

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

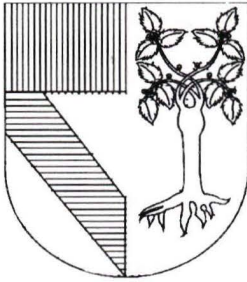
**Pana
meri
cana**

Biblioteca

Campus CDMX

DS

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD
PANAMERICANA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE COMUNICACION
MAESTRIA EN COMUNICACION INSTITUCIONAL
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA S.E.P.
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL RVOE 974028

**PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACION
INTERNA PARA DIFUNDIR LA CULTURA
ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCION DE
SERVICIOS EDUCATIVOS**

**BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN COMUNICACION INSTITUCIONAL

PRESENTA:

LIC. CRISTINA TERESA ZIMBRON PAZ

ASESOR: **MAESTRO. ARMANDO SANCHEZ SOTO**

MEXICO, D. F.

JULIO 2009



* 1 1 9 9 0 5 *

T
COM
2010
Z56P
Ej. 2

CLASIF. _____
ADQUIS. 119905
FECHA _____
COSTO. _____

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1. MARCO CONCEPTUAL	7
1.1 ¿Qué es la Cultura Organizacional?.....	7
1.2 ¿Qué es el Clima Organizacional?	13
1.3 ¿Qué es la Comunicación Organizacional y cuales son sus funciones.....	17
CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES DE LA “INSTITUCIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS”	
2.1 Fundación y crecimiento de la ISE.....	23
CAPITULO 3. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL ISE	
3.1 La Cultura Organizacional dentro de la ISE	31
3.1.1 Creación y conservación de la Cultura	37
3.1.2 La Cultura en Acción	40
3.1.3 Misión ISE	42
3.1.4 Visión ISE	43
3.1.5 Valores ISE	44
3.1.6 Objetivos ISE	45
3.1.7 Políticas ISE	47
3.1.7.1 Políticas de Recursos Humanos.....	50
3.1.7.2 Prestaciones ISE	51
3.1.7.3 Prestaciones de LEY	52
3.1.7 Evaluación	52
3.1.7.5 Capacitación	52
3.1.7.6ControldeAsistencias.....	53
3.2 Los Públicos ISE	53
3.2.1 Públicos Internos	53
3.2.1.1 El Consejo Directivo	53
3.2.1.2 Los Alumnos	54
3.2.1.3 Los Profesores	54
3.2.1.4 Los Empleados	54

3.2.2 Públicos Externos	55
3.2.2.1 Los Egresados	55
3.2.2.2 Los Familiares y Amigos	55
3.2.2.3 Los Vecinos	55
3.2.2.4 Otras Instituciones Educativas.....	56
3.2.2.5 Los Proveedores.....	57
3.2.3 Públicos Mixtos.....	57
3.2.3.1 Los Outsourcings.....	57
3.3 MIDIENDO LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ISE	
3.3.1 Sistematización sobre el Cuestionario “Percepción en Porcentajes”.....	57
3.3.2 Cuestionario “Percepción en Porcentajes”.....	58
3.3.3 Gráficas ISE.....	60
3.3.4 Resultados sobre la Comunicación Interna dentro de la Institución de Servicios Educativos	72
CAPITULO 4. PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA DIFUNDIR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS.....	73
CONCLUSIONES	88
ANEXOS.....	90
BIBLIOGRAFÍA	94

INTRODUCCIÓN

Reunidos en una sesión coloquial dentro de la oficina del Departamento de Comunicación, Ana quien hizo casi todos sus estudios en la, Institución de Servicios Educativos (ISE), José con 15 años laborando en la empresa, Marcela y Miguel egresados también, discernían acerca del ambiente incomodo que se sentía.

MIGUEL comentó: “No comprendo porqué se percibe este ambiente tan poco favorable, no puedo concentrarme bien en lo que hago. En enero del 2006 habíamos logrado involucrar a todo el personal en torno a un evento de Universidades, y nuestra imagen interna por fin se había unificado al dar a conocer la “Cultura Organizacional”

JOSÉ dijo: “Con los años que llevo colaborando activamente aquí, nunca había sentido decaer tanto el ánimo, parece que todos vienen con desgano, creo que el cambio de administración y sus órdenes y contraórdenes ha repercutido en al ambiente”.

MARCELA afirmó: “Las personas que han trabajado desde hace muchos años con nosotros, aún permanecen con la camiseta puesta, son personas leales”.

ANA añadió: “En esta institución he pasado casi toda mi vida de estudiante y gran parte de mi vida laboral y creo que las personas de esta Institución de Servicios Educativos merecen tener una comunicación adecuada para realizar sus funciones con calidad, por medio de un plan de Comunicación Interna para difundir la “Cultura Organizacional” debemos de encontrar la manera para mejorar el Clima Organizacional”

Así comenzó todo.

Durante más de treinta y cinco años, la Institución de Servicios Educativos (ISE) ha trabajado en la, Ciudad de México y en el Interior de la República, en la formación de estudiantes de bachillerato, licenciados con valores y compromiso social; y ha propiciado a través de sus posgrados el continuo desarrollo y la actualización profesional de sus egresados.

La ISE es una empresa que se fundó a principios de la década de los 70 por varios socios, quiénes participan de forma activa en la presidencia del Consejo Directivo, esta designación en el cargo es de un año por familia y se van rotando en el puesto por orden alfabético de tal manera que todos comparten la responsabilidad.

La Institución de Servicios Educativos esta posicionada como una Institución Educativa de prestigio, su capital inicial y hasta ahora esta constituido como, cien por ciento mexicano, en ella se imparte educación media superior, superior y posgrado.

Después de cumplir poco más de 20 años de vida, creció su infraestructura, con la apertura de otros planteles. Durante los últimos diez años su planta laboral ha sido de poco más de 400 empleados y atiende a más de 3,000 alumnos anualmente en sus diferentes niveles de educación. Sin embargo en los últimos cuatro años esta situación ha cambiado.

El inicio del cambio.

A fines del año 2007, el Consejo Directivo decidió hacer la remoción del Director de Finanzas Lic. Manuel Bravo, quien era el responsable del control de los recursos financieros de la Institución, su función principal era la administración y optimización de todos los recursos con el fin de establecer la planeación estratégica adecuada para mantener la productividad. Ángel Hopkins era el encargado del Desarrollo Institucional en el Área Académica, el tenía la visión necesaria debido a su vasta experiencia en el tema de la educación, sin embargo su puesto quedó vacante. De la misma forma el Consejo Directivo decidió hacer modificaciones en su estructura administrativa.

El Lic. Caín Enríquez fue nombrado como Director de Finanzas, él no llenaba las características del perfil del puesto debido a que carecía de experiencia en el área y no se le reconocía como un líder carismático. El Jefe Administrativo Odie Alcocer, llevaba 12 años en la Institución y fue sustituido por Fidel Malo quien desconocía el mercado de las Universidades por venir de la "Industria Texti", a su capacidad para tomar decisiones se le catalogaba como poco oportuna. Hubo otras remociones de directivos de áreas clave dentro de la Institución como en Recursos Humanos, Recursos Materiales y Compras, con el fin de mejorar los procesos de la administración anterior.

A principios del año 2008, el área Académica sufrió cambios representativos, los cuales generaron gran desconcierto en todas las áreas de Institución de Servicios Educativos,

debido a que nadie les dio ninguna explicación al respecto. Se nombró al Licenciado Erik Bacca como la máxima figura académica dentro de la institución.

Debido a la falta de Comunicación Institucional y al desconocimiento de la "Cultura Organizacional" de la mayoría del personal entrante se creó un Clima Organizacional desfavorable. Tanto los empleados, los profesores y los estudiantes no tenían una visión clara de qué, por qué, o para qué se daba ese cambio. Se percibió más una imposición que una razón para lograr cambios significativos que ayudaran al desarrollo de la Institución. Nadie sabía nada oficialmente.

El Departamento de Comunicación, formado por Ana, José, Marcela y Miguel enfrentaba un gran reto, con más de diez años de laborar en la ISE, estaban ubicados como personas carismáticas y confiables los cuales resolvían los problemas por medio de la conciliación. Ellos empezaron a recibir del personal de los diferentes planteles diversos comentarios y quejas acerca de la desorganización de los nuevos líderes formales y su falta de visión en la toma de decisiones. Esto los fue agobiando, tienen la idea de que lo que está faltado es la comunicación abierta, clara, concisa, precisa y veraz, para que los empleados no trabajen en la incertidumbre y no se creen falsas expectativas, lo que repercute en la productividad de las personas, que no se pueden desempeñar adecuadamente en un clima laboral de desesperanza.

El equipo de trabajo de Comunicación, tiene el reto de valorar la forma en que se le brindará al personal la información acerca de los cambios en la administración, y así poder disminuir la desorientación generada, con el objetivo de que la Institución de Servicios Educativos siga siendo un negocio productivo sin deudas hasta ahora, que le da trabajo a muchas familias. Este departamento no ha tenido la información adecuada para comunicarla a los demás oportunamente debido a que los líderes formales no se ponen de acuerdo, sin embargo se daba cuenta que esta falta de información está rasgando el espíritu de las personas que trabajan en la ISE, Incluso los más leales se estaban desanimando.

Teléfono descompuesto.

En el año del 2008 se crea una nueva plaza entre el rector y los directores, la Secretaría General ocupada por el Lic. Eugenio Gordillo. El objetivo de sus funciones era, lograr que se den las condiciones adecuadas para el desarrollo académico de profesores y alumnos, asegurar tener alumnos y egresados de excelencia. Sin embargo se ha dedicado a controlar otros procesos no académicos y con ello ha creado un descontrol en el área administrativa. Hubo cambios significativos en el procedimiento de la adquisición de materiales de uso diario en las oficinas y el mantenimiento de los diferentes planteles. El desarrollo de cualquier trabajo se entorpeció porque esto debía ser supervisado por la máxima autoridad (el rector), por la secretaria general, por el director administrativo, el director de finanzas y el jefe de compras. La estructura anterior era más ágil, se le pedía al director administrativo la requisición, quien previa revisión de suficiencias presupuestales lo comentaba con el director Finanzas y se le daba la orden al jefe de compras o mantenimiento según el caso para la adquisición de algún producto.

Ahora para solicitar unos cartuchos de tinta, hay que realizar un escrito dirigido al rector en turno. Éste, evalúa la prioridad de cada una de las solicitudes de materiales de las áreas académicas y administrativas. Una vez aprobado, regresa el escrito del área que lo emitió para que a su vez se reenvíe a la Secretaria General, quién a su vez hace una evaluación de prioridades, y nuevamente el escrito regresara al área de emisión. Y por último, se vuelve a reenviar el documento de solicitud al área del Jefe Administrativo para ser evaluada por el Director de Finanzas. Con todos los Vistos Buenos y él le da la orden al Jefe de Compras quien adquiere el material requerido. Con todo este procedimiento pueden pasar dos meses o más. Además todos ignoran este proceso porque a nadie se le ha informado de manera formal la nueva forma de trabajar.

Estos multiprocesos, si bien crean un control administrativo minucioso, al no ser bien explicados han restado en el personal interés ya que la impresión que se percibe es que las personas que no formaban parte del equipo, a pesar del tiempo que han pasado en la ISE no muestran señales de adaptación dentro de la Cultura Organizacional y se perciben como personas que no quieren o no pueden por falta da capacidad agilizar las

tareas cotidianas. Parece que se resisten hacer el trabajo para el cual fueron contratados. Esto motivó a la creación de una subred de información que le llamaremos de “boca en boca” o “rumor” y la cual se asemeja al juego del “Teléfono descompuesto”, donde se envían y reciben mensajes con deformaciones al final de la cadena, generando malos entendidos y rivalidad entre áreas.

En las reuniones de directivos, estos problemas no son expuestos, ni siquiera comentados a favor o en contra de las disposiciones. No se expone la problemática de la deformación de los mensajes.

Ana, José, Marcela y Miguel se han dado cuenta de que las personas que se incorporaron recientemente no conocen la Cultura Organizacional de la ISE y han violentado el sistema al no tomar en cuenta que la falta de comunicación abierta atenta contra la dignidad de las personas quienes están desorientadas por la falta de definición de acciones y por el exceso de iniciativas improductivas. Dentro de la Institución de Servicios Educativos hay muchas personas con mucha experiencia en los distintos niveles debido a que se han desarrollado dentro de la Institución y han pasado por diferentes escalafones. La falta de atención para comunicar los nuevos procedimientos y la poca apertura a las sugerencias de adoptar métodos comprobados han generado un Clima Organizacional desfavorable. Se ha detenido de alguna manera el crecimiento que se venía dando, incluso ya no se mantiene ese desarrollo.

La Organización.

Para cumplir con sus objetivos la ISE se encuentra organizada en las áreas Académica y Administrativa, se da por entendido que el área administrativa se supedita a la académica. En estas dos se encuentran grandes diferencias jerárquicas. Los directivos no asumen de forma total su rol dentro de la organización, dejan que los subordinados realicen las tareas sin una directriz.

Otra parte que influye de dos años para acá, es la diferencia de sueldo, aumentos y promociones, determinada por la relación jefe-subordinado. El personal asciende según

su cercanía con las direcciones, no existe un plan de carrera estructurado, ni capacitación formal, ni análisis de capacidades de las personas para ocupar un puesto.

También existe una disparidad entre puesto y sueldo. Se le da más importancia al título del puesto que a la remuneración y responsabilidades de las funciones.

Una Nueva Comunicación.

Ana después de haber analizado junto con José, Marcela y Miguel las condiciones de trabajo, llegó a la conclusión de que había que asumir el reto para aportar una mejora de esta situación actual, en lo que se refiere a Comunicación Institucional y al Clima Organizacional. Por un lado, deben atacar la falta de información y por otro lado, comunicar adecuadamente la Cultura Organizacional y así recuperar una forma de trabajo acorde a un Plan de Desarrollo de toda la ISE en donde la persona adecuada esté en el puesto adecuado con el fin de desarrollar todas sus capacidades, y se sienta útil dentro de la Institución de Servicios Educativos.

CAPITULO 1. MARCO CONCEPTUAL

1.1 ¿Qué es la “Cultura Organizacional”

Una cultura puede ser definida como un conjunto unido de maneras de actuar (modos de vida, costumbres, instituciones, sistemas, métodos y técnicas, etc.), de maneras de pensar (filosofías, ideologías, religiones, creencias, valores, etc.) y de maneras de sentir (deseos, memoria colectiva, arquetipos, etc.) que son aprendidas, compartidas y transmitidas por una colectividad que se reconoce a sí misma. En este sentido las maneras de actuar son la parte visible de una cultura y las maneras de pensar y de sentir son, la parte oculta, no visible.

Una cultura se constituye de un cuerpo complejo de normas, símbolos, mitos e imágenes que penetran dentro de la intimidad del individuo, estructuran sus instintos y orientan sus emociones.

Se considera a la cultura como un medio que permite moldear las conductas de los individuos hacia la conformación de un fin común, compartiendo el mismo lenguaje, tecnología, conocimientos, reglas, recompensas y sanciones. Todo lo que puede conformar la naturaleza propia del individuo en su diario interactuar con su medio ambiente, va formando una identificación con la misma.

Las formas culturales pueden dividirse en cuatro categorías: lenguaje, narrativa, símbolos y prácticas, éstas sirven a un número de propósitos; facilitan el estudio de la cultura dentro de las organizaciones; ayudan a la realización del proceso; promueven pautas de comportamiento y al formar nuevas secuencias mediante su combinación, favorecen el descubrimiento de nuevas interpretaciones. Igualmente, constituyen un “punto de apoyo” y promueven la salida de expresión de las emociones. El conocer las formas culturales, facilitan el estudio de la cultura dentro de las organizaciones; ayudan en la realización del proceso y proveen pautas de comportamiento.

El concepto de Cultura Organizacional surgió en los años setenta debido a una serie de análisis por los que se pretendía entender cuáles eran aquellos principios y valores que podían asociarse a las organizaciones. El término acuñado ha sido el de cultura organizacional o cultura empresarial.

La Cultura Organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado. "Cultura: es lo que la organización valora."¹

La Cultura Organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes como:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor a ellos mismos.
- Reforzar la estabilidad del sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Lo anterior sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

La Cultura Organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (como funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de

¹ THOMPSON, Kevin. RODRIGUEZ Tarodo, Almudena. El Capital Emocional. Ed ESIC. Madrid, 2000 p. 173.

organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (es el como se hacen las cosas aquí).

A las organizaciones, anteriormente se les consideraba como una forma racional de coordinar y controlar a un grupo de personas, sin embargo, son algo más, tienen personalidad, pueden ser rígidas o flexibles, amables o desagradables, innovadoras o conservadoras. Cabe señalar que el origen de la cultura como variable independiente que afecta las actividades y conductas de los empleados, dan como resultado el concepto de institucionalización.

El concepto de Cultura Organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras.

Existen características que concentran la esencia de la Cultura Organizacional:

- Identidad de sus miembros: Es el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- Énfasis en el grupo: Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas
- El enfoque hacia las personas: Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- Integración de unidades: El fomentar dentro de la organización el funcionamiento forma coordinado e independiente los equipos de trabajo.
- Control: El uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para vigilancia de la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo: El grado en que se promueve que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- Criterios para recompensar: Cómo se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado, por su antigüedad, favoritismos, etc

“Los incentivos monetarios y no monetarios no se excluyen entre sí, pues los empleados valoran claramente ambas recompensas.”²

- Perfil hacia los fines o los medios: De que manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- Enfoque hacia un sistema abierto: El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.

Las organizaciones tienen culturas diferentes objetivos y valores, estilos de administración y normas para realizar sus actividades.

La cultura puede ser un bien o una obligación. Puede ser una ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran funciones de comunicación y facilitan la toma de decisiones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización. Es importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo.

La cultura y la personalidad afectan el estilo y la filosofía administrativa. La filosofía administrativa de una persona es un sistema de valores, creencias y actitudes que guían su comportamiento. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo, es una manera de pensar y actuar. El estilo administrativo es una manera particular en que un administrador se comporta, con las limitaciones que le impone la cultura organizacional y se guía por su filosofía personal.

Algunos puntos que se deben considerar como claves para el desarrollo de una Cultura Organizacional son:

- Apoyo a la concreción de la acción, su fin es que se cumpla.
- Orientación al cliente, donde todos los recursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de sus necesidades.

² BRICKLEY, James . SMITH, Clifford. ZIMMERMANN; Jerord, WILLET, Janice. Diseño de Organizaciones con Valor. Ed Mc.Graw Hill. México, 2003. p 203.

- Autonomía y decisión a fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización.
- Productividad a través de la gente, como fuente fundamental de mejoramiento.
- Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la compañía.
- La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con el personal.
- Cercanía al negocio, conocimiento del negocio, fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.
- Organización con solo el personal necesario, donde cada quien sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios .Su participación en su administración.
- Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos lados de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

“El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta dirección, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante la administración constante y de la colaboración de la cultura de la organización”³

Una cultura fuerte puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

Teniendo una Cultura Organizacional en donde se comparte el conocimiento, permite a todo el personal, fomentar y forjar una cultura dominante que incluya el valor de lo que cada uno de ellos sabe. Se genera un sentido de identidad, porque se desarrolla el fin común de la formación de procesos y procedimientos adecuados al trabajo. Esto facilita que se impulse el compromiso con algo superior al interés personal, ya que toda esa base de conocimiento será en beneficio de toda la organización, generando una gran estabilidad social derivada de conocer día con día más, y permitiendo a los individuos

³ GUIZAR Montufar, Rafael. Desarrollo Organizacional. Ed. Mc Graw Hill, 2ª ed. México 2001 p29.

sentirse a gusto con su trabajo, producir más y más conocimiento, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento de la organización.

Para poder crear y compartir el conocimiento deben existir controles administrativos propios, que permitan filtrar todo aquello que sea útil para la organización, que no desvirtúe el sentido de cooperación, que sea conocimiento que forme y no fragmente, que motive. La cultura en la cuál se comparte el conocimiento, se refuerza el compromiso con la organización y aumenta la consistencia de la conducta de los individuos. “El conocimiento es poder en potencia: solo se convierte en poder real, efectivo, cuando se comunica al Universo y se transforma en acción”.⁴

Los cambios culturales ocurren cuando la gente empieza a pensar diferente y en consecuencia, a hacer cosas diferentes. Al modificarse la cultura, también se transforma “la forma en como se hacen las cosas por aquí”, lo que puede significar el desarrollo de un nuevo estilo (ritmos y tiempos), esta es la nueva Cultura Organizacional.

La Cultura Organizacional ha ido cambiando hacia una cultura abierta, trabajo en equipo, conexiones, objetivos externos, delegan, confían, apoyan, actúan y toman riesgos calculados. Esto ha ido sustituyendo a las jerarquías, las fronteras y los objetivos internos, reprimir, desconfiar, controlar, analizar y tener miedo a los errores en vez de asumirlos como oportunidades de crecimiento. En lenguaje formal es el cúmulo de las más importantes normas de comportamiento, las reglas no escritas que condicionan la forma en la cual la gente logra que se hagan las cosas y que se relacione con los demás en la organización y con quienes no forman parte de ella.

La organización tradicional la cual refleja su estructura jerárquica en el organigrama está siendo sustituido por una más real basada en las relaciones interpersonales la cual se da ha conocer con el flujo de información que se genera en ella formando una red de comunicación entre personas y grupos de trabajo.

⁴ RIBERO, Lair. La Comunicación Eficaz. Ed. Urbano. España, 2000. p13

Las organizaciones que son administradas en forma positiva tienden a ser más satisfactorias para los participantes y también pueden ser más efectivas y eficientes. "Una empresa humanizada rinde más".⁵

1.2 ¿Qué es el Clima Organizacional?

El Clima Organizacional es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimenta con sus miembros, influye en su comportamiento, y se puede describir en término de valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización.

El clima es determinado fundamentalmente por las características del comportamiento, las actitudes, las expectativas de otros y la realidad social y cultural. "La imagen de la empresa no es un concepto abstracto, un hecho inevitable o secundario, ni una moda. Es un instrumento estratégico de primer orden y un valor diferenciador y duradero que se acumula en la memoria social"⁶

El Clima Organizacional es una de las causas más importantes de la satisfacción y el desempeño laboral en las organizaciones. Es una variable moderadora entre la estructura y los procesos en una organización y los resultados principales de los empleados. En esencia, esto implica que la estructura de la organización y los procedimientos y procesos cotidianos influyen y determinan el clima, y a su vez, afecta el desempeño y la satisfacción de los empleados. "El Clima es lo que los miembros de la organización experimentan. El Clima laboral es el conjunto de factores que afecta al trabajo diario y las expectativas de sus trabajadores. Es uno de los factores más importantes que influyen en el rendimiento de los empleados y en la productividad de la empresa".⁷

El clima interno de una organización incluye la naturaleza de las redes de comunicación de las organizaciones, los sistemas de recompensa, el estilo de liderazgo y las técnicas para la fijación de objetivos.

⁵ COSTA, Joan. Imagen Corporativa del siglo XXI. Ed. La Crujía. 2ª. ed. Argentina, 2003. p.126

⁶ *ibid.* p 60

⁷ THOMPSON, Kevin. RODRIGUEZ Tarodo Almudena. Op Cit. P.173

El clima es el punto focal de un complejo conjunto de fuerzas de una organización que inciden sobre quienes trabajan en ella.

El Clima Organizacional para que sea sano, debe contener los siguientes rasgos:

- Integración de los objetivos organizacionales y personales.
- Estructura flexible con una red de autoridad, control y comunicación con autonomía para cada uno de los miembros.
- Estilos de liderazgo adecuados para determinadas situaciones de trabajo.
- Confianza, consideración y apoyo mutuos entre los diferentes niveles de la organización.
- Reconocimiento de las necesidades, los atributos y las expectativas de las personas en el trabajo.
- Atención al diseño y la calidad de la vida laboral.
- Puestos desafiantes y responsables con altos estándares de desempeño.
- Sistemas equitativos de recompensa basados en reforzamientos positivos.
- Oportunidades para el desarrollo personal, profesional y el progreso.
- Trato justo en las políticas con el personal organizacional de forma equitativa.
- Análisis de los conflictos sin demoras o confrontaciones.
- Funcionamiento democrático entre el empleado y la organización.
- Fomento de la sensación de que se es un miembro necesario e importante de ella.

“Toda organización tiene que asumir la responsabilidad total de su impacto en los empleados, en el ambiente, en los clientes y cualquier persona o cosa que toque”⁸

El Clima Organizacional es un ambiente compuesto por fuerzas internas y externas que influyen en el desempeño y la productividad de los empleados.

La importancia del enfoque anterior, reside en el hecho de que el comportamiento depende de las percepciones que tenga el trabajador de los factores internos y externos de la empresa. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las

⁸ DRUKER, Peter, Su visión sobre; La administración ; La organización basada en la información; La economía; La sociedad . Ed .Norma Colombia ,1996. p.80.

actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización.

Carlos Llano menciona a Fritz Schumacher en donde dice: "hay que dejar de trabajar más para trabajar mejor"⁹ y que "La función del trabajo es triple: 1º. Dar a la persona la posibilidad de desarrollar facultades, 2º. Permitirle vencer el egocentrismo innato uniéndole a otras personas en una tarea común y 3º. Producir los bienes y servicios que todos necesitamos para llevar una vida digna"¹⁰

El concepto de Clima Organizacional tiene diversas características que repercuten en las personas y en las que se resaltan:

- Las características internas y externas son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- Es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones como: días finales del cierre anual, proceso de reducción del personal, incremento de salario, etc.
- El Clima Organizacional junto con las estructuras, características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores como son: el liderazgo, las prácticas de dirección, los propios del sistema formal y la estructura de la organización.

Un buen clima o un mal clima de organización tendrán consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. "Los logros de una organización son el resultado de los esfuerzos combinados de cada individuo en la organización, trabajando por conseguir

⁹ LLANO, Carlos. *Sistemas versus Persona. La nueva Cultura de la Organización*. Ed. Mc. Graw hill. México, 1998. p69.

¹⁰ *Ibidem*

objetivos comunes. Estos objetivos deben ser claramente comprendidos por todo el personal de la organización y deben reflejar el carácter básico y personalidad de ella".¹¹

El Clima Organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan todos los miembros de una empresa.

La forma de hacer las cosas dentro de la organización influye y afecta su comportamiento en cuanto se ven afectados hacia un beneficio o un perjuicio.

Las formas son las siguientes:

1.- De Estructura: Representa la percepción acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones en que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.

2.- De Responsabilidad: Es la forma de percibir y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización, esta cuenta con la supervisión adecuada para ayudar a desarrollarse.

3.- De Recompensa: Corresponde a la percepción recibida de los miembros sobre el trabajo bien hecho. Si las organizaciones se basan mas en premio que en el castigo, puede generar un clima apropiado.

4.- De Desafío: Se refiere a las metas previamente analizadas y calculadas que los miembros de una organización tienen que alcanzar respecto a objetivos específicos, lo cuales implican riesgos y desafíos que se pueden correr durante el desempeño de su trabajo y que ayuda a tener un clima competitivo necesario en toda organización, sin pedirle a nadie, nada que no pueda alcanzar.

5.- De Relaciones: Es la percepción de un ambiente grato de trabajo por parte de los miembros de la empresa , buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización basadas en el respeto.

¹¹ Ibero; p 181

6.- De Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Principal énfasis en el apoyo mutuo, el ganar-ganar y el bien común.

7.- De Estándares: Los miembros de la organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización y se premia el trabajo en equipo de aquellos que los han alcanzado.

8.- De Conflicto: El rumor juega un papel determinante en la manera en que se comunican las cosas entre los miembros de una organización. Hay que promover la comunicación clara, concisa y precisa para evitar mal entendidos.

9.- De Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo, es decir, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

“Hoy cada vez más personas esperan y exigen que su trabajo y su empleo sea significativo”.¹²

1.3 ¿Qué es la Comunicación Organizacional y cuales son sus funciones?

La Comunicación Organizacional es el intercambio de hechos, puntos de vista e ideas que originan una unidad de propósitos, intereses y esfuerzos de un grupo de individuos organizados para lograr una misión determinada. La meta específica de los esfuerzos encaminados a conseguir la comunicación con los empleados es la de alcanzar confianza y comprensión mutua entre estos y la administración en todas las cuestiones de interés común, de modo que los empleados apoyen con empeño y entusiasmo todas las actividades esenciales para el éxito del negocio. Para crear riqueza “se necesita información que le permita a los ejecutivos formar juicios bien fundados. Se requiere cuatro juegos de herramientas de diagnóstico: Información básica, información

¹² DRUCKER, Peter. *Op Cit.* p.307

productiva, información de la competencia e información sobre asignación de recursos escasos. Esto constituye la caja de herramientas del ejecutivo para manejar el negocio corriente”¹³

“De acuerdo con el modelo de comunicación, diseñado por Eulalio Ferrer, existen tres tipos de comunicación dentro de una organización:

La Comunicación Interna o Intrainstitucional: Es la que se da entre el personal de la empresa en dos direcciones: vertical descendente, como las órdenes de trabajo; vertical ascendente (los informes de actividades), y horizontales, como los memorandums ínter departamentales.

La Comunicación Externa o Interinstitucional: Es la que tiene lugar entre la empresa y otras organizaciones que tiene vínculos con ella, como las empresas proveedoras, las autoridades gubernamentales, la prensa, los grupos ecologistas, etcétera.

La Comunicación Comercial: Su propósito es que la empresa informe a los potenciales clientes o usuarios sobre las características de los productos o servicios que vende, con el fin de motivar la acción de compra.”¹⁴

Otra forma de dividir a la comunicación organizacional es:

Comunicación Formal: Se basa en la estructura organizacional y en los modelos institucionales de comunicación. Sus conductos principales son los flujos de comunicación administrativa.

Comunicación Informal: Comienza en las relaciones sociales que surgen espontáneamente entre los miembros de las organizaciones y que se apoya en los flujos informales de comunicación. “Lo que confiere la mayor parte del poder boca a boca es el hecho de tratarse de un mecanismo de transmisión de experiencias”¹⁵

¹³ ibid. p.121

¹⁴ BONILLA Gutiérrez Carlos. Relaciones Públicas. Ed. CECSA. México, 2000. p19.

¹⁵ Silberman, George. Los Secretos del marketing boca a boca. Ed. Norma. México, 2001. p.21

La Comunicación Organizacional tiene como objetivo utilizar técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

La Comunicación Organizacional se puede medir en la función de que las tareas no se dupliquen ayudando a fomentar un ambiente de eficiencia del trabajos las personas dentro de la organización, esta comunicación puede ser oral y escrita.

La comunicación cumple cuatro funciones principales en la organización:

La comunicación sirve para **controlar** de varias maneras la conducta de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requiere que los empleados sigan. Sin embargo, en varias ocasiones no son correctamente comunicadas, lo cual, produce problemas que repercuten en la productividad de la organización. “La objetividad es la presentación exacta, completa y clara de los hechos y conclusiones pertinentes; en otras palabras, es una evaluación imparcial de las ventajas, las desventajas y el valor de los productos”¹⁶

La comunicación fomenta la **motivación** al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo. Es así como el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el reforzamiento de una conducta deseada estimulan la motivación y requieren comunicación. “La habilidad de la persona, la naturaleza del contexto en el trabajo, las herramientas y materiales disponibles para realizar su trabajo, la naturaleza misma del cargo y la habilidad de la empresa para coordinar los esfuerzos del empleado, del grupo o del departamento- tienen que ver todos con la efectividad organizacional”¹⁷

¹⁶ ibid. p.95

¹⁷ Echen;Edgar. Psicología de la Organización. Ed. Prentice Hall. 3ª.ed.México, 1982. p 93

La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental de escape para que los miembros de una organización al manifestar **expresiones emocionales** como frustraciones y sentimientos de satisfacción de necesidades personales y sociales.

La principal función de la comunicación es la de facilitar la **información** necesaria para la toma de decisiones, para identificar y evaluar opciones alternativas.

Lo ideal es que la naturaleza de la empresa sea muy clara y los objetivos y metas a seguir para evitar confusiones. Se debe explicar la misión, visión y objetivos de la organización para motivar a todos los públicos internos y externos, para involucrarlos en la labor educativa y en la estimulación moral que realiza ya sea por vía oral y/o escrita. La comunicación promoverá el acercamiento a la institución y establecerá los vínculos necesarios de cooperación que se reviertan en un proceso educativo de mayor calidad.

“Una de las exigencias fundamentales para que todos los niveles trabajen al unísono mediante esfuerzos eficaces y corporativos es una honradez e integridad completa. El conseguir nuestros objetivos de beneficio requiere proporcionar productos y servicios del mayor valor posible para nuestros clientes, ganando y manteniendo de esta manera su respeto y lealtad”.¹⁸

El hecho de no conocer el proceso comunicativo que tiene la organización trae como consecuencia problemas y deficiencias por lo que se debe identificar para saber si es funcional o requiere de modificaciones. Deben de prevalecer las exposiciones razonadas de tareas para su conocimiento, comprensión y colaboración, y la organización tiene el deber de promover este proceso.

El proceso de Comunicación.

Para que haya comunicación se necesita una intención, manifestada como un mensaje que va a transmitirse. Va de un origen (emisor) a un receptor. El mensaje se codifica (se convierte en una forma simbólica) y se transmite a través de algún medio (canal) al

¹⁸ LLANO, Carlos. Op Cit. p.181.

receptor, quien recibe el mensaje enviado por el emisor. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra. "Podríamos decir que una comunicación eficaz es aquella que conseguimos que nuestro interlocutor crea en nosotros. Pero para que se dé esa confianza, ¿sabes quién es la primera persona que debe creer en lo que dice? Por supuesto, tu mismo."¹⁹

La fuente inicia en un mensaje al codificar un pensamiento. El mensaje es el producto material concreto de la codificación del origen(emisor). El canal es el medio por el que pasa el mensaje. Lo elige el emisor, quien también determina que sea un canal formal o informal. Los canales formales los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de sus miembros. Siguen la cadena de autoridad dentro de la empresa. Otros mensajes, como los de carácter personal o social, utilizan los canales informales de la organización. El receptor es aquel al que se dirige el mensaje. Pero para recibir el mensaje, los signos que contiene deben adquirir una forma que el receptor comprenda, es la fase de decodificación del mensaje. El último punto de unión del proceso de comunicación es la retroalimentación, que es la comprobación de que el mensaje ha sido transmitido y comprendido por la otra persona."El boca a boca es mucho más verosímil que el más sincero de los vendedores. Tiene la capacidad de llegarle a más personas y de una manera más rápida"²⁰

El reto sería, primero repensar el proceso de la educación en las instituciones, organizaciones capaces de redefinir la "Cultura de Comunicación" que rige las relaciones entre administración, cuerpo docente y alumnos (públicos) en el caso ISE, para implementar un proyecto más participativo e interactivo; segundo, preguntarse que rige su relación con el mundo que las rodea, la comunidad y los propios medios de comunicación, explicando sus actos, socializando sus conquistas culturales, interviniendo directamente en la realidad socioeconómica y cultural del barrio, la ciudad, el país. A la vez analizar su espacio curricular de manera que sitúe a la producción y difusión del conocimiento en función de la lectura de la realidad autónoma y crítica, que permita a los educandos la construcción de sus propias visiones sobre la realidad de la sociedad.

¹⁹ RIBEIRO, Lair. Op Cit. p 123.

²⁰ SILVERMAN, George. Op.Cit. p.16

“Especialistas conceden a la comunicación un papel primordial para la eficiencia organizacional. Lo equiparan con el sistema nervioso o circulatorio de los seres vivos. Con esta lógica, la falta de comunicación efectiva es síntoma de enfermedad en la organización”²¹

²¹ BONILLA Gutierrez Carlos. Op Cit. P29.

BIBLIOTECA UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS

2.1. Fundación y el crecimiento de la ISE

La ISE es una empresa familiar constituida como una Sociedad Civil el 13 de Septiembre de 1970. El Consejo de Administración es el organismo rector de las principales decisiones directivas, operativas y los planes de sucesión. Inicia sus operaciones con un Rector responsable ante las autoridades de la Universidad Nacional Autónoma de México a la cual se incorporaron los planes de estudio de las Escuelas de Preparatoria y Odontología siendo sus directores fundadores destacados profesores, miembros de las familias que forman parte del Consejo de Administración, y un administrador de servicio escolares.

En el mes de Octubre del mismo año, inician la Licenciatura en Comunicación con su plan de estudios de ocho semestres y reconocimiento de la Secretaría de Educación Pública.

En 1971 consolidan un proyecto más, al poner en marcha los estudios profesionales en ocho semestres de Contaduría y Administración, incorporados a la UNAM.

En 1973, la Escuela de Odontología da la apertura a los cursos de Posgrado, con las especialidades odontológicas de Odontología Forense y Patología Bucal para fortalecer a sus egresados.

Con la visión y la experiencia ISE, se actualizaron los procesos de enseñanza para estar con la modernidad de su tiempo, y aunado a los nuevos recursos que la computación les dio como una herramienta de solución simplificada para ejecutar las diferentes tareas en mundo laboral, La ISE inicia la Licenciatura en Informática en 1986 y con el objetivo de que su alumnado fuera un desarrollador de programas de computación y con ella ser una oferta educativa encausada a participar e incursionar en el nuevo mercado de trabajo.

La Escuela de Derecho la ISE, inicia sus actividades académicas 1983 con un plan de estudios de ocho semestres y reconocimiento por la SEP. Sus clases solo se imparten en el turno vespertino con el propósito de que su alumno se inserte en el campo laboral

mediante prácticas y servicio social en diferentes despachos o el área pública de procuración de justicia. Esta fue una estrategia académica implementada de tal forma que se combinaran la teoría y la práctica para tener abogados de excelencia formados en esta institución de Servicios Educativos.

En 1985 la ISE obtiene el reconocimiento de validez oficial para las especialidades de Odontopediatría, Endodoncia y Ortodoncia del área Odontológica, con lo que fortalece sus estudios de Posgrado de la Escuela de Odontología.

En este mismo año la Escuela de Derecho implementa sus actividades de Educación Continua con la realización de Diplomados sobre temas de actualidad con el fin de fortalecer a sus egresados.

El crecimiento de la ISE rebasa sus estrategias y sus metas en el mercado de la educación en 1986 compra otros terrenos para crear otro plantel educativo en el cual se imparten los estudios de Preparatoria y la Licenciatura en Diseño Gráfico. Además amplía sus oficinas administrativas y su estructura de servicio.

En 1987 inicia la Escuela de Psicología y en 1992 la Escuela de Arquitectura respondiendo a la demanda nacional. En este mismo año, se trasladan al plantel del sur de la ciudad Estudios de Posgrado y Educación Continua, así como la Dirección de Asuntos Culturales y Egresados.

En el año 1996 se construye el primero de otros planteles en los Estados de la República, éste primero se especializó en Área de la Salud con las Licenciaturas en Odontología, Psicología, Medicina y Nutrición. Además este plantel se equipó con la tecnología necesaria para las prácticas propias de estas ciencias, y se vinculó al servicio médico forense de los Estados para que sus alumnos puedan tener las prácticas de campo necesarias que los ayuden en su desarrollo y formación como Médicos Cirujanos

En ese mismo año la ISE actualizó todos sus programas de estudio con el fin de enriquecer el desarrollo de sus estudiantes por medio de materias ISE con el objetivo de

integrar al mercado laboral a mejores egresados, con un valor agregado que los diferencia. Las Escuelas Profesionales de la ISE se incorporaron a la Secretaría de Educación Pública y la duración para realizar los estudios se declaró en ocho ó diez semestres dependiendo de la Licenciatura.

En cada una de las licenciaturas es tradicional que se realicen los “Caminos Culturales”, que permiten a los alumnos tener un acercamiento a las diversas formas de pensamiento de otras culturas a través de mesas redondas, exposiciones de arte, incluso, colaboran de forma directa generando diferentes expresiones artísticas, teniendo como objetivo el acercarlos con, empresarios invitados tendiendo puentes entre ambas partes y vinculándolos con la fuerza laboral. Los alumnos muestran sus trabajos académicos por semestre. Esta actividad le permite al estudiante comprender y aplicar los conocimientos teóricos y prácticos que se adquieren en el aula y da a conocer a la comunidad universitaria de forma interactiva las enseñanzas que va adquiriendo en cada campo académico en específico.

Las “Conferencias Maestras” son otro proceso por el cual la comunidad universitaria entiende y evalúa el entorno laboral, y en específico de acuerdo al tópico de la conferencia, el educando fortalece su conocimiento gracias a la experiencia de los diferentes invitados de reconocido prestigio.

El resultado de estas prácticas en cada licenciatura ha propiciado actualmente dos problemas de comunicación:

1. La competencia desleal entre las diferentes licenciaturas y entre los mismos estudiantes de cada una de ellas sin árbitros ni reconocimientos.
2. La unidad institucional no se esta fortaleciendo dado que en cada plantel cada área de estudio se siente la única y la mejor y no toma en cuenta los esfuerzos de las demás. Falta de reconocimiento dentro de la comunidad universitaria.

La competencia que se realiza sin apego a la comunicación institucional ha creado este sentimiento de individualidad y que en mucho ha incidido en este ejercicio de comunicación deficiente.

La ISE fue conformada con una estructura académica y administrativa muy sólida, cuenta actualmente con dos Preparatorias, Catorce Licenciaturas, seis Especialidades, cinco Maestrías y un Doctorado.

La tecnología ha cambiado y desde el inicio de la ISE hasta nuestros días, ha tenido saltos abismales, los fundadores han tenido que adaptarse a este nuevo mundo en el cual estamos sumergidos y han tenido la visión de utilizar a la tecnología para su evolución.

Para cumplir con los procesos prácticos la ISE se actualizó en lo referente a tecnología de punta para responder a las necesidades de las diferentes áreas, el Centro de Cómputo es el encargado de dar soporte técnico y de implementar nuevas herramientas para ser más eficientes. Por otro lado se encarga de resguardar los equipos para el uso de los todos los alumnos y egresados los cuales cumplen con las normas de certificación requeridas por la SEP. La tecnología en lo que se refiere a los Laboratorios de Química, Física y Biología para las Escuelas Preparatorias es apropiada para su uso y autorizados por la UNAM.

Los Estudios de Radio, Televisión, Multimagen, Diseño, Periodismo Cine y Fotografía tienen equipos con tecnología adecuada para las prácticas profesionales de los estudiantes de las Escuelas que contemplen estos talleres dentro de su plan de estudios.

Nuestro personal docente tiene reconocido prestigio dentro de su campo laboral para cada materia, este vínculo permite que además de dominar la teoría tengan una visión más amplia del mundo y puedan transmitir sus experiencias a sus educandos. Este es el criterio con que se contratan a los profesores que imparten su cátedra en las escuelas

preparatorias y en las distintas licenciaturas y Posgrados de la ISE. Además se procura que se sigan capacitando tanto en el estudio de un grado superior o alguna especialidad.

Los maestros que enseñan las lenguas extranjeras en el Centro de Idiomas están reconocidos por las instituciones con reconocimiento internacional como lo son el Instituto Dante Aligheri, la Alianza Francesa, el Consulado Británico, la Embajada de los Estados Unidos, la Embajada de China y el Instituto Goethe entre otros. Este ofrece servicio tanto a nuestra comunidad universitaria, como a públicos externos y extiende certificados con reconocimientos a nivel nacional e internacional.

El Consejo Directivo ha logrado conformar a través del Centro de Computación 25 laboratorios con 20 máquinas cada uno con plataformas PC y MAC con un total de alrededor 500 computadoras más equipos periféricos en red.

En la Biblioteca de cada plantel se encuentran los libros correspondientes para cumplir los diferentes planes de estudios, esto nos da un total de total 30,500 volúmenes y el acceso a otras bibliotecas de otras instituciones educativas tanto nacionales como extranjeras gracias a los diferentes intercambios que ha logrado entablar la ISE.

Las “Jornadas Académicas y Culturales” se realizan durante todo el año en sus distintas escuelas y planteles la comunidad en general puede acceder y participar.

Así mismo la organización anual del “Foro Cultural de la ISE” se ha convertido en un orgullo, en el se presentan ante la comunidad universitaria, conferencias magistrales y mesas redondas, que permiten participar a nuestros alumnos con el fin de que su formación sea integral y puedan tener otros puntos de vista de diferentes personas.

Los alumnos desarrollan sus habilidades artísticas y deportivas y hay competencias con otras instituciones educativas. Además tenemos un consolidado equipo de porras quien ha participado en el extranjero con resultados de éxito para la ISE. El deporte es una parte muy importante en esta edad en donde el desborde de energía es canalizado de manera creativa para difundir el lema: “mente sana en cuerpo sano”.

Se dan “Premios Relevantes” a distintas personalidades de la comunidad que son consideradas por la ISE como personas ejemplares por sus aportaciones para el mejoramiento de la sociedad y la ayuda al prójimo, con el fin de promover la responsabilidad social, y lograr un vínculo entre estas personas destacadas, nuestros alumnos y egresados de tal manera que el reconocimiento sea mutuo.

Nuestro espíritu de servicio se ve reflejado en la operación diaria de nuestras Clínicas Odontológicas las cuales prestan servicios dentales a la comunidad en general por precios significativos, con el fin de contribuir a mejorar su salud ya sea de forma preventiva atendiendo problemas específicos o generales de la cavidad oral, para eso contamos con la “Clínica de Odontología General” en donde se diagnostica el padecimiento y se canaliza a las diferentes especialidades que aquí se imparten, tales como Endodoncia, Parodoncia, Periodoncia, Implantes o Prostodoncia.

En el caso de la Escuela de Odontología se ha establecido un vínculo directo para la clase que menos tiene y a través de su brigada móvil odontológica llega a estas comunidades, por mencionar algunos lugares como son: los Altos de Chiapas, Estado de Hidalgo, Estado de México y en el Sur del Distrito Federal. En estas brigadas participan un promedio de 120 alumnos y 4 docentes por semestre, los resultados siempre han sido muy satisfactorios y son cíclicas como parte de la función institucional de responsabilidad social.

La Escuela de Medicina sigue los mismos pasos de Servicio a la Comunidad cumpliendo con la Responsabilidad Social que le corresponde.

La Escuela de Derecho tiene un “Despacho de Abogados” constituido por profesores y becarios con los mejores promedios que dan de manera gratuita asesorías a las personas de la comunidad ISE o al público en general promoviendo la ayuda a los demás.

La ISE adapta a los cambios del tiempo y conserva el interés de ofrecer excelencia académica y formación integral a sus alumnos en sus diferentes planteles. Este hecho ha sido fundamental para su consolidación, la cual se ve reflejada en su prestigio.

Además cuenta con el servicio de Internet para dar servicio a los alumnos y profesores de todos los niveles, esto ha permitido que la ISE fortalezca a su alumnado mediante las prácticas profesionales que mucho se logra por la versatilidad y el software específico para cada licenciatura.

En el proceso histórico de la ISE no se han generado los documentados en libros o procedimientos de protocolo institucional para su consulta, estos datos son el resultado de documentos seccionados en diferentes áreas y de los usos y costumbres nos hablan de sus socios fundadores como hombres de palabra y por eso muchas de las acciones que se realizan dentro de la ISE son de esta manera y forman parte de la Cultura Organizacional que prevaleció hasta hace pocos años. "Las relaciones humanas en las empresas, en la mayoría de los casos tienden al compañerismo."²²

En la actualidad en la ISE se ha debilitado la Cultura Organizacional debido al a los diferentes cambios en las áreas académica y administrativa, la forma de trabajar muy particular de algunos empleados, basada en la Disciplina, la Ética y los Valores Universales, no ha sido comprendida por el nuevo personal. "Todo en el mundo requiere de un cierto orden. Cuando una organización varía continuamente su manera de operar, tarde o temprano cunde la confusión y empieza el problema".²³ El trabajo en equipo y la calidad en el servicio eran velados por todos y asumidos como una responsabilidad compartida para poder ser dignos de recomendación y de que la ISE siguiera estando viva. La imagen ISE cumplía con excelencia su misión. "La imagen de una persona o institución se deriva de cómo la perciban quienes interactúan con ella. La percepción, entendida ésta como la sensación interior que resulta de una impresión producida por los sentidos, es generadora de estímulos que pueden ser verbales o no verbales. Estos

²² RUIZ González, Moisés. La Encrucijada del Líder. Ed. Thompson. 5ª. Ed. España, 2003. p 51.

²³ CASTAÑEDA, Luis. Como destruir una empresa en 12 meses o antes. Ed poder. 3ª.ed. México, 2003.

últimos son aquellos que comunican sin palabras y provienen de infinidad de fuentes emisoras. Se relacionan principalmente con la vista, el olfato, el gusto y el tacto”²⁴

La falta de líderes en el área académica y administrativa, eso impide implementar nuevos proyectos que contribuyan al Desarrollo Académico. Debido a los años que trabajaron éstas dos áreas de común acuerdo y con una comunicación abierta, convencidas a realizar de la mejor forma sus funciones que se reflejaba en las buenas negociaciones en donde las dos partes ganan. El ejemplo hablaba por sí mismo con entrega y compromiso al trabajo, aunado al buen humor de líderes carismáticos a los cuales la comunidad ISE reconocía y respetaba, el perfil de las personas en los diferentes puestos era el indicado. Este equipo de trabajo consolidado y sólido permitió el desarrollo y crecimiento por muchos años. “En primer lugar el líder debe ayudar a la organización a elegir el camino correcto siguiendo una visión, un objetivo o un plan. En segundo lugar, el líder debe ayudar a motivar a la gente a seguir el camino”²⁵

La ISE se creó para Educar y Forjar con Honestidad a las futuras generaciones de hombres y mujeres que con valores y principios son y serán profesionistas que participen en el mejoramiento de su entorno. Esta institución fue creada con mucho esfuerzo y se ha mantenido vigente, cumpliendo el sueño de unas personas que se atrevieron a realizar y concretar una idea.

Por mucho tiempo la manera de trabajar se hizo de la siguiente manera: “La eficiencia se produce cuando la gente está trabajando a pleno rendimiento. La eficacia es un concepto distinto. Implica asegurarse de que la gente hace las cosas que tiene que hacer. Lo ideal es que los trabajadores trabajen eficaz y eficientemente”.²⁶

²⁴ BONILLA, Gutierrez Carlos. Op Cit. p.142.

²⁵ BRICKLEY, James. SMITH, Clifford. ZIMMERMAM, Jerord. WILLETT, Janice. Op Cit. p.262

²⁶ RESS, David. PORTER, Christine. Habilidades de Dirección. Ed. Tompson. 5ª.ed. España, 2000. p 27

CAPITULO 3. CULTURA, CLIMA ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL ISE

3.1. LA CULTURA ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA ISE

En este nuevo siglo XXI, en donde movimientos como el postmodernismo nos impregnan, el fenómeno histórico que nos afecta a nosotros como personas y por lo tanto a las organizaciones como la ISE.

EL postmodernismo no es precisamente una corriente definida, es un progreso continuo y en las empresas como la ISE se manifestó con su consolidación, la ISE con sus nuevos líderes formales han dando más importancia a las ganancias y se fija más en las utilidades y ve a los clientes como números que les dejan dividendos.

“El problema no es el mundo; el problema lo crea uno en su relación con el otro, y ese problema, al extenderse, se convierte en el problema del mundo”²⁷. Estos son algunos de los factores que vemos ante nuestros ojos y que nos hablan de que las personas como empleados se les encasillan en el proceso de producción y se les toma en cuenta como horas hombre. Esto en vez de fortalecer al sistema, lo debilita debido a que dependemos de las ligaduras entre personas y comunidad.

En la Comunidad ISE las personas se sentían cómodas en un sistema basado en la confianza y se incluyan en un espacio dentro de la organización. Se deja por el modo propio natural de las personas que se fomente la solidaridad, la amistad, la compasión, la tolerancia y el afecto. Debemos regresar al equilibrio entre la producción y las personas. “Si las personas en los cargos directivos tienen que imponer castigos pero no recompensas a los empleados, no será razonable esperar que tengan, además, buenas relaciones con los mismos empleados.”²⁸

²⁷ SILICEO Aguilar, Alfonso. Liderazgo: El Don del Servicio. Ed. McGraw-Hill México 2001 p. 61

²⁸ RESS, David. PORTES, Christine. Op Cit. 82

“Los valores personales no son abstracciones elevadas, sino credos íntimos que sentimos, aunque no los expresemos jamás con palabras. Nuestros valores se traducen en resonancia emocional, ya sea positiva o negativa”²⁹.

Juan Pablo II decía: “La conciencia expresa la dignidad de la persona humana se caracteriza como uno de los rasgos del panorama social contemporáneo” y que “la persona debe tener primacía sobre las cosas”. Hay que desmaterializarnos y encontrar un equilibrio entre procesos administrativos y las personas, esto es lo se trata de de lograr con el, “Plan de Comunicación Interna para difundir la Cultura Organizacional” dentro de la ISE.

Las personas son únicas e irrepitibles y por ese solo hecho nadie dentro de la empresa va hacer las cosas iguales, no lo hará ni mejor ni peor, sino diferente. Las personas en los diferentes puestos no son intercambiables aunque se crea lo contrario, nadie podrá ser sustituido de tal manera que otro haga las cosas como él las hacía, quien sustituye tendrá su peculiar forma de hacer las cosas pero no las obrará de la misma manera porque eso es individual de cada uno, es como la dignidad de cada quien, es única. “La inteligencia emocional... se refiere a la capacidad del líder para optar por suspender o controlar sus emociones y comportamientos. Su dinámica se puede sintetizar en la habilidad de pensar antes de actuar”³⁰.

Cada una de las piezas funciona de una manera especial dentro de una máquina, así las personas adecuadas funcionarán dentro de este ente llamado empresa, dándole un sentido a cada unidad en la que se desenvuelve afectando positiva o negativamente a todo el sistema.

Actualmente a lo largo de las experiencias cotidianas nos damos cuenta de que este concepto se utiliza superficialmente en la ISE ya que la toma de decisiones se hace de manera automática en base a la generación de utilidades para unos cuantos.

²⁹ GOLEMAN, Daniel. La Inteligencia Emocional en la Empresa. Ed. Javier Vergara. 2ª Edición. España. 2002 p. 81

³⁰ SILICEO Aguilar, Alfonso. Op. Cit. p. 29

“Es un error decir que la función de la empresa es producir utilidades. Las utilidades son el resultado de cumplir adecuadamente con la misión social, no el objetivo principal del negocio”³¹

Las empresas están compuestas por personas, no podemos dejar que la dignidad de éstas tenga ambivalencias porque entonces las empresas también estarán afectadas y con ellas la sociedad mexicana en este caso. Debemos estar concientes de que, somos lo que hacemos del mundo en que vivimos.

Al hablar de una empresa de servicios que se dedica a dar educación, creo que ha veces los más olvidados son nuestros propios empleados, a ellos también hay que enseñarles a desarrollar sus capacidades personales en bien ellos mismos y de la empresa. Se les debe de proporcionar un clima laboral adecuado, en donde se fortalezcan en conocimientos, formación y carácter. “Los autoritarios no son ni por mucho los más sensatos, pues se valen del poder para ver coronados sus deseos y planes, sin importar a quiénes perjudican en el camino”³².

Además de criterios operativos como base para alcanzar la meta a través de la eficiencia, la competencia, el trabajo en equipo y la colaboración, la ISE debe de ser capaz de entender que es una empresa de servicio y que todo su ámbito debe girar alrededor de este hecho, es una Institución Educativa que presta ese servicio. Tal vez sea el principio de un cambio positivo entre humanismo y técnica.

Uno de los problemas en ISE es que casi todos los departamentos o direcciones trabajan de manera independiente y no hay un vehículo de amalgamiento para hacer las cosas de una manera más sencilla y sin duplicar funciones, es por esto que la comunicación es esa materia vital que debe ayudar a crear las condiciones para el cambio. “Una forma de facilitar que el directivo o el supervisor realice cuestiones disciplinarias de su cargo consiste en permitir que también pueda distribuir recompensas cuando proceda.”³³ Si las personas son consideradas como tales y se les reconoce como con capacidades que

³¹ CASTAÑEDA, Luis. Op Cit p 22.

³² SILICEO Aguilar, Alfonso. Op. Cit. p. 96

³³ RESS, David. PORTER, Christine. Op. Cit. 83

desarrollar o incluso mejorar el clima de apoyo y apertura, repercutiría en la productividad y ayudará a restablecer la dignidad de las personas al tomarlas en cuenta pudiendo expresar y respetar sus puntos de vista. Ellos son los que están en el campo de batalla y tienen la información de primera mano para la implementación de estrategias futuras.

Todos estamos interconectados y por lo tanto al mejorar cada uno de nosotros, contagiaremos a los demás y estos a su vez a otros y los que no tengan la capacidad de adaptarse al cambio, saldrán por si mismas al no sentirse integradas al equipo que forma la ISE. "Al quedar cesante, al no tener una función en el todo, la persona deja de ser y le invade la angustia de su propia nada"³⁴.

En la ISE desde la década de los Noventa prevaleció la solidaridad y hospitalidad lastimada anteriormente, las cosas se hacían con más gusto porque se entendían los objetivos y las metas a cubrir. Aun así la esencia de la ISE sigue latente.

Esta manera tan especial de acoger a los extraños como propios es una de las formas en que los seres humanos actúan naturalmente, esta atmósfera origina el criterio de proximidad e incidencia, y lo ajeno se hace próximo, ese ambiente se respiraba en la ISE.

La empresa debe ser un lugar donde las personas socializan, hay veces que es parte de su familia, encuentra a sus mejores amigos y en sí, forman una comunidad vital. Cuando un grupo de trabajadores se reúne regularmente a buscar maneras de mejorar su desempeño, corporiza un afán de triunfo colectivo. Las personas dentro de la ISE trabajaban en base a la dignidad y a la confianza de que cada quien hacía el trabajo que le correspondía, sin embargo a raíz del cambio se empieza a desconfiar del trabajo y de las personas, se les tacha de flojas e incompetentes, lo cual merma la dignidad.

Por lo tanto se empieza a sentir lo inhóspito, lo hostil, lo injusto ya que dichos líderes formales al inicio de su gestión no contaban con los elementos necesarios para evaluar al personal. Después de casi cinco años esta situación prevalece e incluso se ha vuelto parte del clima organizacional desfavorable.

³⁴ GOLEMAN, Daniel. Op. Cit. P. 151

La ISE está situada dentro de la sociedad, su primera función es ser una empresa que ofrece un servicio educativo con razonables utilidades. Su segunda función es la de ofrecer seguridad y razón de ser a los miembros de una comunidad al generar empleos y cumplir con la responsabilidad social.

Las normas sociales y culturales que determinan esta segunda función son parte del medio en la que se ven incluidos los factores económicos y de producción. Se trata de dar un buen producto a un costo adecuado. Esto a menudo constituye una exigencia conflictiva para la ISE, ya que debe haber parámetros de calidad que rijan a todos los productos y a todas las personas para que aunque no haya un líder consistente los procesos sigan siendo los mismos y logren atravesar por periodos cortos de confusión.

La ISE es una organización de acciones intangibles de servicios dirigidos a las mentes de las personas, esto quiere decir que: "los clientes están mentalmente presentes, pero pueden estar ya sea en una instalación de servicio específica o en una ubicación remota, conectada por medio de señales de difusión o de sistemas de telecomunicación".³⁵

La ISE produce, transmite y conserva conocimientos, estos se quedan en los archiveros, en la red, en la web, en lo manuales, en la forma de hacer las cosas. Sin embargo no se ha puesto un buen cuidado en preservarlos con el transcurso de los años y se ha ido perdiendo al grado de que hoy en día son casi inexistentes.

Las personas son las que saben la forma de hacer las cosas y no ha habido una capacitación adecuada para que se vaya transmitiendo y preparando a otros. "Los directivos suelen emplear la mayor parte de su tiempo intentando comunicarse con otras personas. Aunque la capacidad de comunicarse con los demás es importante, puede ser incluso más importante asegurarse que los demás se comuniquen con uno."³⁶

Esta es una de las causas por las que un Plan de Comunicación Interna para difundir la Cultura Organizacional a nivel Institucional es muy importante, debe ayudar a que la

³⁵ LOVELOCK, Christopher H. Mercadotecnia de servicios, Ed. Pearson, 3ª ed. México 1997. p.29

³⁶ RESS, David. PORTER, Christine. Op Cit. p 233

información de los antecedentes de comunicados prevalezca, y rescatar de forma clara pero sencilla se plasme la experiencia de muchas personas que hacen un buen trabajo diariamente. “La precisión de la toma de decisiones depende sobre todo, de una comunicación eficaz. Si el proceso de comunicación falla, todo lo demás se puede ver afectado.”³⁷

La Cultura Organizacional es la manera de cómo se hacen las cosas en la ISE. Para alcanzar la inmortalidad como organización se necesita que cobre vida propia, sus miembros como la vida misma son transitorios, para lo que se debe de trabajar en para prevalecer como empresa.

Hablar de Institucionalidad es hablar de producir un conocimiento común entre las diferentes personas que conforman a la empresa. Además de lo que se dice también es muy importante lo de se hace, lo que se crea, lo que se sostenga, se aprenda y se mejore como individuo con capacidades diferentes y que da las pautas del comportamiento en el trabajo.

La Cultura Organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la distinguen de otras.

Las características de la Cultura Organizacional ISE son: correr riesgos e innovación, minuciosidad la cual implica exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles, la orientación a los resultados, orientación a las personas, orientación al trabajo en equipo, competencia y estabilidad. Todas estas características hicieron que la organización se desarrollara y creciera.

La Cultura Organizacional está relacionada con los empleados y su forma en que perciben a la organización, esta percepción puede ser positiva o negativa en un mayor o menor grado. Es un sistema de significados compartidos. “La organización de una empresa consiste en sus estructura, políticas y cultura corporativa, todas las cuales pueden volverse disfuncionales en un entorno de negocio que cambie vertiginosamente. Mientras que las estructuras y las políticas se pueden modificar (con cierta dificultad), la

³⁷ Ibidem. p.198

cultura de la empresa es muy difícil cambiar. No obstante, modificar una cultura corporativa a menudo es la clave para implementar con éxito una nueva estrategia”³⁸

Casi todas las empresas tienen una cultura dominante, y subcultura que tienden a desarrollarse como un reflejo de los problemas, situaciones o experiencias comunes que los miembros enfrentan. Es posible que la subcultura se defina por designaciones de departamentos o por separación geográfica.

Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Idea de Cultura Organizacional es algo intangible, puesto que no se puede ver ni tocar. La cultura influye en casi todo lo que sucede en el seno de la organización.

3.1.1 Creación y Conservación de la Cultura.

La cultura de una organización no es resultado de generación espontánea. Las costumbres, tradiciones y forma general en que una organización cumple con su misión se deben en gran medida a la historia de casi 35 años de la ISE y al grado de éxito conseguido, lo cual conduce a la fuente primera de su cultura: los fundadores.

La Cultura Organización ISE resulta de la interacción entre:

- 1.- Los prejuicios y suposiciones de los fundadores de la ISE.
- 2.-Lo que a los primeros miembros a quienes los fundadores contrataron y aprendieron después con su propia experiencia.
- 3.-Los clientes (públicos internos y externos), necesitan estar físicamente presentes durante la entrega del servicio.

“Su satisfacción esta influida por factores como:

- Encuentros con el personal del servicio
- Apariencia y características de las instalaciones de servicio, tanto exteriores como interiores.
- Interacciones con el equipo de autoservicio

³⁸ KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. Ed. Prentic Hall. 11ª ed. México, 2001. p 42

- Características y conductas de otros clientes”.³⁹

La cultura se transmite a los empleados de diversas formas, ya sea por las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

Historias.

Las historias se transmiten de boca en boca como anécdotas que alguien vivió a alguien presenció. Por ejemplo en la ISE se cuenta que el primer equipo de laboratorio de química, fue comprado por uno de sus fundadores en una juguetería y era de la marca “Mi Alegría”. Esto tal vez suene chistoso pero el hecho es que a los fundadores les costó mucho trabajo obtener las cosas y estuvieron limitados durante los primeros cinco años hasta que la institución empezó a dar frutos. Cuando se cuenta esta anécdota se hace referencia a que todos los recursos materiales con que cuenta la ISE en la actualidad deben de ser tratados con mucho cuidado, ya que han sido adquiridos con mucho esfuerzo. El mensaje era claro, todos los miembros de la organización, sin excepción deben respetar esta norma de tratar a los inmuebles y a los muebles como si fueran suyos, como parte de su segunda casa.

Rituales.

Los rituales son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, por ejemplo uno de los fundadores a cargo de la Escuela de Odontología al llegar a las Clínicas, saludaba a todas las personas que trabajaban ahí, nunca se sabía a que hora llegaría pero era seguro que lo haría. Así fue como todos estaban alerta para recibir su saludo, además de demostrarle que su trabajo lo hacían con gusto y que estaban en sus puestos. El objetivo de esto era saber cuáles personas eran imprescindibles y cuáles las prescindibles. El se daba cuenta de que personas cumplían con su deber y cuales no, esto le daba la oportunidad de acercarse a las que notaba que no se esforzaban para saber la causa de su desmotivación y así poder ayudarlas. El último recurso era, separarlas de su puesto y reubicarla para que se sintiera cómoda y trabajara mejor. Así fue como durante mucho tiempo hubo un gran

³⁹ LOVERLOCK, George H. Op Cit.p32

trabajo en equipo y sobre todo se fomentó la lealtad de las personas hacia la ISE por la calidad humana con que se les trataba. Aún ahora, después de casi treinta años, los alumnos, profesores y empleados le expresan su gratitud y respeto.

Los Símbolos Materiales.

Esto se refiere a la Imagen Institucional Gráfica, la cual sólo ha cambiado una vez de logotipo. “El logotipo es la forma particular de tomar una palabra escrita, o una grafía- generalmente un nombre o un conjunto de palabras-, con la cual se designa y al mismo tiempo se caracteriza a una marca comercial, un grupo o una institución”.⁴⁰

A lo largo de los años y sobre todo con la introducción de las computadoras cada departamento le dio su toque personal al logotipo oficial. En el año 2000 el Departamento de Comunicación de reciente creación al investigar sobre la Imagen Gráfica encontró 70 modificaciones de éste. Entonces se dio a la tarea de notariar oficialmente el logotipo, se oficializaron también los colores y las formas de usarlo, se les dio a cada Director y Jefe de Área un CD con la hoja membretada, las especificaciones de los colores en pantone para pintura, bordado, tinta de impresora para que de ese momento en adelante todos mandaran hacer sus artículos promocionales de manera conjunta. Gracias a este esfuerzo en el evento de universidades anual, tanto nuestros públicos como los externos por fin percibieron homogeneidad en el posicionamiento de la marca.

Se hizo la campaña “Con Orgullo soy ISE” y se dieron botones con la leyenda “Si, con gusto”, “Nuestra misión es ser útil”. Esto dio un giro en la forma de hacer las cosas, ya que ahora todos pertenecían a una sola Institución.

Todos en el fondo perseguían el mismo objetivo, pero la forma de hacer las cosas era diferente. Hubo unión y se respiró un ambiente cordial y de cooperación.

Por cuestiones de confidencialidad en este punto no se presentará la imagen institucional de la empresa en cuestión.

Lenguaje.

El lenguaje es el que adoptan las personas como un código secreto que los identifican como parte de un equipo o una institución.

⁴⁰ COSTA, Joan. Identidad Corporativa. Op.Cit. p74

El lenguaje que se utiliza en la ISE es cordial y en términos de respeto. Las órdenes que se dan son de forma directa y si en alguna ocasión un empleado pide una explicación adicional se le da, a menos que no sea el momento adecuado, pero de todas formas se le explica que por el momento no puede conocer la respuesta, este hecho se respeta y se le da la confianza suficiente al líder para hacerlo así, es una cuestión de fe. Al tener alumnos y profesores con diferentes perfiles profesionales el lenguaje es un medio para identificar a los integrantes de una cultura o subcultura, los miembros atestiguan su aceptación de la cultura ya al reconocerse entre sí se ayudan. "La comunicación consigue influir en la reputación generando actitudes positivas, lo que implica la formación de sentimientos de confianza y credibilidad, porque el prestigio depende, cada vez más de la imagen y los valores propuestos"⁴¹

3.1.2 La Cultura en Acción.

La alta dirección es la que más fácil puede "inyectar", la Cultura Organizacional que la empresa desea que se practique. La información que se comparte es seleccionada para que las personas "vivan" la Cultura Organizacional de la empresa y, en caso de que se identifiquen con ella, firmen un acuerdo en el que al ser ya admitidos, la compartirán y harán todo lo posible por promoverla y estarán conscientes de su importancia. Esto se hace de forma verbal cuando alguien es contratado, pero con las dimensiones que tomó la ISE esto ya casi no se hace y las personas de nuevo ingreso poco a poco se van aclimatando y depende de sus capacidades que este proceso le sea más fácil.

El crecimiento de la ISE de uno a dos planteles, después a tres y otros más en los Estados de la República generó que la Comunicación Interna se modificara y se perdiera la dimensión. Cada plantel empezó a adquirir independencia y al tener personas de diferentes Estados con diferentes Culturas se empezó a convertir en un problema de Cultura Organizacional y de falta de Comunicación Institucional. Hubo un crecimiento desmedido en diez años sin haber planes estratégicos de expansión. La Alta Dirección empezó a tomar decisiones en la marcha, algunas fundamentadas y otras no tanto, sin embargo no se quedaron de brazos cruzados y estos años fueron los más productivos en

⁴¹ RUIZ GONZALEZ, Moisés. La encrucijada del Líder. Ed. Thompson. 5ª.ed. España,2003. p.123

cuestión de utilidades. La consecuencia que las políticas institucionales no se dieran a conocer dio como consecuencia que cada nuevo director que se contrataba desconocía la Misión, Visión, y Objetivos ISE, ya sea porque no le daban los manuales escritos o porque no los leían y nadie confirmaba que los hubiera entendido y por lo tanto la Cultura Organizacional no era entendida.

En la actualidad la Comunicación Interna ISE carece de líderes formales, lo que ha afectado al proceso del trabajo en equipo, ya que en cada área de trabajo cada quien tiene información incompleta lo que propicia que el proceso laboral no sea claro y las personas no entiendan el objetivo de su realización.

“La Comunicación desempeña un papel clave en el pensamiento de una organización y de sus productos en el mercado .Se utiliza para:

- Informar a los clientes acerca de la empresa y de sus productos.
- Persuadir a los clientes de que un producto específico ofrece la mejor solución para las necesidades de un cliente particular.
- Recordar a los clientes la disponibilidad del producto y motivarlos a que actúe”.⁴²

Como una institución de Servicio Educativos, la Comunicación Interna debe de ser el estandarte en la calidad del servicio. Esto afecta a la comunidad en general, dado que al no contar con la información correcta de lo que se hace en cada lugar de trabajo propicia confusión y crea una imagen de desconfianza sobre la persona que presta el servicio. “El equipo eficiente necesita, cada día más, practicar gimnasia mental, oscilante entre la lógica y la imaginación, combinada con la penetración profunda de los datos”⁴³

Una cultura donde cada área trabaje para un proceso aislado, que no forma parte del todo, origina inquietudes laborales y modifica el comportamiento de las personas, genera la desconfianza, el rumor y conformismo. Esto trae como consecuencia un servicio de mala calidad con resultados poco confiables. El diseño de nuevas estrategias de comunicación donde participen las personas que están involucradas en el proceso de la

⁴² SILICEO Aguilar, Alfonso. Op Cit. p 377.

⁴³ COSTA,Joan. Identidad Corporativa. Ed. Trillas. 5ª ed. México,1995. p .54

prestación de los servicios deben colaborar, para que ellas sean las que evalúen los procedimientos y sugieran como deberían de mejorarse. “Hay muchas noticias positivas para transmitir y mantenerlas ocultas solo sirve para perjudicar a las empresas familiares”⁴⁴

3.1.3. Misión ISE

La misión de la ISE es “Enseñar y Forjar con Honestidad” a sus estudiantes para fomentar en ellos la búsqueda constante de la excelencia, realizar investigaciones, promover la cultura y ofrecer servicios de calidad a la sociedad. “El principal requisito a la hora de construir una imagen de marca corporativa es que la empresa luche por ser alguien o algo, sea calidad, innovación, amabilidad o cualquier cosa”⁴⁵

Es la institución que oferta servicios educativos de excelencia, esto quiere decir que se da un valor agregado con la implantación de materias ISE que les dan un mejor desarrollo a nuestros alumnos para que tengan mejores oportunidades en la vida laboral. La libertad y la conciencia social son parte de la Cultura Organizacional que se les transmite y que forman parte de su educación además de los planes de estudios sustentados en modelos integrales, donde la teoría y la práctica se adecua a las necesidades del ámbito laboral que le permita un mejor desempeño a sus educandos en la actividades personales y profesional.

“La misión de una empresa debe definir, principalmente: Las necesidades del consumidor que desea satisfacer con sus productos o servicios; el mercado objetivo que desea atender, incluyendo los segmentos especiales de dicho mercado; los productos o servicios que va a satisfacer las necesidades del mercado; la tecnología que va a utilizar para producir dichos productos o servicios, y los sistemas de distribución que empleará para hacer llegar al consumidor los productos o servicios con la mayor conveniencia para éste”.⁴⁶

⁴⁴ NEWBAVER, Fred, LANK, Alden G. La Empresa Familiar, Ed. Deusto, Bilbao, España 1999, p. 310.

⁴⁵ KOTLER, Philip. Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z. Ed. Pearson, Prentice Hall España, 2003, p 51.

⁴⁶ CASTAÑEDA, Luis. Op Cit. p22

3.1.4 Visión ISE

Ser la opción educativa con planes de estudio modelo, con excelencia académica que cumpla el objetivo de otorgar al alumno una formación integral, Teoría y Práctica sustentados con experiencias, para que con estos conocimientos y su propia forma de ser y de interpretar el mundo, de respuesta a sus expectativas personales y profesionales, con una actitud ética, honesta y de responsabilidad social apegados a la realidad.

Enlazar las actividades de los distintos procesos que consolidan al conocimiento, para que con la comprobación científica y las teorías humanísticas el individuo entienda y desarrolle el espíritu de conocer e interpretar su entorno, para que participe de los cambios de su comunidad utilizando tecnologías de punta que los hagan capaces de insertarse en la fuerza laboral y desarrollar sus habilidades para visualizar el futuro.

Fortalecer su vínculo con la sociedad al extender los beneficios de la cultura y ofrecer servicios a la comunidad para mejorar la calidad de vida de quienes participan en ella. "Un negocio se debe distinguir de su competencia. Para tener éxito, se debe identificar a sí mismo y promoverse como el mejor proveedor de los atributos que son más importantes para los clientes que son su objetivo"⁴⁷

Que los egresados ISE, sean parte del desarrollo de la comunidad donde desempeñen su profesión con Honestidad, Responsabilidad, Honor y Justicia, para que con Lealtad a la institución, la sociedad y a el mismo se beneficien mutuamente. "Las compañías inteligentes definen la tipología de los clientes deseados y, posteriormente tratan de beneficiarles con las mejores ofertas; estos clientes son las personas que presentan la mayor posibilidad de permanecer leales. Y los clientes leales devolverán el favor a la compañía, generando tesorería durante muchos años y hablando bien de la empresa"⁴⁸

⁴⁷ LOVERLOCK, Christopher H. Op.Cit. p 164

⁴⁸ KOTLER, Philip. Op.Cit. p.65

3.1.5 Valores ISE.

La cultura dominante es la que da los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización, es su personalidad distintiva. La fortaleza de los valores es la que sostiene con firmeza a la ISE, la rotación continua de personal nos habla de que algo está fallando, tal vez sea el cambio de administración o el no contemplar a los empleados en la Visión de la ISE. Una Cultura Organizacional fuerte consigue lo mismo o más que una organización formalizada con documentos, orden, congruencia y perceptibilidad, así eran las cosas antes del cambio de administración.

Cuanto más integrantes acepten los valores centrales de la organización, más se comprometerán con ellos y por lo tanto su Cultura será más fuerte y tendrá más influencia en el comportamiento de sus miembros reflejándose en su grado de intensidad e interés por la ISE.

“El accionista ilustrado desempeña una función esencial en el gobierno de las empresas familiares y en que pueden ayudar a las familias a incrementar no sólo su propia fortaleza sino también la de sus empresas, en la medida en que deseen que éstas permanezcan en sus manos”⁴⁹

La ISE tiene como tarea fortalecer los valores de sus educandos, para que con honestidad participen en el desarrollo de su comunidad. Los valores son:

Justicia.- Dar a cada quien lo que le pertenece. Fomentar la equidad social y ejercer la democracia, y el derecho a lo privado y a los derechos del ser humano.

Lealtad.- Es la Ideología que hace a las apersonas congruente en lo que se refiere a la legalidad de sus acciones hacia con los demás. Es el sentimiento de solidaridad que muestra hacia la Nación, la Familia, los Amigos y a la Institución y que fomenta en el amor, la búsqueda de la felicidad, la dignidad, la esperanza y la prudencia para conservar los preceptos morales dentro de la sociedad.

⁴⁹ LOVERLOCK, George H. Op Cit p.315

La lealtad produce cohesión y compromiso y apego a la organización. “La empresa debería premiar a sus clientes realmente fieles”⁵⁰

Honor.- Cualidad que lleva a una persona a comportarse de acuerdo a las normas sociales o morales. Se difunde este valor entre toda la comunidad ISE.

Honestidad.- Se refiere a la Dignidad de la Persona y se sustenta en la confianza y la búsqueda de la verdad basada en los principios éticos.

Responsabilidad- Con uno mismo y con los demás, este valor se refiere a que cada uno de los integrantes de la organización tiene funciones determinadas, las cuales llevarán acabo de manera puntual para que todo el sistema funcione razonablemente bien de tal manera que cada uno cumpla con su deber para permitir el desarrollo de los demás. Congruencia en las conductas de todos, por el bienestar común de la ISE.

“El Código de conducta comporta la ventaja de saber a que atenernos”⁵¹

3.1.6 Objetivos ISE

Para cumplir con su misión, visión y sus valores la ISE se ha planteado los siguientes objetivos:

- Otorgar servicios educativos de excelencia académica, destacando su aplicación a la solución de los problemas de la sociedad.
- Proteger los valores institucionales, derechos y obligaciones fundamentales del ser humano, para favorecer un desarrollo integral y equilibrado de la persona.
- Establecer en sus programas de estudio y en sus planes de trabajo actividades orientadas a la formación integral de sus educandos.

⁵⁰ KOTLER, Philip. Op.Cit. p. 65

⁵¹ LLANO CIENFUENTES, Carlos. Dilemas de la Empresa Contemporánea, Ed. Fondo de Cultura Económico, 2ª reimpresión, México D.F , 2000. p.84

- Impulsar la superación académica del personal docente y del alumnado, apoyando la libertad de cátedra.
- Fomentar un ambiente de diálogo con absoluto respeto al pensamiento y creencias individuales.
- Promover y extender los beneficios de la cultura para permitir una mayor comprensión del mundo en que vivimos y de las alternativas de la persona.
- Mantener un proceso de auto evaluación permanente para la mejora continua.
- Desarrollar, realizar y difundir investigación científica y tecnológica, por sí misma o en colaboración y/o apoyo de otras personas o instituciones.
- Ofrecer servicios a la comunidad que coadyuven al desarrollo nacional y al bien común con responsabilidad social.
- Mantener vínculos permanentes con los egresados como miembros de la comunidad universitaria.
- Complementar la formación integral de los alumnos, a través de la cultura, la salud, la educación física y la práctica deportiva como un estilo de vida.

Yo creo que los objetivos se pueden complementar con estas visiones: “El estilo directivo se puede definir como la forma en que el directivo consigue resultados”⁵² y “El éxito de la comunicación viene dado por el entendimiento del receptor, traducido en una respuesta adecuada. Esto supone que el emisor goza de facilidad para transmitir los mensajes de forma oportuna.”⁵³ Y nunca olvidar que “La obligación que

⁵² RESS, David. PORTER, Christine. Op Cit. 100

⁵³ RUIZ Gonzalez, Moisés. Op Cit. p 138

adquieren las empresas de retribuir a la comunidad, en justa reciprocidad por lo que ella reciben, se llama responsabilidad social.”⁵⁴

3.1.7 Políticas Institucionales ISE

Excelencia.- Cuidar la calidad del servicio educativo que se presta a los alumnos de todos los niveles, apegados a los lineamientos que da la UNAM y la SEP y actualizar de manera constante las materias ISE para que estos conocimientos y experiencias formen de manera integral a nuestros educandos para que puedan adaptarse de manera adecuada a los diferentes entornos profesionales y personales.

Espíritu de Servicio.- Fomentar dentro de la ISE personas leales, que a pesar de los momentos críticos sean portadores de buena voluntad, que brinden ayuda al prójimo y que comprendan que la organización está conformada por personas vulnerable que cometen errores, sin embargo que estos no sean motivo de desmotivación sino de oportunidad para crecer y desarrollarse en equipo. Todos somos perfectibles a cada momento.

Estructura de Mando.- Entender que la ISE es una empresa familiar y que la cadena de mando comienza con que el Consejo Directivo, integrado por los fundadores. La presidencia de este consejo se ocupa por un año en orden alfabético. “Se considera que una empresa es familiar cuando se la ha identificado estrechamente con por lo menos dos generaciones de una familia y cuando esta vinculación ha tenido una influencia en la política de la empresa y en los intereses y los objetivos de la familia”⁵⁵

El Consejo Directivo es el encargado de convocar, seleccionar y escoger al Rector y a todos los Directores y solo el podrán poner finiquito a su labor.

Proceso de Comunicación Formal.- Se identifica un proceso que se llevará a cabo de acuerdo a la jerarquía de mando. El Consejo Directivo tendrá el privilegio de guardar para

⁵⁴ BONILLA Gutiérrez Carlos. Op. Cit. 23

⁵⁵ NEUBAUER, Fred, Alden Lank, Op Cit. p.314

sí, la información que consideré confidencial o de particular interés para no entorpecer el desarrollo de sistema.

La Comunicación Interna Académica y Administrativa inicia en el Consejo Directivo pasa al Rector , Directores, Coordinadores, Jefes de Departamentos, Profesores y Alumnos, todos ellos generan y difunden la información e informan al Consejo Directivo con el fin de promover la retroalimentación para la adecuada toma de decisiones.

Se Propicia la comunicación verbal en la ISE como una forma de cultura organización basada en la fuerza de la palabra. La Comunicación Interna dentro de todos los planteles ISE se determina por las decisiones del Consejo Directivo quien fija las directrices a seguir y el Rector es el encargado de promoverla.

Las Funciones.- El Rector que es el encargado de planear, implementar y coordinar todas las actividades referentes con el Área Académica con el fin de aplicar políticas sustentadas por los planes de estudio. Es el encargado del Desarrollo Académico Institucional quien promueve y evalúa las iniciativas de los Directores Académicos y Jefes de Área con el fin de desarrollar las estrategias apegadas al Modelo de Educación de la ISE. Es el responsable del crecimiento de la matrícula de toda la ISE.

El Consejo Directivo autoriza la contratación de un nuevo Director previa selección de una terna promovida por e Rector quien colaborara con los seleccionados y ayudará a desarrollar sus capacidades en el puesto propiciando las condiciones necesarias para el buen funcionamiento de cada Escuela. Cada plan de estudios de cada licenciatura, esta diseñado conforme a las necesidades del campo laboral, esto permite a los directores en conjunto con el encargado del Desarrollo Académico de la ISE pueda modificar y desarrollar actualizaciones de los planes de estudios. El cumplimiento de cada plan de estudios y de la bibliografía correspondiente es ocupación de la Rectoría quien asesorará el Consejo Directivo para la compra de los nuevos ejemplares en conjunto con el Director de Finanzas, el Administrador General y el jefe de Biblioteca, Lo mismo aplica en cuestión de programas y sistemas de Computación. Además deben estar en constante actualización de los inventarios y de nueva herramientas de trabajo para su adquisición.

Los Directores de las distintas Licenciaturas son responsables de que se cumpla al 100% cada plan de estudios, realizan actividades de promoción para la captación de alumnos y con ello incrementar la matrícula, son responsables de la selección del personal docente para cada licenciatura, especialidad, maestría y doctorado a su cargo en base a la vinculación con la fuerza laboral además de su capacidad como docente para comunicar conocimientos así como el manejo de los contenidos y la didáctica académica. Esto es lo que le permite a la ISE tener excelencia académica debido al cuidado en la selección de docentes reconocidos y planes de estudio adecuados a la realidad del mercado laboral.

Son ejecutivos que promueven la Escuela a su cargo, resuelven y canalizan las distintas problemáticas que se presentan en alumnos, profesores, padres de familia y situaciones administrativas.

Los informes de sus actividades como Director es presentado ante Consejo Directivo y la Rectoría, quienes evalúan su efectividad en el cumplimiento al plan de estudios y en las metas establecidas de crecimiento.

La evaluación para cada plan de estudio requiere la terminación de la 1era. Generación, esto es en un período de 4 años, la evaluación de su desempeño se ve reflejada en sus egresados en base a la titulación y en su vinculación en el campo laboral de su profesión.

El Director General asignado a cada uno de los planteles en el Interior de la República serán encargados de fomentar la Cultura Organizacional de la ISE con el debido respeto por la Cultura Local. Sabemos que además de ser "con orgullo ISE" también somos mexicanos y por lo tanto se harán actividades conjuntas para el enriquecimiento de toda la comunidad de acuerdo al punto geográfico en que se encuentre.

Es responsabilidad de cada Director General de cada uno de los planteles dar las condiciones para el intercambio de ideas y del trabajo en equipo de manera cordial para que nuestros alumnos tengan una visión un poco más amplia del mundo al convivir con respeto con otras personas.

El Director de Finanzas en conjunto con el Administrador General son los encargados de detectar, diagnosticar, administrar, implementar y proveer las condiciones adecuadas de recursos humanos y materiales a cada plantel.

Las políticas institucionales de contratación se dividen en la parte académica y administrativa la cual atiende el Departamento de Recursos Humanos. En lo que se refiere a los de alumnos nuevo ingreso y de cualquier nivel se lleva a cabo a través del Departamento de Servicios Escolares. Las dos áreas deben informar los reglamentos en donde se comunican los privilegios y obligaciones para que todo quede “muy claro”,

3.1.7.1 Políticas de Recursos Humanos.

En la contratación de personal interviene las Jefaturas Administrativa y de Recursos Humanos, los contratos serán entregados a las Escuelas de adscripción, se realizarán en forma semestral para Licenciaturas, Especialidades y Maestrías excepto Historia de México que será trimestral. La Escuela Preparatoria funciona de forma anual. Las modificaciones a los contratos se harán en esos periodos, (si hubo cambio de residencia entregará un comprobante en el departamento de recursos humanos con la nueva dirección).

Por ley es obligatorio presentar la declaración anual de impuestos, si el empleado percibe ingresos de dos o más patrones ya sean personas físicas o morales y cuenta con otro empleo se les darán la forma de crédito al salario y retención de impuestos de forma anual.

La gran mayoría de los docentes está vinculado a la fuerza laboral y su principal ingreso no lo percibe por parte de la ISE, esto lo deberá informar para aplicarse una sola vez de acuerdo a la ley del ISR. Si la ISE, es su principal fuente de ingresos le especificamos que la declaración anual corre por parte de cada empleado, la ISE dará solo el papel oficial de su relación anual de impuestos.

Formas de pago y categorías. (Ver el Anexo 2)

Esta deberá ser llenada únicamente por todos aquellos docentes que trabajen menos de 18 horas en la ISE, además de entregar una copia de su recibo de ingresos de la empresa donde tengan su principal fuente de ingresos.

Si el empleado cuenta con algún crédito INFONAVIT o FONACOT al momento de ingresar a esta casa de estudios, entonces deberá notificar al Departamento de Recursos Humanos, de forma inmediata para que le hagan los descuentos correspondientes vía nomina, de lo contrario el no conducirse con propiedad y honradez es una causa justificada de despido, además de que tendrá que pagar el adeudo con recargos y actualización.

3.1.7.2.- Prestaciones ISE:

- **AGUINALDO:** 20 días de sueldo o la parte proporcional en base en un año de antigüedad.
- **BECAS:** Al personal en general y a sus hijos se les otorga el 30% de descuento en el pago de colegiaturas. Con un año como mínimo en la institución.
- **ENFERMERÍA:** La institución cuenta con departamentos de Enfermería que presta atención de primeros auxilios a toda la comunidad universitaria y se canalizan a los Hospitales con convenio o a la Escuela de Medicina.
- **ATENCIÓN DENTAL:** A todo el personal se le otorga un descuento del 50% en la atención dental que ofrece las Escuelas de Odontología.
- **SEGURO CONTRA ACCIDENTES PERSONALES ESCOLARES:** Todo el personal esta asegurado contra accidentes personales dentro de horarios escolares y con un margen de trayecto de su casa al trabajo y viceversa. Las coberturas son: \$75,000.00 por muerte accidental, \$75,000.00 por pedidas orgánicas y \$35,000.00 por reembolso de gastos médicos, por accidentes de trabajo. Esto queda sujeto a cambios de acuerdo a la inflación.
- **SEGURO DE AUTOMÓVILES Y DE VIDA:** Todo el personal tiene la posibilidad de adquirir el seguro de su automóvil, con costos preferenciales y con la facilidad de que les sean descontados vía nomina en 24 quincenas.

- PAGO DE INCAPACIDADES: 100% del pago del salario la desde el 1er. Día acreditado por el IMSS.
- INFONAVIT, FONACOT y AFORE: Se aplica de acuerdo a la ley.
- SERVICIO DE CAJEROS AUTOMÁTICO: Todos los planteles tiene cajeros automáticos con el fin de facilitar el cobro del salario y hacer pago mediante su cheque electrónico. Esto agiliza las operaciones bancarias y fomenta la seguridad.
- ESTACIONAMIENTO: Se otorga a todo el personal un descuento del 50% en el pago semestral por el uso del estacionamiento de la universidad. Para los docentes hay cajones de estacionamientos gratuitos, siempre y cuando no estén más de 6 horas diarias. También contamos con lugares para conferencistas invitados.
- DÍAS DE DESCANSO: Los que marca la ley, y los que la ISE da al personal docente como el día de las madres, el 15 de mayo por ser el día del maestro.
- VACACIONES: Antigüedad 1 año (06 días), 2 años (08 días), 3 años (10 días), 4 años (12 días), 5 a 9 años (14 días), 10 a 14 años (16 días), 15 a 19 años (18 días).

3.1.7.3.- Prestaciones de Ley. (Ver Anexo 3)

3.1.7.4 Evaluación.

La evaluación docente se aplicará en forma semestral para quien imparta licenciatura y posgrado y para preparatoria será anual, esta evaluación diseñada por el a cargo del Departamento de Evaluación quien se encargará de reportar los datos arrojados a la Dirección de Desarrollo Institucional y posteriormente al Consejo Directivo, al Rector y Directores quien orientará a los docentes sobre el mejoramiento en el proceso académico, programa de capacitación inter semestral, todo esto con el fin de una mejora continua. Reconocerá sus éxitos o tomara la decisión de la rescisión del contrato.

3.1.7.5 Capacitación.

Cada Escuela otorgara a su personal docente mínimo al año, un curso de capacitación de acuerdo a los resultados de las evaluaciones aplicadas.

Cada Escuela deberá reportar la asistencia a estos cursos al departamento de Recursos Humanos y el docente tendrá la obligación de entregar copia de los diplomas obtenidos en este, así como los de terminación de estudios por educación continua, para actualizar su expediente o en su caso la promoción de categoría.

Los empleados pueden externar alguna inquietud académica al Director del Comité de Finanzas y si va acorde a sus funciones se le puede otorgar media beca o más según sea el caso.

3.1.7.6 Control de asistencias.

El control lo realizará cada una de las escuelas mediante la firma de asistencia del profesor en el libro correspondiente que estará ubicado en la entrada de la universidad, en el cual deberá registrar su entrada y salida de la ISE.

La escuela debe enviar quincenalmente a recursos humanos, la relación de faltas para que se aplique el descuento respectivo. Los profesores con 18 horas o más a la semana de clase, deben presentar la incapacidad expedida por el IMSS.

El personal administrativo checa tarjeta.

3.2 Los Públicos ISE

“Consideran a los públicos como un grupo que, al tener intereses comunes, resultan afectados por los actos y a la política de la organización determinada, o cuyos actos y opiniones afectan a la organización”.⁵⁶

3.2.1 Públicos Internos

3.2.1.1 El Consejo Directivo.

Al ser una empresa familiar, (Los fundadores), el consejo se compone por los accionistas quienes son representados por un miembro de cada familia con el fin de que no sean todos los que voten, sino que tengan un representante, esto se hace con el fin de facilitar la toma de decisiones.

⁵⁶ BONILLA Gutiérrez Carlos. Op Cit. p 70.

3.2.1.2 Los Alumnos.

Además la ISE como parte del sistema educativo tiene la función latente de identificar y cualificar el talento que se necesita para generar alumnos capaces de integrarse a la fuerza laboral de tal forma que llenen la necesidad de empleos que la sociedad demanda. El sistema educativo sirve para filtrar a esas personas llamadas "alumnos" para que solo las debidamente calificadas puedan salir a formar parte de la fuerza laboral del país y porque no, en el extranjero.

3.2.1.3 Los Profesores.

Los profesores responden a la necesidad de la ISE para educar a los alumnos de acuerdo a los lineamientos de calidad que dan las instituciones educativas como son la UNAM y la SEP, ellos nos ayudan a establecer un conjunto de normas que nos avalan como una institución educativa de calidad. Nuestra planta docente es de aproximadamente 650 profesores los cuales tiene nivel de doctorado, maestría o licenciatura. Hay muy pocas excepciones de profesores sin título pero que su basta experiencia en el campo laboral (Licenciatura de Comunicación), los avala para dar clases con excelente nivel académico en las materias prácticas de televisión, cine, multimedia, radio y fotografía.

3.2.1.4 Los Empleados.

Los empleados no solo son miembros de la ISE sino también posibles clientes ya que en cualquier momento pueden acceder a los servicios de educativos, también pertenecen a la sociedad y a otras organizaciones como son las deportivas, sociales, culturales, gremiales. Con todos estos roles el empleado puede entrar en conflicto con las normas internas de la organización. Por eso los empleados deben de conocer sus derechos y obligaciones dentro de la ISE. Aproximadamente 250 empleados.

3.2.2 Públicos Externos.

3.2.2.1 Los Egresados

Los egresados son los exalumnos de la ISE, desde el año 1999 se empezó a conformar una base de datos con los interesados en seguir perteneciendo a la institución. Esta base

haciende a 4500 registrados. Aun no hay un planteamiento específico de la función que desempeñan dentro de la ISE, sin embargo es evidente que tienen un papel fundamental, su desempeño en la fuerza laboral conformará el prestigio de la Institución. Además podrán ser posibles benefactores ya sea con cuota económica o en especie. Ellos son nuestros representantes ante la sociedad. Los conocimientos y el desarrollo de sus capacidades que adquirieron en la ISE como parte de su formación personal y profesional, los avalan en la calidad de su trabajo. Son el vínculo entre la ISE y las diferentes empresas con el fin de ayudar a otros exalumnos a integrarse a la fuerza laboral dependiendo de los resultados de su eficiencia terminal en las diferentes licenciaturas, maestrías y posgrados bajo una intachable conducta y responsabilidad. Además son ejemplo para los alumnos los cuales tendrán contacto con ellos y con sus logros por medio de conferencias y testimonios dentro de los diferentes eventos académicos.

3.2.2.1 Los Familiares y Amigos.

Son las personas que conviven de manera cercana a los empleados, profesores y alumnos y por lo tanto son los que de manera conciente o inconsciente perciben la imagen institucional de la ISE. Son posibles portadores de una recomendación positiva o negativa a cerca de de los servicios educativos o sobre el clima organizacional en el que se trabaja.

3.2.2.3 Los Vecinos.

Los vecinos directos son los que comparten físicamente la misma cuadra de los planteles de la ISE, los vecinos indirectos son los que están enfrente de los inmuebles institucionales y que no comparten la misma acera y los que viven en la proximidad.

La ISE por el número de personas que la visitan diariamente, necesita tener una excelente relación con los vecinos ya que son los más afectados en cuanto al transito constante y el flujo de personas que transitan por las calles aledañas para acceder a los diferentes medios de comunicación. Sin embargo estos vecinos se benefician con la vigilancia las 24 horas del día incluyendo los sábados y domingos, esto es con el fin de evitar asaltos y brindar protección.

Hay alumbrado alrededor de las instalaciones incluyendo un margen de seguridad. Hay convenios con las diferentes delegaciones para que en conjunto se trabaje con la "Fuerza de Tarea" para la prevención y de distribuidores de drogas en las zonas cercanas a la ISE.

Se da dentro de la ISE servicios a la comunidad de medicina, odontología, psicología, administración, contaduría y administrativos por cantidades accesibles.

Estos son algunos beneficios que la ISE ofrece a la comunidad en general y que los vecinos son también parte de ésta.

3.2.2.4 Otras Instituciones Educativas.

Por su naturaleza, la ISE tiene que ver con otras instituciones dentro del sector educativo, las principales son la UNAM y la SEP. Además tiene intercambios con Centros Culturales y con Escuelas de Idiomas y Embajadas.

A través del Centro de Idiomas se imparten cursos de los idiomas Ingles, Francés, Italiano, Chino y Alemán, este centro es el encargado del intercambio de los alumnos con diferentes países del mundo, dándoles la oportunidad de convivir y conocer otras culturas y a otras personas con diferentes maneras de pensar y de ver la vida. También se preocupa por la Difusión de la Cultura en los diferentes planteles y hacia el exterior, con el fin de que haya una convivencia continua entre los alumnos, profesores, familiares y amigos. Esto enriquece a todos los públicos en general ya que también participan los empleados, los outsourcings, los vecinos y la comunidad ya que estos eventos están abiertos a todo el público.

Los centros culturales más cercanos son: Instituto Anglo Americano, Instituto Goethe, Instituto Dante Aligeri, la Alianza Francesa el Consulado Británico y la Embajada de China.

3.2.2.4 Los Proveedores de Bienes y Servicios.

Son todas empresas externas que tienen que ver con la ISE son los que prestan un servicio por el cual la ISE les retribuye una contribución monetaria. Entre otros son: promocionales, uniformes, libros de idiomas, mantenimiento de equipos de computo, los servidores de la web, el conmutador, servicios de recolección de materiales radioactivos

y peligrosos, servicio de recolección de basura, los cuerpos policíacos, servicios de protección civil, las delegaciones políticas de cada plantel, bufete jurídico, auditores externos entre otros.

3.2.3 Públicos Mixtos.

3.2.3.1 Los Outsourcings.

Estas son las empresas externas que dan servicio de soporte y apoyo a la ISE, estas contribuyen con las personas a nivel secretarial, de mantenimiento y de vigilancia. “El mantra de hoy en día es que una empresa debe subcontratar todo aquello que otros puedan hacer mejor y más barato que ella”⁵⁷

3.3. Midiendo la Comunicación Interna de la ISE

3.3.1. Sistematización sobre el Cuestionario “Percepción en Porcentajes”

Este cuestionario tiene como objetivo evaluar la comunicación interna que existe dentro de la ISE, y la eficiencia para dar a conocer los cambios de administración y de los nuevos cargos que se asignaron a partir de finales del año 2006.

Para llevar a cabo esta investigación, se fijaron una serie de pasos que se fueron cumpliendo para llevar correctamente el plan de trabajo establecido y que los resultados obtenidos sean y sirvan para detectar los posibles problemas dentro del Clima Organizacional por la deficiencia de Comunicación Interna.

Primer Paso: Elaboración de reactivos positivos y negativos de forma estructurada sin hacer juicios de valor; con los cuales se diseñó el instrumento de medición, enfocándose a solo tres tipos de respuestas: SI, NO, NO SÉ.

Segundo Paso: Estructuración de formato al instrumento de medición, en forma de cuestionario. Especificación de las instrucciones, los alumnos en general siguiendo el objetivo específico del cuestionario: “Percepción en Porcentajes”.

⁵⁷ KOTLER, Philip. Op Cit. p 144

Tercer paso: Se involucró a las áreas encargadas de los alumnos de preparatoria, licenciatura, maestría, posgrado, personal administrativo y outsourcing con el fin de poder aplicar el cuestionario y comunicar el objetivo de este.

Cuarto paso: Aplicación piloto del cuestionario

Quinto paso: Se cuantificó el cuestionario con el fin de que la muestra consista de 500 cuestionarios de un universo de 3000 alumnos definiendo un número que cumple con el objetivo de obtener la validez. Estos cuestionarios se aplicaron de forma aleatoria.

Sexto paso: Aplicación del cuestionario "Percepción en Porcentajes".

Séptimo paso: Captura de los datos obtenidos y graficación, dando así a conocer los resultados que arroja la investigación.

Nota: Las preguntas no se pusieron por temas como serían las preguntas sobre la rectoría o los profesores, etc., esto es con el fin de capturar la atención de la persona que responde.

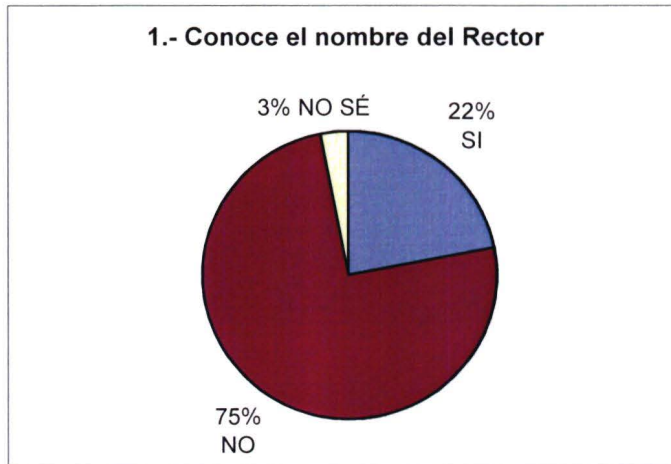
3.3.2 Cuestionario “Percepción en Porcentajes”

El siguiente cuestionario tiene el objetivo de conocer su opinión con relación a la comunicación interna y servicios que ofrece la ISE; utilizando los resultados con fines de mejora.

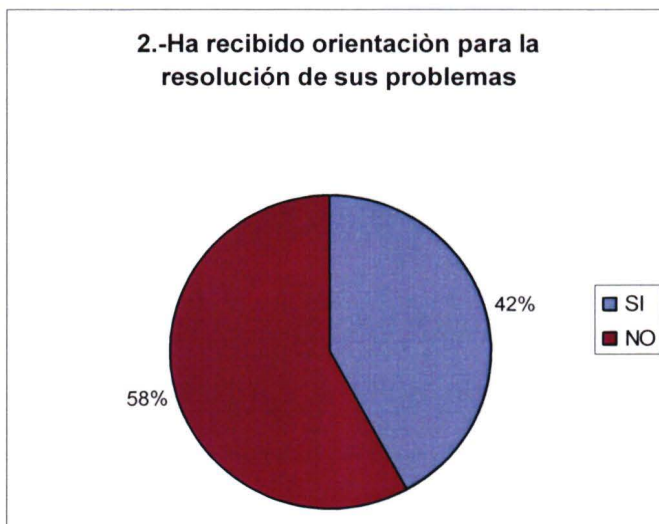
Instrucciones: Lea el enunciado con atención antes de contestar. Seleccione solo una opción que sea a fin a su criterio, marque con una X en la columna. No deje preguntas sin responder; su colaboración es anónima.

CUESTIONARIO “PERCEPCIÓN EN PORCENTAJES” REACTIVOS	SI	NO	NO SÉ
1. Conoce el nombre y apellido del rector de la ISE.			
2. Ha recibido orientación para la resolución de sus problemas.			
3. Conoce el nombre de las licenciaturas que se imparten en la ISE.			
4. Sabe el nombre del Jefe de Posgrado.			
5. Conoce el nombre del Director y del Secretario Académico de su Preparatoria/Licenciatura/Maestría/Posgrado.			
6. Continuaría sus estudios en la ISE			
7. Ha obtenido alguna mala información de alguno de nuestros departamentos.			
8 .Se entera oportunamente de los eventos académico-culturales o deportivos dentro de la ISE.			
9 .Existe información contradictoria			
10. Las decisiones administrativas de su director afectan a lo académico.			
11. La información que se le proporciona es adecuada.			
12. El Departamento de Recursos Humanos influye para mejorar la imagen institucional.			
13. Existe comunicación entre académicos y administrativos.			
14. Su director llena las expectativas del líder académico.			
15. El ambiente institucional se refleja en su rendimiento académico.			
16. La forma en la que obtuvo información sobre las Preparatorias/Maestrías/Posgrados/ Licenciaturas/ fue adecuada.			
17 .Conoce el nombre del Administrador General.			
18. Existe una adecuada comunicación interna.			
19. Conoce la misión de la ISE			
20. Es eficiente el trabajo de las áreas de servicio y apoyo al estudiante.			
21 .Considera que los recursos de la ISE son utilizados adecuadamente.			
22. Considera buena la relación profesor – institución.			
23. Conoce el nombre del Jefe de Ingresos.			
24 .Cuál es el lema ISE			

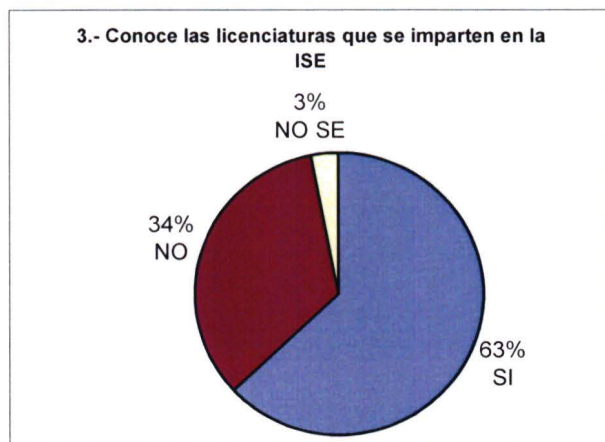
3.3.3 GRAFICAS ISE



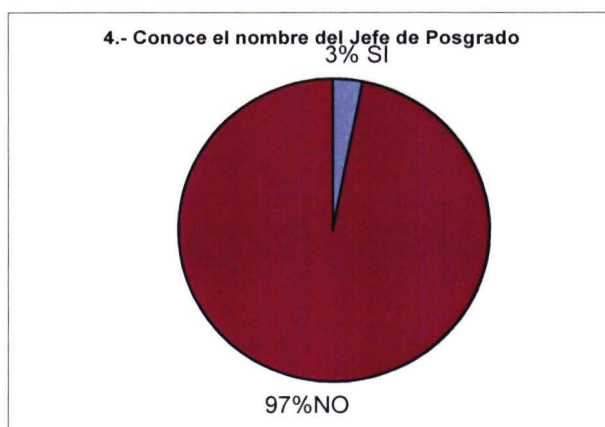
Del 2005 a la fecha hemos tenido mas de tres rectores, queda claro que el nuevo rector no es conocido y tampoco reconocido porque no se ha comunicado internamente su presencia.



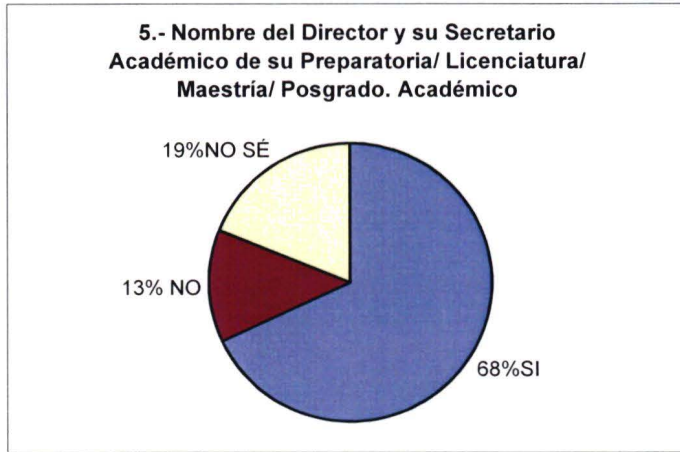
El Clima Organizacional desfavorable no ofrece soluciones a los problemas y por lo tanto no ofrece confiabilidad en el cumplimiento de sus objetivos dentro de su Cultura Organizacional.



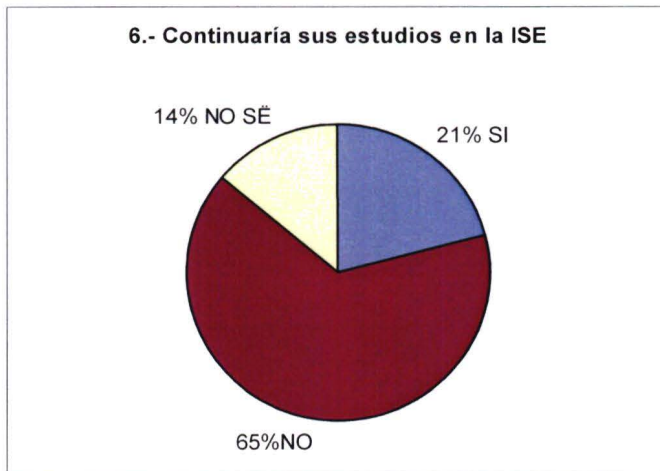
Hay cierto interés por conocer a la Institución y los servicios que ofrece, sin embargo se puede mejorar su difusión



Los esfuerzos aislados de las diferentes áreas proyecta la falta de interés por promover a las demás por la poca consistencia en el trabajo de equipo. No se ha entendido que el beneficio es para todos.



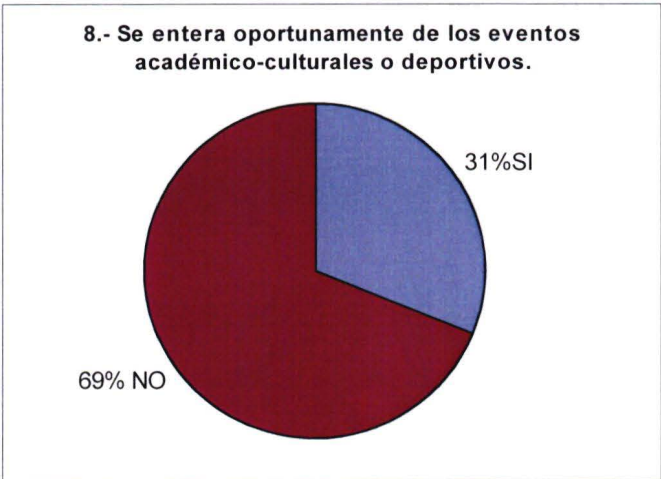
En esta gráfica se demuestra que más de la mitad de los alumnos han tratado personalmente con su Director o Secretario Académico, es probable que el faltante se deba a la rotación del personal de los últimos años.



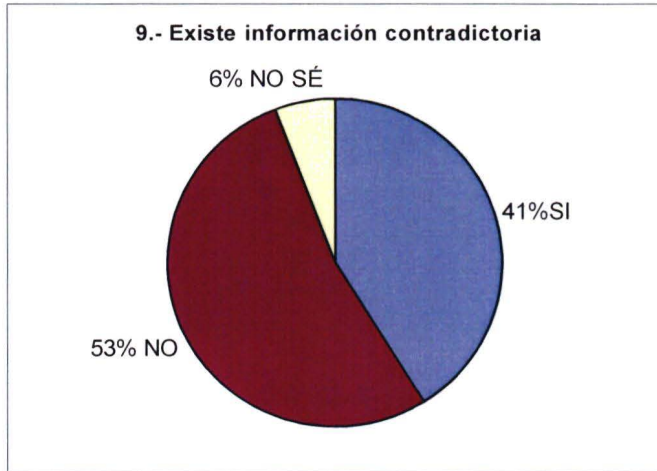
Si se suma los porcentajes del No y No Sé, nos da el 86% lo cual detecta que no estamos logrando el arraigo por la falta de ausencia de identidad institucional. Las instalaciones de un nivel a otro son las mismas y probablemente la mayoría quiera un cambio.



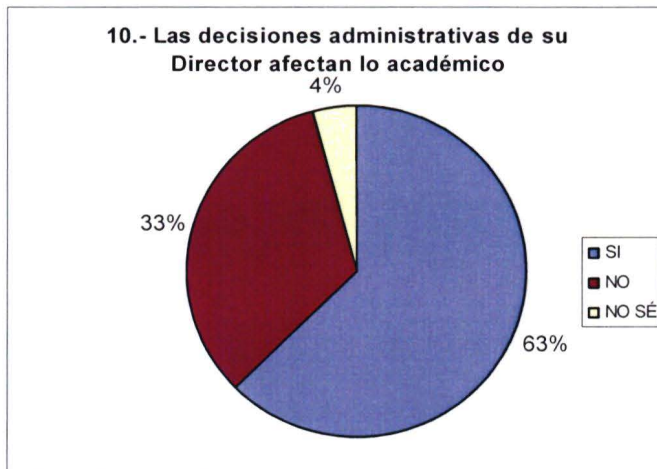
Por departamentos nos referimos al área administrativa, tres cuartos de la comunidad universitaria ha tenido encuentros favorables. Ellos nos pueden ayudar a mejorar debido a este buen vínculo.



Más de la mitad de las personas no se entera de estos eventos, se debe mejorar la Comunicación Institucional para que los esfuerzos por organizar intercambios académicos, culturales, y deportivos generen una sana convivencia.

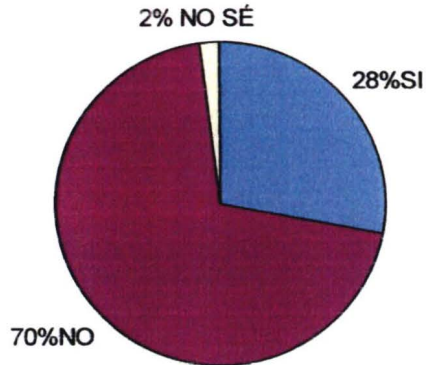


Se demuestra que hay confusión en lo referente a la información que se maneja en el área académica.



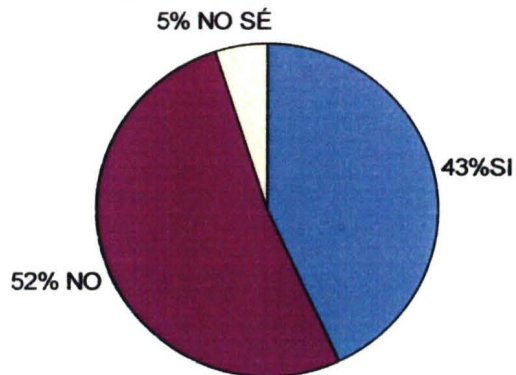
Estas dos áreas deben trabajar en forma conjunta, debe haber procedimientos preestablecidos, el área administrativa aparentemente si responde a las exigencias del área académica, sin embargo el conocimiento de la Cultura Organizacional facilitará el proceso.

11.- La información que se le proporciona es adecuada

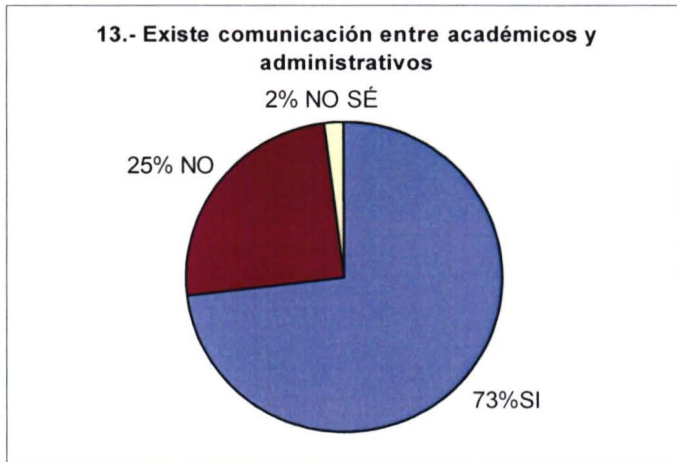


Esta gráfica representa a los alumnos que han batallado por concluir algún trámite académico y/o administrativo. Nuestros empleados hacen esfuerzos por estar informador y también batallan por conseguirlo, es una cadena de desinformación.

12.- El departamento de personal influye para mejorar la imagen institucional



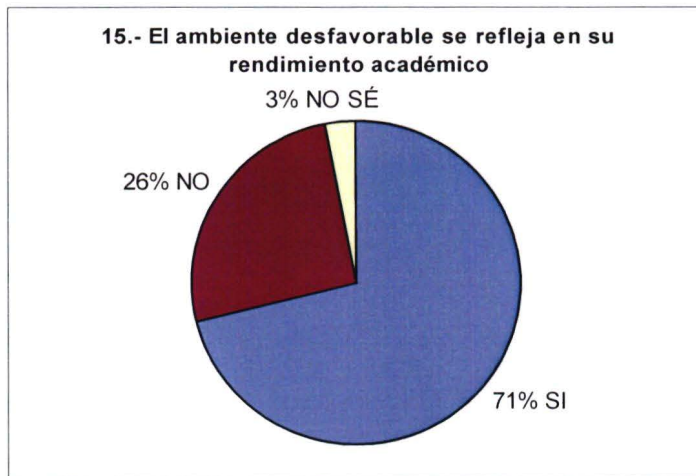
Lo más adecuado es que se fomente la creación de un área específica para generar la información oportuna y amalgamar todos los esfuerzos aislados, ésta área será el Departamento de Comunicación Institucional.



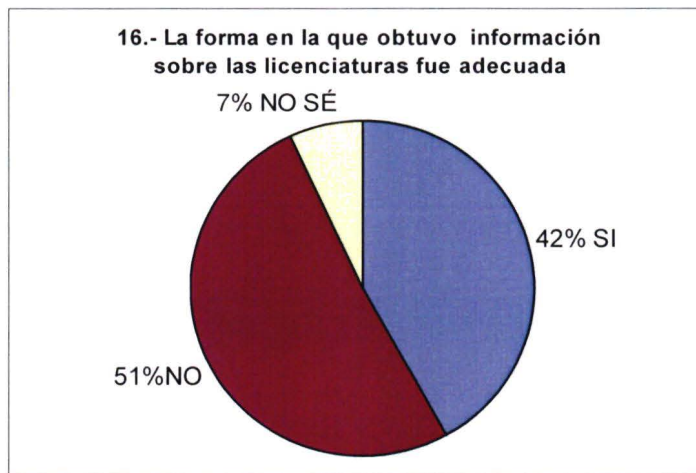
Este es un buen punto gráfico y con una buena disposición por mejorar para llegar a un buen desempeño y que no desgaste a las dos áreas.



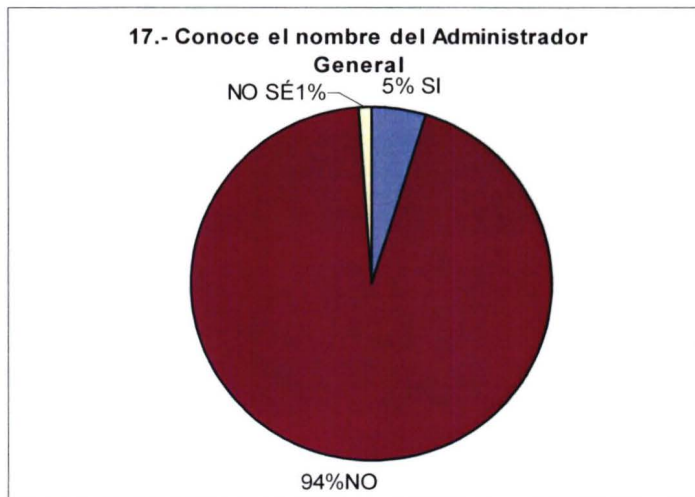
El alumno percibe que su líder académico está en buen camino para lograr consolidarse, la difusión de la Cultura Organizacional ayudaría a posicionarlos mejor y agilizar su labor.



El Clima Organizacional desfavorable repercute de forma directa en el ánimo del trabajador.



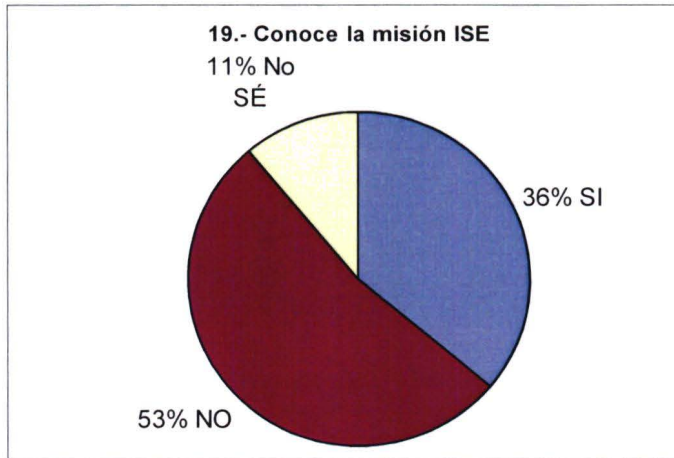
Existe un buen reto para el Departamento de Comunicación Institucional como generador de un cambio positivo.



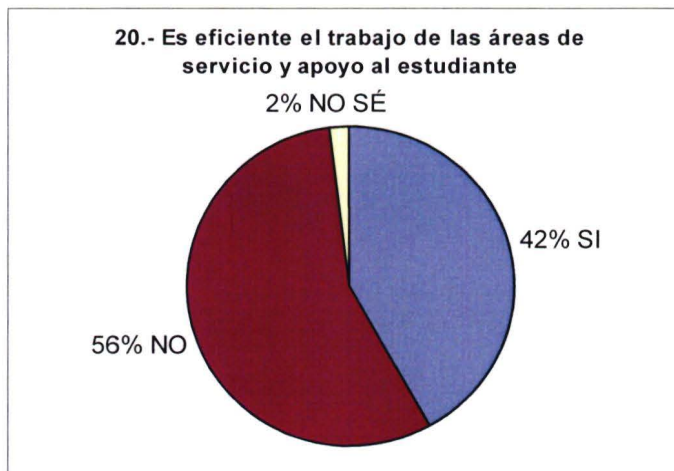
Nuestras autoridades actualmente no son reconocidas como tales, hay que tomar en cuenta que las nuevas figuras no cuentan con el carisma de las anteriores.



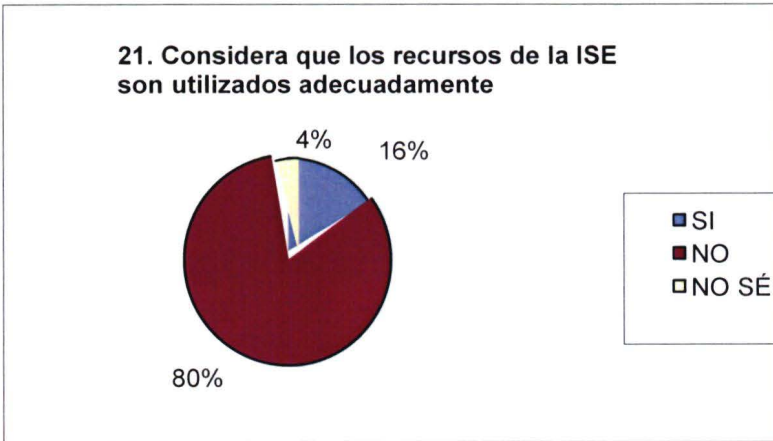
Es claro que se presenta una gran oportunidad para mejorar y aquí encontramos los parámetros para la creación del Departamento de Comunicación Institucional, encargado del "Plan de Comunicación interna para difundir la Cultura Organizacional en la Institución de Servicios Educativos".



La Comunidad ISE debe conocer la forma como se hacen las cosas aquí, debe de difundirse la Cultura Organizacional para afirmarla y entenderla.

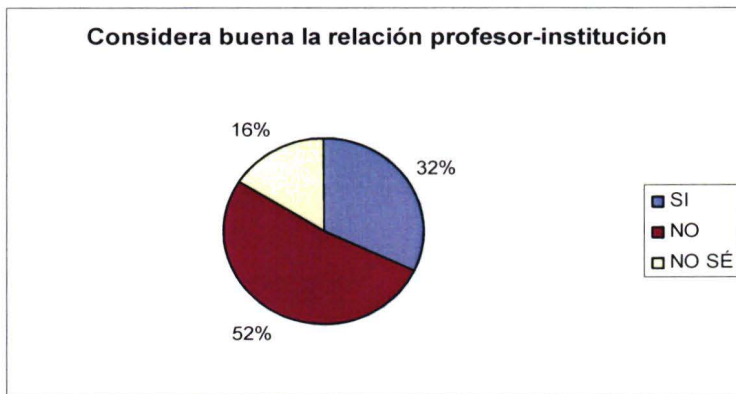


La manera de amalgamar a todas las áreas es por medio de la Comunicación Interna eficiente.

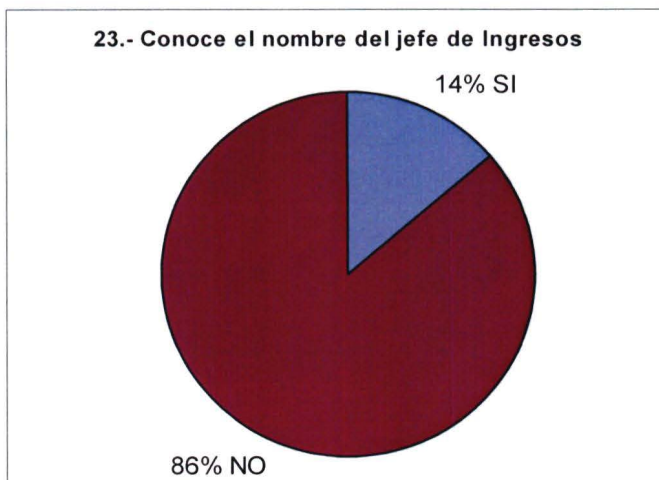


Aparentemente los usuarios perciben que hay recursos pero no son bien usados y eso repercute en que el costo-beneficio sea cuestionable.

22.-



Hay la oportunidad de cambiar la forma de ésta relación por medio de la Comunicación Interna.



El jefe de ingresos es el encargado de tender puentes para las posibles negociaciones de pagos con nuestros alumnos con el fin de ganar-ganar, el perfil adecuado corresponde a una persona accesible con conocimientos administrativos.



El eslogan es parte importante del posicionamiento de la ISE, hay que transmitirlo claramente al interior y al exterior. Además de una campaña al respecto dirigido a nuestro nicho en específico.

3.3.4 Resultados sobre la Comunicación Interna dentro de la ISE:

La Comunicación Interna dentro de la ISE es una comunicación formal de jefes a subordinados (descendente) lo cual no es muy eficiente en todas las áreas. Cada una de las áreas hace esfuerzos aislados dentro de su pequeño tramo de control. Hay lineamientos generales como parte de la cultura organizacional en la forma de trabajar en la que cada área forma un engrane, estamos en un punto en que urge una mejora por el bien común, por el bien de todos en cuestión de comunicación interna para que "radio pasillo" no sea la forma formal de comunicación y que de esta dependan los dispositivos institucionales. Debe haber comunicación formal por parte de las autoridades y debe haber comunicación informal congruente con la anterior para lograr consistencia.

En los gráficos obtenidos se detectó que existe una deficiente Comunicación Interna acerca de la Cultura Organizacional de los eventos cotidianos que ocurren en la ISE y que deberían ser del conocimiento de las personas afectadas dentro de la comunidad ISE. Los cambios administrativos reflejados en las remociones de las persona en puestos claves dentro de la institución, afectan directamente la Cultura y al Clima Organizacional ya que al no haber conocimiento y una comunicación formal, se crean rumores y desconcierto de las personas que buscan respuestas, esto es por la falta de comunicación abierta de los líderes formales.

Las personas en los nuevos puestos no han desarrollado las competencias de "Trabajo en Equipo, Empatía y Comunicación" para desempeñar sus tareas y desconocen la Cultura Organizacional.

Los resultados de la encuesta "percepción en porcentajes " nos llevan a la conclusión de que lo óptimo es la creación del "Departamento de Comunicación Interna " la cual se encarga directamente sanar el desconcierto y mejorar el Clima Organizacional y así difundir adecuadamente la Cultura Organizacional.

En la Administración anterior nunca pasaba esto, siempre se informó con puntualidad y prudencia de tal manera que el Clima Organizacional era de cordialidad porque había claridad sobre la Cultura Organizacional y las personas podían integrarse fácilmente a la forma de hacer las cosas.

CAPITULO 4. PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA DIFUNDIR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA: ISE.

El objetivo de la creación de esta área es poder poner en práctica un “Plan de Comunicación Interna” para difundir de manera clara, concisa y precisa la cultura organizacional dentro de la Institución de Servicios Educativos.

OBJETIVO GENERAL

Lograr que las personas que laboran en la Institución Educativa conozcan toda la información acerca de la Cultura Organizacional de forma fluida, con el fin de que la Comunicación Interna circule de manera adecuada de tal manera que haya transparencia en los procesos y así crear un Clima Organizacional en donde las personas puedan tener las herramientas óptimas para cumplir con sus objetivos laborales.

Este nuevo Departamento dependerá directamente del Consejo Directivo con la supervisión de un comité representado por un miembro diferente de cada familia del Consejo Directivo, y será la encargada de difundir y promover la Cultura Organizacional a través de acciones y programas de interés para los diferentes públicos de la comunidad ISE.

La cultura original procede de la filosofía de los fundadores. Esta ejerce influencia en los actos de los directivos actuales y fijan el ambiente en general en cuanto al modo de proceder de todos. Los empleados socializan con los demás de acuerdo a la correspondencia de sus valores, así mismo se ven más o menos identificados con los de la ISE. “Mientras mas tiempo permanezcan los empleados en la compañía, más se familiarizan con el negocio, aprenderán más y serán más valiosos. Aquellos empleados que tratan directamente con los clientes día tras día, ejercen un poderoso efecto en la lealtad de los clientes”⁵⁸

En la ISE necesitamos una “Cultura Organizacional orientada al Cliente”, en donde cada empleado esté facultado para dar respuestas satisfactorias. Estos deberán tener la capacidad para resolver problemas inmediatos con flexibilidad. La comunicación deberá ser oportuna con

⁵⁸ LOVERLOCK, Christopher H .Op.Cit. p. 248

su superior y con su equipo de trabajo. Además responderá a las exigencias de los diferentes públicos, resaltando que lo verdaderamente importante es su actividad laboral específica, "el servicio". Debe saber escuchar y transmitir de forma ordenada sus ideas, tomar iniciativas, ser eficientes (bien y a la primera) y tener un comportamiento institucional ético.

Las instituciones como la ISE tiene la opción de tener a la mano personas capacitadas y por la naturaleza del negocio, tenemos la posibilidad de poder reclutar becarios de excelentes promedios y buenas competencias para que se integren a la fuerza laboral ISE en las diferentes áreas de atención a clientes. Esto inyectaría entusiasmo fresco a nuestros empleados y les ayudaría con sus tareas cotidianas. "Un cliente satisfecho conoce a la perfección a la empresa proveedora y vería con simpatía la posibilidad de hacer más negocio con ella"⁵⁹

El encuentro entre dos o más personas nos da la oportunidad de entender, plantear y planear una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito personal, social y laboral, es a través de la comunicación que las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo dentro de la ISE.

Los miembros de la ISE establecen relaciones gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan los deberes que cada uno de ellos cumplen, con el fin de establece funciones, compromisos, esto ayuda a encontrar el sentido de ser parte de ella. Por medio de la comunicación se logra despertar el sentido de pertenencia y la lealtad de la ISE, de 500 empleados tenemos aproximadamente 150 con más de 15 años con nosotros. Esto no es una casualidad, se quedan porque consideran que la ISE es una marca fuerte. "Las marcas fuertes no se dan simplemente. Más bien son el resultado de la creación de estrategias de marcas ganadoras y de ejecuciones brillantes por parte de organizaciones comprometidas y disciplinadas".⁶⁰ No es casualidad, nuestros empleados también son nuestros clientes.

La principal función de la Comunicación Interna es facilitar el diálogo entre los diferentes públicos que tienen que ver con la ISE para poder planificar estrategias que movilicen

⁵⁹ BONILLA, Gutierrez Carlos. Op Cit. p 60.

⁶⁰ AAKER, David. Construir marcas poderosas. Ed. Gestión 2000.com. España 2002. p 326

cambios, proponiendo metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto por el beneficio común.

La institución de Servicios Educativos se sustenta por el “saber escuchar”, tiene que convertirse en una acción esencial dentro de la institución, hay veces que estamos tan enfrascados en nuestros diálogos que no oímos al otro. El que habla debe adaptarse al que escucha, tiene que entender cuál es su lenguaje, sus códigos, sus expectativas, su cultura, sus motivaciones y sus deseos, el Departamento de Comunicación Interna apoyará esta acción.

La formación de los recursos humanos debe identificarse con la misión, la visión, los valores y los objetivos, estos serán comunicados por la gente que también emprende. En la institución se forjan las acciones necesarias para la toma de decisiones que repercuten a todos dentro de su la vida y las de sus seres más cercanos. Actuar es una forma de comunicar y también no actuar. Un buen ejemplo dice más que mil palabras.

Todo lo que hace la ISE, lo publique o no, es comunicación. Es el sistema primordial y central de la institución, proceso por el cual controla toda su actividad y su relación con el entorno. En la comunicación, lo importante es lo que se habla y lo que se escucha y también lo que no se dice. La comunicación ISE, debe ser una comunicación eficaz de interacción, debe producir una propuesta verificable, que se pueda comprobar- en nuestros clientes debe ser directa y clara. Premiar las propuestas creativas de cualquiera que quiera el bien común.

Por estas razones es que toda institución que se respete como la ISE debe de tener como su primera prioridad dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicación que informen y hagan que los procesos sean proactivos y que le inyecten vida a la institución y la proyecten hacia sus áreas de influencia.

La Comunicación Interna es la que promueve la integración de las personas por medio de la participación y la convivencia en el marco de la Cultura Organizacional, es así como cobra sentido el ejercicio de sus funciones y a través de ella cobran sentido las capacidades individuales y grupales dándoles “Reconocimiento”.

La Cultura Organizacional es: interna, da identidad, imagen y comunicación, elementos institucionales, por que suman a todos los que participan dentro de la ISE y juntos generan un clima laboral armónico e indivisible.

La Comunicación Institucional ISE, es la suma de las diferentes formas de la comunicación: interna-externa, empresarial-comercial, interpersonal-mediática. La comunicación, ya sea de índole publicitaria, de relación o promocional, no esta separada y no es concebida como una función alterna de la institución, sino que forma parte de las estrategias y de las acciones diseñadas por la ISE.

Sin embargo la carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales o la escasa utilización de ellos, genera lentitud en los procesos y en las acciones que llevan a la toma de decisiones, retraso en las respuestas y la desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. Las estrategias son las que logran la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del entorno.

La Comunicación Interna seguirá ciertos pasos dentro de la crisis ISE:

- 1.- Definir el problema.
- 2.- Definir las políticas de Comunicación Interna.
- 3.- Identificas a los públicos.
- 4.- Capacitar a los voceros óptimos y preparar la información.
- 5.- Mantener constante la Información.
- 6.- Abrir canales de Comunicación a cada uno de los públicos detectados.
- 7.- Establecer las contribuciones de cada público para plantear soluciones.
- 8.- Implementar acciones adecuadas y oportunas junto con el Consejo Directivo.

La ISE ha logrado por mucho tiempo tener comunicación directa y clara para seguir su desarrollo por medio de buenas estrategias, el hecho de que en la actualidad atravesase por un proceso de escasa comunicación formal no quiere decir que no pueda solucionar esta situación.

EL ideal de una institución de servicios educativos es lograr la excelencia entre el nivel administrativo y el académico, lo cual se consigue si la información fluye sin impedimentos y haya retroalimentación en todos los niveles.

La Comunicación Interna es de uso cotidiano, se da en todos los lugares de la instrucción, en las reuniones, en las reflexiones entre amigos o compañeros de trabajo, en los salones de

clases, en los seminarios, en la difusión de mensajes, de cartas, notas, el teléfono, los avisos en los pizarrones, en el reconocimiento al trabajo logrado, en los encuentros casuales, en la prudencia y el respeto con que se comunican incluso las expresiones.

El diagnóstico que se da en el cuestionario de "Percepción en Porcentajes" pretende asegurar que hay fallas en el flujo de información y saber la causa en la carencia de los medios, en el manejo o la falta de respuesta de las personas que forman parte de la identidad y poder tomar medidas para poder subsanar estas carencias con el objetivo de mejorar la Comunicación Interna, la Cultura y Clima Organizacional de la ISE.

Manejar el mismo código no garantiza una comunicación exitosa, hay otros elementos que contribuyen a acercar a las personas y estrechar vínculos como vivir experiencias comunes, compartir significados, participar de la vida institucional y tener su propia identidad como persona pero a la vez ser un equipo. El conocer esta realidad ayuda a que las relaciones interpersonales no se desarrollen en base a rumores o suposiciones que bloquean la comunicación. En la ISE hay subcultura por áreas, por equipos de trabajo que comparten comisiones específicas, por amistad, por objetivos, y por niveles, sin embargo han demostrado en muchas ocasiones que pueden funcionar como una gran red si se les pone un objetivo determinado, no importa que en la vida cotidiana sean antagonistas, en los momentos importantes la mayoría se solidariza. Los que no lo hacen de esta manera colectiva caen en la desintegración, en el monólogo, en lo improductivo y en la inutilidad.

Cuando hay un clima de comunicación favorable entonces hay un clima organizacional agradable, esto permite generar y poner en marcha los cambios que se requieren para responder con eficiencia a las exigencias del mundo actual y futuro.

Hay veces que se le apunta a la autoridad como la que debe de tener siempre la voz cantante, sin embargo no solo por jerarquía se debe de comunicar, quizá de esa manera no hay interlocución porque se dan las órdenes en un solo sentido sin saber si se entendió lo que se pidió, se vuelve un monólogo. Todos debemos ser líderes de opinión y de acción.

Creo que se le exige demasiado a la autoridad para que esté en todos los problemas que atañen a la institución y tenga las soluciones para todo, lo óptimo debe ser tener un buen equipo de trabajo el cual vigile de cerca diferentes aspectos y así poder entonces tomar decisiones en base a la comunicación de estas personas.

En la ISE en sus años de formación y desarrollo se trabajó con esas pautas y por eso logró lo que ahora es. El hecho de que este atravesando una crisis no implica que está todo mal, hay veces que se enjuicia a todos como un todo y lo sensato es identificar los problemas. En la ISE el problema actual es que las personas de reciente ingreso con cierto nivel académico y en puestos claves no tienen suficiente experiencia, ni habilidades de dirección en una empresa que ofrece servicios educativos y que tiene más de treinta y cinco años de experiencia y prestigio.

Los procesos de comunicación implican considerar los ámbitos y niveles que hay dentro del sistema de la organización. Si los integrantes de la ISE tienen definidas sus responsabilidades y roles, esto les permitirá establecer un esquema de trabajo flexible en donde el espacio que comparten y en el cual interactúan prevalezca el flujo de comunicación que permita la retroalimentación y con ello se beneficien los programas académicos, institucionales y administrativos y así haya logros de proyectos y de personas y el Departamento de Comunicación Interna será la responsable de dar a conocerlos a la comunidad ISE a través de su programa, "Reconocimiento que se Comunica".

En la ISE no se pueden perder de vista la misión, la visión, los objetivos, y las políticas, todos estos elementos son los que orientan, canalizan, fomentan y promueven las acciones de todos los que de una u otra manera están involucrados con ella. Para ellos se elaborará un "manual de Cultura Organizacional para todos", en donde esta información este muy clara y accesible para su manejo. Además se especificará la información de los diferentes servicios que ofrece la ISE en sus diferentes planteles. Esta información será elaborada, distribuida y actualizada por el Departamento de Comunicación Interna. Al abrir la información a todos, los supuestos poderes de unos cuantos dejan de existir.

Es responsabilidad de todos los integrantes que la comunicación interna fortalezca y comprometa voluntades y así se integren las acciones individuales. Todas las personas comprometidas con la ISE interactúan cooperativamente, desean pertenecer a ella y esperan que sus opiniones se escuchen y se tomen en cuenta, tratándose de una institución educativa se necesita que también haya consenso para lograr los objetivos propuestos en base al respeto.

La falta de saber escuchar, el no querer oír lo que las personas con experiencia dentro de la ISE y el no tener la voluntad para comunicarse con el otro, es la forma en que se va deteriorando lentamente la comunicación, desde finales del 2007 con el cambio de Administración, los grupos perdieron fuerza y se estabilizó. Los seres humanos son seres sociales por naturaleza y necesitan del grupo para su subsistencia, su defensa y su desarrollo.

Para nuestra suerte, el Consejo Directivo ISE se ha dado cuenta del valor de la comunicación como un recurso estratégico para desarrollarse y sobrevivir en este mundo altamente competitivo, en donde las estructuras mentales cerradas impiden la toma de decisiones asertivas, la confrontación, el dialogo franco y respetuoso, la valoración y reconocimiento de acciones individuales y en equipo y sobre todo el clima organizacional favorable.

La importancia del proceso de comunicación es la interacción que mejore las condiciones y conductas de la ISE, es el eje motivador. Cuando se logran encuentros personales directos en donde la empatía permita ponerse en los zapatos del otro, entonces habrá una comunicación positiva, comprensiva, fuerte, de respeto, en donde se asumen posiciones de tolerancia y se crean relaciones duraderas de calidad y por lo tanto las acciones dentro de la institución Educativa tendrán éxito y productividad.

La Comunicación Interna articula la información, fluye en los diferentes niveles y ámbitos, es dinámica y proyectan políticas que influyen en la dirección, la estructura y la Cultura Organizacional. Para que trascienda el nivel del rumor, la opinión o el comentario y se convierta en comunicación estratégica se le debe dar valor significativo a la información generada en la vida cotidiana y se tome lo importante y esencial para las acciones productivas de la ISE. Además ayudará a ofrecer elementos de juicio para tomar decisiones oportunas para optimizar los recursos para planear adecuadamente acerca de la institución educativa disminuyendo la dispersión de esfuerzos, de recursos humanos, de técnica y tecnología.

Comunicación Formal.

La comunicación formal es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de información por medio de mensajes que se dan entre los miembros de la ISE, y entre la ISE y su medio con el afán de influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la Institución Educativa, todo esto con el fin de que se cumpla mejor y mas rápido los objetivos.

La ISE tiene niveles jerárquicos (Accionistas, Directivos y Fuerza Básica) los cuales interactúan y por lo tanto tienen la fuerza necesaria que los mantienen unidos con coherencia y permanencia. La Comunicación Formal esta diseñada para mejorar el rendimiento del capital humano y, con ello se maneja adecuadamente los niveles de desempeño y la calidad de los servicios. Es un conjunto de mensajes que los integrantes intercambian, dichos mensajes se pueden transmitir en diferentes niveles y de diferentes maneras, la ISE ha implementado el uso de:

- Reuniones de Consejo Directivo, donde se planean estrategias de mejoría y productividad de la ISE.
- Informe del Rector y los Directores al Consejo Directivo, donde se da a conocer los avances de los objetivos y los ajustes en las metas.
- Reuniones de Directores, donde se comunica a los subalternos la información expresada por el Consejo Directivo
- Reuniones académicas, donde el personal docente recibe las instrucciones y se coordinan los esfuerzos para alcanzar metas establecidas en los planes de estudio.
- Reuniones administrativas, donde se exponen las problemáticas, limitantes y comentarios sobre las acciones tomadas por la institución.
- Carteleras o Pizarrones de Avisos, son clasificadas como un elemento clave en la ISE ya que en ellos se maneja información general para todo el personal, están ubicados en sitios estratégicos en donde hay mayor flujo de personas para que sean vistos
- Buzón de comentarios, son un espacio por el cual los integrantes de la comunidad ISE expresan sus ideas e inquietudes haciéndolas llegar directamente al Consejo Directivo y con seguimiento real del nuevo departamento.

- Memorandums, es un medio más usado y su objetivo es recordar información con referencia a instrucciones internas que las personas ISE deben realizar.
- Cartas, es el medio usado para las personas ausentes en las cuales se les comunica algún tema de interés grupal o personal.
- Boletín, es el medio de comunicación en donde se maneja información especializada para los públicos internos y externos de la organización.
- Revista, es una forma de comunicación tradicional, es la más común y con mayor aceptación dentro de ISE, en ella se propicia la participación activa de todas las actividades, en aras de contribuir al fomento de la investigación y de acontecimientos afines a la comunicación; en las revistas se reflejará la realidad de la organización y se hablará de los empleados modelos a seguir.
- Entrevista en el radio, éstas se llevan a cabo en diferentes estaciones de radio para dar a conocer a la ISE, estas tienen como objetivo el posicionamiento de la Institución Educativa. Que estos sean oídos por todos los que laboran en la ISE para que perciban el vínculo de la ISE con la sociedad y se den cuenta que los logros son de todos, además de informará sobre diferentes eventos y se invitará a la comunidad.
- Circuito Cerrado de Televisión y de Radio, son medios de comunicación que tiene como fin lograr una buena influencia y ofrecer grandes posibilidades de retroalimentación con el fin de que los directivos, administrativos y empleados pueden tener una visión más precisa sobre actitudes, sentimientos y comportamientos generados por la interacción de las personas que están involucradas en el medio de tal manera que se percibe la comunicación no verbal. Además en pequeños Spot se dará a conocer algunas de las actividades que desarrollan algunas personas dentro de la ISE para darle reconocimiento a su persona y a su labor.
- Conferencias, las cuales sirven para que todos los públicos convivan y se enteren de algún tema, específico, de importancia y de interés común.
- Intranet, cada uno de los miembros de la ISE tiene su propio correo electrónico y por medio de él se mandarán comunicados de índole laboral, además se insistirá en la cultura de la web para que se use ya que muchas personas antes no tenían ni correo electrónico, hay que optimizar este recurso. Se cuidará con integridad el anonimato.
- Internet, por medio de la página oficial de la ISE las personas pueden conocer y pedir información por esta vía, los egresados pueden registrarse para empezar a formar una

comunidad virtual en unos años. El mejor ejemplo para querer estar en la ISE es el reconocimiento de los egresados que en muchas ocasiones son nuestros propios profesores.

El efecto de "juntitis", en donde hay "mucho ruido y pocas nueces", con lo que quiere decir que son juntas no planeadas, se evitarán a toda costa

Es intención del Departamento de Comunicación Interna es retomar estos procesos de comunicación por orden del Consejo Directivo, de tal manera que la Cultura Organizacional se siga dando a conocer independientemente de las personas que estén en algunos puestos o no. El valor de todas estas formas de comunicarnos es que se siga haciendo de manera fluida.

Comunicación informal.

La comunicación es un factor fundamental en las organizaciones porque son sistemas sociales, es una herramienta, un elemento clave en la ISE. La comunicación informal es la que se da de manera casual en el traspaso de la información, es un proceso humano, mecánico.

La comunicación es una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos a través de diversos canales y medios para influir en el comportamiento de las demás personas y por lo tanto de la organización que repercute en el desarrollo de la ISE.

La comunicación informal es la que constituye un conjunto de interrelaciones espontáneas basadas en las preferencias o aversiones de los empleados, independientemente del cargo. Esta comunicación circula por canales abiertos y con el fin de compartir la información con todos los miembros de la ISE y que de esa manera se fomente la participación, la identidad y el sentido de pertenencia, el clima organizacional de esta manera es más favorable, fomentando la unión, la motivación y la solidaridad.

La comunicación formal e informal son complemento una de la otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización, es decir que dentro de ella no existe ninguna frontera. Por último se puede decir que la comunicación formal e informal, tiene

como fin el enviar una serie de mensajes en la que se asegure una difusión adecuada de la Cultura Organizacional, estos mensajes suelen llevar implícitos los objetivos y las políticas que se manejan dentro de la ISE.

Dentro de la comunicación formal e informal se habla de:

Comunicación Descendente: Es la clase de comunicación que se utiliza para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, tiene como objetivo indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar; en dicha comunicación se pierde el valor comunicativo que lleva el mensaje porque se distorsiona de boca en boca.

Comunicación Ascendente: Es cuando los trabajadores de una organización se comunican con los directivos o superiores, dándoles a conocer el panorama general que sucede al interior de la ISE, especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo; ésta información suele ser detallada y específica.

Comunicación Horizontal: Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estos mensajes tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal del mismo nivel. Cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos formales, se dice que es comunicación informal y comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la ISE. La comunicación informal incluye el rumor.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Promover la Cultura Organizacional a través del Manual “Cultura Organizacional para todos”
- Establecer el Programa “Reconocimiento que se Comunica” el cual consta de escoger por su trayectoria dentro de la ISE a una persona cada mes que cumpla con su trabajo de manera eficiente y con amabilidad, esta persona se dará a conocer por medio de una semblanza, un reconocimiento y un incentivo monetario en su siguiente pago. Además se publicará en la Cartelera o Pizarrones de Avisos, Se mandará un Memorando a todos los Directores y Jefes de Departamentos, Se incluirá en el Boletín, en la Intranet y en la página de Internet.

- Buscará establecer vínculos con fundaciones y asociaciones para promover el apoyo a nuestros alumnos para realizar ahí su servicio social y que de esa manera cumplir con la responsabilidad social que nos corresponde.
- Buscar a posibles egresados ISE vinculados con la fuerza de trabajo y destacados con el fin de ejemplificar el éxito e invitarlos a dar una conferencia para que los alumnos conozcan “Las Caras del Éxito”. Esto ayudará para que por medio de planteamientos positivos la Comunicación Interna tenga otra forma de integrar a la comunidad ISE y pueda resaltar la calidad de los Servicios Educativos ISE. Que las caras se conozcan entre sí para compartir experiencias y externarlas con los de casa.
- Generar apertura en los espacios informativos en los medios de comunicación para que nuestros alumnos salgan a participar en programas de índole cultural en donde se pueda promover la Cultura Organizacional ISE.
- Coordinar junto con las diferentes Direcciones y Jefes de Departamentos para su participación directa en el diseño y creación y desarrollo de actividades culturales, deportivas y sociales
- Concentrar la información relevante sobre la ISE y acomodarla sistemática y cronológicamente.
- Apoyar al Área Medica con la difusión del “servicio a la comunidad” el cual fue creado y promovido por una de sus fundadores en el Área Odontológica y después en las demás. Aquí se fomentan los principios de tolerancia y equidad a favor de la igualdad en cualquier tipo de discriminación racial o étnica.
- Invitar a todos nuestros vecinos de los diferentes planteles a los eventos que haya dentro de la ISE con el fin de darnos a conocer y abrir un espacio para que podamos compartir nuestro vecindario. Se les distinguirá como “Nuestros Vecinos” y poco a poco hacerlos parte de nuestra comunidad ISE. Se atenderán sus quejas y sugerencias, canalizándolas al área correspondiente y se les dará seguimiento
- Impulsar la participación de todos los que tengan que ver con las manifestaciones artísticas plásticas para ayudarlos a exponer sus obras. La comunidad ISE esta formada por individuos los cuales coordinados adecuadamente pueden darle movilidad activa y lograr que como parte de los planes de estudio de las diferentes Escuelas podamos ser una comunidad viva en donde se difunda la Cultura Organizacional.

- Proponer la apertura de la información a todos los niveles para que propicien la reflexión y la participación con responsabilidad dentro de la comunidad ISE.
- Cuidar la imagen gráfica de la ISE con el fin de se homogenice y así cuando se refieran a nosotros siempre sea la misma imagen, eso habla de una institución sólida.
- Impulsar el uso de nuevas tecnologías y medios interactivos de comunicación, así como la difusión de la cultura en la red.
- Difundir las normas de "Protocolo Institucional" para los eventos y actividades dentro y fuera de la ISE. Esto evitará roces innecesarios.
- Fomentar la buena relación del con los diferentes públicos e instancias, internas, externas y con los medios de comunicación, esto lo hará el Área específica de Relaciones Públicas dentro del Departamento de Comunicación Institucional.
- Realizar un evento anual en el cual se celebrara el Aniversario ISE en el cual de manera conjunta, se promoverán las manifestaciones artísticas, culturales y en materia de producción multimagen. Se invitarán nuestros alumnos, exalumnos, empleados, profesores, a las diferentes instancias gubernamentales, privadas y a la sociedad en general, con la finalidad de difundir y promover la Cultura Organizacional ISE.
- Propiciar la creación de talleres y cursos para los empleados, con el fin de capacitarlos en materias que les ayuden a su trabajo, y que les ayuden a desarrollar sus competencias. También en lo que se refiere a la Cultura Organizacional.
- Fomentar junto con las Direcciones Cursos para los padres de familia, para ayudarlos a vincularse mejor con sus hijos y adquirir un sentido de pertenencia entre ellos y con la ISE
- Mantener en actualización constante la página de internet para que sirva de vínculo con los diferentes públicos ISE y organizaciones que tengan que ver con la educación y con distintas empresas de prestigio.
- Dar asesoría jurídica y legal a todo el que lo necesite por medio de la Escuela de Derecho con una baja cuota de recuperación. Aunque ya se lleva acabo difundir los logros de ese servicio.
- La Escuela de Psicología también puede implementar diagnósticos a las personas que necesiten una terapia con el fin de canalizarlas con terapeutas adecuados, dentro del ámbito ético. Reconocer los logros al respecto. Además puede contribuir a la detección

de personas con problemas de adicción y canalizarlas a las instituciones correspondientes.

Para poder cumplir con esta propuesta de Comunicación Interna dentro de la Institución de Servicios Educativos, se debe dividir en las siguientes áreas:

1.- Área de Imagen Institucional.- Busca y establece vínculos con empresas con valores éticos trascendentes, fundaciones, asociaciones, organismos gubernamentales y no gubernamentales a nivel nacional e internacional con el fin de promover el apoyo a nuestros alumnos y exalumnos para incorporarlos al servicio social y en la medida de lo posible a la fuerza laboral. Elaborará los videos de Imagen Institucional en donde hable sobre nuestra Cultura Organizacional y los Servicios que ofrece la ISE. Además será el Área responsable de todo en material audiovisual en los diferentes eventos y lo clasificará de tal manera que si se necesita para alguna publicación se pueda acceder a él fácilmente. Servirá para el circuito cerrado.

2.-Área de Difusión Artística y Cultural.- Se encargará de coordinar y llevar la agenda de los diferentes eventos para que se lleven acabo dentro de los diferentes planteles dentro de la ISE, cuidando el protocolo para todos nuestros invitados y para el tipo de celebración de que se trate. Estará en vinculación con el Área de Imagen Gráfica para que elabore lo necesario con tiempos oportunos. Además registrará a manera de Diario todo lo que pase en las diferentes Áreas del Departamento de Comunicación Interna y los acontecimientos dentro y fuera de la ISE para que en una junta Semanal eficiente y se pueda dar a conocer a las demás Áreas para poder estar en Comunicación Interna constante.

3.-Área de Comunicación con Medios.- Fomentará la presencia de la ISE en los diferentes medios de comunicación en donde su participación resalte sus valores y así se posicione a nivel masivo a la Institución de Servicios Educativos en la sociedad. Esta relación de los medios de comunicación deberá ser cordial y con el objetivo de entablar relaciones duraderas con el afán de en un beneficio mutuo. Además buscará los espacios culturales para que nuestros alumnos puedan mostrar sus proyectos. Se coordinará con el Área de Imagen Gráfica para la inserción de publicidad en los medios impresos y audiovisuales.

4.-Área de Relaciones Públicas.- Atenderá todo lo relacionado con todos nuestros alumnos, exalumnos, padres de familia, vecinos, empleados, profesores, proveedores, outsourcings, y la comunidad en general. Además de captar sus quejas, las remitirá al área correspondiente y les dará seguimiento generando un reporte mensual para el Consejo Directivo. Esto será con el fin de mejorar en las Áreas Académica y Administrativa y mejorar en estas áreas de oportunidad. Estará trabajando muy de cerca con el Área de Recursos Humanos.

5.-Área de Imagen Gráfica.- Se encargará de homogenizar la Imagen Gráfica de todos los planteles y todas las Escuelas con el fin de que existan parámetros iguales en lo referente a los impresos, los bordados, las banderas, las tintas de las impresoras, la imagen en la red, en la web, etc. Además vigilará todo lo relacionado a invitaciones impresas, señalización, uniformes, logotipos, slogan, etc. Además será la encargada de la red intranet y de la web de Internet.

El Encargado del Departamento de Comunicación Institucional deberá coordinar a todas las Áreas y deberán trabajar como un gran equipo aunque haya dos personas por Área. La Comunicación será clara, concisa y precisa, pero sobre todo oportuna. Se trabajará bajo el lineamiento de transparencia para que se posicione como un Departamento confiable y que siga órdenes directas del Consejo de Dirección. Siempre se comunicará de manera positiva y amable, resaltando los valores Institucionales y nuestra razón de ser reflejada en la Cultura Organizacional, se basará en la buena voluntad por el bien común.

CONCLUSIONES:

La Comunicación Interna de la ISE no solo es un problema de Comunicación, también se puede decir que después de casi 40 años la estructura interna necesita ajustes, la capacitación de las personas que laboran aquí debe de ser constante. El Área de Recursos Humanos debe dejar de ser solo Nomina y tener un mejor plan de Selección de Personal. Debe haber todo un Programa de Inducción en donde se lleve de la mano a los nuevos integrantes de nuestra comunidad de tal manera que sean unos dignos representantes nuestros con un plan de carrera específico.

Se han hecho grandes esfuerzos de infraestructura a lo largo de los años, sin embargo se ha crecido tan rápido que ha faltado tiempo para consolidar la Institución, esto es salvable con un buen "Plan de Comunicación Interna" que esté atento de que la Comunicación sea transparente y se reconozcan los esfuerzos de todos.

El Consejo Directivo está conciente de que es momento hacer un paréntesis para reflexionar hacia donde va la Institución y lo que se quiere de ella. Las crisis ayudan a replantear, ese es una oportunidad para continuar de una mejor manera. Por lo pronto, podemos decir que es una Institución de Servicios Educativos sana, no le debe a nadie, sus ganancias son aceptables y no tiene conflictos legales.

Una Comunicación Interna directa con el Consejo Directivo ayudará a sensibilizar las carencias y los aciertos que han tenido y podrán tomar decisiones más apegadas a la realidad ya que al no haber intermediarios esto les ayudará a ser más asertivos.

Me queda muy claro que para que una empresa tenga éxito necesita tres condiciones básicas:

1. Satisfacer al cliente hoy y siempre.
2. Satisfacer a los inversionistas hoy y siempre.
3. Satisfacer a los empleados hoy y siempre.

Una clara, concisa y precisa comunicación interna ayuda a que las personas se relacionen mejor sabiendo cual es misión, visión, valores de la institución de Servicios Educativos.

La cultura organizacional es muy importante en cualquier institución para que todos los relacionados con ella sepan quien es y a que se dedica. Comunicarlos y entenderlos es mejor para su desarrollo. El hecho de que el Consejo de Administración avale los comunicados ayudará a recobrar la credibilidad en la institución.

Si llegan empleados recientes con cierto poder por su puesto que desconocen la cultura organizacional, al estar involucrada toda la institución en ella y tener una optima Comunicación Interna entonces no podrán desinformar ni trabajar con elementos diferentes y podrán conocer de manera transparente a la ISE.

Es una realidad que la Integración de toda la Institución de Servicios Educativos es necesaria, una de las formas de lograrlo es a través de la Comunicación Interna, la mejor promoción de una institución es que las personas que trabajan en ella sean personas que realizan su trabajo con eficiencia y amabilidad, el ejemplo es el que habla por si mismo, de ahí que hay que poner especial atención a las personas que integran toda la ISE. Las mejores recomendaciones sobre el servicio educativo es de quien lo adquiere, de quien lo vive porque lo da, de quien lo usa cotidianamente y es por eso que los clientes también forman parte de un todo.

Los accionistas están en una buena disposición de subsanar la estructura, es por eso que esta propuesta de formar un "Departamento de Comunicación Interna" que dependa del Consejo Directivo, abre la posibilidad de hacer las cosas con transparencia, de dar a conocer de manera responsable la "Cultura Organizacional".

A todos los que formamos la Comunidad ISE nos conviene que siga existiendo, al percibir el beneficio que implica continuar teniendo un buen trabajo, estoy segura de que todos pondrán su buena voluntad y eso ayudará a adquirir responsabilidades y compromiso para que la tensión baje y la calidad de vida para todos sea otra vez adecuada. Si conocemos el beneficio personal que una buena comunicación traerá, seguramente se implementará.

ANEXO 1. Documentos requeridos por el Departamento de Recursos Humanos para abrir un expediente.

NUEVO INGRESO.

- Solicitud de empleo.
- Currículo Vital.
- Identificación personal (credencial de elector) (2 copias)
- Comprobante oficial del último grado académico obtenido. (1 copia).
- Copias de constancias, certificados o diplomas de los cursos referidos en el currículum (1 copia).
- Documentos que comprueben experiencia laboral o dos cartas de recomendación (1 copia).
- Acta de nacimiento (2 copias).
- Comprobante de domicilio (teléfono, luz, agua o predio) (2 copias).
- 3 fotografías tamaño infantil (1 copia).
- Registro federal de contribuyentes. (1 copia).
- IMSS (copia de la hoja rosa de algún trabajo anterior) (1 copia).
- Afore (1 copia).
- Curp (2 copias).
- Examen médico original (original).

REINGRESO.

- Currículo vital actualizado.
- Comprobante de domicilio actual (teléfono, luz, agua o predio) (02 copia)
- Constancias, certificados o diplomas de los cursos referidos en el currículum vital que tengan valor curricular para actualizar el expediente (1 copia)
- Curp (2 copias).
- Examen médico actual (original).

ANEXO 2:

Formas de pago ISE.

El primer pago se realizara con cheque, el segundo y posteriores serán depositados en una cuenta bancaria que se abrirá con grupo financiero de prestigio.

Requisitos para efectuar estos pagos.

- Tener completo su expediente en el departamento de recursos humanos.
- Pasar al departamento de recursos humanos (ubicado en el "Plantel X)

Se le recuerda que este trámite es personal.

Días de pago.

El pago será quincenal y los días de pago son el 15 y el día ultimo de cada mes. Solicite en el departamento de recursos humanos un calendario de pagos y movimientos, en donde se especifica los días exactos en los cuales aparecen los depósitos y los de entrega de recibos.

Regimenes de pago.

Los docentes que imparten clases en el postgrado estarán bajo el régimen de honorarios, sin opción a cambio bajo régimen de nomina. Los recibos de honorarios deberán cumplir con todos los requisitos fiscales y se entregarán en forma mensual al departamento de recursos humanos.

Todos los demás tendrán la opción de elegir estar en uno u otro régimen, solo se podrá cambiar de régimen al inicio de semestre y solo tendrá derecho al cambio en dos ocasiones.

El docente que elija su pago por el régimen de honorarios, tendrán que entregar recibos de honorarios en el departamento de recursos humanos, de no hacerlo se le cancelara su pago y este se reactivara nuevamente cuando se entreguen los recibos faltantes.

Se entregara la constancia de percepciones y retenciones, para todos aquellos docentes que estén bajo el régimen de honorarios y una anual en el mes de marzo del ejercicio inmediato posterior.

Asignación de Categorías Académicas para el Personal Docente ISE.

Existen cuatro categorías académicas:

CATEGORÍA	GRADO ACADÉMICO	ANTIGUEDAD
A	Maestría o Doctorado	
B	Licenciatura con Especialidad	10 años
C	Licenciatura con Diplomado	05 años
D	Licenciatura	
Especial	Maestría o Doctorado	
	Clases a nivel maestría	

Las anteriores categorías serán otorgadas a todos aquellos docentes que comprueben con título o cedula el grado académico, si solo cuenta con el examen de grado se le podrá otorgar provisionalmente la categoría por un periodo académico.

Si los estudios de postgrado los realizo en el extranjero tendrán que tener reconocimiento por parte de la SEP de lo contrario no se le podrá dar la categoría por grado académico.

ANEXO 3: (Sujeto a modificaciones conforme a la Ley)

- **SEGURO SOCIAL.** Se deben afiliar al IMSS todos los trabajadores con excepción de los docentes que impartan cátedra de menos de 18 hrs. A la semana, según lo señala el acuerdo del consejo técnico No. 773/2000 circular 9367 del 09 de enero 1999.

Tendrán derecho al Seguro Social todos aquellos docentes que estén en el régimen de nomina y que tengan 18 horas o mas de clases a la semana según acuerdo técnico emitido por el instituto del seguro social. (documentos que se le pide al momento de su ingreso a la ISE, y/o copia de su acta de nacimiento.

BIBLIOTECA UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Si a usted lo dieron de alta en otra empresa y no cuenta con este número de seguridad social es importante que lo notifique al departamento de recursos humanos ya que de lo contrario habrá duplicidad de números y al paso del tiempo es en perjuicio de usted esta duplicidad.

También es frecuente que al momento de darlo de alta en la institución usted no cuente con las 18 horas necesarias para el alta ante el IMSS, pero en el transcurso del semestre pueden aumentar sus horas hasta llegar a las 18 horas o más.

Si la ISE, es su principal fuente de ingresos, no cuenta con seguridad social y tiene menos de 18 horas la ISE tendrá la obligación de afiliarlo al IMSS, siempre y cuando esto sea aprobado.

- **AGUINALDO:** 20 días de sueldo con base en un año de antigüedad.
- **PAGO DE INCAPACIDADES:** El IMSS paga el 60% del total de la incapacidad, a partir del 4º día.
- **INFONAVIT:** La universidad tiene la obligación de hacer las aportaciones de cada trabajador al INFONAVIT y efectuar las retenciones de quienes tengan crédito otorgado.
- **FONACOT:** La institución cuenta con el registro en FONACOT para que sea posible el otorgamiento de créditos a los trabajadores.
- **AFORE:** Se realiza la aportación bimestral obligatoria del 2% sobre el salario a cada trabajador en una cuenta individual, para crear un fondo para el retiro.
- **DÍAS DE DESCANSO:** 1º. De enero, 5 de febrero, 21 de marzo, 1º de mayo, 16 de septiembre, 20 de noviembre, 25 de diciembre y 1º de diciembre de cada seis años cuando corresponda la transmisión del poder ejecutivo federal.
- **VACACIONES:** El personal tiene 21 días de vacaciones al año distribuidos en tres periodos: semana santa, verano y fin de año.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- AAKER, David
Construir marcas Poderosas
Ed. Gestión 2000
España, 2002 326 pp

- 2.- AGUILAR Alfonso Siliceo, ANGULO Belloc, Bernardo G. y FERNANDEZ, Fernando S
Liderazgo el Don del Servicio.
Ed. Mc Graw Hill
México, 2001 364 pp

- 3.- BONILLA Gutiérrez, Carlos
Relaciones Públicas
Ed. CECSA
México, 2000 161pp

- 4.- BRICKLEY, James A. SMITH, Clifford W. ZIMMERMAM, JERORD I. WILLET, Janice
Diseño de Organizacionales para el Valor
Ed. Mc. Graw Hill
México, 2003 348pp

- 5.- CASTAÑEDA, Luis
Como destruir una empresa en 12 meses o antes
Ed. Poder.
3ª ed.
México 2003 243pp

- 6.- COSTA, Joan
Identidad Corporativa
Ed. Trillas
5ª. Ed. México 2004 125 pp

- 7.- COSTA, Joan
Imagen corporativa del siglo XXI
Ed. La Crujía
2ª. ed.
Argentina, 2003 257 pp

- 8.-DRUCKER , Peter
Su visión sobre: La administración, La organización basada en la Información, La economía ,La sociedad.
Ed. Norma
Colombia , 1996 318pp
- 9.-ELEGIDO, Juan M.
Fundamentos de ética de la empresa
Ed. IPADE
México 1998 521 pp.
- 10.- FRENCH, Wendell L. y BELL, Cecil H. Jr.
Desarrollo Organizacional
Ed. Prentice HALL
5a. Ed.
México 1995 375 pp.
- 11.- GOLLEMAN, Daniel
La Inteligencia emocional en la empresa
Ed. Javier Vergara
España, 2004 460pp
- 12.-GUIZAR Montufar, Rafael
Desarrollo Organizacional
Ed. Mc Graw Hill
2ª. Ed. México 2001 405 pp
13. -KOTLER, Philips
Dirección de Marketing
Ed. Prentice Hall
11ª ed.
México, 2001 718 pp
- 14.- KOPTLER, Philip
Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z
Ed. Pearson, Prentice Hall
España, 2003 179pp
- 15.- LOVERLOCK, Christopher H.
Mercadotecnia de Servicios
Ed. Pearson, Prentice may
3ª.ed.
México, 2000. 661pp

- 16.-LLANOS CIFUENTES, Carlos
Dilemas éticos de la empresa contemporánea
Ed. Fondo de Cultura Económico
México, 2000 313 pp
- 17.-LLANO CIFUENTES, Carlos
Sistemas versus Persona. La nueva cultura en la Organización.
Ed. Mc Graw Hill
México, 1998. 183pp
- 18.- NEWBAVER, Fred, LANK, Alden G.
La Empresa Familiar
Ed. Deusto.
España, 1999 315 pp
- 19.- RESS, David W. PORTER, Christine
Habilidades de Dirección
Ed. Thompson
5ª ed
España, 2000 416pp
- 20.- RIBEIRO, Lair
La Comunicación Eficaz
Ed. Urano
España, 2000 255pp
- 21.-RUIZ GONZALEZ, Moisés
La Encrucijada del Líder.
Ed. Thompson
5ª.ed
España, 2003. 170 pp
- 22.- SILVAERMAN, George
Los secretos del marketing boca a boca
Ed. Norma
México, 2001 275pp

g23.- SCHEN, Edgar
Psicología de la Organización

Ed. Prentice may

3ªed.

México, 1982

252pp

24.- THOMPSON, Kevin. RODRIGUEZ Tarodo, Almudena

El Capital Emocional

Ed. ESIC

Madrid, 2000

222pp

25.-VAN-DER, Carlos. HOFSTADT, Roman

El libro de las Habilidades de Comunicación

Ed. Díaz Santos

España, 2003

226pp

26.-WEI CHO, Chun

La Organización Inteligente

Ed. Oxford University Press

México, 1999.

346pp

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FECHA DE DEVOLUCION

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

18 NOV. 2010