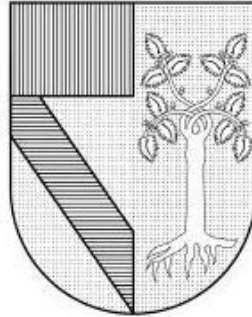


# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

---

---

ESCUELA DE COMUNICACIÓN



**“MODELO ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA  
DIFUNDIR LA IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA DE  
UNIFICACIÓN OPERATIVA EN EL INSTITUTO DE  
ESPECIALIZACIÓN PARA EJECUTIVOS”**

**CASO**

Q U E P R E S E N T A

**LIC. CELIA IRMA OROZCO LOYA**

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

**MAESTRA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

**DIRECTOR DEL CASO:**

**MTRA. MARÍA DE LOURDES LÓPEZ GUTIÉRREZ**

## Dedicatorias

A mis padres por sembrar las virtudes que se requieren para vivir con anhelo y plenitud. Mamá, mi compañera... te amo profundamente.

Papá, sé que estarás muy orgulloso de este logro donde quiera que te encuentres.

A Alejandro por los buenos momentos y por los regalos que iluminan mi vida. Eres parte de mí!

A mis preciosas hijas, para quienes ningún sacrificio es suficiente. Con su luz iluminan mi vida y hacen más claro mi camino. Las Amo!

A mis hermanos que me acompañan en este andar.

A Wawa y Gaby por los momentos gratos y aquellos difíciles con la frente en alto. Por ser pilares de unión y fortaleza. Las amo con todo mi corazón!

A Salvador por alentarme a llevar a cabo este proyecto. Agradezco tus conocimientos, consejos y apoyo. Eres parte de este logro. Te admiro y te agradezco, para siempre, el trayecto de vivencia en el proyecto IEE.

A Mónica por tu tiempo y ayuda. Que Dios te bendiga siempre!

## Índice

Contenido	Página
<a href="#">Índice</a>	2
<a href="#">Resumen</a>	3
<a href="#">Introducción</a>	4
<a href="#">Antecedentes del Instituto de Especialización para Ejecutivos</a>	5
<a href="#">Contexto: etapas de vida institucional</a>	7
<a href="#">Oferta educativa del Instituto de Especialización para Ejecutivos</a>	7
<a href="#">La gestión del Maestro Salvador Leños Flores en el Instituto de Especialización para Ejecutivos</a>	8
<a href="#">La comunicación, un elemento decisivo en la gestión de Salvador Leños</a>	10
<a href="#">Diagnóstico e implementación del modelo estratégico</a>	12
<a href="#">Conclusiones</a>	17
<a href="#">Fuentes consultadas</a>	19
<a href="#">Anexos</a>	20
<a href="#">Anexo 1: Organigrama general (2006- 2013)</a>	21
<a href="#">Anexo 2: Organigrama general (2013)</a>	22
<a href="#">Anexo 3: Organigrama por planteles (2006- 2010)</a>	23
<a href="#">Anexo 4: Organigrama por planteles (2013)</a>	24

## **Resumen**

Desde su fundación en el año 1969, el Instituto de Especialización para Ejecutivos (IEE) logró posicionarse como una de las instituciones de educación superior de mayor influencia en el ámbito impositivo en la República Mexicana. El crecimiento que experimentó, se atribuía en gran medida al reconocimiento de su fundador, el Mtro. Carlos Orozco Felgueres, fiscalista de gran prestigio en el ámbito empresarial en México.

Hasta la muerte de su fundador, el IEE, operó con una estructura concentrada en la expansión de la obra, construida durante las primeras tres décadas y que le valió consolidarse. Esta etapa estuvo caracterizada por con una visión reactiva que respondió con efectividad a las necesidades del contexto y aprovechó las oportunidades presentadas para colocar representaciones en diversos puntos del país.

De forma irónica, lo que en vida de su fundador se constituyó como fortaleza de gestión y cimentó la estructura organizacional que permitió crecer de manera significativa, en su deceso constituyó uno de los puntos que desestabilizaron la solidez institucional. Don Carlos Orozco Felgueres desempeñaba múltiples funciones dentro de la Institución que con su desaparición quedaron sin atenderse.

Este suceso, desestabilizó a la Institución y la llevó a atravesar por una importante crisis. La moneda estaba en el aire; o subsistía encontrando un nuevo equilibrio basado en la réplica del modelo de gestión instituido por su fundador, o bien naufragaba. El reto implicaba atender aspectos de orden financiero y organizacional, y fue dentro de la estructura donde se ubicaron diversas problemáticas que sólo un modelo de comunicación ágil y eficiente podía resolver, a efecto de estandarizar la operación en las sedes y representaciones e institucionalizar así, lo que hasta ese momento venía trabajando con marcadas diferencias.

La sobrevivencia hizo inminente la necesidad de implementar una agresiva estrategia donde los canales de comunicación fluyeran con mayor eficiencia e impactaran en la integración de las actividades que a la fecha han tomado el rumbo hacia la gestión estratégica.

Con esta visión toma la batuta Salvador Leños, en quien recayó el reto de estabilizar a la Institución y reactivar su posicionamiento.

## **Introducción**

El 9 de enero de 2006, la Junta de gobierno del Instituto de Especialización para Ejecutivos se reunió para dar la bienvenida al nuevo Director General, Mtro. Salvador Leños Flores, quien luego de haber ocupado la dirección del plantel Guadalajara tomaba la operación de la organización a nivel nacional.

Hacia poco tiempo que el fundador de la Institución, Mtro. Carlos Orozco Felgueres, había fallecido, y con su partida dejaba la problemática natural que ocurre en una empresa familiar, tras un evento de esta naturaleza: descontrol y falta de organización por las actividades que él cubría, mismas que no presentaba en el organigrama y tampoco estaban asignadas a un puesto directivo. La empresa era él en gran medida. En su ausencia, la organización enfrentaba el reto de institucionalizarse para subsistir, tras un liderazgo fuertísimo de 33 años.

Dar paso a la institucionalización precisó determinar las directrices operativas sobre las cuales se articularía el trabajo para reposicionar al IEE, lo cual constituyó la primera tarea de Salvador Leños al asumir la Dirección General que tuvo como primer paso la definición del plan estratégico del Instituto en el cual se fincaron dos grandes proyectos: la unificación operativa y la excelencia académica.

Las primeras acciones del plan estratégico tuvieron lugar en el plantel Distrito Federal, sin embargo, no pasaría mucho tiempo para que el Mtro. Leños, comunicólogo de formación, identificara la necesidad de articular un modelo comunicativo ágil y efectivo que permitiera la difusión de las nuevas directrices en todas las sedes y representaciones de la Institución en la República Mexicana.

## **Antecedentes del Instituto de Especialización para Ejecutivos**

El 10 de abril de 1969, el C.P. y M.I. Carlos Orozco Felgueres fundó en la ciudad de México, D.F., el Instituto de Especialización para Ejecutivos, A.C. (IEE), constituyéndose como institución privada pionera en la impartición de estudios de posgrado en el área fiscal del país.

El primer esfuerzo en la búsqueda por desarrollar el área fiscal antes de fundar el IEE, tuvo lugar en el ACA (Actualidad Contable y Administrativa, S.A.), creada en 1966 por el C.P. Carlos Orozco Felgueres y el C.P. Raúl Amézquita Flores.

Una vez formalizado en el Instituto de Especialización para Ejecutivos, A.C., lo que empezó como cursos aislados de actualización fiscal en el ACA, tomó camino para concentrarse en la formación y actualización de cuadros directivos, así como en la satisfacción de necesidades de capacitación en la capital del país, generando programas integrales en serie para conducir a la especialización y no sólo a la actualización, lo que en 1970, dio paso al concepto de diplomado.

A partir de la configuración de los diplomados, el IEE emprendió una trayectoria que no sólo le permitió destacar como una institución pionera en México en el desarrollo del crecimiento fiscal, sino que le valió para revolucionar el mundo impositivo del país mediante tres particularidades específicas, (1) la creación del concepto de planeación fiscal en 1971 por el M.I. Carlos Orozco Felgueres, (2) la conformación de la Maestría en Impuestos en 1978 por el Lic. Dionisio J. Kay y el C.P. René Mariani, y (3) el desarrollo de la Maestría en Finanzas.

Fue así y mediante el impulso del Lic. Gunter Marker, director de la institución hacia finales de la década de los 70's, que el IEE logró asumir firmemente su compromiso como un foro de conocimientos especializados en el área fiscal. En este contexto, el C.P. y M.I. Carlos Orozco Felgueres, que se desempeñaba desde 1973 bajo contrato de exclusividad en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (I.T.E.S.M.), impartiendo cursos fiscales, visualizó la necesidad de ofrecer estudios de posgrado en el área impositiva e integrar una misma estructura programática en el área contable-financiera,

jurídica administrativa y económica. Resultado de esta detección, el IEE inaugura el primer programa de Maestría en Impuestos en la República Mexicana.

Sucesos como la creación de la Maestría en Impuestos y la ausencia de instituciones en México que satisficieran las demandas vigentes de capacitación, actualización y formación, representaron para el IEE la coyuntura idónea para extender su oferta al Norte y Occidente. De esta manera, en 1978 se abrieron sedes en las ciudades de Monterrey, Nuevo León y Guadalajara, Jalisco.

En Guadalajara inicialmente se ubicó en Morelos 2151, colonia Ladrón de Guevara y posteriormente migró a mejores instalaciones en una concurrida y céntrica zona, en la calle de Sol, No. 2742, colonia Jardines del Bosque.

En Monterrey abrió sus operaciones en un local de la calle Padre Mier rumbo al Obispado; posteriormente y buscando una mejor ubicación el IEE se mudaría a la calle de Matamoros 1705 Pte. Colonia Obispado, para posteriormente trasladarse ya a instalaciones propias en Simón Bolívar 301, Col Chepevera.

Un punto decisivo en la evolución del IEE está dado en la relación permanente con el Despacho Orozco Felgueres y Asociados, vínculo que se inicia como una sociedad entre el Lic. Ignacio Morales Lechuga y el M.I. Carlos Orozco Felgueres en 1974 y que a partir de entonces, ha sido fuente de generación continúa de tecnología en el área fiscal y patrimonial que apoya estructuralmente al IEE.

Una de las principales aportaciones atribuidas al vínculo con este despacho, es la consolidación de una filosofía orientada a la aplicación inmediata de los conocimientos que garantiza la efectividad al responder a necesidades reales.

En este contexto, el IEE desarrolla en 1993 la Maestría en Finanzas y el programa magno llamado Desarrollo Integral del Empresario ante la Apertura Comercial (DIEM) al que fueron dedicadas más de mil horas de investigación.

## **Contexto: etapas de vida institucional**

Siguiendo los antecedentes presentados en el apartado anterior, se observan en el ciclo de vida del IEE, la consumación de tres etapas bien definidas:

1.- Orígenes y consolidación (1969-1976).- Etapa caracterizada por el inicio en la impartición de cursos, desarrollo de programas e incursión en el ámbito de la capacitación profesionalizante y productiva bajo la dirección de Carlos Orozco Felgueres.

2.- Desarrollo y expansión (1977-2002).- Se ocupan numerosas plazas a nivel nacional cubriendo prácticamente todo el territorio y se obtienen los RVOES de las Maestrías y más adelante del Doctorado, incursionando de esta manera en la educación superior. Asimismo se establecen planteles formales en Guadalajara y Monterrey. El inicio de esta importante etapa la dirige Gunter Maerker y posteriormente Laura Orozco.

3.- Institucionalización (2002-2013).- Se sientan las bases para una operación que descansa en estructuras y procesos más que en personas, buscando de esta manera institucionalizar la actividad en los planteles de manera unificada, se crea el corporativo y se da independencia a los planteles.

## **Oferta educativa del Instituto de Especialización para Ejecutivos**

El IEE imparte programas de posgrado así como educación continua.

**Posgrado.** En posgrado cuenta con seis programas:

- Doctorado en Ciencias de lo Fiscal
- Maestría en Impuestos
- Maestría en Finanzas
- Maestría en Gestión de Negocios
- Maestría en Derecho Fiscal
- Especialidad en Impuestos

En educación continua imparte programas heterogéneos en cuanto a composición, duración y temática, que van desde cursos cortos hasta diplomados. Y cuenta adicionalmente con cursos internos, diseñados a la medida de los requerimientos de empresas.

Los principales son:

### **Diplomados:**

- Diplomado excelencia en Impuestos.
- Diplomado integral, fiscal y laboral en sueldos y salarios.
- Diplomado en dirección de negocios.
- Diplomado en mercadotecnia estratégica.
- Diplomado en gestión por competencias laborales.

### **Seminarios, cursos y talleres**

- Seminario y taller de impuestos
- Seminario de optimización fiscal
- Seminario de costos
- Taller de contabilidad para no contadores
- Taller Excel para contadores
- Taller de finanzas personales

La oferta en cursos es amplia y diversa y abarca las disciplinas administrativa, fiscal, financiera, empresarial, recursos humanos, derecho laboral, entre los principales.

### **La gestión del Maestro Salvador Leños Flores en el Instituto de Especialización para Ejecutivos**

Tras la muerte del fundador, en agosto de 2002, el IEE enfrentaría uno de los periodos más difíciles. La Institución estaba soportada en gran medida en el nombre del Mtro. Carlos Orozco y tras su desaparición, eran pocos los que apostaban por la subsistencia de su obra.

En este difícil periodo, asume la dirección general, Laura Orozco Loya, hija del finado Mtro. Orozco, quien en compañía de sus hermanas toma la decisión de retomar los ideales de su padre y trabaja con ahínco en la estabilización y redefinición del IEE.

Transcurridos dos años, en 2004, se suma a los esfuerzos de Laura Orozco, Salvador Leños Flores, originario de Zapopan, Jalisco, quien es invitado a cubrir el puesto de Director de la Zona Occidente, labor que durante los dos primeros años desempeñó con notable acierto, presentando importantes resultados en lo que refiere a la reestructuración de los planes de estudio de la Maestría en Finanzas, la Maestría en Administración que posterior a su rediseño, tomó el nombre de Maestría en Gestión de Negocios y la apertura de la Maestría en Derecho Fiscal.

Para el año 2006, se añadió a los logros de la gestión de Salvador Leños, la apertura de las Licenciaturas en Derecho y Contabilidad en el plantel Guadalajara. Estos logros, situaron rápidamente al plantel como el más fuerte estructuralmente, un criterio que contrastaba con la crisis financiera que atravesaba el Distrito Federal y que urgió establecer un plan de acción que permitiera estabilizarlo.

En este contexto, se valoró la pertinencia de que el Mtro. Leños ocupara el puesto de director en el Distrito Federal, dadas las habilidades demostradas para equilibrar la plaza en Guadalajara. Así, en el año 2006, es convocado para ocupar el cargo de Director del plantel Distrito Federal, dejando a la C.P. Adriana Martínez Rizo, al mando de la Zona Occidente.

Lo que sobrevendría los siguientes dos años (2006- 2008), asumida la gestión del plantel Distrito Federal y posteriormente la Dirección general de manera paralela, afianzaría la gestión del Mtro. Leños, y sería decisivo para el rumbo que tomo el IEE en camino hacia consolidar la institucionalización.

Como Director del plantel en el Distrito Federal, consiguió sanear las finanzas y eliminar las pérdidas que se reportaban en los últimos periodos. Asimismo, su trabajo como Director General, le proporcionó una visión global de la situación institucional, con la cual determinó los ejes estratégicos sobre los cuales fincó su proyecto administrativo y académico. Directrices que le valieron al IEE, en el año 2008, re-acreditarse ante la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior FIMPES, uno de los principales logros de su gestión a nivel nacional durante ese periodo.

Los resultados obtenidos por Salvador Leños al asumir los puestos directivos en la Zona Occidente y después en el plantel Distrito Federal, culminando con la Dirección general a nivel nacional, no pasaron inadvertidos por la Junta de Consejo del IEE; y el mes de enero del año 2008 es nombrado por Laura Orozco Loya, Presidenta de la Junta de Gobierno, como Rector del Instituto, cargo que a la fecha desempeña.

### **La comunicación, un elemento decisivo en la gestión de Salvador Leños**

Comunicólogo de formación, el Mtro. Leños sabía que la etapa de institucionalización en la que volcó los primeros esfuerzos de su gestión, sólo vería su culminación, teniendo como herramienta un modelo de comunicación organizacional, sustentar con algún autor o texto para conseguir en poco tiempo: (1) La profusa difusión de la cultura corporativa institucional entre todos los colaboradores, comunidad docente y alumnos, impactando el arraigo y desempeño eficiente del recurso humano a la institución; (2) La determinación de estrategias que permitieran difundir a la institución en el mercado objetivo, recuperando el posicionamiento del que gozaba en vida de su fundador y (3) La estandarización de funciones, -que consiguió concentrando las decisiones en el Corporativo-.

La selección de un modelo de comunicación efectivo, precisó partir de los principios en los cuales la nueva administración fincó su proyecto estratégico de desarrollo institucional. Con pleno dominio de la disciplina comunicativa, Leños sabía que el éxito de implementar un modelo estaría dado en la adecuación de los supuestos a las características del contexto de la Institución, lo que implicaba que no habría un modelo puro sino adaptado.

De los diversos modelos existentes, la propuesta se alineó considerando los que privilegiaron el énfasis en los canales directivos, sobre los cuales recaería la responsabilidad de (a) transmitir los mensajes con agilidad y eficiencia y (b) replicar las líneas y acciones en cascada. Todo esto en el marco del liderazgo transformacional que fluye de Rectoría a las Direcciones y de éstas a las Coordinaciones y colaboradores en general. Así fue integrado un modelo comunicativo que retomó elementos de diversos

autores que emergieron con pujanza a partir de la década de los 50 del siglo XX como el mecanicista, cuya evolución apunta a la era digital; el tradicional que entiende que las personas son al mismo tiempo emisoras y receptoras (Morreale et al., 2007), y el centrado en el manejo lingüístico. Estos tres modelos fueron considerados en el Instituto, el primero como soporte que indica de qué manera transmitir los contenidos internos mediante la red, con lenguaje formal; el tradicional que recupera los elementos presentes en todo proceso de comunicación.

Se recuperó para implementar el flujo de comunicación el modelo basado en la siguiente premisa: “al analizar el proceso de la comunicación y diferenciarlo, tenemos que hablar de fuentes, mensajes, canales o receptores, teniendo esto en cuenta, será de utilidad analizar las habilidades comunicativas de la fuente y del receptor, sus actitudes, sus niveles de conocimiento, sus roles en múltiples sistemas sociales, y el contexto cultural en el cual se producen sus conductas de comunicación”. (Berlo D. 1960).

Para Salvador Leños la problemática institucional que impactaba áreas administrativas se derivaba de la carencia de homologación en las funciones productivas y la divergencia con la que operaban cada una de las sedes, la cual determinó que debía ser abordada dando forma a un modelo comunicativo basado en una estructura organizacional horizontal, con pocas y bien definidas líneas de autoridad. Leños justificó la reestructura argumentando la necesidad de unificar los puestos, sus descripciones y responsabilidades como primer paso para estandarizar las actividades institucionales, disminuyendo las líneas de autoridad al máximo.

Este esfuerzo vería su complemento con la conformación del Corporativo, el cual concentraría en cada una de sus áreas, las decisiones rectoras, financieras, académicas y comunicativas y se encargaría de verificar su réplica en todos los planteles, mediante un seguimiento constante.

Llegar a este modelo supuso durante los primeros años de la gestión un proceso íntegro que tuvo como primer paso la identificación puntual de las características institucionales. Tarea que para Leños no fue difícil. Su tránsito por diversos puestos directivos, como fue su desempeño en la Zona Occidente y posteriormente el Distrito

Federal, finalizando como Director general, le ganó el dominio de las fortalezas y debilidades de las plazas. Esta visión integral, lo llevó a conceptualizar la Institución y posteriormente definir las estrategias donde el modelo comunicativo jugó un papel trascendental.

### **Diagnóstico e implementación del modelo estratégico**

Salvador Leños partió en su diagnóstico de las características *sui generis* de la Institución, las cuales fueron decisivas en la determinación de estrategias consistentes en un modelo comunicativo más fluido.

El diagnóstico se hizo necesario para obtener la información que permita conocer las carencias de la organización, con el fin de diseñar y poner en operación programas tendientes a satisfacerlas. (Reza, 2000) El mismo autor propone cuatro fases clave para generar un diagnóstico:

1a. Etapa: Determinación de la situación ideal.

2a. Etapa: Determinación de la situación real.

3a. Etapa: Análisis comparativo.

4a. Etapa: Toma de decisiones.

Así, los indicadores que particularmente se atendieron en la Institución fueron los siguientes: Puedes sustentar la importancia del diagnóstico con marco teórico.

- Es una institución líder en materia fiscal, con presencia en 35 ciudades de la República Mexicana y con una plantilla docente líder en las áreas disciplinares que imparte, es decir cada docente es experto en su materia y cuenta con los conocimientos actualizados que favorecen la aplicación inmediata de los contenidos trabajados, al contexto laboral del alumno.
- Cada plaza atiende en función de la zona geográfica necesidades específicas. Así y sin importar el lugar donde se ubique el plantel, éste debe ser expresión de una

misma filosofía corporativa, aunque respetando las diferencias que subyacen a los intereses que cada representación tiene en sí misma.

- Todos los planteles tienen por tanto los mismos objetivos y orientación en su oferta educativa, aun cuando de forma flexible puedan y deban presentar determinadas adaptaciones para cubrir las especificidades que demanda la oferta por sector en la República Mexicana.

Este contexto presentaba algunas problemáticas comunicativas específicas:

- (a) La nula comunicación entre los planteles.
- (b) Notoria fractura en la comunicación interna de las áreas de cada plantel que repercutían en el logro de metas y objetivos y afectaban la toma de decisiones de índole institucional.
- (c) Relación superficial con las autoridades académicas.
- (d) Disminución de la matrícula.

En atención a este contexto, las estrategias de comunicación fueron:

- Operar con un organigrama horizontal. Sustentar con marco teórico: a qué se refiere la horizontalidad en una organización.

Este reajuste en la distribución de las funciones productivas estuvo sustentado en la necesidad manifiesta, detectada por Leños de operar con base a procesos bien definidos.

Y es que tal como lo indica Rivas, L. (2002) transitar de un modelo burocrático a uno horizontal exige transformar a la organización. De tal forma a la horizontalidad se le atribuyen características que como bien refiere Rivas es importante precisar y que son: (a) Se organiza alrededor de procesos no de funciones; (b) Se reducen los niveles jerárquicos; (c) se emplean equipos de trabajo; (d) se modifican los sistemas de evaluación del desempeño por sistemas de 360 grados, orientados a la valoración del equipo; (e) se trabaja sobre un esquema de valoración cualitativo y cuantitativo, que permita sustentar en resultados numéricos las interpretaciones.

Jacob, R. (1995) indicó que las organizaciones del futuro operarían bajo este esquema, no obstante Rivas L. (2002) argumenta con base en su experiencia que el modelo es susceptible de implementarse siempre que las instituciones no tengan un enfoque tecnológico e innovador apresurado. En esta medida y siguiendo lo establecido por dichos autores, podemos decir que el modelo es y ha sido el más adecuado para el IEE.

A continuación se menciona el propósito con el cual se decidió implementar y el enfoque que caracteriza al Instituto en cuestión. En el IEE, esta estructura se definió con el objetivo de generar un mayor control en los planteles y sus representaciones. Asimismo se buscó un manejo más flexible del recurso humano que garantizara el compromiso con la filosofía y objetivos institucionales. Se agrupó cada puesto en funciones productivas estratégicas, que asumieran la responsabilidad como coordinadores de replicar la filosofía y objetivos institucionales, al tiempo que garantizaran su aportación hacia una misma línea, sin importar el puesto que desempeñan.

En los anexos se presenta la evolución de los organigramas institucionales de los cuales se han diseñado dos figuras, el organigrama general que presenta una radiografía de la conformación institucional a nivel nacional y el organigrama que muestra la estructura con la que operan los planteles. (Ver desarrollo del organigrama en anexos 1, 2, 3 y 4)

Cada año se instituyeron dos reuniones nacionales, en verano y en diciembre, para que cada plantel presentara sus resultados y perspectivas, al tiempo que las enriquecía con aportaciones de sus pares, y se lleva líneas de acción por parte del Corporativo.

Este primer esfuerzo contribuyó desde su implementación en la mejora de la comunicación entre el personal de los planteles en la medida que ubicaron a sus homólogos e identificaron la importancia de su rol en la estructura institucional.

- Relación con el personal académico.

Siendo una de las fortalezas institucionales la plantilla docente, se detectó, con el objeto de mantener el arraigo e identificación con la Institución, la importancia de generar un programa de seguimiento que promueva el gusto por formar parte del IEE. Los alicientes empleados son la convocatoria como motivo del día del maestro y de fin de año para asistir a un desayuno e incentivarlos con un presente y palabras de reconocimiento; la apertura

constante de cursos de actualización docente y las becas ofrecidas para que cursen programas de actualización en su disciplina.

- Acreditación ante la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES).

Al ser uno de sus fines la mejora de la calidad académica y administrativa el Instituto decidió re-acreditarse ante la FIMPES en 2007. No obstante y más allá del objetivo e impacto académico que representó para la Institución, Leños pronto evidenciaría la ventaja que representaba para la Institución implementar procesos de autoevaluación que pusieran al descubierto las fortalezas y debilidades de cada plantel, abonando por mucho al proceso de institucionalización que para ese entonces se concretaba.

Adicionalmente permitió un acercamiento e integración entre todos los colaboradores que trabajaban en pro de un mismo objetivo, sin importar el puesto desempeñado.

El proceso requirió reuniones nacionales presenciales y comunicación interna constante que pusieron de manifiesto las mejores prácticas de cada plantel.

De igual manera, el proceso de acreditación permitió alinear a la Institución con los criterios solicitados por las autoridades del Sistema Educativo Nacional.

- Comunicación con alumnos y egresados

Para las autoridades institucionales, la comunidad estudiantil ha sido, es y será siempre la prioridad en el IEE. A esta premisa obedece que la Institución dirija especial atención en establecer canales de comunicación que permitan conocer las expectativas, inquietudes y sugerencias de los alumnos y egresados, así como transmitirles información de interés, convocatorias, bolsa de trabajo entre otros. Forman parte de estos recursos la difusión de carteles en corchetes estratégicamente diseñados y ubicados, la gaceta electrónica, el diseño de una sección de noticias en la página web, el buzón de quejas y sugerencias (con respuesta puntual antes de 24 horas) y el uso del correo electrónico para enviar invitaciones a cursos de actualización entre otras iniciativas.

- Empleo de redes sociales

El uso de las redes sociales emerge con pujanza en los últimos años, tanto que difícilmente encontramos una organización que no se beneficie de la red en sus procesos administrativos. El correo electrónico, los mensajes de texto, el empleo de redes sociales se hace cada vez más extensivo.

Aunado a este movimiento se despliegan nuevas formas de comunicación escrita que las empresas deben vigilar para beneficiarse de ellas y potenciar su imagen corporativa. “Desde luego, esto permite a las empresas obtener gran cantidad de información y retroalimentación por parte de sus diversos públicos, a nivel interno, los blogs, wikis y redes sociales están haciendo que las empresas sean más productivas, más comunicativas y que sus procesos de decisión sean más ágiles y transparentes” Celaya, (2008)

Un perfil corporativo, según Herrera H. (2012) le permite a la empresa contar con su propio espacio, incentivando a aludir las afinidades que pueda tener el usuario por determinado producto o actividad.

Con el fin de mantener relaciones cercanas con el público objetivo, la Institución ha desarrollado programas en las que el uso de redes sociales ha sido de gran apoyo.

Consciente del impacto que tienen hoy por hoy estos medios como canales de comunicación, la Rectoría ha solicitado a cada plantel la apertura de cuentas en Facebook, Twitter, así como el diseño de páginas Web.

Si bien se han mencionado las principales acciones, el trabajo para la Institución no concluye aquí, sin duda serán labor permanente de la gestión conseguir que el modelo de comunicación evolucione paralelamente y de manera estratégica atendiendo las siguientes demandas:

1. Arraigo y difusión de la cultura organizacional.
2. Implementación de canales efectivos de comunicación para favorecer el desarrollo organizacional
3. Uso de los recursos tecnológicos óptimos que sirvan como herramientas para transmitir con mayor rapidez y efectividad la comunicación interna.

4. Explotación de redes sociales como medio de difusión de los programas.
5. Involucrar a todas las áreas en las decisiones organizacionales tanto a nivel corporativo como operativo.

Es así como el Instituto de Especialización para Ejecutivos, ha logrado encontrar el equilibrio soportado en una agresiva estrategia de comunicación interna y externa, estrategia que le ha permitido concretar y difundir nuevas líneas de gestión, cuya consolidación presenta el escenario perfecto para transitar hacia nuevos horizontes, teniendo como bandera, la filosofía que desde su fundación mantiene con vida a la Institución.

## **Conclusiones**

El IEE surgió en un momento coyuntural que requería de capacitación especializada, lo que le permitió su establecimiento y posterior consolidación. Y es que durante su más de cuarenta años de vida, el IEE se ha expandido a nivel nacional, ha aumentado su oferta educativa, ha incursionado en educación superior e investigación y se ha convertido y posicionado como referente de la capacitación fiscal, financiera y empresarial.

Desde su fundación hasta el 2002 (fecha de su fallecimiento), el Mtro. Carlos Orozco Felgueres fue el líder indiscutible en la operación de la Institución; después del 2002 empezó un proceso de institucionalización que descansará en estructuras más que en personas.

Con la llegada del Mtro. Salvador Leños a la Rectoría se emprendió un programa global de comunicación que difundiera las líneas estratégicas a seguir y que acercara al IEE con sus públicos internos, externos y mixtos, dando como consecuencia: (1) una comunicación fluida entre planteles y hacia el interior de los mismos, (2) un acercamiento con alumnos y egresados reflejados en mejores evaluaciones institucionales y la integración de egresados destacados como nuevos docentes, (3) un aumento general de la matrícula en más de un 100%, (4) recuperación de docentes de viejas etapas que regresaron a impartir cátedra, así como el mantenimiento de los actuales.

Trabajar en los incisos mencionados se convirtió en una estrategia clave de la gestión del Mtro. Leños donde se enfatizó para su implementación en el manejo de una comunicación efectiva en los planteles, atendiendo particularmente los canales entre Corporativo y plantel y alineando este modelo a la estructura horizontal que se implementó con la llegada de la nueva administración.

Dados los resultados comentados, puede considerarse una implementación exitosa de un programa de comunicación organizacional.

## **Fuentes consultadas**

Instituto de Especialización para Ejecutivos. (2013) Manual de Organización y Operación.

Instituto de Especialización para Ejecutivos. (2007) Sistema Integral de Calidad Institucional.

Instituto de Especialización para Ejecutivos. (2006) Programa de Desarrollo Institucional  
Morreale, S. P.; Spitzberg, B. H.; Barge, K. J. (2007). 2. ed. Human communication: motivation, knowledge, and skills. United States, Thomson Wadsworth.

Berlo, David (1960) El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y la práctica Editorial Ateneo.

Rivas, L. (2002) Nuevas formas de organización. Estudios gerenciales No. 82 enero- marzo Universidad ITECI Colombia.

Jacob R. (1995) *The Struggle to create an organization for 21 st century*. *Fortune*, april 3, 1995.

Celaya J. (2008) La empresa en la WEB 2.0 Celaya, J. (2008). Editorial Grupo Planeta, España.


Hütt H. (2012) las redes sociales: una nueva herramienta de difusión. Reflexiones, vol. 91, núm 2, 2012, pp. 121- 128 Universidad de Costa Rica San José, Costa Rica. En línea <http://www.redalyc.org/pdf/729/72923962008.pdf> Recuperado el 03 de agosto de 2014.

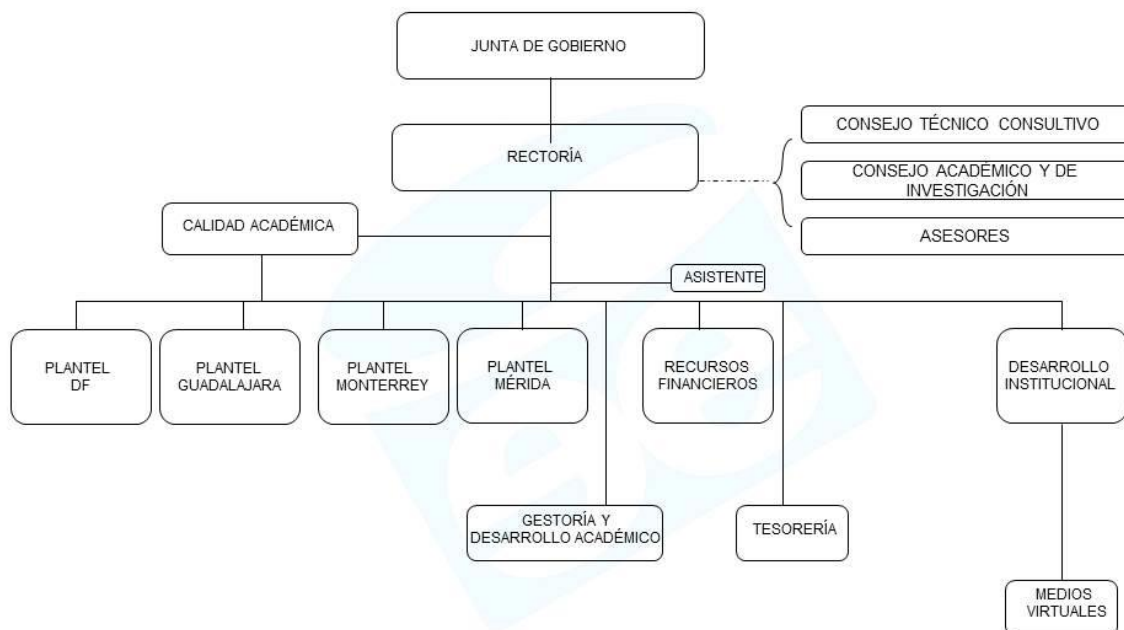
Reza (2000) El abc del instructor. Editorial Panorama. México.

# **ANEXOS**

## Anexo 1: Organigrama general (2006- 2013)

De 2006 a 2013 el organigrama general operó como muestra la figura que sigue. Durante este periodo de desarrollo se añadieron puestos como la Dirección de calidad académica que tal como se muestra en el anexo 2, se le añadió un puesto de responsabilidad dedicado a la comunicación de medio en línea denominado, Medios Virtuales, puesto que en su reciente creación dependió originalmente de la Dirección de Desarrollo Institucional.

 INSTITUTO DE ESPECIALIZACIÓN PARA EJECUTIVOS. INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA SUPERIOR E INVESTIGACIÓN	<b>ORGANIGRAMA GENERAL</b>	FECHA DE APROBACIÓN		ELABORO:
		01	ENERO	2013
SELLO DE APROBACIÓN				AUTORIZÓ:
				AUTORIZÓ:
				AUTORIZÓ:

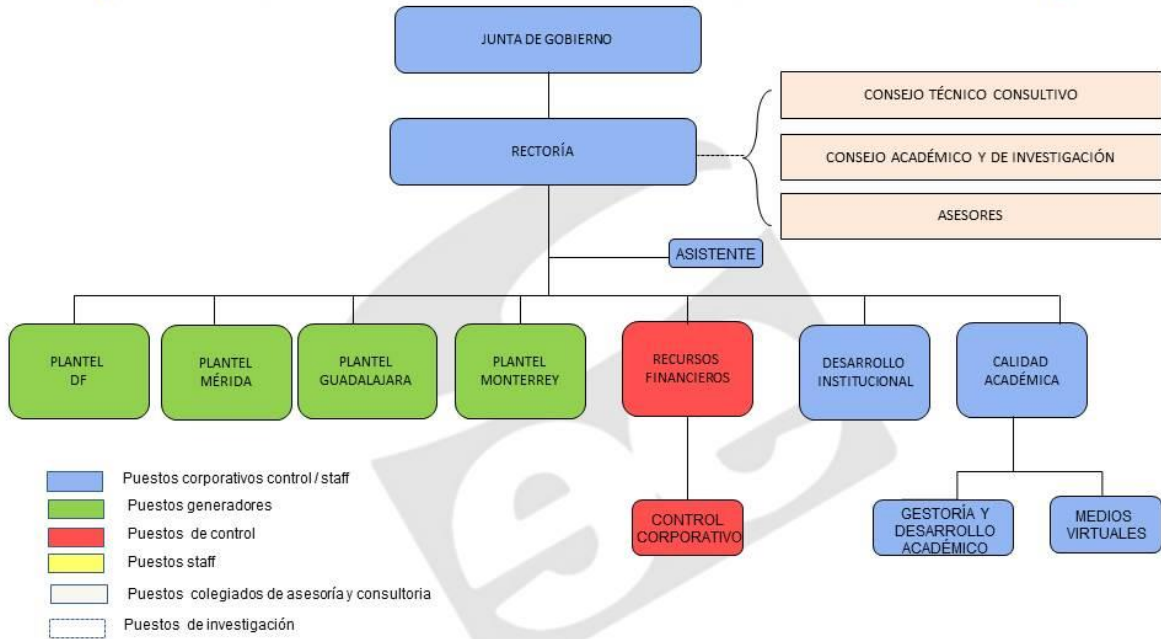


## Anexo 2. Organigrama general (2013)



# ORGANIGRAMA GENERAL IEE

Fecha de Aprobación		
02	Sep	2013
Nomenclatura		
ORG_GRAL_IEE		

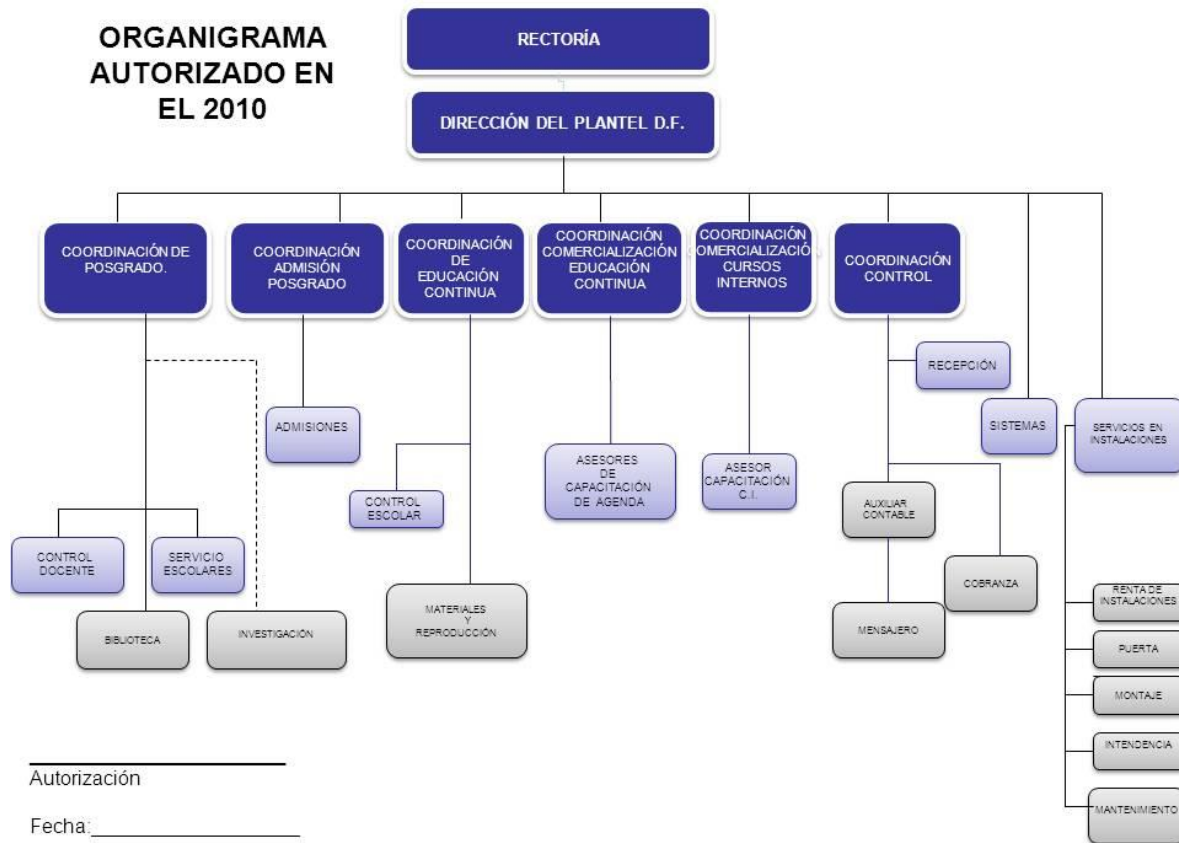


Firma de quien Autorizó

Comité de Normatividad

## Anexo 3 Organigrama por planteles (2006- 2010)

El anexo 3, muestra un ejemplo del organigrama por planteles que operaba a la llegada del Mtro. Leños y que fue autorizado en 2010, para ser modificado posteriormente en respuesta a la planeación estratégica del nuevo director.



**Anexo 4 Organigrama por planteles (2013)**

Para 2013, se autorizó la estructura con la cual debe operar cada plantel en aras de la institucionalización y se consolidan las líneas de comunicación existentes con el corporativo institucional, del que dependen todas las Direcciones de plantel, concentrando la función en el puesto de Rectoría

