

UNIVERSIDAD PANAMERICANA



MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN SOCIAL
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

***ESCUELA CERVANTES: UN PLAN
ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA***

C A S O
**PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN COMUNICACIÓN SOCIAL**

PRESENTA: LIC. BEATRIZ DOMÍNGUEZ MEDINA

ASESORA: DRA. ALMA DELIA ZAMORANO ROJAS

MÉXICO, D.F.

2010

Índice

Páginas	Títulos
3	Introducción
3	Inicio de la Escuela Cervantes
3	La finalidad de la escuela y la comunicación
4	Cambio de la estructura de la comunicación institucional
7	Soluciones:
7	1.- Análisis desde el punto de vista de la comunicación
8	2.-Cuatro fases del plan de comunicación interna
8	2.1º Análisis de los caracteres de la comunicación institucional
9	2.2º La programación es el diseño de la comunicación
9	2.3º La tercera fase sería la aplicación de la estrategia
11	2.4º La evaluación pertenece también al ámbito práctico
12	Conclusiones
13	Bibliografía
14	Anexos específicos
14	Anexo 1: Finalidad de la Escuela Cervantes
15	Anexo 2: Modelo de Comunicación Institucional
16	Anexo 3: Organigrama de la Escuela Cervantes (1980-1991)
17	Anexo 4: Organigrama de la Escuela Cervantes (1991-1997)

Introducción

En Monterrey, N.L., la Lic. Marcela Ovando (1991-1997), la nueva directora general de la Escuela Cervantes, contrató encargadas de grupo de preparatoria en el curso 1992-1993 para disminuir la baja de inscripciones. Lo que no tenía claro era que la dirección enviaba mensajes confusos que diluían la comunicación vertical descendente, la autoridad de directoras, profesoras y la finalidad de la escuela.

Inicio de la Escuela Cervantes

En 1980 un grupo de padres de familia, preocupados por la educación de sus hijas que vivían en medio de un ambiente de fuerte rebelión social, decidieron unir fuerzas y recursos para poder iniciar un colegio dirigido a niñas y jóvenes de 5 a 18 años. Desde el inicio fueron reuniendo poco a poco la cantidad necesaria para la adquisición del terreno y la construcción de los edificios de la escuela.

La Lic. Dolores Garza (1980-1991) y su equipo de apoyo directivo siguieron la metodología de la participación y transmitieron a cada persona la idea de que su colaboración era necesaria para lograr los fines de la institución (Véase Anexo 1).

La finalidad de la escuela y la comunicación

Durante el periodo 1980 a 1991 todos los integrantes de la Escuela Cervantes conocían que su finalidad consistía en fomentar los valores (Véase Anexo 1) Gracias a la orientación de la dirección general, en la escuela existía una comunicación interna que fluía eficazmente de manera horizontal y vertical .

Si se observa el organigrama de la institución (Véase Anexo 3) tenía los tres tipos a tener en cuenta para el estudio de la comunicación formal en la escuela:

vertical: descendente y ascendente; y la horizontal.¹

El modelo de comunicación institucional se basaba en la participación como compromiso.(Véase anexo 2) El supuesto del modelo participativo era el valor personal y social, el dar capacitación humana y profesional a las profesoras; y la formación integral a las alumnas.²

La información vertical descendente de parte de la directora general y su equipo se realizaba personalmente con las directoras de las tres secciones, quienes informaban de la misma manera a las profesoras y a las alumnas de cada sección. El organigrama de la escuela durante este periodo era muy sencillo (Véase Anexo 3) y facilitaba este proceso.

En cuanto a la comunicación vertical ascendente, los mandos intermedios tenían reuniones mensuales con la dirección general y podían tener entrevistas cuando lo necesitaban. También las profesoras se comunicaban en cualquier momento con la directora de su sección y cuando lo requirieran con la directora general.

Cambio de la estructura de la comunicación institucional y pérdida de los valores trascendentes

En Monterrey,N.L., la Lic. Marcela Ovando(1991-1996), la nueva directora general de la Escuela Cervantes, contrató encargadas de grupo para preparatoria en el curso 1992-1993 para disminuir la baja de inscripciones. Lo que no tenía claro era que la dirección enviaba mensajes confusos que diluían la comunicación vertical descendente, la autoridad de directoras, profesoras y la finalidad de la escuela.

¹ Antonio Lucas Marín y Pablo García Ruiz. *Sociología de las organizaciones*, México, p.383.

² Ibidem. p.384.

Durante el periodo 1992-1993 cambió la estructura de la comunicación institucional y poco a poco se fue perdiendo la finalidad de la escuela, debido a problemas originados por la falta de claridad en los canales de comunicación. (Véase Anexo 4).

Marcela, la directora general y su equipo contrataron a las encargadas de grupo con el objetivo de facilitar la comunicación directora-profesoras-alumnas. La directora de la preparatoria era la Mtra. Inés Rosales que se encontró con jóvenes recién egresadas de sus carreras que no contaban con la madurez necesaria para contribuir con el objetivo educativo de la escuela. No entendían o ignoraban los canales de comunicación, de modo que entorpecían el papel de la directora de preparatoria, contradecían sus indicaciones, no le consultaban sus decisiones. Daban la impresión de actuar como las directoras de su grupo y con independencia de la Mtra. Rosales.

Las encargadas de grupo daban la razón a las alumnas, mermando el papel de las profesoras y de la dirección porque los mensajes de comunicación vertical (dirección-encargadas- profesoras- alumnas) fluían por dos canales distintos .

La Mtra. Rosales salvaba el ambiente de trabajo porque tenía una comunicación clara, era positiva y las alentaba para que desarrollaran sus proyectos, con las maestras formaba un verdadero equipo que contribuía a lograr las metas escolares.

Diferentes alumnas se entrevistaron con la directora general porque la Mtra. Inés Rosales, había elevado la calidad y la exigencia del nivel académico de la sección y les parecía que era demasiada carga. La directora general y su equipo les dieron la razón porque deseaban que estuvieran contentas. De un día para otro, Marcela despidió a la Mtra. Rosales y contrató a las licenciadas Estela Pérez y Rocío Muro, su ayudante, que parecían contar con el perfil adecuado.

Con el transcurso del tiempo, las profesoras se dieron cuenta de que estas dos personas, con su actuación mandaban un mensaje de interés por el poder, en lugar de dar un servicio a la comunidad escolar. Junto con las encargadas les daban la razón a las alumnas en contra del personal docente.

Los escándalos llegaron a tal grado que, en el curso 1994-1995, las profesoras hablaron con Marcela, la directora general y su equipo, para que le pusiera un freno a Estela. Entonces se vio necesario despedirla porque ya le habían llamado la atención muchas veces.

Entonces se dieron cuenta de que la situación había llegado a ese extremo por fallas en la comunicación interna que debían enfrentar y solucionar.

¿Qué podían hacer? ¿Por dónde iban a comenzar?

Soluciones

1.- Análisis desde el punto de vista de la comunicación

La educación es un proceso de crecimiento integral, de tipo electivo personal, mediante el cual aprendemos a vivir, a ser responsables. La educación forma seres sociales, y requiere la comunicación entre la escuela, la familia y la vida.³ La Escuela Cervantes tiene como objetivo la educación en valores. (Véase Anexo 1)

Las alternativas para lograr su finalidad se basan en los conceptos de comunicación interpersonal y organizacional. El acto comunicativo interpersonal está compuesto por la fuente, el mensaje, el canal y el receptor. Se añaden los efectos y la retroalimentación.⁴ En cambio, la comunicación organizacional es el proceso por el que sus miembros facilitan la realización de actividades coordinadas mediante modelos y prácticas comunicativas.⁵

Collado define la comunicación organizacional como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. También se llama así al conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio:

³ Juan G. Garza Treviño y Susana M. Patiño González. *Educación en valores*, México, Trillas-ITESM, 2005, pp.24-26.

⁴ Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2000.

⁵ Antonio Lucas Marín y Pablo García Ruiz. *Sociología de las organizaciones*, Madrid, McGrawHill, 2002.

Comunicación interna, Comunicación externa, Relaciones públicas, Publicidad, Publicidad institucional.⁶

El equipo de dirección de la Escuela Cervantes podría solucionar su caso mediante la elaboración de un *plan de comunicación interna* que se basara en la identidad de la organización y estuviera articulado en cuatro fases: *análisis, programación, realización y evaluación*.

2.- Cuatro fases del plan de comunicación interna

2.1º Análisis de los caracteres de la comunicación institucional como instrumento para la búsqueda de la identidad de la Escuela Cervantes. Un aspecto clave consistiría en saber cómo es la comunicación en todos los niveles y cómo se utiliza para transmitir la finalidad de la institución que consiste en la educación en valores y hacia dónde deben orientarse las actividades de todos los miembros de la comunidad educativa.

Para preparar la estrategia de comunicación institucional, conviene ver el estado de las relaciones internas, -personal directivo, administrativo y docente, padres de familia-, ya que éstas dan una visión unitaria de los rasgos esenciales de la entidad.

Puede aplicarse una encuesta sencilla a los miembros de la comunidad escolar para saber si tienen clara la finalidad de la escuela y cómo la viven. También son convenientes las entrevistas personales con el personal docente y los padres de familia.

Es evidente que en la preparatoria ha habido problemas debido a errores en los distintos tipos de comunicación: La vertical, -ascendente y descendente- y la horizontal. Los canales de comunicación no están bien definidos. Por otra

⁶ Carlos Fernández collado. *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas,2000,p.29.

parte, en la escuela no se ha realizado la estrategia para transmitir sistemáticamente los valores propios de la institución.

Ante los sucesos de los últimos años se vio necesario un plan de comunicación que dirigiera las actividades escolares hacia los objetivos adecuados. Pueden seleccionarse, en primer lugar, los siguientes valores:

- *El autodomínio para que se comporten de acuerdo con la dignidad del ser humano, se traten con respeto a sí mismos y a sus semejantes.*

- *La responsabilidad ante sus obligaciones religiosas, familiares, sociales y escolares.*

2.2º La programación es el diseño de la comunicación de una organización. Los medios son las tácticas y actividades diseñadas para llevarse a la práctica a lo largo del año escolar. También hay que planear en el tiempo los recursos del personal directivo, docente y los padres de familia; además, los elementos materiales e inmateriales necesarios para lograr los objetivos previstos.

2.3º La tercera fase sería la aplicación de la estrategia con el fin de promover la cultura institucional, basada sobre los valores que deben vivir los miembros.

La estrategia según Majluf (2004) es un concepto multidimensional que incluye las actividades y les da un sentido de unidad, dirección y propósito, facilitando los cambios debidos a las necesidades ambientales. Permite llevar a cabo el plan de comunicación.

La estrategia también se define como el conjunto de líneas generales de actuación que implican un diseño general de la dirección: ¿dónde está la comunicación de la escuela? y ¿a dónde se desea llegar? Las tácticas se sitúan en un escalón inferior puesto que son concretas y aplican la estrategia en las

diferentes áreas de actividad. Las acciones traducen operativamente las tácticas organizadas en un momento y lugar determinados. La estrategia para la preparatoria consistiría en lograr una comunicación fluida, bien definida en todos los sentidos. La estrategia suele articularse en tres etapas:

Fase preparatoria o predisposición de los públicos, previa al evento en donde se aplicará la estrategia. Hay que crear el contexto comunicativo idóneo, en este caso, convendría explicar de nuevo cuál es la finalidad de la escuela. Las tácticas se desarrollan en pequeños eventos, orientados al evento final, por ejemplo la aplicación de encuestas acerca de la imagen acerca de la educación en valores; o entrevistas con profesoras y padres de familia. Podría utilizarse una encuesta para analizar cómo es la comunicación interna en todos los sentidos.

Fase de acompañamiento o de transmisión. La capacidad comunicativa se amplía haciendo llegar diferentes mensajes –folletos, notas técnicas, casos, conferencias- sobre la formación de los valores seleccionados a los distintos públicos de la escuela.

Fase de comprensión o de impacto a largo plazo. Tras el evento general, debe mantenerse la transmisión mediante la repetición del mensaje desde diversas perspectivas: social, familiar, religiosa, escolar.

Es posible establecer tácticas para recordar la finalidad de la escuela y los valores seleccionados, por ejemplo, pueden utilizarse debates entre los padres de familia, exposiciones de las alumnas, representaciones teatrales que aclaren la forma de vivir los valores señalados, artículos publicados en la revista interna de la escuela, contenidos atractivos en una página *web* hecha por las alumnas o mesas redondas con profesoras.

También puede exponerse el *Caso Cervantes*, dirigido por un experto para que los padres de familia conozcan el problema de sus hijas y asuman la responsabilidad que les corresponde. A los padres de familia se les considera como un público intermedio entre interno y externo, pero en definitiva son los primeros educadores y por lo tanto los más importantes agentes de la educación.

2.4º La evaluación pertenece también al ámbito práctico: hay que valorar los efectos de la estrategia y medir los resultados. Dicha evaluación se conecta con la fase de análisis del plan sucesivo. Se evalúa la actuación completa, con tres propósitos:

- Comprobar la eficacia de la comunicación estratégica en general.
- Qué aspectos se han logrado sobre las metas concretas acerca del respeto a la autoridad y el autodomínio del alumnado.
- Servirse de la información obtenida para insistir en la comunicación y formación con nuevas medidas.
- También sería conveniente detallar quiénes y cada cuándo darán seguimiento a las actividades diseñadas en el plan.

En el nivel estratégico hay que investigar mediante sondeos de *feedback*, por ejemplo, en relación con las tácticas seleccionadas, observar si se llevaron del modo previsto y fueron eficaces. También se debe estudiar si las acciones concretas se llevaron de acuerdo con el cronograma y fueron útiles.

Puede evaluarse también la eficacia de las personas que llevaron a cabo el plan de comunicación. Por último, la comparación entre el presupuesto y los resultados económicos es un importante índice del grado de previsión de quienes diseñaron el plan y por este camino puedan encontrarse los motivos del éxito o del fracaso.⁷

⁷ Juan Manuel Mora(ed.).*10 ensayos de comunicación institucional*, Pamplona, EUNSA,2009,pp.95-122.

Conclusiones

- 1.No ha habido un plan de comunicación estratégica general y a largo plazo para solucionar los problemas de relaciones humanas en la Escuela Cervantes.
2. Es importante que la elaboración del plan dependa de la dirección general – aunque lo realice el departamento de Comunicación- para que esté de acuerdo con las estrategias de las otras áreas.
3. El plan de comunicación debe desarrollarse de modo estratégico y tomando en cuenta todos los elementos señalados con anterioridad.
4. En una institución educativa todos los miembros de la comunidad escolar deben conocer el plan de comunicación para que sepan qué tipo de información les va a llegar a través de los canales de comunicación establecidos por la autoridad. Gracias a estos datos, todo el personal y las alumnas van a saber cuál es su papel y cómo orientar las actividades escolares para conseguir la finalidad de la escuela.

Bibliografía

Bonilla Gutiérrez, Carlos. *La comunicación. Función básica de las relaciones públicas*. México, Trillas, 1998.

Fernández Collado, Dr. Carlos. *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, 2ª ed. México, McGrawHill, 2001.

Garza Treviño, Juan Gerardo. *Educación en valores*, México, Trillas-ITESM, 2000.

Leggett, Brian O´C. *Comunicación oral en la empresa. Un enfoque retórico*, Pamplona, EUNSA, Ediciones Universidad de Navarra, 1993.

Lucas Marín, Antonio. *Sociología de las organizaciones*, Madrid, McGrawHill, 2002.

Millán Puelles, Antonio. *Persona humana y justicia social*, México, Edit Minos, 1997.

Mora, Juan Manuel(ed.) *10 ensayos de comunicación institucional*, Pamplona, EUNSA, Ediciones Universidad de Navarra, 2009.

Redondo García, Emilio. *Educación y comunicación*, Barcelona, Ariel, 1999.

Sotelo Enríquez, Carlos. *Introducción a la comunicación institucional*, Barcelona, Ariel, 2001.

Anexos específicos

Anexo 1

Finalidad de la Escuela Cervantes

La Escuela Cervantes tiene como finalidad humanizar la tarea educativa. Considera que la educación es un proceso de crecimiento integral, de tipo electivo personal, mediante el cual aprendemos a vivir, a ser responsables. La educación forma seres sociales, y requiere la comunicación entre la escuela, la familia y la vida.⁸

La educación en valores

Valor es todo aquello a lo cual se aspira por considerarlo deseable, ya se trate de objetos concretos o de ideales abstractos que motivan y orientan el quehacer humano en una cierta dirección. Los básicos son el respeto a todos los seres humanos y el autodominio; la responsabilidad en todos los aspectos: familiar, escolar, social, todos los relacionados con la verdad: entre otros, la honradez y la sinceridad. Todo esto supone un plan de comunicación para lograr estos objetivos.

⁸ Juan Gerardo Garza y Susana Patiño. *Educación en valores*, México, Trillas-ITESM, 200, p.24.

Anexo 2

Modelo de Comunicación Institucional. La comunicación humana es un proceso en el que fuentes individuales inician mensajes usando símbolos convencionales. Los cuatro componentes presentes en el acto comunicativo interpersonal son: la fuente, el mensaje, el canal y el receptor. Se añaden los efectos y la retroalimentación.⁹

Las funciones de la comunicación en la escuela son: servicios educativos, innovación, fomentar la autoestima de los individuos y las relaciones interpersonales.

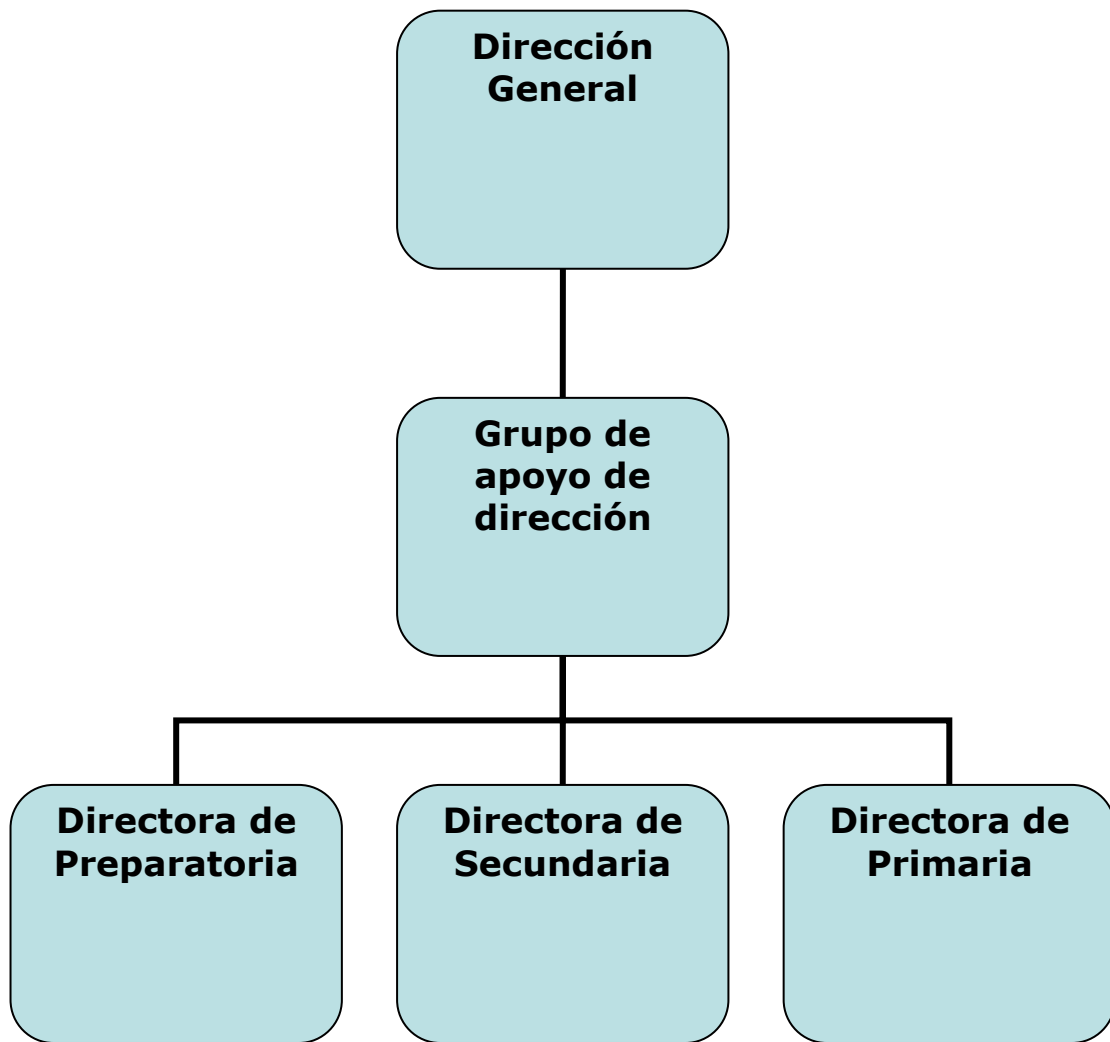
Diseño organizacional

La Escuela Cervantes en un principio optó por el modelo organizacional de tipo participativo. Había apertura a la comunicación en los temas de trabajo, objetivos, actividades mediante las reuniones mensuales de profesoras con las directoras. Las profesoras se involucraban totalmente y participaban en la toma de decisiones diseñadas para motivar su implantación.

⁹ Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2000, p.89.

Anexo 3

Organigrama de la Escuela Cervantes (1980-1991)



Anexo 4

Organigrama de la Escuela Cervantes (1991-1996)

