier organización.

El segundo sistema de comunicación informal el **de redes**, se da entre los mismos compañeros, pero fuera del área de trabajo.

1.4 LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

La comunicación (el famoso acto de poner en común) juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier interacción humana, máxime cuando se circunscribe en la actividad laboral, en donde es preciso que los mensajes sean leídos con un mínimo de distorsión para alcanzar un desempeño eficiente.

Por consiguiente una empresa tiene el deber de comunicar, se lo debe a sus empleados y a ella misma,

CULTURA CORPORATIVA

“La cultura social, es un ambiente de patrones de comportamiento, creencias, costumbres, conocimientos y hábitos prácticos.” (6)

“La cultura corporativa es un patrón de comportamiento. Este patrón genera modalidades de creencia, pensamiento y acción, y actúa como un mecanismo de regulación de la dinámica organizacional”. (7)

Entendemos que la cultura corporativa esta conformada por un comportamiento que esta constituido por valores compartidos, ideas, símbolos.

Por esta dinámica cultural emerge la interacción de las creencias y valores, lideres, ritos y rituales, red cultural.

- “Creencias y valores: las creencias determinan y guían al proyecto corporativo, los valores son la base de su implementación”. (8)
- Líderes: son quienes encarnan y personifican a las creencias y valores. Son fuente de motivación y modelos de actuación. Son símbolo y referente. Existen dos clases de líderes los natos y los creados.

Los líderes natos son aquellos que poseyeron la visión, constancia y capacidad necesaria como para crear empresas que los sobrevivirán.

Los líderes creados son el resultado de una necesidad situacional.

- “Los ritos y rituales son reglas que en forma encubierta o expuesta, guían al comportamiento; proporcionan el guión y el lugar con el que los empleados pueden significar lo cotidiano”. (9)
- “Red cultural; es el canal a través del cual fluyen las creencias y valores; si bien es un canal informal, es un medio básico para la comunicación interna”. (10)
- La dinámica cultural que surge de la interacción entre las creencias y valores, los líderes, los ritos y rituales y la red cultural, estará fuertemente influida por la historia de la empresa.

La verdadera cultura es la que está vigente. Entonces una empresa tendrá que investigar y reconocer cuál es la cultura que está vigente. La cultura corporativa legitima al estilo de comunicación interna, la comunicación interna es la que estructura y dinamiza a esa cultura corporativa.

La cultura corporativa es una de las causas del desempeño. El desempeño suscita impresiones, no solo en el adentro, sino también en el afuera.

VINCULO INSTITUCIONAL

“El vínculo institucional es una generalización, una globalización conceptual, que nos servirá para trazar planes de acción que orienten a la relación que la empresa desea mantener con sus públicos”. (11)

Cuando se habla de vínculo institucional se refiere a la relación que existe entre público (s), empresa y en donde se suscitan momentos de comunicación y aprendizaje.

Por eso en la investigación de las ciencias sociales, se abordan tres ámbitos de acuerdo a Daniel A. Scheinsohn.

1. Psicosocial, aborda la parte del individuo que se expresa hacia afuera.
2. Socio dinámico, investiga al grupo como estructura;
3. Institucional, investiga a todo un grupo, país o institución.

A este conjunto de ámbitos, se le denomina relaciones públicas. La estructura del vínculo institucional, es el objeto a la empresa, puesto que los otros sujetos sociales (públicos), entablarán un modo particular de relación, estableciendo un vínculo.

PÚBLICOS

Para elaborar un listado de los públicos, habrá de considerar numerosas variables, desde la estrategia corporativa hasta la situación coyuntural y a quienes afectan sus resultados.

Segmentación del público de una empresa. (12)

Comunidad Interna <ul style="list-style-type: none"> ➤ Empleados actuales; ➤ Empleados potenciales; ➤ Personal jerárquico; ➤ Administrativos; ➤ Fuerza de ventas; ➤ Obreros; 	Grupos de Presión <ul style="list-style-type: none"> ➤ Legisladores ➤ Cámaras ➤ Asociaciones ➤ Lobbistas
Comunidad Financiera <ul style="list-style-type: none"> ➤ Accionistas ➤ Corredores ➤ Ejecutivos de cuenta ➤ Analistas ➤ Bancos ➤ Entidades crediticias 	Medios de Comunicación <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estatales ➤ Privados ➤ Masivos ➤ Especializados ➤ Tv ➤ Radio ➤ Gráficos ➤ Canales aire ➤ Canales cables
Lideres de opinión <ul style="list-style-type: none"> ➤ Periodistas ➤ Escritores ➤ Educadores ➤ Artistas ➤ Políticos ➤ Sindicalistas 	Gobierno <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nacional ➤ Provisional ➤ Municipal ➤ Reparticiones
Clientes <ul style="list-style-type: none"> ➤ Consumidores ➤ Industrias ➤ Comercios ➤ Gobierno 	Comunidad Empresaria <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunidad local ➤ Cadena de suministros ➤ Cadena de distribución ➤ Publico en general

Después de identificar el público meta es importante mencionar el mensaje que se va a transmitir

SEMIOSIS CORPORATIVA

Se define como el proceso mediante el cual una empresa genera y comunica el discurso de su identidad; esta semiosis está conformada por tres niveles:

El nivel semántico refiere al significado de los símbolos en los mensajes.

El nivel sintáctico atiende las cuestiones relativas a codificación, canales, ruido, redundancia y capacidad de canal.

El nivel pragmático es el que se ocupa de las consecuencias que tienen en la conducta de aquellos que son afectados por el proceso comunicativo.

COMUNICACIÓN ESTRATEGICA

La comunicación estratégica es una interactividad, una hipótesis de trabajo que interviene para asistir a los procesos de significación ya sean, éstos en empresas o en cualquier otro sujeto social. La comunicación estratégica es una visión estructural de los procesos comunicacionales” (13)

La comunicación estratégica es una interactividad, una tarea multidisciplinaria que pretende trabajar con una empresa en situación y proyección. La comunicación estratégica comprende los siguientes niveles de acción:

- Nivel estratégico. Es un plan de acción global que opera en el campo especulativo, con decisiones no estructuradas
- Nivel logístico. Hace una aproximación cognoscitiva a la empresa, para orientar la producción y mantenimiento de todos los recursos necesarios para la consecución de los fines estratégicos comunicacionales.
- Nivel táctico. Es el arte del mejor empleo de los recursos, detectar los fines estratégicos, son consideradas herramientas tácticas de

comunicación: Publicidad, relaciones públicas, promoción, difusión periodística, literatura, papelería, eventos, auspicios.

- Nivel técnico. Se refiere a todas aquellas maniobras operacionales que desde cada una de las herramientas tácticas, serán llevadas a cabo.

Por consiguiente la comunicación estratégica se implementa mediante programas de intervención. Una campaña persigue objetivos tácticos; un programa, fines estratégicos.

El modelo de comunicación estratégica es un modelo de comunicación sistémico, contingente, principalmente interesado en la afectación mutua de los elementos que lo componen, y se entiende la comunicación como un proceso complejo, dinámico y continuo.

Se identifica en el modelo de comunicación estratégica:

- Un sistema que sería la empresa
- Un suprasistema que es su medio ambiente inmediato
- Un macrosistema es su entorno general

Por eso el sistema como empresa forma parte de un sistema mayor o suprasistema, que es el ambiente inmediato en el que la empresa opera y en el que interactúa con otras organizaciones de un modo directo. El suprasistema esta inserto en un macrosistema, que es el entorno general en el que la empresa vive. Al suprasistema se le define en los siguientes ámbitos: cultural, demográfico, tecnológico, educacional, político, legal, recursos naturales, sociológico, económico y científico.

La comunicación estratégica es la cultura corporativa de la organización. La cultura corporativa es un patrón de comportamiento, este patrón genera modalidades de creencia, pensamiento y acción, y actúa como un mecanismo de regulación de la dinámica organizacional.

“En la empresa circulan creencias, valores y otros símbolos que estructuran a la cotidianeidad símbolos que configuran un patrón de pensamiento y acción”.
(14)

Podemos definir dos ámbitos principales sobre los que la comunicación estratégica opera;

La comunicación interna es un elemento importantísimo. La relación entre la cultura corporativa y la comunicación interna, es bidireccional, de mutua influencia.

La comunicación externa

Después de haber determinado la comunicación estratégica, nos adentramos a la personalidad de toda organización que esta conformada por dos personalidades fundamentales la personalidad corporativa y la personalidad del ser humano.

1.5 COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION

PERSONALIDAD CORPORATIVA

Los componentes de la personalidad corporativa son dos:

1. La personalidad corporativa es aquello que constituye a una empresa para que sea tal y no otra. En el caso de las empresas, sus creencias, y valores, su misión, sus objetivos y sus actitudes corporativas.

“La Misión es la razón de ser de la empresa...es probable que en su devenir, la empresa cambie o amplíe su misión (diversificación)”. (15)

“Creencias: son aquellas ideas o principios que una empresa acepta como válidos y que son base para sus actuaciones”. (16)

“Valores; son las cualidades que, en la práctica, las empresas desean alcanzar y/o mantener permanentemente en sus actos”. (17)

“Objetivos: son propósitos concretos a corto o mediano plazo, que la empresa pretende alcanzar cumpliendo con su misión y de acuerdo a sus creencias y valores”. (18)

“Actitudes: es la orientación y exteriorización en las conductas corporativas, que una empresa manifiesta – de manera más o menos fija- respecto a determinados aspectos.” (19)

2. La personalidad del ser humano que esta conformado por sus valores, motivaciones, percepción, actitudes y metas, pero enfocadas a la Institución.

Gordon Allport dice que la personalidad es “la organización dinámica dentro del individuo, de los sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes especiales al ambiente” (20)

Por eso cuando hablamos de personalidad nos referimos a un concepto dinámico que describe el crecimiento y desarrollo del sistema global psíquico del individuo y también sus atributos y características del comportamiento. Esto es la suma total de las formas en que el individuo se relaciona ante otros e interactúa, con ellos.

Identificaremos las determinantes de la personalidad con los siguientes puntos:

Herencia: se refiere a los factores, como estatura física, el atractivo facial, el sexo, el temperamento, la composición muscular y los reflejos, el nivel de energía y los ritmos biológicos son características que suelen juzgarse influidas completa o sustancialmente por los padres.

Ambiente: la cultura en la que hemos sido educados y formados; el condicionamiento en los primeros años de vida; las normas de nuestros parientes, amigos y grupos sociales; otros, el ambiente en que vivimos desempeña un papel decisivo en el moldeamiento de la personalidad.

En cuanto a los rasgos de la personalidad organizacional las características permanentes que describen el comportamiento son 16 rasgos considerados fuente o primarias, y son las causas básicas de los rasgos superficiales:

1.- Reservado	Extrovertido
2.- Menos inteligente	Más inteligente
3.- Afectado por sentimientos	Emocionalmente estable
4.- Sumiso	Dominante
5.- Serio	Despreocupado
6.- Oportunista	Escrupuloso
7.- Tímido	Arriesgado
8.- Obstinado	Sensible
9.- Confiado	Suspicaaz
10.- Práctico	Imaginativo
11.- Franco	Astuto
12.- Seguro de si mismo	Aprensivo
13.- Conservador	Experimentado
14.- Dependiente del grupo	Autosuficiente
15.- Incontrolado	Controlado
16.- Relajado	Tenso

Al determinar los rasgos de la personalidad encontramos cuatro tipos según Robbins (21) los cuales determinan la personalidad del individuo.

	Gran ansiedad	Poca ansiedad
Extrovertido	Tenso, excitable, inestable, Afable, sociable, dependiente	Sereno, seguro de si mismo, confiado, adaptable, afable, Sociable y dependiente
Introvertido	Tenso, excitable, inestable, Frío y tímido.	Sereno, seguro de si mismo, Confiado, adaptable, Tranquilo, frío, tímido.

Los principales atributos de la personalidad que influyen en el comportamiento organizacional son:

- Locus de control. Sitio donde se percibe el sitio de control de nuestra vida.
- La orientación al logro
- El maquiavelismo y la propensión a asumir riesgos.

PERCEPCION

“Percepción, es el modo excepcional en el que cada individuo ve, organiza interpreta las cosas. Cada persona posee un marco de referencia organizado que va formando a lo largo de la vida mediante la acumulación de experiencias y valores.” (22)

“Las personas se conducen en determinada forma, basándose no en la realidad de su ambiente externo, sino en lo que ven o en lo que piensan que es. Puesto que sus actos dependen de la interpretación de la realidad y no de la realidad en sí, es evidente que la percepción constituye un determinante, decisivo de las variables dependientes”. (23)

La evidencia indica que lo que los individuos perciben en su situación de trabajo repercutirá en su productividad más que la situación misma.

Los administradores deben entender como cada individuo interpreta la realidad, y, cuando haya una considerable diferencia entre la percepción y la realidad, deben tratar de eliminar las distorsiones.

VALORES

“Los valores contienen un elemento de juicio pues incluyen las ideas del individuo sobre lo que es correcto, bueno o deseable. Tienen tanto atributos de contenido como de intensidad, los de contenido indican que un modo de conducta o estado final de existencia son importantes. Los de intensidad especifican su grado de importancia. Cuando clasificamos los valores de un

individuo en función de su intensidad, obtendremos el sistema de valores de esa persona". (24)

Importancia de los valores.

"Los valores son importantes al estudiar el comportamiento organizacional que pone los cimientos de la comprensión de las actitudes y la motivación, además de que influyen en la percepción." (25)

Identificaron seis tipos de valores (26)

1. **Teóricos.** En ellos se da mucha importancia al descubrimiento de la verdad mediante un enfoque crítico y racional.
2. **Económicos.** Ponen de relieve lo útil y lo práctico
3. **Estéticos.** En ellos se atribuye
4. **Sociales.** Conceden el máximo valor al amor entre las personas
5. **Políticos.** Ponen de relieve la adquisición del poder e influencia.
6. **Religiosos.** Se ocupan de la unidad de la experiencia y el conocimiento del cosmos como un todo.

ACTITUDES

"Las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de un entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento." (27)

Si se pretende vencer una barrera de actitud negativa, es necesario ser más sutil y utilizar mensajes positivos, estímulo, alabanzas y preguntas. Es necesario hablar, pero no debemos olvidar también escuchar. Por ello, si lo que pretende es hacer que las comunicaciones con el personal marchen bien, no olvide recordar lo siguiente:

- Ellos son sus colegas y tan esenciales para su éxito como el suyo para ellos.
- Usted debe comunicarse con ellos y no a ellos.
- Responden bien a la alabanza y a las buenas noticias.

- Reaccionan mal ante la crítica.
- Cuando las cosas marchan mal siempre hay gerentes para culpar, pero cuando van bien, nadie recuerda agradecerles.
- No menosprecie a sus oyentes ni sea paternalista.

Todo esto es conocido como centro psíquicocorporativo, según lo hemos definido – misión, objetivos, creencias, valores, actitudes – orienta a la empresa de dos formas:

- 1.- Estableciendo su rumbo y su carácter básico.
- 2.- Determinando las iniciativas y actuaciones.

El carácter corporativo tiene como función encauzar todos los recursos para la consecución de sus propósitos; es un articulador entre la idea y la acción. Es la voluntad organizadora y ejecutora de la personalidad y posee un aspecto estructural y otro dinámico.

Lo estructural se refiere a la forma que la corporación da a su estructura para funcionar con respecto a: Jerarquías; funcionalidad; centralidad.

El aspecto dinámico del carácter corporativo, se refiere a la metodología con la que se aborda el aspecto disciplinario y la normativa: la naturaleza de las normas pueden ser Indicativas, Restrictivas, Prohibitivas

La eficacia de los sistemas depende de muchos factores entre ellos, el rumbo fijado por el centro psíquico y la voluntad propia del carácter corporativo.

El aspecto externo de la personalidad corporativa es el cuerpo corporativo, por medio del cual toda la personalidad corporativa se expresa: negocios, dinero e inversiones, instalaciones, maquinaria y equipamiento tecnológico

En la empresa circulan creencias, valores y otros símbolos que estructuran a la cotidianeidad; símbolos que configuran un patrón de pensamiento y acción. La cultura corporativa es el conjunto de formas tradicionales con las que la gente de una empresa, piensa y actúa ante las situaciones con las que ha de enfrentarse.

Cuanto mas sólida es una cultura corporativa, menos necesarios se hacen los organigramas y los manuales de normas y procedimientos. La cultura corporativa establece formas de interacción, liderazgos y preferencias dentro de la empresa; y estos modelos surgen de un intercambio recíproco entre la empresa y su entorno.

El comportamiento humano en las organizaciones es prácticamente impredecible. La conducta es producto de sus necesidades más profundas, de sus experiencias de toda la vida y de sus muy personales sistemas de valores.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

“El comportamiento organizacional es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas (tanto individual como en grupos) actúan en las organizaciones”. (28)

La mayoría de las ciencias comparten cuatro metas: describir, comprender, predecir y controlar ciertos fenómenos.

- 1.- El primer objetivo es “describir” comunicar con palabras comunes la conducta humana en el trabajo.
- 2.- La segunda meta es “comprender” por qué las personas se comportan como lo hacen.
- 3.- “Predecir” sería importante que se pudiera tomar acciones preventivas de la conducta futura de los empleados.
- 4.- “Controlar” o “Administrar” ejercer un impacto en el comportamiento e los empleados, el desarrollo de habilidades, las actividades de los equipos y la productividad.

1.6 CLIMA ORGANIZACIONAL

Uno de los métodos más comunes para evaluar el clima organizacional consiste en la realización de una encuesta de satisfacción laboral o encuesta de opinión.

“Una encuesta de satisfacción laboral es un procedimiento mediante el cual los empleados expresan sus opiniones sobre su trabajo y entorno laboral. Después las respuestas individuales son combinadas y analizadas.” (29)

La palabra clima tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación. Por eso el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización

Se conforma de tres componentes, el comportamiento, la estructura de la organización y los procesos organizacionales

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan sobre los mismos.

Factores que conforman el Clima Organizacional

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que, el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro

tenga con la organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, entre otros.) Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, entre otros). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros.).

Un buen clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización definidas por la percepción que los miembros tienen de la misma. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros, Entre las negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, y otras.

1.7 CIRCULOS DE CALIDAD

“El término “círculo de calidad” tiene dos significados. Se refiere a una estructura y a un proceso como a un grupo de personas y a las actividades que realizan.” (30)

“El proceso de los círculos de calidad pasa cronológicamente a través de etapas que van desde la identificación del problema hasta la presentación de resultados ante la gerencia. Al mismo tiempo, utiliza técnicas para extender ideas y luego analizarlas dentro de las diferentes etapas del proceso de solución de problemas”. (31)

Lo primero es lograr que la alta dirección institucionalice los círculos de calidad, en donde se den a conocer los objetivos y las ventajas que conlleva la institucionalización de estos círculos. Segundo convencer a la estructura de

que tiene que participar de manera voluntaria y tercero darles a conocer las técnicas para solucionar los problemas en equipo.

Después de este proceso se selecciona al grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común, y que trabajan para el mismo supervisor, que se reúnen voluntaria y periódicamente, y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, recomendar soluciones y llevar a cabo su implantación.

El supervisor servirá de moderador, escuchando y captando las inquietudes que surgen según su situación jerárquica en el organigrama.

➤ **Atributos del Círculo de calidad**

La participación en el círculo de calidad es voluntaria.

Se forman grupos pequeños, de 4 a 6 personas en talleres pequeños, de 6 a 10 en talleres medianos y de 8 a 12 en talleres grandes.

Tiene una duración de 1 hora en donde toda la gente tiene que participar

Las personas que participan en los círculos de calidad se reúnen periódicamente para analizar y resolver problemas que ellos mismos descubren o que le son propuestos por el jefe.

Cada círculo de calidad tiene un jefe que es responsable del funcionamiento del círculo. Es, por lo general, un supervisor con formación en actividades de círculo de calidad.

La dirección establece los objetivos, políticas y pautas de las actividades de los círculos de calidad, y sustenta el sistema de los círculos mediante los recursos adecuados y el interés de la dirección.

➤ Principios de los círculos de calidad

Reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel que lo realiza cotidianamente.

Respeto a la persona, a su inteligencia y a su libertad.

Potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en equipo.

Referencia a temas relacionados con el trabajo.

➤ Condiciones de los círculos de trabajo

Participación voluntaria: El trabajador debe involucrarse libre y decididamente.

Formación: El reciclaje de las personas debe ser continuo y nunca rutinario. La formación no sólo debe enriquecer al trabajador, sino, en esencia al ser humano en su plenitud ya que el conocimiento es una de las necesidades y motivaciones básicas de todo individuo.

Trabajo en grupo: El espíritu de equipo favorece una sana competencia entre los distintos círculos, y está se traduce en una superación constante tanto en las ideas como en las soluciones aportadas.

Grupo democrático: Debe elegirse democráticamente a un líder

Respeto al compañero: Méritos colectivos y nunca individuales, Las ideas y mejoras surgidas como fruto del trabajo de los círculos son patrimonio del equipo, y no de un individuo aislado.

Grupo reducido: Funciona mejor aquellos círculos compuestos por 8 individuos. Reuniones cortas y en tiempo de trabajo. Respetar el horario, una vez fijado éste. Reconocimiento explícito y formal, pro parte de la empresa. Apoyo de la alta dirección.

El incorporar círculos de calidad produce solución de problemas y ahorra dinero la empresa, elevan la moral de los empleados, fomentan la lealtad hacia la empresa y crean un sentido de trabajo en equipo entre lo empleados que forman parte de ellos; contribuyen a mejorar la productividad de la organización y la calidad del servicio.

1.8 IDENTIDAD CORPORATIVA

Por último nos enfocamos al concepto central de identidad corporativa es la personalidad construida por la empresa, en donde se mencionan dos aspectos, uno tiene que ver con la personalidad construida por las ideas, signos, principios y objetivos que forman la empresa, esto es lo que denominamos el sistema cultural corporativo o identidad conceptual de la empresa y que ya hablamos en los puntos anteriores; el segundo aspecto es la identidad visual o física, es el rasgo externo y la personalidad reconocible de una empresa del que hablaremos ahora.

“La identidad corporativa es un sistema de signos visuales que tienen por objeto distinguir –facilitar el reconocimiento y la recordación- a una empresa u organización de las demás. Su misión es, pues, diferenciar (base de la noción de identidad), asociar ciertos signos con determinada organización y significar, es decir, transmitir elementos de sentido, connotaciones positivas; en otras palabras, aumentar la notoriedad de la empresa.”. (32)

IDENTIDAD VISUAL

“El manual de imagen corporativa o identidad visual, es un compendio de los lineamientos y políticas para el uso y aplicación del logotipo, en los envases y empaques, en la papelería y materiales de comunicación, en uniformes y vehículos, en fin en cualquier medio al que se requiera aplicar ya sea el logotipo o los colores corporativos”. (33)

La personalidad visual esta conformada por signos físicos que la hagan reconocible en la sociedad y en el mercado. Es lo que se denomina identidad visual.

El sistema de identidad visual se conforma de tres elementos: tipografía, gráficos (símbolos y logotipo) y colores

La marca gráfica o distintivo figurativo de la Institución, proviene de la costumbre ancestral del acto de marcar con una señal indeleble los objetos y las cosas. La marca pasa por la heráldica y asume una función más institucional.

- El símbolo. “Es la marca visual que representa a la empresa, la característica más definida de los símbolos corporativos es que son arbitrarios, es decir no tienen una relación natural con la empresa”. (34)

Es el rasgo o cualidad de identidad física o visual más definido que posee una empresa.

El nombre de la institución es un elemento de designación verbal que el diseñador convierte en una grafía diferente, llamado Logotipo (término que proviene de la tipografía de Gutenberg* y de Manuzio). Del latín *logos* (palabra) y *tipos* (acuñación)

- El logotipo. “es el nombre de la empresa, tanto en iniciales como deletreado”. (35) El logotipo es otra marca de identidad, otro planteamiento visual de la marca.

Por lo tanto el logotipo y el símbolo constituyen el identificador de la empresa, pero necesitan condiciones específicas como color y tipografía

- La tipografía. “la manera como una empresa escribe su propio nombre en el logotipo. O como imprime los nombres de sus principales directivos, o como utiliza en la papelería la denominación de ciertas funciones, constituye otra marca de identidad.” (36)

Por eso es necesario que la empresa utilice las familias tipográficas ya codificadas y las adapte a sus necesidades.

La cromática consiste en el color, o colores que la empresa adopta como distintivo.

- El color “es otro de los elementos componentes de la personalidad física de una compañía”. (37)

*el principio gutenberguiano participa, de una lógica estructuralista signos simples organizados según leyes de ensamblaje; en nuestro caso, los tipos móviles combinados según las leyes gramaticales

El color cumple una función distintiva, es habitual la entrega de unas gamas cromáticas donde figuren los sistemas compatibles que pueden ser aplicados en papelería, fachadas, publicidad, entre otros.

- El nombre comunicativo. "Es el nombre a través del cual se efectúa el proceso de reconocimiento de la empresa". (38)

Es la función comunicativa del nombre o nombre comunicativo es la denominación breve con que es reconocida la empresa en su ámbito de influencia. Por eso un buen nombre constituye un valioso activo de la compañía.

- La señalética. "Es el nombre con el que se conoce la teoría y aplicación de los sistemas de señalización, en el caso de las empresas, comprende sus fachadas externas, la señalización interna de sus unidades de producción y oficinas". (39)

Para evaluar la identidad visual corporativa es importante analizar las siguientes categorías: aplicación al tipo de empresa, modernidad y aplicaciones extensivas en el logotipo, símbolo, color, tipografía y señalética

Hoy en día toda persona que sea responsable de la comunicación en una empresa, debe llevar un diario y un planificador de pared o cronograma con las fechas y momentos de entrega de Información a los empleados. En donde el primer paso de la comunicación es la obtención de información, posteriormente convertirla a frases adecuadas en nuestro idioma, y después difundirla.

La recolección de datos en la empresa es labor de todos los involucrados en la comunicación, transmitir la información hacia los niveles inferiores y altos, se requiere de un eslabón que difunda la información. Después para convertir la información en comunicación:

- Tener sencillez para conservar frases y palabras cortas, para que todos entiendan lo que se propone decir.

- Pertinencia antes de publicar es necesario preguntarse ¿Necesitan estar enterados de esto? ¿Desean saberlo? ¿Es ameno?
- Ilustración, mostrar como funcionan las cosas utilizando gráficas, fotos, diapositivas o películas.
- Conocer su público Target, que la persona se reúna con los diversos públicos (trabajadores) que reciban el mensaje, puede llegar a saber la forma de expresar las cosas de la manera más apropiada.

Citas del capítulo:

- (1) Yanina Zylberdyk. Desarrollo de la comunicación Interna. www.gestiopolis.com 13 de mayo de 2005.
- (2) Socorro Olivares, Orozco. Comportamiento Organizacional. México, 1993. p.26
- (3) José Manuel Gómez Fernández. Fundamentos del Comportamiento humano en la empresa. Ed. Ediciones encuentro, Madrid, 1990. p. 213
- (4) José Manuel Gómez Fernández. Fundamentos...p. 214
- (5) Michael Bnad, Meter Jackson Comunicación Interna eficiente. Ed. Legis, Bogota, Colombia, 1992. p.19
- (6) Keith Davis, John. W. Newstron. Comportamiento Humano en el Trabajo 10ª. ed. Mc GrawHill, 1999. p. 98
- (7) Daniel A. Scheinsohn. Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la Imagen corporativa. Ed.Macchi, Buenos Aires, 1993. p.30
- (8) *ibid.* p. 78
- (9) *idem* p.78
- (10) Daniel A. Scheinsohn. Comunicación estratégica. ... p. 79
- (11) Daniel A. Scheinsohn. p.88
- (12) Daniel A. Scheinsohn. Op. Cit. p. 94
- (13) *Idem.* p.114
- (14) *Ibid.* p.114
- (15) Daniel A. Scheinsohn. Comunicación ... p.38
- (16) *Idem.* p.39
- (17) *Ibid.* p.39
- (18) Daniel A. Scheinsohn. Comunicación ... p.39
- (19) Daniel A. Scheinsohn. Op. Cit. 1993. p.40
- (20)
- (21) Robbins Stephen. Fundamentos de Comportamiento Organizacional. México, Prentice Hall. 1998. p.57
- (22) Keith Davis, John. W. Newstron. Comportamiento Humano en el Trabajo 10ª. ed. Mc GrawHill, 1999. p.12
- (23) Robbins Stephen. Fundamentos de Comportamiento Organizacional. México, Prentice Hall. 1998. p.84
- (24) *Idem.* p.94
- (25) Robbins Stephen. Fundamentos ... p.95
- (26) Robbins Stephen. Op. cit. p.96
- (27) Keith Davis, John. W. Newstron. Comportamiento Humano en el Trabajo 10ª. ed. Mc GrawHill, 1999. p.275
- (28) Keith Davis, John. W. Newstron. Comportamiento...p. 5
- (29) *ibid.* p.286
- (8) *better be yourself*. Barcelona www.rhhmagazine.com 31 de octubre de 2005.
- (30) Philip C. Thompson. Círculos de calidad. Como hacer que funcionen. Ed. Norma, México, 1984. p.14
- (31) Ralph Barra. Círculos de Calidad en operación. Estrategia práctica par aumentar la productividad y las utilidades. Ed. Mc Graw Hill, México, 1987. p. 151
- (32) Joan Costa. Identidad Corporativa. Ed. Sigma, trillas, México, 1999. p. 15
- (33) www.ideativa.com.mx
- (34) Tejada Palacios, Luis. Gestión de la Imagen Corporativa. Ed. Norma, México, 1987. p.36

(35) *ibid* p. 39

(36) *Idem* p. 41

(37) Tejada Palacios, Luis. *Op. Cit.* P.42

(38) Tejada Palacios: *Gestión...*p.39

(39) *Idem* p. 43

CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES DE CONAFE

2.1 HISTORIA

A finales de la década de los sesenta México contaba con 48 millones de habitantes. El 41% de ellos vivían en regiones rurales y en ese medio, de cada 100 niños que iniciaban la primaria sólo 9 lograban concluirla. Estos datos mostraban que, a pesar del avance en la cobertura educativa, persistía el problema de la población no atendida. Ese problema social se localizaba, mantenía y crecía en regiones y grupos sociales específicos: los niños y jóvenes de comunidades dispersas y asiladas, del medio rural e indígena. En aquellos años, la prioridad de la educación pública era la universalización uniforme en toda la extensión del territorio nacional. Pronto esta idea comenzó a cambiar, cuando la expansión de la cobertura se encontró con una serie de limitaciones que proveían de las dificultades de llevar la educación a la población más pobre, dispersa y aislada del país, y comenzó a tomarse conciencia de que el modelo organizacional y curricular uniforme para todo el país tenía severas dificultades para escolarizar a ese segmento de la población.

En la mayoría de las escuelas unitarias e incompletas se concentraban las deficiencias del sistema educativo: escaso desarrollo de opciones pedagógicas y de materiales pertinentes para esos servicios, falta de profesores con manejo de estrategias didácticas adecuadas a las condiciones y necesidades educativas específicas, falta de arraigo e inasistencia de los maestros y, sobre todo, escaso interés de la comunidad por el servicio, al sentir que los niños eran más útiles en el trabajo productivo que en la escuela se propiciaba la inasistencia de los niños, una alta reprobación y la deserción escolar. En el medio rural, la existencia de niños y jóvenes, que no concluían sus estudios de educación primaria, o que no asistía a la escuela, planteaba la necesidad de un modelo educativo flexible y adaptable, que despertara el interés y el compromiso de las comunidades, que atendiera grupos de alumnos de edades diversas, y que pudiese desarrollarse aun en poblados de muy reducidas

dimensiones. Estas necesidades rebasaban al modelo de educación primaria que se había intentado generalizar en el territorio nacional.

Comenzó a tomarse conciencia de que un modelo nacional y uniforme que se había implantado en nombre de la igualdad y el derecho a la educación, en realidad estaba contribuyendo a profundizar la desigualdad y a acentuar el rezago educativo en los grupos y regiones más pobres del país.

Algunos investigadores educativos comenzaron a percatarse de que la escuela pública regular enfrentaba una serie de dificultades para atender a la población más marginada y dispersa del país. Tales dificultades derivaban de algunos de las características administrativas, organizacionales y curriculares de las escuelas regulares, entre las cuales sobresalían las siguientes:

- a) la inviabilidad para establecer una escuela regular en las localidades más dispersas del país, por razones financieras y por las dificultades para arraigar a los maestros en ese tipo de comunidades y
- b) una rígida estructura y organización curricular por grados que correspondían al avance escolar de los alumnos y a cierta clasificación por edades.

De esa forma, fue surgiendo la idea de realizar adaptaciones a los servicios educativos regulares para responder a las particularidades de los diversos grupos y regiones del país.

Consejo Nacional de Fomento Educativo, fue creado el 11 de septiembre de 1971, en la Ciudad de México mediante Decreto expedido por el Presidente de la República, C. Lic. Luís Echeverría Álvarez, quien decide crear un organismo descentralizado, coadyuvante de la Secretaría de Educación Pública denominado **Consejo Nacional de Fomento Educativo**.

Éste tendría la finalidad de allegarse recursos complementarios, económicos y técnicos, nacionales o extranjeros, que puedan aplicarse al mejor desarrollo de

la educación. Organismo de interés público, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

El Consejo Nacional de Fomento Educativo estaba integrado por una Junta Administrativa formada por el Secretario de Educación Pública, el Director General del Organismo y representantes de las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y del Patrimonio Nacional, del Banco de México, S. A., de la Confederación de Cámaras Industriales y de la Asociación de Banqueros de México, siendo esta Junta Administrativa la autoridad suprema del Consejo. El Secretario de Educación Pública era el C. Lic. Víctor Bravo Ahuja.

Los principales programas que se apoyaron en esa época fueron:

- Rehabilitación de mobiliario y equipo.
- Cursos comunitarios.
- Libros de texto para la educación abierta.
- Crédito educacional.
- Seminarios sobre generación de recursos para la educación superior.
- Una lotería para allegarse fondos, denominada: *Pronósticos Deportivos*.
- El *Manual del Instructor Comunitario*, Primaria para todos los niños.
- Programa Editorial como: *Colibrí* y *Cómo hacer mejor*.
- Programa Educación para todos.
- Programa de Educación Media para Instructores.
- Salas de Cultura.
- Educación preescolar en el medio rural.
- Madres Jardineras o preescolar urbano.
- El 11-14 o de centros de educación básica intensiva en zonas urbanas marginadas.

Mediante Decreto expedido por el C. Presidente de la República, Lic. José López Portillo, el 11 de febrero de 1982, se modifica la estructura y el objetivo del CONSEJO NACIONAL DE FOMENTO EDUCATIVO (CONAFE),

Quedando establecido dentro del mismo Decreto que el CONAFE es un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, que tiene por objeto allegarse recursos complementarios, económicos y técnicos, nacionales o extranjeros para aplicarlos al mejor desarrollo de la educación en el país, así como a la difusión de la cultura mexicana en el exterior. Conafe esta conformado por dos programas sustantivos, en el año de 1973 se crea el Programa de Educación Comunitaria y para el año de 1992 se crean los Programas Compensatorios.

2.2 PROGRAMA DE EDUCACIÓN COMUNITARIA

En 1973, se encarga al CONAFE la tarea de poner en marcha, experimentalmente, el programa de cursos comunitarios como respuesta educativa a la heterogeneidad del medio físico, económico y social de las poblaciones a las que estaban destinados.

Los primeros instructores comunitarios fueron elegidos entre aquellos jóvenes que hubieran terminado la secundaria y procedieran del ámbito rural. Siguiendo la tradición de la escuela rural mexicana, se capacitaba a esos voluntarios par brindar servicios de educación primaria, invitando a la comunidad a cooperar para construir y equipar la escuela y proveer la alimentación y el hospedaje del instructor. De esa manera se recurría a la actitud emprendedora, a la responsabilidad y al compromiso social de cada comunidad atendida.

La siguiente información, complementa la visión sobre el desarrollo y alcances de este Organismo.

Anexo 1. Programas Operados por el CONAFE en el periodo 1971-1995

Anexo 2. Cobertura y Fomento Educativo en el período 1973-1994

Anexo 3. Financiamiento de los Programas Regulares y administrados en el periodo 1971-1995

Este programa considera, dos grandes vertientes:

- 1. Educación comunitaria rural.**
- 2. Atención al rezago educativo (programas compensatorios).**

El primero se divide en los siguientes subprogramas:

1. Programas Educativos

Nivel Preescolar:

- Preescolar comunitario.
- Centros infantiles comunitarios.
- Modalidad de atención educativa para población indígena.
- Modalidad Intercultural para población infantil.

Anexo 4. Metas de atención de comunidades en el nivel preescolar 1995-2000.

Nivel Primaria:

- Cursos comunitarios.
- Modalidad de atención educativa para población indígena.
- Modalidad intercultural para población infantil migrante.

Anexo 5. Metas de atención de comunidades en el nivel primaria 1995-2000

Nivel Secundaria:

- Secundaria Comunitaria.

2.- Fortalecimiento.

- Educación para la salud comunitaria.
- Museos comunitarios.
- Radio Comunitaria.
- Rescate de las tradiciones orales populares.
- Caravanas culturales.
- Fortalecimiento académico de los albergues del Instituto Nacional Indígena.

La caracterización de los diferentes protagonistas de la Educación Comunitaria supone precisar inicialmente que los distintos programas, modalidades y proyectos de preescolar, primaria y posprimaria comunitaria se instalan en tres contextos geográficos:

Microlocalidades del medio rural donde habita población campesina mestiza e indígena;

Campamentos que concentran temporalmente a familias jornaleras agrícolas migrantes, y

Zonas suburbanas.

La concepción de comunidad que se asume y da sustento a la práctica de Educación Comunitaria, considera secundarias a las delimitaciones territoriales o características del entorno natural, en tanto hace relevante la dinámica cotidiana de procesos culturales que permiten la construcción de lo comunitario en estos diversos grupos de población.

Las condiciones que posibilitan la formación de una comunidad son sus intereses, carencias, logros y problemas compartidos; los modos de concebir y generar sus propios significados; las formas de subsistencia, producción y recreación; las costumbres alimentarias, de vivienda y salud, y la cosmovisión que genera el compartir una identidad lingüística, entre otras. Esta red de elementos y relaciones crea y recrea contenidos educativos que evidentemente son distintos en cada contexto geográfico – cultural atendido y en función de los cuales se diseña y opera un determinado programa o modalidad educativa para dar cuenta de los criterios de pertinencia, equidad y calidad que orientan las acciones del Consejo.

Las *microlocalidades* que conforman el universo de atención institucional tienen un rango de población que va desde menos de 100 hasta 500 habitantes, si bien la mayoría cuenta con un promedio de 50 miembros. Se encuentran alejadas de los núcleos de población urbana y presentan una deficiencia o carencia en los servicios públicos básicos (sistema de agua potable, drenaje, alumbrado público, vías de comunicación, entre otros); en el caso de las comunidades indígenas, las condiciones de marginación y dispersión geográfica son más acentuadas. Las familias que habitan en esos contextos subsisten gracias a la producción agrícola para el autoconsumo, la cría de animales en pequeña escala, la producción artesanal o la pesca en zonas

lacustres; en menor medida se dedican a la explotación de bosques y minerales. Por otra parte, el analfabetismo y la primaria inconclusa son los perfiles de escolaridad más comunes de las personas adultas en estas localidades; en el caso de las comunidades indígenas, el rezago educativo es mayor, pues la generación de opciones educativas que atienden a población monolingüe mayor de 15 años no ha logrado la cobertura, eficacia y calidad requeridas y esta situación se observa sobre todo en relación con las mujeres.

En los *campamentos de residencia temporal de población campesina migrante* confluyen familias de distintos estados del territorio nacional que se desplazan en busca de mejores condiciones de vida; en ese sentido destaca la presencia de grupos étnicos de origen diverso. La precariedad de las condiciones básicas de bienestar social en estos lugares es acentuada, a lo que se suma el sentimiento de desarraigo y la discriminación social que padecen por parte de los residentes estables o incluso de los miembros de otro grupo cultural migrante.

Los asentamientos humanos en zonas suburbanas son resultado de procesos de expansión de las ciudades y la migración de la población rural en busca de empleo en distintos ámbitos económicos (industrial, comercial, de transporte, etcétera). Pese a los programas de beneficio social, no se ha logrado cubrir las necesidades de vivienda, alimentación, salud y educación de estas familias que presentan altos índices de mortalidad y desempleo, entre otros.

Los participantes de la acción educativa institucional se conciben como actores, y no como destinatarios o servidores, bajo el supuesto de que todos los que intervienen en el ámbito educativo contribuyen aportando sus saberes, intereses, creencias y entusiasmo- a la generación de nuevos conocimientos, que se transforman y enriquecen en la práctica pedagógica cotidiana. En tal sentido, son actores del proceso educativo los habitantes de las localidades rurales que se involucran de diversas maneras en las tareas escolares, los niños y jóvenes inscritos en los diferentes programas y proyectos educativos, los Instructores que asumen la labor docente en el aula comunitaria, así como los Capacitadores Tutores que apoyan y asesoran la tarea pedagógica de aquéllos.

La *conformación de los grupos escolares* y las características de los niños y jóvenes atendidos en cada programa y contexto son distintas en función de su origen, su lengua y sus rutinas de vida y trabajo. Los niños y las niñas que se atienden en las microlocalidades estables pueden disponer de mayor tiempo para las tareas escolares –aun cuando generalmente participan en la vida productiva de sus familias realizando faenas diversas – mientras que los alumnos y alumnas atendidos en los campamentos agrícolas tienen que distribuir su tiempo entre las agotadoras labores del campo, donde trabajan como jornaleros y jornaleras desde los ocho o nueve años de edad, y la asistencia a la escuela. Un número considerable de los escolares atendidos en zonas suburbanas proviene de escuelas federales o estatales del sistema educativo regular, de donde han salido por razones diversas (expulsión, falta de recursos económicos de los padres para pago de uniformes y útiles, entre otras), han asumido el estilo de vida urbana y dedican el tiempo libre, entre las actividades productivas y su asistencia al aula, a ver televisión o jugar en su barrio.

Los jóvenes que prestan su servicio social como *Instructores*, tienen entre los 14 y 24 años, son egresados de secundaria o bachillerato, son de origen rural y se caracterizan por su entusiasmo y compromiso para arraigarse y establecer vínculos afectivos con los niños y demás miembros de la comunidad. Los que atienden comunidades indígenas, deben ser hablantes de la lengua de uso cotidiano en la localidad donde prestarán su servicio, o bien de la lengua mayoritaria del grupo escolar que atenderán en el caso de los campamentos agrícolas. En las localidades cuyas condiciones de pobreza extrema no les permitan cubrir los gastos de alimentación y hospedaje del Instructor, se elige uno de sus miembros para fungir como el Agente Educativo que atenderá al grupo de preescolar en la modalidad de Centro Infantil Comunitario: una persona mayor de edad, madre o padre de familia, que sepa leer, escribir y llevar a cabo operaciones aritméticas básicas.

Los *Capacitadores Tutores* son jóvenes que destacaron durante la prestación de su servicio educativo como Instructores –tanto en las acciones de beneficio comunitario como en su labor pedagógica con el grupo escolar – a los cuales

se invita para desarrollar funciones de capacitación y asesoría de los nuevos Instructores. El nivel de Asistente Educativo es el más alto al que puede acceder un prestador de servicio que haya destacado en sus funciones docentes y tiene la responsabilidad de orientar y asesorar a los Capacitadores Tutores. Para profundizar sobre las características de los lugares, familias, alumnos y figuras docentes que conforman e intervienen en la Educación Comunitaria, pueden consultarse los apartados Programas educativos y Jóvenes docentes.

2.3 PROGRAMAS COMPENSATORIOS

La acción compensatoria se adiciona al CONAFE en 1992, con la finalidad de Abatir el Rezago Educativo a través de acciones y estrategias orientadas a elevar los niveles de acceso, permanencia y aprovechamiento escolar en la educación básica de niñas y niños de zonas rurales e indígenas, a fin de compensar las desigualdades educativas y sociales en localidades marginadas, cuyos índices de reprobación y deserción escolares son superiores a los promedios estatal y nacional, promueven la equidad y calidad de la educación que se imparte, así como, la profesionalización del servicio y la federalización educativa.

La Ley General de Educación establece para las Autoridades Educativas de los órdenes Federal, Estatal y Municipal la responsabilidad de generar las condiciones que favorezcan el ejercicio de este derecho, así mismo en sus artículos **32 y 33** dispone que la autoridad educativa nacional se reserva el ejercicio de la **FUNCION COMPENSATORIA** para establecer medidas tendientes a garantizar la equidad educativa con acciones que deberán estar dirigidas preferentemente a: grupos y regiones con mayor rezago educativo y a aquellas en condiciones económicas y sociales en desventaja.

En los últimos nueve años se pusieron en operación cinco programas compensatorios, los cuales fueron respaldados por el Banco Mundial y por el Banco Interamericano de Desarrollo. Dichos programas fueron dirigidos con la finalidad de revertir los efectos del rezago educativo en áreas rurales y

marginadas y son: Programa para Abatir el Rezago Educativo (PARE), Programa de Desarrollo de la Educación Inicial (PRODEI), Programa para Abatir el Rezago en la Educación Básica (PAREB), Programa Integral para Abatir el Rezago Educativo (PIARE), Actualmente opera en su segunda fase el Programa para Abatir el Rezago en Educación Inicial y Básica (PAREIB).

Anexo 6. Cobertura de atención de los programas compensatorios 1993-1995

Anexo 7. Metas de atención de Educación Inicial 1998-2000

Las acciones de la función compensatoria de CONAFE, atienden a los niveles de educación inicial no escolarizada, primaria y secundaria, y constituyen:

2.3.1 EN EDUCACIÓN INICIAL

1. Capacitación a padres de familia,
2. Suministro de materiales educativos,

La *educación inicial* no escolarizada se basa en la participación comunitaria y es adaptable a las características de cada comunidad; capacita a los padres de familia con hijos menores de cuatro años de edad para mejorar las prácticas de crianza haciéndolos partícipes del proceso de estimulación temprana de sus hijos y aumentando las oportunidades de permanencia en la educación primaria de los niños beneficiados. Durante 1999 la cobertura de educación inicial no escolarizada presenta las siguientes características:

- Se atiende a los 31 estados de la República, en 1,887 municipios que representan 79 por ciento del total nacional, 16,086 localidades, es decir 10.3 por ciento del total. De este universo de localidades, 13,341 (8.3 por ciento) son rurales e indígenas y 2,747 (son urbano–marginadas 17 por ciento).
- Los índices de marginalidad de las localidades son: 3,027, muy alta marginalidad; 6,215, alta; 5,658, media, y 1,186 baja.
- El tamaño de las localidades que se atiende es el siguiente: menos de 200 habitantes en 2,761 localidades (17.2 por ciento); menos de 500 habitantes en 5,079 (31.6 por ciento); entre 500 y 2,500 habitantes, en 6,288 (39 por ciento); hasta 5,000 habitantes en 1,174, y el resto (784) son de hasta 15,000 habitantes.

Anexo 8. Cobertura de atención del Programa para el Desarrollo de la Educación Inicial 1993-1996.

2.3.2 EN EDUCACIÓN PRIMARIA.- Los componentes lo integran:

1. Recursos Didácticos,
2. Infraestructura,
3. Reconocimiento al desempeño docente,
4. Apoyo a la Supervisión Escolar,
5. Apoyo a la Gestión Escolar,
6. Red de Asesoría,
7. Fortalecimiento Institucional.

En educación *primaria formal*, el CONAFE ha desarrollado una metodología para localizar las escuelas correlacionando tanto las variables socioeconómicas de las localidades, las estructuras administrativas – operativas, así como los principales indicadores educativos, cuyos resultados arrojan escenarios certeros y confiables para canalizar recursos a las regiones con mayor prioridad social y educativa. Con base en esta metodología se atienden, prioritariamente:

- Totalidad de escuelas indígenas del país.
- Escuelas con mayores rezagos educativos en las entidades federativas, a fin de contrarrestar los efectos más adversos del atraso educativo, reflejado a través de indicadores educativos tales como la deserción escolar, la reprobación y la eficiencia Terminal.
- Atención prioritaria a escuelas multigrado e incorporación de las escuelas de niños migrantes.

En la modalidad de educación primaria formal se atienden aproximadamente 43 mil escuelas, de las cuales 34.6 mil son rurales y casi 9 mil son indígenas; destaca que de ese total 9.6 mil son unitarias, 10.7 mil son bi-docentes y 6.8 mil son tri-docentes.

2.3.3 EN SECUNDARIA

Los apoyos de los programas compensatorios se han dirigido a reforzar la oferta educativa del servicio de telesecundaria, mediante la dotación de equipo

de cómputo y software educativo, una biblioteca básica, equipo deportivo e Infraestructura.

Con el objeto de reforzar la Telesecundaria como una opción que ha mostrado pertinencia y efectividad en el medio rural, a través de los programas compensatorios se seleccionarán las escuelas mediante un proceso de localización cuántica, considerando los siguientes criterios:

- Escuelas con altos rezagos en sus indicadores educativos de eficiencia terminal, deserción escolar y reprobación.
- Escuelas que se encuentran en comunidades caracterizadas por su pobreza extrema.
- Escuelas que cuenten con los tres grados escolares y que en cada grado tengan una población mínima de 15 alumnos

2.3.4 PROGRAMA DE DESARROLLO HUMANO OPORTUNIDADES (ANTES PROGRESA)

El Programa tiene como objetivo apoyar a las familias en condiciones de pobreza extrema con el fin de potenciar las capacidades de sus miembros y ampliar sus oportunidades en educación, salud y alimentación, además de contribuir a la vinculación con nuevos servicios y programas de desarrollo que propicien el mejoramiento de sus condiciones socioeconómicas y calidad de vida.

El CONAFE opera **el Componente Educativo** de este Programa y busca ampliar las oportunidades apoyando a los niños de las familias en condiciones de pobreza extrema, a través de:

- Otorgamiento de becas y
- Dotación de paquetes de útiles escolares o recursos para la compra de ellos

Esta rápida revisión del itinerario del CONAFE muestra que desde su origen y a través de más de treinta años, se ha dado a la tarea de construir puentes entre: la oferta y la demanda educativas; la calidad y la equidad; lo comunitario y lo compensatorio; la educación inicial, preescolar, la primaria y la

posprimaria; los materiales educativos, los instructores y los profesores; la escuela, la comunidad educativa y los cuerpos directivos; trabajando, además, con los tres órdenes de gobierno, ya que todas las decisiones y acciones que conforman el quehacer institucional, son concertadas con la federación, los estados y los municipios.

El nuevo entorno demográfico, social, económico y político exige al CONAFE una intensa reflexión institucional sobre sus experiencias y programas, así como una profunda y sistemática evaluación sobre los resultados de lo que hemos hecho para fomentar la pertinencia y la equidad, y para enfrentar el rezago en la educación básica. Ello implica hacerse cargo de las deficiencias detectadas en la coordinación, operación e impacto de nuestro quehacer institucional. La desigualdad de oportunidades educativas persiste, sólo que su distribución se está modificando, al igual que las condiciones y las necesidades de los diversos grupos con rezago educativo, a lo que se agrega la intensificación en la velocidad de esos cambios. Al CONAFE no le bastará ser una institución eficiente, deberá, además, ser capaz de adaptarse a las transformaciones rápidas de las necesidades educativas en ese entorno. En el corto plazo, los procesos de redistribución demográfica modificarán el comportamiento de la demanda educativa, aunque se mantenga el acceso desigual por niveles educativos y por regiones. El hecho de que las concentraciones urbanas continúen creciendo, no significa que disminuya el número total de los asentamientos pequeños. En la última década, la población se concentraba en las ciudades, y se daba un proceso de dispersión, con el surgimiento de nuevas localidades de escasa población.

Esta redistribución poblacional lleva a la necesidad imperiosa de construir y aplicar opciones educativas cada vez más focalizadas y adecuadas para cada población, cuidando su calidad equivalente, para responder a las necesidades educativas de los pequeños asentamientos dispersos y aislados, aquellos ubicados en las zonas urbano marginadas y a las de los migrantes. Los próximos años la mayor demanda de servicios de educación básica seguirá proviniendo de las comunidades que viven en condiciones de pobreza.

Los cambios en las formas de organización de la sociedad están haciendo necesarias nuevas estrategias de articulación entre los agentes sociales. Los procesos educativos pueden desempeñar un papel relevante para articular a los diversos sectores, en la medida en que el quehacer educativo propicie experiencias de organización social y de compromiso de personas y grupos, encaminadas a atender la desigualdad social.

Para el quehacer educativo nacional, se convierten en retos: el reconocimiento y valoración de la pluralidad de culturas que constituyen el México actual; el reconocimiento equitativo de las mujeres como componentes de la sociedad; y las aspiraciones legítimas de la población de jóvenes a un buen empleo y a participar en las decisiones y acciones que los afectan.

El mapa político de México se ha reestructurado, la federalización está propiciando nuevos equilibrios entre los gobiernos federales, estatales y municipales, así como entre las diversas esferas del poder público. Los ciudadanos, en forma cada vez más organizada, demandan servicios educativos de calidad y rendición de cuentas. Se hacen necesarias nuevas formas de negociación, de construcción de consensos y manejo de los disensos, así como nuevas estrategias para la conformación de responsabilidades compartidas.

Por último, los organismos internacionales, que proporcionan recursos financieros y permiten el intercambio de modelos y experiencias pedagógicas, favorecen la globalización de los mercados, el conocimiento y la cultura, lo cual trae consigo la posibilidad de acceder no sólo a financiamiento externo, sino también a tecnologías de la información, comunicación y aprendizaje.

2.4 PROGRAMA INSTITUCIONAL DE MEDIANO PLAZO DE CONAFE 2002-2006 (PIMP)

Don Roberto Moreira Flores, mencionó que antes de abordar cualquier problema, era necesario tener una filosofía corporativa, que abarcará no sólo los valores principales, sino también grandes principios sociales. Aunque CONAFE tenía su Misión, ésta tenía que ser revisado y analizado. La filosofía

debía inspirar condiciones de equidad educativa en el país, que prestara servicios educativos en las comunidades en desventaja social mediante programas y modalidades educativas. La filosofía necesitaba normas que produjera buenos hábitos, que sustentara el desarrollo, que alentara la participación y que condujera a la gente a trabajar para todos y no sólo para algunos cuantos.

2.4.1 La Declaración de Misión de CONAFE:

“Somos un organismo público descentralizado del Gobierno Federal dedicado a generar condiciones de equidad educativa en el país, prestamos servicios educativos en las comunidades en desventaja social mediante programas y modalidades educativos propios y adecuados a las situaciones de vida de la comunidad, además, conseguimos y asignamos recursos para superar las deficiencias materiales y educativas de las escuelas públicas. En nuestro desempeño, nos exigimos honestidad, entrega, profesionalismo y respeto a la multiculturalidad”. (1)

2.4.2 La Visión de CONAFE para el 2006.

En el 2006, coadyuvaremos a atender y resolver los factores que causan el rezago educativo en el país y aseguraremos calidad con equidad en la educación básica, actuando en dos vertientes, por un lado, se proporcionarán servicios educativos a población de pequeñas comunidades en desventaja social de acuerdo con un modelo educativo propio, que ha acreditado su calidad y eficacia nacional e internacionalmente y se distingue por: ser formativo y centrado en el aprendizaje, desarrollar competencias certificables, incorporar tecnologías avanzadas de información y aprendizaje, contribuir al desarrollo micro-regional, se habrá conformado un equipo técnico y figuras docentes calificadas y profesionales que dispondrán de incentivos adecuados, corresponsabilizar tanto a las secretarías de educación de los gobiernos federal y estatales, como a las comunidades que son atendidas. Por otro lado, desarrollaremos acciones compensatorias para escuelas y comunidades con base en una política distributiva descentralizada que incluirá criterios de selección y seguimiento; atenderá necesidades y resolverá deficiencias materiales, privilegiando el desempeño académico y la gestión escolar.

Además, dispondrá de un sistema de información institucional y de medición de resultados, impulsará la corresponsabilidad de los estados y de la comunidad local en el proceso de toma de decisiones, contará con el reconocimiento de la SEP y de las secretarías de educación de los estados y ejercerá los recursos con eficiencia administrativa y transparencia financiera.

Para allegarnos recursos complementarios contaremos con una estructura especializada que comercializará, nacional e internacionalmente, proyectos específicos de investigación, consultoría, capacitación y publicaciones. Además, promoverá adecuaciones a la normativa hacendaría, presupuestaria y patrimonial, ampliará nuestras capacidades operativas para ejercer plenamente nuestros recursos, mantendrá interlocución formal con legisladores federales y estatales, y corresponsabilizará a los gobiernos estatales. Esta estructura atraerá inversiones por medio de la difusión de nuestro quehacer y la rendición de cuentas y creará e incrementará nuestro fondo patrimonial a través de: la instalación de franquicias sociales, la creación de una fundación y/o fideicomiso, convenios con organizaciones sociales y educativas afines y la recaudación de fondos provenientes de comunidades mexicanas en el exterior, así como del sector privado nacional e internacional.

2.4.3 Objetivos Estratégicos

A continuación mencionare algunos de los objetivos estratégicos del Programa Institucional de Mediano Plazo, los cuales están enfocados en la parte sustantiva del CONAFE como son los programas educativos y compensatorios

2.4.3.1 Desarrollar y operar un modelo de educación inicial y básica de calidad, que fomente la continuidad educativa y responda a los estándares nacionales de calidad y a los principios de equidad y pertinencia, satisfaciendo las necesidades permanentes de formación y aprendizaje de las comunidades atendidas a fines del 2006.

2.4.3.2 Desarrollar y contar con figuras docentes calificadas para su actividad y con oportunidades para su desarrollo humano, profesional y laboral, que estén integrados a las comunidades que atienden.

2.4.3.3.- Mantener actualizada la normatividad interna para llevar a cabo una gestión operativa eficiente, oportuna y con transparencia.

2.4.3.4.- Establecer el Sistema de Administración de la Calidad con base en el Modelo de Calidad Intragob, iniciando la certificación ISO 9001:2000 de, al menos, 13 procesos o unidades administrativas al 2006.

2.4.3.5.- Establecer acciones de capacitación en tecnologías de la información que estén dirigidas a todo el personal, para elevar el nivel de cultura informática y aprovechar en forma óptima las herramientas informáticas.

2.4.3.6.- Elaborar el Programa Institucional de Desarrollo Informático para hacer un uso eficiente de las tecnologías de información y apoyar la alineación de éstas con los servicios de educación comunitaria y los programas compensatorios.

2.4.4 Organización

Actualmente los compromisos y las estrategias establecidas en el Programa Institucional de Mediano Plazo son la vía para cumplir con los propósitos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 y el Programa Nacional de Educación 2001-2006, como las relaciones establecidas en las relaciones con el Sistema de Metas Presidenciales y con los organismos internacionales.

Por eso se considera importante estudiar los cambios ocurridos en el entorno demográfico, social, económico y político. Estos cambios generan nuevas condiciones y retos educativos que nos exigen actuar oportuna y pertinente para mantener el liderazgo institucional en la educación que se brinda a las comunidades marginadas con menos de 500 habitantes.

CONAFE cuenta con un modelo educativo flexible y abierto a la innovación, que ha fomentado la participación de las comunidades dispersas y aisladas en las acciones destinadas a la educación de los menores.

Con base en una educación comunitaria, el CONAFE ha desarrollado otras actividades, apoyado con un fuerte énfasis en la revaloración de la diversidad

cultural y su impacto sobre el conjunto de la vida comunitaria. Entre estas actividades sobresale el Proyecto de Educación para la Salud Comunitaria, Programa de Investigación y Recopilación de Tradiciones culturales, Proyecto Albergues Escolares Indígenas, Tele Educación Comunitaria, Museos Comunitarios y el Libro Club.

Para fortalecer la dimensión de la demanda educativa, el CONAFE ha fortalecido los principales componentes de los programas compensatorios: dotación de útiles escolares, apoyo a las familias que viven en condiciones de pobreza extrema, apoyo a las pautas de crianza de las madres y padres de niños de 0 a 4 años de edad y fortalecimiento a la cultura de participación social en la gestión escolar.

Para el fortalecimiento de la oferta educativa, los componentes son: construcción y rehabilitación de espacios educativos; dotación de mobiliario; equipo y material escolar; diseño y distribución de textos y materiales de educación indígena; reconocimiento al buen desempeño docente; asesoría y capacitación de docentes y directivos; apoyo a la supervisión escolar y el fortalecimiento institucional de las secretarías de educación pública estatales.

El CONAFE muestra desde su origen y a través de más de treinta años, se ha dado a la tarea de construir puentes entre: la oferta y la demanda educativas; la calidad y la equidad; lo comunitario y lo compensatorio; la educación inicial, preescolar, la primaria, la secundaria comunitaria; los materiales educativos; los instructores y los profesores; la escuela, la comunidad educativa y los cuerpos directivos; trabajando, además con los tres órdenes de gobierno, ya que todas las decisiones y acciones que conforman el quehacer institucional, con concertadas con la federación, los estados y los municipios.

Para terminar con este capítulo es importante hablar sobre la estructura organizativa del CONAFE, siendo un Órgano descentralizado de la Secretaría de Educación Pública, éste tiene que informar a la Junta de Gobierno que esta conformada por diferentes Secretarías e Instituciones privadas las cuales se reúnen con la alta dirección del Consejo para tomar decisiones que impacten

en el ámbito económico y social. La estructura organizacional tiene la parte alta o el primer nivel de la pirámide a un Director General, el segundo nivel está conformado por 7 directores de área (Medios y Publicaciones, Planeación, Apoyo a la Operación, Educación Comunitaria, se encuentra el órgano fiscalizador Órgano Interno de Control en el Conafe, Dirección de la Unidad de Programas Compensatorios, Dirección de Administración y Finanzas, en el tercer nivel se encuentran las subdirecciones de cada área, en este mismo nivel se cuenta con la Unidad Jurídica que reporta directamente a la Dirección General, también se encuentran las 31 Delegaciones Estatales que reportan directamente a la Dirección de Apoyo a la Operación, en el cuarto nivel se encuentra conformado por las jefaturas de departamento, en el quinto y último nivel el personal operativo teniendo una estructura vertical, y tener una comunicación de arriba hacia abajo. Ver **anexo 8**

Citas del capítulo:

(1) Programa Institucional de Mediano Plazo. 2002-2006.p.47-50

CAPÍTULO 3. PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTA CONAFE CON EL CAMBIO DE GOBIERNO

En el marco general del desarrollo humano, deseable para cualquier sociedad o institución, y especialmente atendiendo a la solicitud del Presidente de la República por su Administración, fue que se originó el proyecto de medir el clima laboral u organizacional de la Administración Pública Federal.

Para medir los diversos factores que inciden en el clima organizacional de la APF, se conformó en 2001 un equipo de trabajo encabezado por la Oficina de Innovación Gubernamental de la Presidencia, con la participación de diversos especialistas en el tema.

Producto de este equipo, se creó la encuesta de 87 reactivos o preguntas y el método de trabajo, para aplicarse en cierto número de instituciones públicas; el universo de instituciones aplicantes cubriría dependencias, órganos desconcentrados y descentralizados.

Siendo el Consejo Nacional de Fomento Educativo un órgano descentralizado de la Secretaría de Educación Pública, es como en noviembre de 2003 participó en la aplicación de la encuesta de clima organizacional.

El equipo de trabajo que diseñó la encuesta, definió 14 factores a medir en el clima organizacional de la APF; dichos factores son los siguientes:

- I. Recompensas y reconocimientos
- II. Capacitación y desarrollo
- III. Innovación y cambio
- IV. Calidad y orientación al cliente
- V. Género y diversidad
- VI. Comunicación
- VII. Disponibilidad de recursos

- VIII. Calidad de vida laboral
- IX. Balance trabajo - familia
- X. Colaboración y trabajo en equipo
- XI. Liderazgo y participación
- XII. Identidad con la dependencia
- XIII. Valores
- XIV. Enfoque a resultados y efectividad

A finales del año 2003 tuvo lugar la primera aplicación de la encuesta de clima organizacional a gran escala en la APF en la que CONAFE participó con 650 servidores públicos.

En el año 2004 tuvo lugar la segunda aplicación de la encuesta de clima organizacional a gran escala en la APF con la participación de 767 servidores públicos.

Observamos que el reactivo con un porcentaje bajo en las dos encuestas es Comunicación.

2003: 57%

2004: 75%

Esto nos lleva a poner un mayor interés en la elaboración de un Programa de Comunicación Organizacional Interna, que este enfocado a lograr la efectividad en la comunicación formal de nuestros recursos humanos y la finalidad de lograr el cumplimiento de nuestros objetivos institucionales con una mayor penetración en la misión y visión institucional.

3.1 AGENDA DE BUEN GOBIERNO

El 6 de noviembre de 2002, en el marco del 2ª Foro de Innovación y Calidad en la Administración Pública, el Presidente Vicente Fox presentó su Agenda de Buen Gobierno.

"En esta agenda se pone de manifiesto el compromiso de esta administración por superar los desafíos que enfrentamos en materia de gestión

gubernamental. Construir un gobierno al día y a la vanguardia es requisito indispensable para cumplir con las metas que nos hemos planteado en las áreas de crecimiento con calidad, desarrollo humano, social, orden y respeto”
(1)

La agenda de buen gobierno surge de las necesidades y demandas que la sociedad ha planteado sobre el tema, e incorpora los elementos que han sido definidos por diferentes países para asegurar resultados importantes en el tema de Buen Gobierno. Se presenta la problemática, las líneas estratégicas, así como los objetivos que nos estamos planteando en el corto y mediano plazo. Ver **Anexo9**

Para cumplir con estos objetivos, las redes de innovación y calidad creadas en torno a cada una de las seis estrategias constituyen un pilar importante. En ellas participan por igual dependencias y entidades, Sin embargo, el tamaño del reto obliga a que todos los servidores públicos se sumen a este esfuerzo. Estrategias de la Agenda Presidencial de Buen Gobierno:

- Gobierno que cueste menos
- Gobierno de calidad
- Gobierno profesional
- Gobierno digital
- Gobierno con mejora regulatoria
- Gobierno honesto y transparente

Dentro de la línea estratégica Gobierno Profesional de la Agenda Presidencial de Buen Gobierno, el Dr. Reyes Tamez Guerra se comprometió a mejorar los resultados en cada uno de los criterios que fueron medidos a través de la encuesta de Clima Organizacional aplicada en noviembre de 2003.

3.2 EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El primer paso en el proceso era hacer un diagnóstico general de todo el CONAFE para identificar las áreas que necesitaban mejorarse. Con la ayuda

de la Secretaría de Educación Pública (SEP), Secretaría de la Función Pública (SFP) y Presidencia, es que se aplicó la encuesta de clima organizacional.

En el marco del Gobierno Profesional, una de las metas presidenciales era mejorar los resultados de la encuesta de Clima Organizacional y los compromisos adquiridos por el Consejo Nacional de Fomento Educativo ante la Presidencia de la República y la Oficialía Mayor de la Secretaría de Educación Pública, al establecer en cada unidad administrativa un Programa de Trabajo Anual con el objetivo de mejorar el clima organizacional.

“El Clima Organizacional es un aspecto de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.”.(2)

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus colaboradores, la relación entre el personal de la Secretaría e incluso la relación con personal de otras Unidades Responsables y usuarios, todos esos elementos van conformando lo que se denomina Clima Organizacional.

Éste puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, de igual manera puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma.

En una organización podemos utilizar diversas escalas métricas de clima organizacional, la escala que utilizó la Presidencia de la República para medirlos contempla los siguientes criterios:

- I. Recompensas y reconocimientos
- II. Capacitación y desarrollo
- III. Innovación y cambio
- IV. Calidad y orientación al cliente
- V. Género y diversidad
- VI. Comunicación
- VII. Disponibilidad de recursos
- VIII. Calidad de vida laboral
- IX. Balance trabajo - familia
- X. Colaboración y trabajo en equipo
- XI. Liderazgo y participación
- XII. Identidad con la dependencia
- XIII. Valores
- XIV. Enfoque a resultados y efectividad

Cada criterio fue comparado con los siguientes parámetros:

Antigüedad:

Rango de antigüedad (Años)

1 año o menos 2 a 3 años 4 a 8 años 9 a 15 años Mayor de 15 años.

Puesto:

Puesto que desempeña

Mando Enlace Operativo Docente

Estudios:

Nivel de estudios

Básica Técnica Media Superior Superior Postgrado

Sexo:

El entrevistado ¿es...

Hombre Mujer

Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y, como antecedente, éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Así es entonces como se inicia el ciclo: con el diagnóstico obtenido de la encuesta de clima organizacional aplicada en el año 2003 en donde el estudio encontró que la percepción es poco favorable por parte de los 670 servidores públicos del CONAFE que participaron en la aplicación del 24 de junio de 2003 y en donde el puntaje obtenido fue de 67 puntos. **Ver anexo 10**

3.3 REACTIVO COMUNICACIÓN. FACTOR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Al mismo tiempo, se observó que los resultados en el reactivo de comunicación eran de 57 puntos (en la escala de 0 a 100 puntos, en donde 0 es comunicación ineficiente y 100 es comunicación eficiente); que se refiere a la falta de efectividad en la comunicación formal en este Organismo.

En el año 2003 el reactivo de comunicación se formularon las siguientes preguntas

1. En mi trabajo existe comunicación entre los diferentes grupos
2. Los jefes comunican la visión, misión y los valores de la organización
3. En mi trabajo existe comunicación entre los diferentes niveles
4. En mi trabajo la comunicación no es el chisme
5. La institución me mantiene bien informado (a)

De este reactivo de comunicación podemos determinar que los resultados referentes a antigüedad se entienden como el promedio obtenido en puntos de acuerdo al grupo al que pertenece el encuestado en relación al tiempo de labor en la Institución;

Comunicación por antigüedad	Puntos
1 año o menos	66
2-3 años	57
4-8 años	52
9-15 años	48
Mayor de 15 años	61
Total General	57

Los 57 puntos que se obtienen en el reactivo de comunicación en antigüedad nos demuestran que la equivalencia es baja en la medida que va aumentando el tiempo en la institución, por lo que sería importante crear una estrategia de comunicación diferente para el personal que tiene más de 3 años en la institución.

Comunicación por puestos	Porcentaje
Mandos medios y superior	65
Enlace	60
Operativos	53
Resultado General	57

En la sección de puestos del reactivo de comunicación el resultado promedio obtenido en puntos es de 57 y se observa que el problema en la comunicación formal se da en mayor medida en el personal operativo, estando en desacuerdo con la comunicación entre jefe subordinado.

Comunicación por educación	Porcentaje
Básica	58
Técnica	56
Media Superior	59
Superior	56
Postgrado	60
Resultado General	57

Los resultados referentes a estudios en el reactivo de comunicación el promedio obtenido es de 57 puntos, esto nos demuestra que existe un problema de comunicación en los diferentes niveles educativos como una apatía a nivel general al existir un "ni de acuerdo, ni en desacuerdo."

Comunicación por sexo	Porcentaje
Hombre	59
Mujer	55
Resultado General	57

Los resultados referentes a sexo en el reactivo de comunicación el promedio obtenido es de 57 puntos, podemos observar que el problema de comunicación es de manera igualitaria.

El siguiente factor de comunicación que se analizó en la evaluación de clima organizacional fue en el año 2004, en donde CONAFE participó con una colaboración de 767 trabajadores a nivel nacional, **ver anexo 11**

Preguntas	Puntos
1. En mi trabajo existe comunicación entre los diferentes grupos	76
2. Los jefes comunican la visión, misión y los valores de la organización	80
3. En mi trabajo existe comunicación entre los diferentes niveles	78
4. En mi trabajo la comunicación no es el chisme	66
5. La institución me mantiene bien informado (a)	77
Resultado General	75

De lo arriba mencionado podemos determinar que en la primera pregunta el puntaje obtenido es de 76, se determina la carencia de una comunicación bidireccional, quedando una comunicación vertical.

La segunda pregunta "Los jefes comunican la visión, misión y los valores de la organización" tiene un puntaje de 80, falta una comunicación institucional de parte de los jefes con sus colaboradores, esto genera que falta una comunicación para cumplir las metas y objetivos institucionales.

Los 78 puntos obtenidos de 100 en la tercera pregunta se observa una falta de comunicación bidireccional entre los diferentes niveles

En la cuarta parte se obtienen 66 puntos de 100 esta pregunta se refiere a que en la Institución se maneja el chisme más que la información formal, determinando con esto una baja comunicación.

La quinta pregunta se obtuvo 77 puntos, determinando que la carencia de información se da entre los diferentes niveles proporcionando de esta manera que la Institución hace falta comunicación formal.

Observamos que el reactivo de comunicación tiene un puntaje bajo en las dos encuestas de Clima Organizacional

2003: 57 puntos de 100

2004: 75 puntos de 100

Esta baja puntuación se origina, analizando los resultados de la encuesta, por los siguientes problemas:

- No existen áreas de comunicación interna en CONAFE y la comunicación interna que existe dista mucho de ser eficiente
- En CONAFE se padece de una deficiente comunicación institucional
- Existe poco compromiso por parte de sus empleados de todos los niveles con la institución y sus metas
- Falta de identidad y convicción de servir a los usuarios externos
- Poco interés por satisfacer al usuario interno

Todo esta problemática detectada en estas encuestas me lleva a la idea de crear un Programa de Comunicación Interna en Conafe, esta inquietud surge después de recibir las encuestas de clima organizacional por parte de la Secretaría de la Función Pública. Con la finalidad de crear un enfocado a lograr la efectividad en la comunicación formal de nuestros recursos humanos y la finalidad de lograr el cumplimiento de nuestros objetivos institucionales con una mayor penetración en la misión y visión institucional. Por que todo

Organismo que tiene una comunicación interna obtiene un buen ambiente de trabajo, y por consiguiente brinda un mejor servicio a sus usuarios externos.

Por eso al crear un Programa de Comunicación Organizacional Interna que permita la efectividad de la comunicación formal en las diferentes unidades de área y que promueva la integración del personal del Consejo Nacional de Fomento Educativo lograremos que los usuarios internos participen activamente en la difusión de los valores de la institución para cumplir los objetivos delineados en la misión y visión Institucional.



Citas del capítulo:

(1) Agenda de Buen Gobierno

(2) Encuesta de Clima Organizacional CONAFE 2004

CAPÍTULO 4. PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA PARA CONAFE (PROPUESTA)

La propuesta que planteo al Consejo Nacional de Fomento Educativo es la siguiente:

Antes de dar inicio con los puntos que desarrolle es importante mencionar que después de una revisión minuciosa del Programa Institucional de Mediano Plazo que contiene la misión, visión y objetivos estratégicos establecidos en el año 2003 por el CONAFE, como de la campaña de difusión de los mismos y de mi experiencia a lo largo de seis años en la Institución en el área de Recursos Humanos, puedo demostrar que es necesario un Programa de Comunicación Organizacional Interna en donde se mejore la comunicación existente y se cree en los servidores públicos una identidad con la Institución.

El primer punto es la presentación de los valores que desde mi criterio están inmersos en la misión de la Institución, a continuación los detallo:

- **PERSONA:** Integridad, dignidad de la persona, trato adecuado al personal
- **TRABAJO:** Valor del trabajo, liderazgo, participación de los trabajadores, un sentido de logro
- **EQUIDAD:** Igualdad, Ecuanimidad, Imparcialidad, Objetividad, Rectitud y Justicia
- **HONESTIDAD:** Integridad, lealtad, moralidad y urbanidad.
- **ENTREGA:** Suministrar, donar, prodigar, distribuir, facilitar y ofrecer
- **RESPECTO:** Admiración, fervor, lealtad, honra, consideración, atención, tolerancia y cortesía.

Estos valores pretendo difundirlos a través de los diferentes medios estratégicos que en este capítulo voy a mencionar.

La segunda propuesta está enfocada a la responsabilidad que debe existir en la alta dirección por tener un programa de comunicación, toda vez que después de los resultados bajos obtenidos en la encuesta de clima organizacional así se requiere.

Es necesario que se cree un área de comunicación, en donde se establezcan los lineamientos o políticas para poder llevar a cabo la implementación del mismo.

Empezaría en primera instancia con la aplicación de la filosofía de los círculos de calidad, en donde se hable de las necesidades del crecimiento personal y profesional, y se detecten los problemas de comunicación.

Lo primero es lograr que la alta dirección institucionalice los círculos de calidad, en donde se den a conocer los objetivos y las ventajas que conlleva la institucionalización de estos círculos. Segundo convencer a la estructura de que tiene que participar de manera voluntaria y tercero darles a conocer las técnicas para solucionar los problemas en equipo.

Una vez seleccionado el grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común, y que trabajen para el mismo supervisor, y que se reúnan voluntariamente y periódicamente, serán entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, recomendar soluciones y llevar a cabo su implantación.

El supervisor servirá de moderador, escuchando y captando las inquietudes que surgen según su situación jerárquica en el organigrama.

El resultado se reporta al nivel jerárquico inmediato. Así el supervisor tiene muy claro que es lo que se requiere, que se necesita y que problemas tienen todos los niveles jerárquicos, entonces es fácil detectar los problemas y poder utilizar los medios estratégicos necesarios para establecer el programa de comunicación organizacional interna.

En el caso del personal operativo, se deben iniciar los círculos de calidad para que tengan calidad de vida, en su persona, en su vida profesional y al estar convencidos de tener calidad de vida estarán convencidos de tener calidad de trabajo.

Una vez introducidos los círculos de calidad, se producirán resultados visibles, al elevar la moral de los servidores públicos, fomentar la lealtad hacia la Institución y crear un sentido de trabajo en equipo entre los servidores públicos, contribuyendo a mejorar el servicio y reducir los rumores y la falta de comunicación formal que se detectó en la encuesta de clima organizacional, para dar solución a los problemas detectados en la Institución.

Después de tener estos resultados, el siguiente paso será la implantación del Programa de Comunicación Interna, que estará conformado por las Políticas Generales de Comunicación Interna en CONAFE y la creación de los manuales de procedimientos del Programa de Comunicación Organizacional Interna y de Identidad Corporativa.

El último paso será el establecimiento de los medios estratégicos necesarios para cambiar la comunicación interna del Consejo Nacional de Fomento Educativo

**4. 1 POLITICAS GENERALES DE
COMUNICACIÓN INTERNA EN
CONAFE**

4.1 POLITICAS GENERALES DE COMUNICACIÓN INTERNA EN CONAFE

Establecer en CONAFE algunas políticas generales para la difusión de los medios estratégicos, basándose en el Manual de Comunicación Organizacional Interna e Imagen Corporativa del CONAFE.

1. Todo servicio o producto de comunicación interna deberá seguir los lineamientos de imagen establecidos en el Manual de Identidad Corporativa.
2. Las publicaciones periódicas deberán mostrar en su portada el logotipo oficial (Explicación en el Manual de Imagen Corporativa de CONAFE 2005).
3. Toda información que se difunda internamente sobre CONAFE deberá:
Reflejar congruencia con la filosofía, principios, misión del CONAFE.
Tener un carácter positivo y proactivo
4. Ser validada con las fuentes que originan la información.

Los principales propósitos de nuestras publicaciones deben ser: constituirse como vehículos formales de comunicación interna, mecanismos eficientes que promuevan la integración y que apoyan positivamente al logro de los objetivos institucionales.

Por ello, las prioridades son la oportunidad de la información y, la creación de los canales adecuados para hacerla llegar a sus destinatarios eficientemente. Por medios adecuados, nos referimos a medios congruentes con su objetivo y público meta y que muestren calidad tanto en su contenido, como en su diseño gráfico y editorial.

A continuación se describen las políticas principales para la difusión del Programa de Comunicación Organizacional Interna.

Capítulo I

Lineamientos de Publicaciones Oficiales

Una publicación y/o transmisión será oficial cuando:

1. Haya sido registrada por el Departamento de Comunicación del CONAFE.
2. Sea editada por una unidad administrativa perteneciente al CONAFE.
3. Que sea editada por el CONAFE
4. Que se apoye en el consejo editorial.
5. Las publicaciones especializadas oficiales (manuales elaborados por la Dirección de Educación Comunitaria) deberán portar logotipo del CONAFE
6. Las publicaciones institucionales (revista de comunicación, manual de inducción, manual de personal, boletín, libros y manuales) deberán portar el logotipo en portada y segunda de forros o tercera de forros.

Capítulo II

Registro de la publicación.

1. Llenar forma de registro para que su publicación sea reconocida como publicación oficial especializada del CONAFE.
2. Cumplir los requisitos de registro: Tener un consejo editorial, periodicidad, tener un editor o responsable de la publicación.
3. Mantenerse en contacto con el Departamento de Comunicación.
4. Participar en Talleres de Publicaciones y en sesiones de asesoría y capacitación.
5. Mandar un ejemplar de su publicación en cada edición al Departamento de Comunicación.
6. Comunicar cambios de su publicación, periodicidad, consejo editorial, responsables, direcciones electrónicas.

Capítulo III

Dentro de las publicaciones oficiales existen dos categorías:

- Publicaciones Oficiales Institucionales: revista de comunicación, manual de inducción, manual de personal, boletín, manual de organización, manuales.
- Publicaciones oficiales especializadas: libros, juegos, póster, trípticos, manuales elaborados por la Dirección de Educación Comunitaria.
 - Las que son realizadas por los instructores comunitarios y docentes.
 - Las que son realizadas por las delegaciones estatales.

Son publicaciones no oficiales: Cuando son realizadas por una persona independiente y no presentan ningún escudo, ni logotipo del CONAFE

Capítulo IV

Políticas de Publicaciones Oficiales del CONAFE

Todo trabajador de CONAFE puede colaborar en la elaboración de las publicaciones oficiales del CONAFE aportando material, tanto en dibujos (caricaturas) como en artículos, el cual estará apegado a las siguientes políticas de publicación.

1. Los colaboradores no podrán hacer proselitismo de alguna ideología, de política o religión.
 - 1.1 Todo escrito deberá respetar los principios que sustenta el instituto, así como a las autoridades, directores y empleados.
 - 1.2 No atentarán contra la integridad moral de cualquier ser humano.
2. Los colaboradores deberán respetar la fecha límite para el cierre de edición. La lista con las fechas deberán ser publicadas en el primer número de la publicación (al iniciar el semestre o el año, según los periodos que comprende la publicación)
3. Sólo se aceptarán colaboraciones que no excedan de dos cuartillas.

4. Toda colaboración será revisada por el Consejo Editorial respectivo, quien decidirá su publicación.
5. A cada escrito se le harán las correcciones de ortografía y redacción que sean necesarias, claro está que se respetarán el estilo con que esté escrito el artículo.
- 5.1 El Consejo tendrá la autoridad para rechazar la publicación de palabras que considere ofensivas para el lector.
- 5.2 Deberán utilizar un lenguaje adecuado, sencillo, claro y directo; es decir, que pueda ser comprendido por cualquier persona.
6. El Consejo decidirá, de acuerdo con las fechas de realización y el tema, cuándo ha de hacerse la publicación de cada artículo.
7. En cuanto a publicidad se refiere, se tomarán en cuenta las restricciones que se marcan en el Reglamento General para la Publicidad de CONAFE.
8. En caso de no ser aceptada una colaboración, el Consejo se compromete a enviar una notificación, explicando el motivo por el cual no fue aceptada.
9. Las colaboraciones que no cuenten con estas características serán rechazadas de antemano.
10. Los casos no previstos en estas políticas serán evaluados y resueltos por el Consejo editorial respectivo y en caso necesario lo hará el Director de Comunicación y/o el responsable del área de comunicación.

Capítulo V

De las publicaciones de instructores comunitarios y docentes

1. Los instructores comunitarios y docentes podrán editar publicaciones como medio para estimular el desarrollo intelectual y propiciar un ambiente académico libre y responsable dentro de la Organización.
2. Las publicaciones de los instructores comunitarios y docentes observarán los siguientes requisitos:
 - 2.1 Mencionar en la publicación misma los nombres de los instructores comunitarios que se hagan responsable de ella.

- 2.2 Mantener el respeto debido a los Principios que sustenta el Organismo así como a las autoridades, directores y empleados del mismo.
- 2.3 Las publicaciones que no cumplan con los requisitos anteriores no podrán ser distribuidas ni circular dentro del Organismo.

**4. 2 MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS DEL
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

4.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

4.2.1.- Comunicación Organizacional

Se manejarán adecuadamente los procesos de elaboración, emisión, circulación y retroalimentación de los mensajes dentro de las unidades administrativas, para aumentar la efectividad y la calidad en la organización.

4.2.2.- Fin del programa de comunicación organizacional

Generar solidez de imagen corporativa; afianzar la identidad organizacional; lograr una identificación universal mediante el uso más adecuado, oportuno y razonable de los diferentes canales, medios y herramientas de la comunicación.

4.2.3.- Importancia del programa de comunicación interna

Permite el conocimiento y la coordinación de las actividades de su área o puesto entre las distintas unidades administrativas del CONAFE.

Fortalece la interacción y participación activa de todo el personal del CONAFE
Incentiva el trabajo en equipo a través de las distintas relaciones que se establecen entre las unidades administrativas.

Crea ambientes propicios que ayudan a mejorar las condiciones físicas y humanas del servidor público por medio de la participación y la integración.

Permite crear un ambiente favorable para gestionar el cambio en la Organización.

Establecer un sistema estratégico de comunicación interna que asegure el flujo de la información oportuna y relevante para contribuir al logro de la misión y objetivos del Consejo Nacional de Fomento Educativo

4.2.4.- Objetivos del Programa de comunicación

- a. Coordinar y canalizar el plan y la estrategia de comunicaciones de la Organización.
- b. Conseguir que la imagen pública y la comunicación sean claras, transparentes, rápidas y veraces.
- c. Establecer y mantener una estrecha relación, colaboración y motivación del personal, manteniéndolo informado y promoviendo actividades conjuntas.
- d. Institucionalizar la comunicación interna
- e. Identificar el equipo de comunicación interna como agente de cambio intercambiar experiencias de comunicación interna y de buen gobierno
- f. Promover la creación de áreas de comunicación interna e Impulsar el compromiso de los mandos superiores
- g. Evaluar e informar sobre los resultados de comunicación interna

4.2.5.- Funciones del Departamento de Comunicación.

1. Satisfacer las necesidades de comunicación de todos los servidores públicos.
2. Transmitir notoriedad y prestigio
3. Reducir el número de mensajes involuntarios
4. Conseguir una opinión pública interna favorable
5. Determinar cuándo, qué y por cuál canal se debe informar
6. Dar unidad y coherencia a los mensajes, con el uso de un mismo lenguaje.
7. Controlar los procesos de comunicación.

4.2.6.- Funciones del Responsable de la Comunicación

De normativo. Coordinar todo aquello que contribuya a crear una imagen positiva y unificada del CONAFE.

De portavoz: interlocuta con los distintos servidores públicos del CONAFE

De servicio: asesora a todas las Unidades Administrativas del CONAFE con el fin de coordinar y dar unidad a las estrategias de comunicación.

De observador: se encarga de detectar en los servidores públicos la imagen del CONAFE y utiliza los instrumentos necesarios para lograr los objetivos de cada servidor público. Controla los procesos de comunicación.

De cultura: introduce y revisa los valores corporativos para orientar las actividades internas y externas que se integrarán a la imagen de la Organización.

4.2.7. Proceso de comunicación

- Analizar a los públicos a los que queremos llegar

Gustos de información: Información formal, verídica, oportuna

Necesidades de información: Cambios administrativos,
modificaciones salariales,

Total de trabajadores: 750

Ubicación: 31 delegaciones estatales y oficinas centrales

Instalaciones: Una en el Distrito Federal

31 en cada estado de la República Mexicana

- Qué vamos a comunicar: La filosofía del Organismo, Misión, Visión, Objetivos Institucionales.
- El efecto que queremos generar en el comportamiento de las personas: un comportamiento positivo y una percepción favorable del Organismo.
- Definición del medio o canal: medios estratégicos.
- Los medios seleccionados deben ser consecuentes con los objetivos estratégicos establecidos en el Programa Institucional

de Mediano Plazo.

Oficios, memorandums, cartas,

Reuniones de información

Revista de comunicación

Internet

Intranet

- El mensaje lleva implícito las políticas corporativas, misión, visión, principios y valores institucionales.
- Fuentes de información: bibliográfica, hemerográfica, observación, Debe ser oficial y proporcionada por el comité editorial o el departamento de comunicación.

4.2.8. Redactar el material

El mensaje lleva implícitas las políticas corporativas, misión, visión, principios y valores institucionales.

4.2.9 Diseño y producción del medio.

Es importante trabajar en equipo con el comité editorial y el departamento de comunicación que interprete el efecto que queremos causar.

4.2.10 Distribución del medio.

De manera personalizada, mediante un adhesivo y entregado por el jefe directo y diciendo la importancia de su lectura.

4.2.11 Retroalimentación

Es importante tener la retroalimentación de los mensajes, medios y efectos causados, mediante investigación de medios, concursos y crucigramas, entre otros.

4. 3 MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA VISUAL

4.3 MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA VISUAL

Para elaborar el manual de identidad corporativa o institucional es importante mencionar que debe ser un compendio de los lineamientos y políticas establecidos por la Secretaría de Educación Pública para el uso y aplicación del logotipo, en los oficios, memorándums, libros, en la papelería y materiales de comunicación, en uniformes y vehículos, en fin en cualquier medio al que se requiera aplicar ya sea el logotipo o los colores corporativos.

La identidad visual está integrada por los cuatro colores primarios (azul, verde, amarillo y rojo) y rostros de niños de las comunidades rurales a donde llega Conafe, la cuales significan la diversidad étnica, cultural de niños quienes son parte de las comunidades en desventaja social en donde prestamos servicios educativos.

De esta manera, Conafe establece una imagen que pretende reflejar condiciones de equidad educativa en el país, mediante programas y modalidades educativos propios y adecuados a las situaciones de vida de la comunidad.

4.3.1 Imagen gráfica

La proporción o el tamaño de la imagen grafica dependerán del material en que se aplique. Los colores deben apegarse a los números de pantone y a los porcentajes indicados, para su correcto uso, aplicación y reproducción.

4.3.2 Logotipo



Pantone Café 492Q para satinado o brillante
Pantone Café 492C para impresiones en mate
Pantone Beige 472

4.3.3 Símbolo



4.3.4 Gama cromática

CONAFE utilizó los siguientes colores para su campaña de difusión de la misión y visión institucional:

Rojo: significa la vitalidad, ligado al principio de la vida y la energía.

Azul: es el símbolo de la profundidad, habla de la predisposición favorable. La sensación de tranquilidad y atrae hacia lo infinito.

Amarillo: es el color más luminoso, el más calido y expansivo, es el color del sol, de la luz y del oro, y como tal es intenso y agudo hasta la estridencia.

Verde: es el color más tranquilo y sedante. Evoca el mundo natural, suscita la esperanza de una vida renovada.

4.3.5 Fuente Tipográfica

La fuente tipográfica que se utilizará en cualquier medio de comunicación masiva directa, en medios impresos, cierres de los anuncios para televisión y en cualquier otro medio electrónico, incluyendo Internet, es la misma con la que se diseñó el logotipo de CONAFE: Univers en curvas, en sus versiones Light y bold.

Diseño exclusivo



4.3.6 Usos y aplicaciones



La imagen institucional Consejo Nacional de Fomento Educativo se utilizará en cualquier medio de comunicación masiva directa, en medios impresos, en los cierres de los anuncios para televisión y en cualquier otro medio electrónico en el que aparezca, incluyendo Internet.

4.3.7 Áreas de restricción



El área de restricción de la imagen gráfica de Consejo Nacional de Fomento Educativo, comprende una superficie blanca equivalente a una vez el tamaño de la letra C de la imagen gráfica.

Si por razones técnicas o de presupuesto se aplica sobre una superficie blanca y se requiere utilizar una sola tinta, lo ideal es aplicar la imagen gráfica en negro 100 por ciento.

4.3.8 No alterar

Por ningún motivo se debe alterar, modificar o encimar la imagen, ni sustituir o modificar los colores de CONAFE –así como tampoco de la imagen institucional que acompañe- ya sea de la Secretaría de Educación Pública o de cualquier institución.

Los colores deben apegarse a los números de pantone, para aplicar su correcto uso, aplicación y reproducción.

4.3.9 Frase de cierre

CONAFE....enseña al que menos tiene.

CONAFE Es para todos los mexicanos en desventaja

4.3.10 Lineamientos para anuncios

En los anuncios impresos, el texto y la composición pueden variar. Sin embargo, es necesario que se inscriban dentro del ángulo inferior izquierdo, para que la imagen tenga peso y valor.

La dirección de Internet de la entidad, se ubicará en la parte inferior, en forma paralela

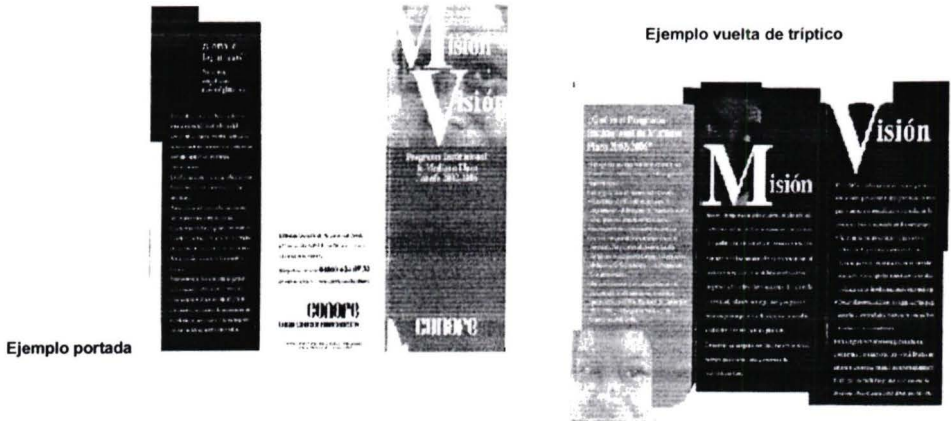
Todos los anuncios deben tener:

- Una cabeza clara, corta, contundente que comunique el beneficio al grupo objetivo.
- Un texto breve con la información más sobresaliente del beneficio, (cómo, cuándo, dónde, por qué y para qué)
- Fotografía (s) atractiva, emocional, positiva, con personajes que disfruten el beneficio, sonriendo y sin posar.
- Si se trata de una convocatoria o de una invitación, se deberán incluir requisitos, fecha, costo, lugar y teléfono, en donde poder obtener mayor información.

Cuando en casos excepcionales se requiera utilizar el logotipo de la cabeza de sector, esté se colocará en el ángulo inferior derecho, dentro del recuadro interior.

4.3.11 Tríptico

El diseño puede variar – de acuerdo con las necesidades del mensaje y la creatividad del diseñador – Este es un ejemplo de tríptico que se maneja para la difusión de la misión y visión institucional. Sin embargo es imprescindible mantener en todos los impresos la imagen gráfica de CONAFE la cual debe aparecer en la primera página del documento, en la presentación definitiva ocupará el centro de la parte inferior, mientras que la imagen de la Secretaría de Educación Pública o cualquier institución, ocupará el ángulo inferior izquierdo, para que ambas imágenes tengan idéntico peso y valor.



Ejemplo portada

Ejemplo vuelta de tríptico

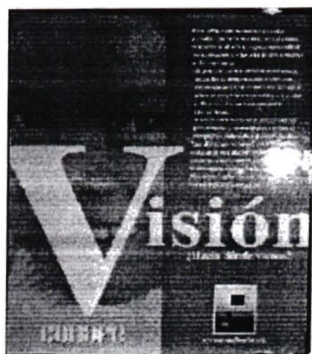
Es importante incluir la frase cierre, así como ubicar, paralelamente la dirección de Internet, tal como se ejemplifica

4.3.12 Póster

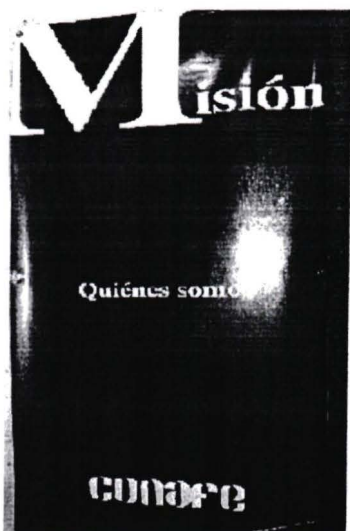
El diseño puede variar – de acuerdo con las necesidades del mensaje y la creatividad del diseñador –Estos son dos ejemplos entre las muchas posibilidades que pueden utilizarse. Sin embargo es importante que la imagen gráfica de CONAFE se incluya en el ángulo inferior izquierdo, como se ejemplifica, mientras que la imagen de la Secretaría de Educación Pública o cualquier institución, ocupara el ángulo superior derecho, para que ambas imágenes tengan idéntico peso y valor.



Es importante incluir la frase cierre, así como ubicar, paralelamente la dirección de Internet, tal como se ejemplifica.



Pendón lateral



Autobús de pasajeros

El diseño puede variar de acuerdo con las necesidades del mensaje y la creatividad del diseñador o del proveedor – Un ejemplo, entre las muchas posibilidades que pueden utilizarse en estos vehículos es donde la imagen de



Consejo Nacional de Fomento Educativo

aparece en la parte lateral, seguida de la dirección de Internet, en dos líneas (vista lateral) y tres líneas (vista posterior)

4. 4 MEDIOS ESTRATEGICOS

4.4 MEDIOS ESTRATEGICOS

4.4.1 Periódico empresarial

Este medio genera beneficios para la comunicación con el personal, proporciona un medio regular de información sobre la marcha de la empresa, los planes, los nuevos procesos, actividades de personal, deportes, ascensos, aniversarios de servicios. Variedades como crucigramas, sopas de letras y chistes.

Se utilizan los géneros periodísticos: editorial, opinión, entrevistas, reportaje y crónicas. Debe tener una sección de colaboraciones donde la gente participe con la redacción o envío de algún artículo de interés.

Se puede diseñar algún concurso que permita tener retroalimentación. La periodicidad debe ser mensual y su entrega personalizada por intermedio de los líderes de opinión o corresponsales.

4.4.2 Revista Corporativa

La revista es ideal para la comunicación con públicos especiales como la familia de los trabajadores. Debe incluir un contenido sobre proyectos internos de la empresa, actividades familiares realizadas por la organización y temas que contribuyan al desarrollo de la convivencia familiar.

Al igual que el periódico utiliza géneros periodísticos. Puede además contener temas para ser consultados por los hijos de los trabajadores para las tareas; temática sobre medio ambiente, salud, ciencia y tecnología.

Su diseño, color, claridad de impresión y papel atraen a la lectura.

La periodicidad puede ser bimensual, trimestral o semestral.

La entrega debe ser domiciliaria, por tanto la base de datos de los trabajadores debe actualizarse continuamente.

4.4.3 Boletín / Hoja informativa

Permite difundir información inmediata. Su gran ventaja radica en la sencillez tanto en la redacción como en la producción pues puede elaborarse con un diseño predeterminado en el computador y con una impresora a color; o fotocopiado según el volumen que se pretenda obtener con un formato prediseñado a color.

Este medio es preferido para informar a los colaboradores lo que se adelanta en relación a proyectos de cambio (implementación de nuevas tecnologías, nuevas maneras de trabajar con calidad) y resultados de negociaciones sindicales. Su periodicidad varía según la necesidad. La entrega debe ser personalizada mediante los corresponsales.

4.4.4 Reuniones de información

En estas reuniones se explica la situación de la organización y sus propósitos, a la par que se invita al diálogo a los participantes. Otra finalidad de la reunión es dar a conocer los objetivos, los proyectos, adónde vamos, esto permite que la gente sepa dónde está y se sienta parte de CONAFE. De esta manera cuando te sientes parte de la Institución, asumes la cultura de forma natural.

Las reuniones de información son una fuente de comunicación ascendente, por eso en primer lugar, es necesario que el jefe de departamento escuche. Si el jefe no muestra disposición a atender a un subordinado que se aproxima a él para manifestarle una inquietud, éste difícilmente le transmitirá la información que desea pasarle.

Otra barrera es la estructura organizativa. Cuanto más niveles y cuanto más compleja, más difícil tiende a ser comunicación.

El entorno laboral, la conflictividad genera estados de opinión y tensiones que distorsionan la comunicación.

4.4.5 Revista de comunicación.

Se debe transmitir a través de una editorial el calor humano de la empresa, es decir, tiene que ver el empleado primero como persona y luego como empleado.

La carta del Director, normalmente, es él quien está diciendo cuáles son los proyectos, cómo van los avances de la empresa de una manera escueta, directa, general.

Deben darse a conocer los diferentes departamentos.

Artículos sobre cómo crear conciencia, sumando a ellos algunos artículos de formación sobre cómo atender al público, cómo contestar el teléfono, cómo conducirse en determinados problemas.

Se publicarán las altas y bajas del personal, además de los eventos sociales.

4.4.6 Memorandos, oficios

Son un sustituto mecánico del contacto personal y de las comunicaciones telefónicas. Son breves apropiados para dar instrucciones y sirven además de documentación. En la actualidad se han reemplazado por el correo electrónico, sin embargo, el documento escrito (memos, oficios) aun no puede sustituirse, por la formalidad e incluso "legalidad" de la firma autógrafa de quienes suscriben el documento y del acuse de recibo correspondiente de quien lo recibe.

4.4.7 Cartas de residencia

Medio dedicado a transmitir la opinión del director general del CONAFE en relación a situaciones externas que puedan afectar el curso normal del servicio. Este medio se utiliza para motivar a los colaboradores a que se involucren en nuevos procesos de cambio.

Su diseño es serio y lleva la firma del director general. Su gran ventaja es que sirve para desechar el rumor o la incertidumbre.

4.4.8 Recorridos por las áreas de trabajo

Se acostumbra por parte de los directivos o jefes ir de ronda por las diferentes áreas para tener un contacto directo con los colaboradores. Este sencillo ejercicio de comunicación, solo requiere de salir de la oficina y dirigirse hacia el personal operativo. Si se realiza de una manera habitual y sincera es una forma de demostrar a los colaboradores que le interesan como personas. Es uno de los mejores métodos para obtener retroalimentación. Se debe hacer sincera, adecuada y habitualmente.

4.4.9 Jornadas de puertas abiertas para la familia

Mediante una invitación especial a las familias o esposas de los colaboradores para que conozcan el servicio que ofrece CONAFE. Es una oportunidad para divulgar los servicios que la Organización brinda en materia de educación, préstamos, subsidios y capacitación, entre otros.

4.4.10 Jornada de puertas abiertas para visitantes

Muchos miembros de una organización visitan a otras organizaciones con el fin de obtener referencias en las áreas de calidad, comunicaciones, capacitación, medio ambiente, bienestar y trabajo social, entre otras.

El objetivo es conocer como gestionan o realizan sus procesos. Para ello la organización designa a una persona que es la encargada de la programación y acompañamiento a los visitantes. Es fundamental entregar material escrito sobre la organización, en un CD.

4.4.11 Intranet

Conecta entre sí a todos los colaboradores de la Organización de manera eficaz, con fines informativos, de enseñanza y esparcimiento.

4.4.12 Inducción

La introducción general al CONAFE. Suele llevarse a cabo en el departamento de capacitación y desarrollo de personal, en él se hace firmar al solicitante el contrato de trabajo respectivo, se hacen las anotaciones necesarias en los registros, se le da la bienvenida entregándole el manual de personal donde se encuentran resumidas las políticas de la Organización en materia de personal, historia de la organización, quienes la integran, que produce, cuál es su organización, entre otras.

Suele terminarse con un recorrido por la Institución, presentación personal con los principales jefes de la unidad administrativa en la que colaborará y finalmente con su jefe inmediato.

La introducción a su departamento. Se hará la explicación detallada de su trabajo a base de la descripción de puestos correspondiente, y la presentación a sus compañeros de trabajo, se le hará recorrer los sitios en que habrá de provisionarse de material (copias), rendir informes.

CONCLUSIONES

Si bien la comunicación existe desde hace muchos siglos, por ser inherente a las relaciones humanas y sociales, como lo mencioné en el capítulo 1.1, desde mi punto de vista, es hasta finales del siglo XIX que se puede derivar su objetivo esencial relacionado como estudio científico, pero desde mi punto de vista el objeto esencial de la comunicación es el entendimiento entre las personas a través de poder compartir la información y entender el mensaje para poder establecer una comunicación eficiente entre los diferentes niveles, primero establecer un deseo de comunicar de manera escrita o verbal, tener un mensaje a nivel institucional que este conformado por su misión, visión y filosofía, para después convertirlo en frases adecuadas y comunicarlo a través de una difusión interna y externa.

Por eso mi interés porque en el CONAFE, la alta dirección se comprometa en establecer con todos los integrantes de la Institución a través de un Programa de Comunicación con la finalidad de ganar credibilidad y, con ella, la confianza indispensable para que esta organización sea una comunidad de servidores públicos unidos por una misma misión, visión, objetivos estratégicos y filosofía que estén orgullosos de compartir este esfuerzo conjunto.

Al proponer establecer un Programa de Comunicación Organizacional Interna en CONAFE, la visión es crear una responsabilidad y un compromiso por parte de todos los trabajadores de la Institución.

Es necesario que la comunicación individualista que existe cambie a participativa por parte de los jefes a los subordinados y viceversa, con relación a la motivación e integración de los servidores públicos del CONAFE. Esto nos va permitir mejoras productivas; descenso en los conflictos laborales y un ambiente de trabajo positivo.

Para poder implantar este programa de comunicación organizacional, era indispensable conocer a detalle cómo está organizada la institución, cómo opera y cuáles son sus necesidades de comunicación

Por consiguiente la idea central es considerar al servidor público como parte de la institución más que como un simple recurso. Esto significa que el trabajador tomará parte en la planeación, la operación, los resultados y en el futuro del CONAFE, de manera tal que se sienta parte del mismo, más que ver su puesto solamente como un medio de ganarse la vida.

Con el programa de comunicación se generara un enlace entre los objetivos de los trabajadores y de los directores de manera que sean congruentes. Por eso es necesario establecer las políticas, los procedimientos, los medios estratégicos y la identidad gráfica que se aplicará en el Consejo Nacional de Fomento Educativo a través del Programa de Comunicación Organizacional Interna.

Después del diagnóstico efectuado en la CONAFE, podemos establecer a continuación algunas observaciones sobre su programa de comunicación interna:

1. La comunicación corporativa que existe en CONAFE como proceso, por medio del cual se dan a conocer los fundamentos de la Institución (Misión, Visión y Objetivos estratégicos), no ha sido constante y cuando se da esta no ha sido reforzada. Los carteles, pendones y algunos mensajes en la intranet han sido los medios más utilizados para este fin. Por otra parte, no existe filosofía en este Organismo, se necesita que se institucionalicen los valores para facilitar y asegurar la correcta interpretación por parte del personal. Esto es, como deben entenderse estos valores y que se espera de los servidores públicos.

2. He observado que la Organización en general, como receptor, desconoce los Fundamentos del CONAFE y la importancia que éstos tienen en el servicio que brinda a las comunidades marginadas de nuestro país cotidianamente. Este desconocimiento o carencia en la Comunicación Corporativa afecta por lo tanto a los demás procesos de comunicación interna. Si a través de la Comunicación Corporativa se difunde qué espera la Dirección General, será más fácil para los servidores públicos conducirse en su trabajo.

3. Nuestra fuente principal para iniciar con los círculos de calidad estará conformada por el Director General, los Directores de área, los Subdirectores y los Jefes de Departamento.
4. Es necesario que los líderes de mayor nivel del CONAFE participen en el Programa de Comunicación Corporativa a través de sus mensajes y congruencia entre el decir y el hacer.
5. El mensaje fundamental esta enfocado a los fundamentos del CONAFE: Misión Visión y Filosofía. En cuanto a la Filosofía es necesario que se definan con claridad cuáles son los valores y creencias que la componen, para lo cual se propone rescatar lo que se ha dicho en el Programa Institucional de Mediano Plazo en cuanto a misión, visión y objetivos estratégicos para complementarlo con los valores y creencias del personal (cultura real). Esta integración se propondrá a la Dirección General como la Filosofía de CONAFE.
6. Los medios masivos de comunicación interna que considero necesario utilizar en el Programa de Comunicación Organizacional Interna son tableros de avisos, boletín, revista de comunicación, reuniones informativas.
7. Nuestro receptor o público meta es todo el personal del CONAFE
8. Para poder determinar la retroalimentación la comunicación corporativa en CONAFE será medida en términos de coherencia, esto es, que los demás procesos de comunicación interna estén relacionados e integrados a la Misión y Filosofía de CONAFE.
9. La manera de medir la coherencia será a través del Estudio de Clima Organizacional en la cual se podrá conocer el grado con respecto al cumplimiento o no de la Misión y Filosofía.

10. Nuestra meta esperada será que todo el personal de la Organización conozca la Misión, Filosofía y Visión de CONAFE y que los trabajadores sepan la Importancia de servir con calidad nuestro servicio, cual es nuestro objetivo meta de donde queremos llegar, el porqué queremos llegar ahí y como lo vamos a lograr a través de nuestros valores institucionales y personales y hacia dónde dirigir los esfuerzos.

11. Este interés por crear este programa de comunicación interna surge después de estudiar diferentes temas en la maestría como son la comunicación en la organización que me dio las bases para establecer estrategias que conducen a la gestión e implantación de la cultura organizacional de la comunicación en organizaciones tanto públicas como privadas, así como el poder establecer una comunicación estratégica empresarial integral, efectiva y eficiente que facilite el logro de los objetivos institucionales del CONAFE, basándome en los elementos teóricos, metodológicos y prácticos aprendidos para poder desarrollar estrategias de comunicación.

12. También puedo determinar que a través del marketing empresarial el servicio que ofrece Conafe es heterogéneo, toda vez que la entrega del servicio y la satisfacción de los miembros de las comunidades dependen de las acciones de sus servidores públicos.

13. La ética empresarial, en CONAFE esto se observa con la Agenda de Buen Gobierno y la parte de Gobierno Profesional en donde se determina la importancia al quehacer moral desde el establecimiento de un código de ética y de conducta, enfocándonos no sólo a la entrega de materiales para las comunidades y los beneficios que de ellos resultan, también al desarrollo de los niños y niñas de las comunidades marginas, como de los padres de familia, buscando ante todo el bien moral.

Otros temas por mencionar e indispensables para este trabajo son el comportamiento humano en la organización, el liderazgo y la toma de decisiones por ser competencias determinantes en el quehacer de cualquier organización y del capital humano.

ANEXO 1. PROGRAMAS

PROGRAMAS OPERADOS POR EL CONAFE EN EL PERIODO 1971-1995

PROGRAMA	AÑO	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
EDUCACIÓN BÁSICA																										
• CURSOS COMUNITARIOS																										
• CENTROS DE EDUCACIÓN BÁSICA INTENSIVA																										
• CENTROS RURALES DE EDUCACIÓN BÁSICA INTENSIVA																										
• ATENCIÓN EDUCATIVA A LA POBLACIÓN INFANTIL, AGRÍCOLA MIGRANTE																										
• MUSEOS COMUNITARIOS																										
• CENTROS INFANTILES COMUNITARIOS																										
• ATENCIÓN EDUCATIVA A LA POBLACIÓN INDÍGENA																										
• DOCENTES EN SERVICIO																										
• PREESCOLAR COMUNITARIO																										
• CASA-ESCUELA (2) Y CAMPAMENTOS ESCOLARES																										
• COMUNIDAD - JARDÍN DE NIÑOS																										
• PREESCOLAR URBANO																										
• EDUCACIÓN PREESCOLAR COMUNITARIA URBANA																										
• EDUCACIÓN POST-PRIMARIA RURAL																										
• EDUCACIÓN PARA ADULTOS																										
• APOYO AL MEDIO RURAL. ATENCIÓN DIFERENCIADA																										
• PRIMARIA INTENSIVA 11-14																										
• ALBERGUES INDÍGENAS																										
• BECAS A ESTUDIANTES INDÍGENAS-BILINGÜES																										
• PROGRAMAS DE CASTELLANIZACIÓN																										
• NIÑOS MIGRANTES EN ZONAS CAJERAS SEP-FIOBCER																										
• EDUCACIÓN PARA TODOS																										
• PRIMARIA PARA TODOS LOS NIÑOS																										
• ALFABETIZACIÓN																										
• EDUCACIÓN RÍGIDA NO ESCOLARIZADA																										
• TELESECUNDARIA																										
• TELESECUNDARIA FEDERAL																										
• TELESECUNDARIA ESTATAL																										
• EDUCACIÓN NO FORMAL																										
• RECUPERACIÓN DE NIÑOS CON ATRASO ESCOLAR																										
• MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA																										
• ESCUELA ALBERGUE																										
• SECUNDARIA RURAL																										
• ESCUELAS DE RESPONSABILIDAD COMPARTIDA																										
• PROGRAMA EMERGENTE DE CHIAPAS																										
PROGRAMAS CULTURALES																										
• RADIO COMUNITARIA																										
• PROGRAMA DE INV. Y RECOPIACIÓN DE TRADICIONES ORALES POPULARES																										
• SALAS DE CULTURA																										
• FOMENTO AL HÁBITO DE LA LECTURA																										
• INICIACIÓN A LA MÚSICA Y DANZA																										
• COMISIÓN NACIONAL PARA LA DEFENSA DEL IDIOMA ESPAÑOL																										
• PROGRAMA DE ARTESANÍAS Y CULTURAS POPULARES																										
• T. V. ONCE																										
• LA PESCA EN LA CULTURA MEXICANA																										
• DIVULGACIÓN DE ACTIVIDADES CULTURALES																										
• PLAN DE ACTIVIDADES CULTURALES DE APOYO A LA EDUCACIÓN BÁSICA																										
• PROYECTO ESTRATÉGICO PROMOCIÓN CULTURAL																										
• UNIDAD DE TELEVISIÓN EDUCATIVA																										
• RINCONES DE LECTURA																										
• PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE MATERIAL DIDÁCTICO																										
FOMENTO EDUCATIVO																										
• FINANCIAMIENTO EDUCATIVO RURAL																										
• SISTEMA DE ESTUDIOS A DOCENTES																										
• GRUPOS ESPECIALES SOBRE FINANCIAMIENTO EDUCATIVO																										
• APOYO A PROGRAMAS PRIORITARIOS DEL SECTOR																										

PROGRAMAS OPERADOS POR EL CONAFE EN EL PERIODO 1971-1995

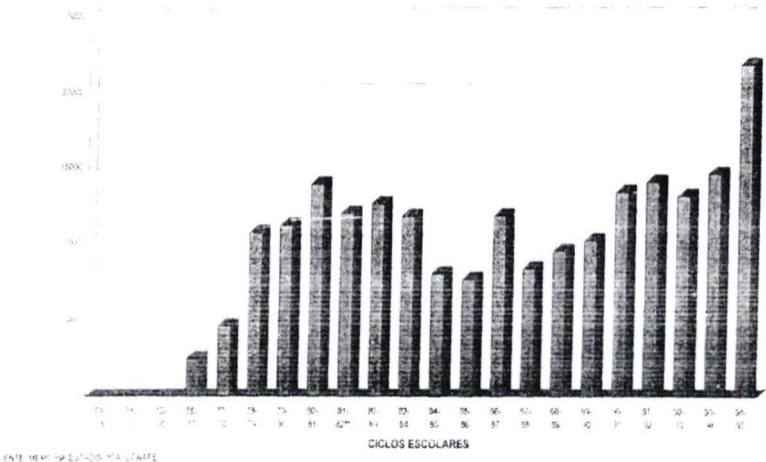
PROGRAMA	AÑO																									
	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	
PROGRAMAS COMPENSATORIOS																										
• PROGRAMA PARA ABATIR EL REZAGO EDUCATIVO																										
• PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA																										
• PROGRAMA PARA ABATIR EL REZAGO DE EDUCACIÓN BÁSICA																										
• PROGRAMA INTEGRAL PARA ABATIR EL REZAGO EDUCATIVO																										
• ESCUELAS DE SOLUCIÓN																										

1. INICIO SEP
2. AL DESARROLLAR ESTE PROYECTO SE USÓ LA ALTERNATIVA DE FOLIOS
3. NO HAY OPERACION
4. SE RETOMA COMO PROYECTO DE INVESTIGACION PARA EL DISEÑO DE UNA ALTERNATIVA DE PROGRAMA PARA SUPERAR DE CURSOS COMENTAR EN 1984
5. SE DESIGNA EL AÑO EN QUE SE DIO OPERAR
6. INICIO OPERA
7. NO SE CUENTA CON INFORMACION DE INICIO Y TERMINO DE OPERACION

**COBERTURA PROGRAMÁTICA DE DOCENTES EN SERVICIO
EN PREESCOLAR + PRIMARIA**

CICLO ESCOLAR	1974	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95
DOCENTES SERVIDOS	0	0	0	2485	4824	10639	11180	12863	11966	12338	11743	7987	1858	11732	8283	9433	10151	13342	13094	13074	14115	21722
PREESCOLAR	0	0	0	1485	2824	6539	6780	7620	6800	7192	2100	1792	1038	4713	3641	4329	4114	5273	4173	5526	8713	1508
PRIMARIA	0	0	0	1000	2000	4100	4400	4266	6063	5170	9743	6895	7143	3570	4642	5822	6037	8069	8821	7558	5402	6214

* El número de docentes en servicio incluye:
 - ENFERMERÍA: INCLUIR EL PROYECTO DE ATENCIÓN EDUCATIVA + FORMACIÓN INFANTIL, AGRICULTURA MIGRANTE QUE INICIO OPERACIÓN EN EL CICLO 89-90.
 - MEDICINA: INCLUIR EL PROYECTO DE ATENCIÓN EDUCATIVA + FORMACIÓN INFANTIL Y EL PROYECTO DE ATENCIÓN EDUCATIVA A POBLACIÓN INDÍGENA (84-85).
 - ENFERMERÍA: INCLUIR EL PROYECTO DE ATENCIÓN EDUCATIVA + FORMACIÓN INFANTIL Y EL PROYECTO DE ATENCIÓN EDUCATIVA A POBLACIÓN INDÍGENA (84-85).

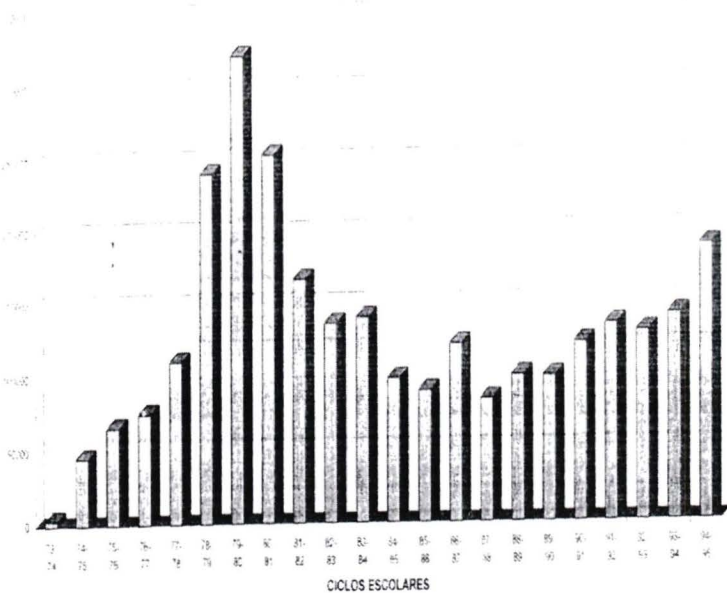


ANEXO 2. COBERTURA

COBERTURA TOTAL DE ALUMNOS ATENDIDOS POR EL CONAFE EN PREESCOLAR Y PRIMARIA

CICLO ESCOLAR	73-74	74-75	75-76	76-77	77-78	78-79	79-80	80-81	81-82	82-83	83-84	84-85	85-86	86-87	87-88	88-89	89-90	90-91	91-92	92-93	93-94	94-95
TOTAL	3873	4540	66157	75197	110556	246597	321609	253248	166179	136756	136875	97714	89305	120952	83276	99337	94635	121593	124601	128918	143429	187857
PREESCOLAR									22244	39512	37281	13981	14211	39511	37114	31111	14214	13115	37111	47111	47111	47111
PRIMARIA	3873	4540	66157	75197	110556	246597	321609	253248	166179	136756	136875	97714	89305	120952	83276	99337	94635	121593	124601	128918	143429	187857

1. LOS ALUMNOS ATENDIDOS SON: ALUMNOS
 2. ATENDIDOS EN EL PLAN DE ATENCIÓN EDUCATIVA A LA POBLACIÓN INFANTIL APLICADO DURANTE DEL PERÍODO DE 1973-74
 3. ATENDIDOS EN EL PLAN DE ATENCIÓN EDUCATIVA A LA POBLACIÓN INFANTIL APLICADO DURANTE DEL PERÍODO DE 1974-75



FUENTE: MEMORIA ESTADÍSTICA CONAFE

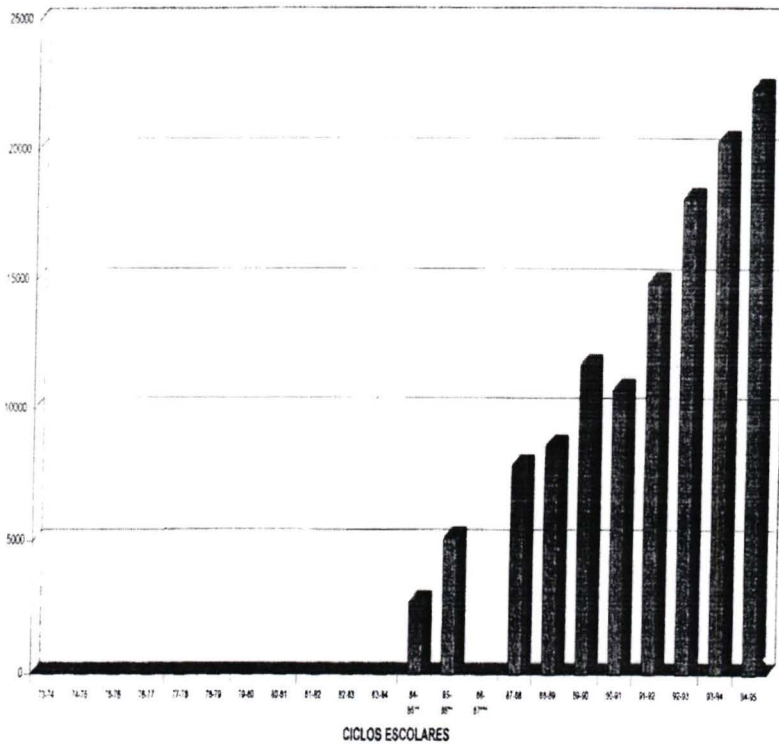
COBERTURA DEL SISTEMA DE ESTUDIOS A DOCENTES

CICLO ESCOLAR*	73-74	74-75	75-76	76-77	77-78	78-79	79-80	80-81	81-82	82-83	83-84	84-85**	85-86**	86-87***	87-88	88-89	89-90	90-91	91-92	92-93	93-94	94-95
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2684	5993	0	7811	8571	11853	10729	14898	18114	20365	22312

* Cifras a mes de Junio de cada ciclo escolar

** La cobertura corresponde a la operación del PETA, PETMAR y SETIC.

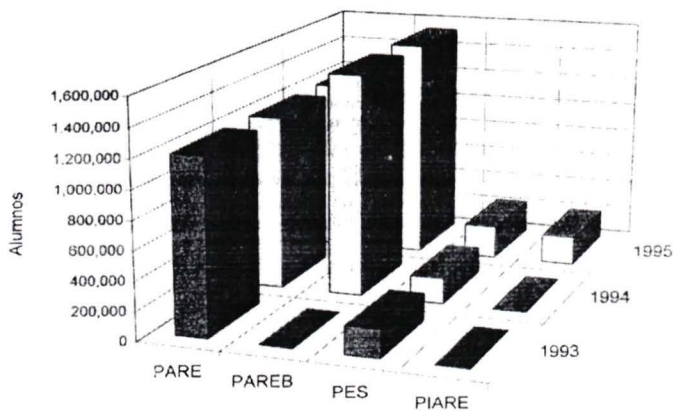
*** En este ciclo se redefinió el esquema operativo del programa por lo que no se registró información



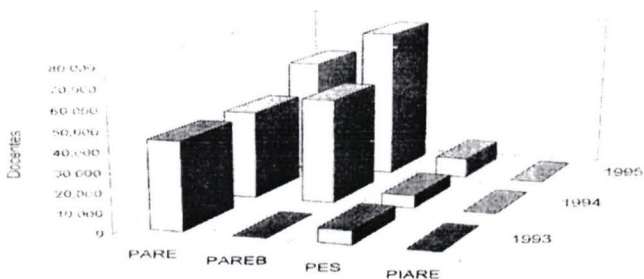
FUENTE: MEMORIA ESTADÍSTICA CONAFE

ANEXO 3. FINANCIAMIENTO

ALUMNOS ATENDIDOS



DOCENTES ATENDIDOS



ANEXO 5. METAS

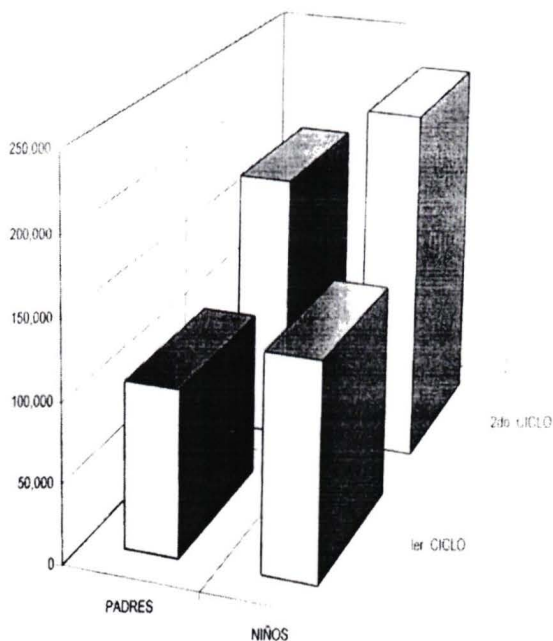
**COBERTURA DE ATENCIÓN DEL
PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN INICIAL**

INDICADOR	PADRES ATENDIDOS		NIÑOS ATENDIDOS	
	1er. CICLO 1993-1995	2do. CICLO 1995-1996	1er. CICLO 1993-1995	2do. CICLO 1995-1996
TOTAL				
TOTAL	104,558	174,800	135,148	227,240

NOTAS:

El 1er ciclo operativo inició en septiembre de 1993 y concluyó en octubre de 1995.

El 2do ciclo comprende de mayo de 1995 a julio de 1996.



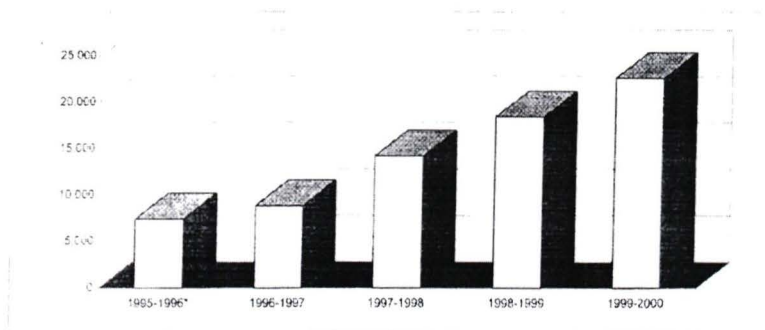
**ANEXO 6. COBERTURA DEL PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE LA
EDUCACIÓN INICIAL**

**METAS DE ATENCIÓN DE COMUNIDADES
EN EL NIVEL DE PREESCOLAR**

CICLO	TOTAL	PC	CIC	PAEPIAM	PAEPI
1995-1996 *	7.414	6.755	62	136	461
1996-1997	8.819	7.672	247	221	679
1997-1998	14.200	12.348	494	339	1.019
1998-1999	18.401	15.637	988	472	1.304
1999-2000	22.600	19.443	1.000	657	1.500

* Datos al mes de abril, e excepto el del PAEPIAM que corresponde a la atención promedio de los ciclos agrícolas

Nota: A partir del ciclo escolar 1997-1998, las metas del PAEPIAM se refieren a grupos escolares para establecer la relación grupo = comunidad

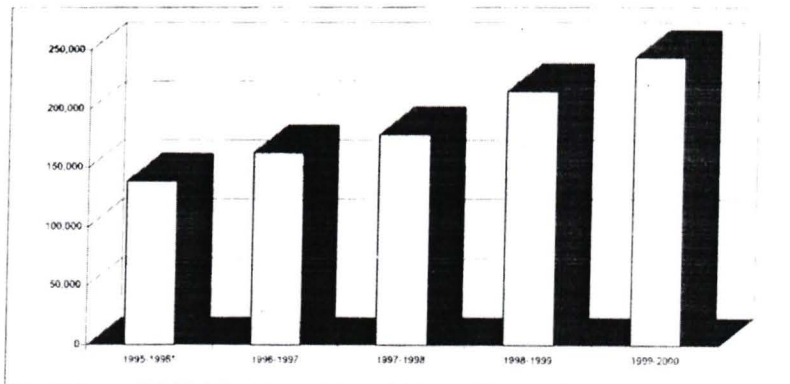


ANEXO 7. METAS PROGRAMAS COMPENSATORIOS

**METAS DE ATENCIÓN DE ALUMNOS
EN EL NIVEL DE PRIMARIA**

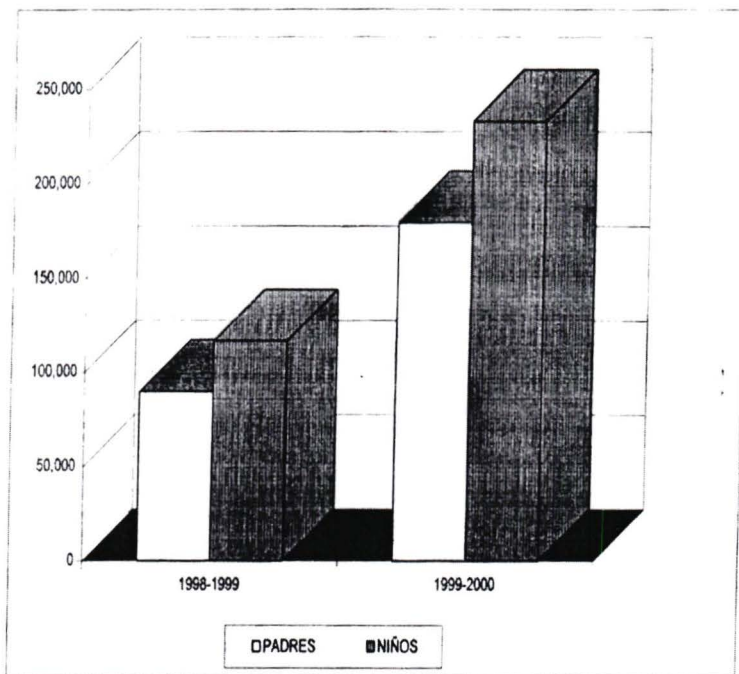
CICLO	SEPT	CC	PAEPIAM	PAEPI
1995-1996*	138,488	124,176	5,408	8,906
1996-1997	162,860	138,985	10,438	13,457
1997-1998	178,218	148,518	14,475	15,225
1998-1999	214,999	178,483	20,073	16,443
1999-2000	243,600	198,963	27,837	16,800

* Datos al mes de abril, excepto el del PAEPIAM que corresponde a la atención promedio de los ciclos agrícolas.



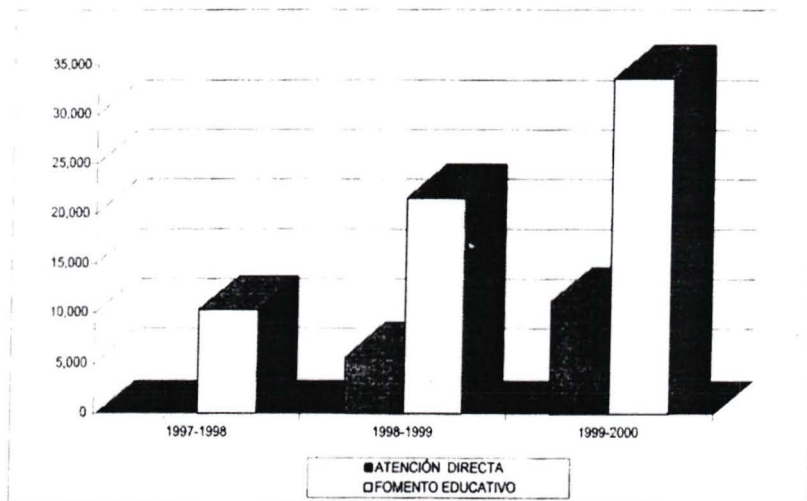
METAS DE ATENCIÓN DE EDUCACIÓN INICIAL

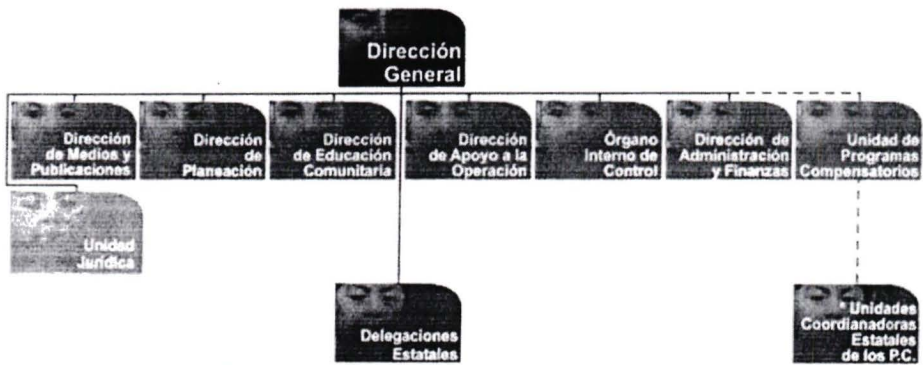
CICLO	PADRES	NIÑOS
1998-1999	89,700	116,618
1999-2000	179,400	233,235



POSTPRIMARIA

CICLO	ATENCIÓN DIRECTA	FOMENTO EDUCATIVO
1997-1998		10,286
1998-1999	5,600	21,518
1999-2000	11,200	33,600





* Dependencia de las Secretarías de Educación Estatales

ANEXO 8. ORGANIGRAMA

Modelo de la Agenda Presidencial de Buen Gobierno

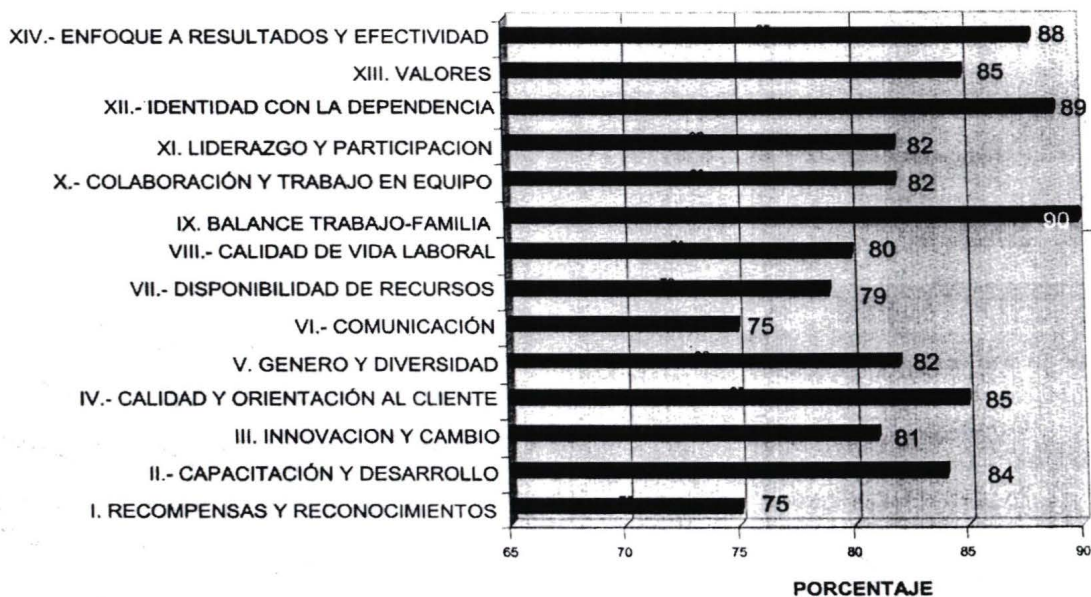


ANEXO 9. AGENDA DE BUEN GOBIERNO

CONSEJO NACIONAL DE FOMENTO EDUCATIVO

Resultados de la Encuesta de Clima organizacional 2005

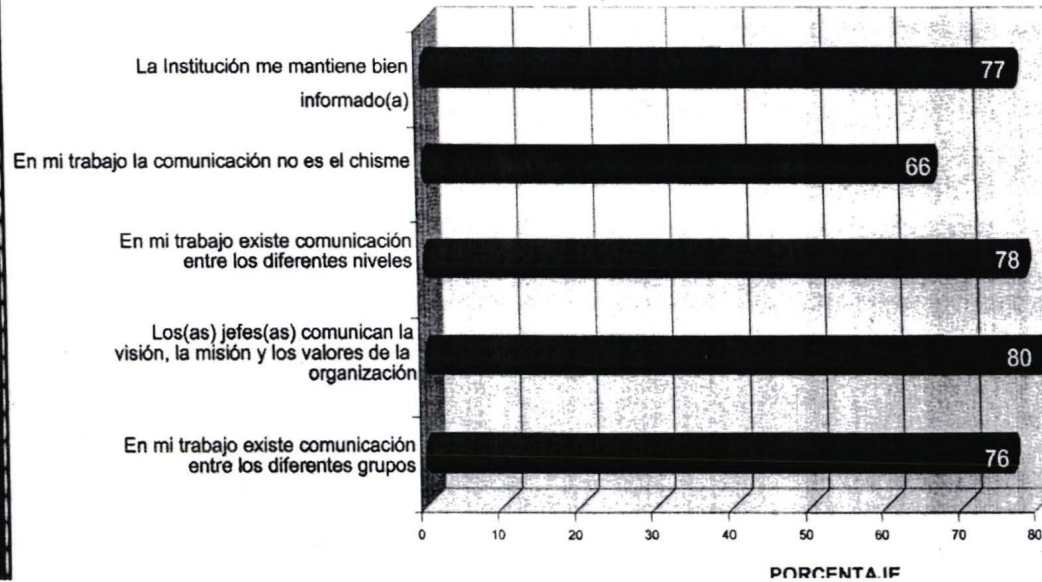
RESULTADOS GENERALES



CONSEJO NACIONAL DE FOMENTO EDUCATIVO Resultados de la Encuesta de Clima organizacional 2005

VI.- COMUNICACIÓN

Se refiere a la efectividad de la comunicación formal en su unidad responsable



BIBLIOGRAFIA

1. A. Scheinsohn, Daniel **“Comunicación Estratégica” Management y fundamentos de la Imagen Corporativa**. Ed. Macchi, Buenos Aires, 1993 pp.
2. Batani Hervias, Gloria María Isabel Rocío (Autor) **Estudio pedagógico de la comunicación organizacional dentro de la empresa** 1998
3. Bland-Peter Jackson, Michael. **“Comunicación Interna Eficiente”**. Ed. Legis, Bogotá, Colombia, 1992. pp.
4. CONAFE. Programa Institucional de Mediano Plazo 2001-2006.
5. Costa, Joan. **Identidad Corporativa**. Ed. Sigma, México, Trillas, 1999. pp. 125
6. Cuellar López, Maria Cristina de Guadalupe (Autor) **Comunicación organizacional y educativa para favorecer el desarrollo integral del personal de una empresa de servicios** Universidad Panamericana, Facultad de Pedagogía (Coautor-corporativo) 1994
7. Doctor Kaoru Ishikawa. Practica de los círculos de control de calidad. Ed. Tecnologías de Gerencia y Producción, Madrid, 1988. pp. 249
8. Eugenia Sotres, Lic. Bertha, Revista Expansión. **“Comunicación Organizacional Interna”**. 12 enero de 1996. por Rubén Darío Gómez C.
9. Ezequiel Formanchuck, Alejandro. **Comunicación Interna, externa e imagen corporativa: nuevos paradigmas para una economía global**. Sincronía Verano 2001. www.elsitio.net
10. Goldhaber, Gerald M. (Autor) **Comunicación organizacional**
11. Gómez Fernández, José Manuel. **“Recursos Humanos. Fundamentos del comportamiento humano en la empresa”**. Ed. Ediciones encuentro, Madrid, 1999. pp.
12. Guerrero, Mauricio. **Taller de Estrategias de Comunicación en la Empresa**. Maestría en Comunicación Institucional. 2004
13. Ibarrola Díaz, Marcela (Autor) **Evaluación de la comunicación organizacional en una unidad de negocios de una empresa multinacional de herramientas en México** Universidad Panamericana, Escuela de Administración (Coautor-corporativo) Tesis 2001

14. Hersey, Paul; M. Blanchard, Kenneth. **Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo situacional**. Ed. Prentice Hall, México, 1998. pp. 627
15. Iñaki Velaz. **Las tres etapas de la Comunicación Interna**. Cuaderno Empresa y Humanismo. No. 69
16. Jennings, Marie; Churchill, David. **"Comunicación Corporativa"**. Ed. Legis, Colombia, 1991.
17. Keith Davis; John W. Newstrom. **"Comportamiento Humano en el Trabajo"**. Ed. Mc Graw Hill, México, 1999.
18. Martínez de Velasco, Alberto (Coordinador), Nosnik, Abraham (Coordinador). **Comunicación organizacional práctica: manual gerencial**
19. Ovalle García, Elsa Guillermina (Autor) **La Comunicación organizacional: común denominador de todas las actividades dentro de la empresa** Universidad Panamericana, Escuela de Administración (Coautor-corporativo) Tesis 1989
20. Philip C. Thompson. **Círculos de calidad**. Como hacer que funcionen. Ed. Norma, México, 1984. pp.
21. Puyal, E. **"La comunicación interna y externa en la empresa"**. 5campus.com, Sociología 2001. www.5campus.com
22. Ramos Becerril, Mayra (Autor) **El Liderazgo para el empowerment : un cambio fundamental en la comunicación organizacional en una empresa de servicios financieros** Universidad Panamericana, Escuela de Comunicación (Coautor-corporativo) Tesis 2001
23. Ramos Fernández, Fernando, **La comunicación corporativa e Institucional: de la imagen al protocolo**. Madrid: Universitarias, 2002. pp. 162
24. Riel, Cees B.M. van, **Comunicación corporativa**. Madrid/México: Prentice Hall, 1998. pp. 244
25. Sotillo Hidalgo, Ricardo. **Comunicación interna ¿para qué?**. Banners Interchange Program de Relaciones Humanas en el ámbito del trabajo. Temas de Recursos Humanos. Septiembre 2002.
26. Tejada Palacios, Luís, Gestión de la Imagen Corporativa. Ed. Norma, México, 1987. pp. 204
27. Varona Madrid, DR. Federico. **"Comunicación Estratégica Interna"**. Comunicación Interna. Noticias, Año XIV No. 189. Junio 1999, Madrid, Spain.

28. Zylberdyk, Yanina. **“Desarrollo de la Comunicación Interna”**.
www.gestiopolis.com

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FECHA DE DEVOLUCION

El lector se obliga a devolver este libro antes del vencimiento de préstamo señalado por el último sello

PRESTAMO

RENOVACION

~~29 NOV. 2006~~

24 FEB. 2007

08 AGU. 2007

22 AGO. 2007

25/09/07

26 MAR. 2008

05 MAYO 2008

24 MAYO 2008



DOCT4233670