

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**  
Fundada en 1551

*FACULTAD DE LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS*  
**E.A.P. DE COMUNICACIÓN SOCIAL**



**Tesis**

**Digitales UNMSM**

**“DESARROLLO DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL DEL COLEGIO SANTA  
MARÍA DE MATELLI DE CHORRILLOS A TRAVÉS DE LA PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA (PERIODO 2001)”**

**INFORME PROFESIONAL**

Para optar el Título Profesional de  
**LICENCIADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL**

**AUTOR**

**YASMIN KARIN DIAZ GAVILAN**

**LIMA – PERÚ**  
**2003**

***A mis padres; por el amor,  
apoyo y dedicación que  
me brindan***

# **INDICE:**

## **INTRODUCCIÓN**

- I. IMAGEN INSTITUCIONAL**
- II. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.**
- III. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LAS COMUNICACIONES**
- IV. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**
- V. TEORÍAS DE LAS ORGANIZACIONES.**
- VI. EXPERIENCIA PROFESIONAL.**

**CONCLUSIONES.**

**CITAS.**

**BIBLIOGRAFÍA.**

**ANEXOS.**

## **INTRODUCCIÓN**

El presente informe está basado en mi experiencia laboral desarrollada en la Oficina de Relaciones Públicas del Colegio Particular “Santa María de Matellini”, ubicado en Chorrillos; donde tuve como objetivo optimizar la imagen institucional del centro educativo, a través de la incorporación de nuevos conceptos y criterios organizacionales en su visión y desarrollo institucional. Por ende, la importancia de este trabajo radica en el cambio de perspectivas institucionales del centro de estudios en mención, al aplicarse un diagnóstico organizacional y propuesta de planeación estratégica, para una proyección exitosa de su imagen institucional ante sus públicos interno y externo.

Para ello, se tomaron criterios elementales de la comunicación organizacional, en cuanto a su proyección sistémica, propuesta por Abraham Nosnik (Licenciado en Ciencias de la Comunicación, Doctor en Comunicación Social y especialista en Filosofía de la Ciencia, docente universitario, consultor; capacitador de ejecutivos y autor de artículos, capítulos y libros en las áreas de Comunicación Organizacional y Administración), quien afirma que en la medida que se entienda a la Comunicación Organizacional como un sistema, se la puede estudiar de manera más completa al analizarla como proceso y dinámica organizacional formadora de estructuras organizacionales. Además, al estudiar a la organización como una serie de sistemas sobrepuestos es posible examinar a la comunicación en sus diferentes modalidades.

Asimismo, es importante destacar que este enfoque organizacional permite desarrollar la función descriptiva de un sistema de comunicación organizacional que expone lo que sucede, e informa sobre el estado de cosas o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización. En nuestro caso, lo que sucedía en este centro de estudios tanto a nivel interno (manejo de las comunicaciones y calidad de su cultura organizacional) como externo, en relación al entorno: comunicación con su público objetivo y comunidad en general.

El enfoque planteado, también hace posible la función evaluadora de un sistema de comunicación organizacional. Explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos organizacionales dan cuenta de lo que les sucede y la manera en que lo hacen. Ello se define como diagnóstico organizacional, el que finalmente genera la función de desarrollo: cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado, y mejorar o cambiar lo que fue considerado erróneo en las actividades del ámbito organizacional que se haya estudiado. Esto es a través de la propuesta de una planeación estratégica, basada en estrategias comunicacionales.

Haber caracterizado el sistema de comunicación organizacional como se ha hecho, nos lleva a afirmar que, por lo menos en el contexto de mi experiencia en el Colegio Santa María de Matellini, la comunicación es un medio importante que tiene la organización para adaptarse a los cambios que experimente como sistema, tanto desde adentro como fuera de ella, y tratar de sobrevivir de manera exitosa.

De estos criterios se desprende también la importancia de analizar y contrastar conceptos que están vinculados al comportamiento organizacional, tales como Cultura Organizacional, Diagnóstico Organizacional, entre otros.

El método que utilicé para el respectivo análisis es descriptivo, basado en bibliografía variada, que abarca temas afines a la Comunicación Organizacional, Planificación Estratégica y Diagnóstico de las Comunicaciones y la Cultura Organizacional, aplicadas a la optimización de la imagen institucional. Además, para la investigación en sí (calidad de comunicación interna, externa y diagnóstico de la cultura organizacional), utilicé el método cuantitativo de la encuesta, y cualitativo, las guías de observación y el análisis de algunos productos comunicacionales.

# CAPÍTULO I

## IMAGEN INSTITUCIONAL

### 1.1. ALGUNAS PRECISIONES IMPORTANTES SOBRE IMAGEN INSTITUCIONAL

Cuando adquirimos un artículo de consumo o accedemos a determinado servicio, desde el momento en el que somos atendidos, para informarnos o realizar la respectiva transacción, ya percibimos la imagen de la organización, sea ésta pública o privada. Es más, aun en el caso de servicios públicos gratuitos, subsidiados por el estado o por donaciones foráneas, nuestra primera impresión ya lleva consigo el sello de calidad de organización a la que decidiremos vincularnos o no, de muchas maneras.

Asimismo, aplicando estos alcances teóricos a nuestra realidad más cercana, en el caso de los pequeños empresarios, o el personal de salud que atiende a la población en épocas de campañas de prevención o vacunación, por ejemplo; en su modo de **comunicarse** con los públicos, imprimen la imagen de la institución o personas que están detrás, dirigiendo sus acciones.

Hasta el humilde ambulante al que le confiamos nuestra salud cuando, en algunos casos, adquirimos algún alimento o bebida, como una mazamorra morada o un vaso con jugo de naranja, no sólo porque el producto que nos ofrecen satisface algunos de nuestros sentidos; si no porque, además, observamos que posee las adecuadas condiciones de salubridad para el respectivo servicio: guantes, mandil, vasos y platos descartables, etc. Además, por supuesto, nos agrada que esto vaya acompañado de una cálida atención. Mínimos detalles que comunican y construyen una imagen, basada en valores.

Así pues, la imagen que proyectan las organizaciones desde el primer momento, surge y se define como resultado de la calidad de relaciones humanas y laborales internas.

En el caso del colegio particular en el que laboré, no priorizaban este aspecto, pues no existía conciencia de su importancia, como factor determinante para el éxito de una organización.

En el centro educativo Santa María de Matellini experimenté el escepticismo de los que dirigen una institución educativa privada, ante una propuesta global e integral de diagnóstico organizacional que busque mejorar su imagen. Concebían la imagen institucional sólo como una mera atención al público, basada en brindar información de un modo amable.

En términos simples, la imagen es lo que los demás piensan de nosotros basándose en su opinión individual de lo que proyectamos. Esto nos dice que la imagen es completamente subjetiva y depende de lo que cada persona perciba como correcto. Lo que a unos les parece aceptable, otros tildarán de inadecuado. Además, existen elementos indicadores de la imagen que no cambian y que se considerarán positivos o negativos en las percepciones de los públicos.

Por ello, la importancia de saber qué es Imagen Institucional. Sobre todo para los que tienen la responsabilidad de dirigir las organizaciones. De allí también la relevancia de nuestro rol como comunicadores organizacionales.

Al ser Imagen Institucional la percepción compartida que provocará una respuesta colectiva y unificada, sabemos que la imagen producirá un juicio de valor en quien la concibe, por lo que su opinión se convertirá en su realidad. El juicio de valor impulsa la acción de aceptar o rechazar. Cuando esta imagen mental individual es compartida, se convierte en una imagen colectiva o imagen pública.

Así pues, la imagen institucional está basada en el comportamiento de la organización y en la forma en que ésta actúa. Varios elementos contribuyen a formar la imagen: su reputación, las relaciones con los empleados, el nivel de identificación de los miembros con su institución; entre otros aspectos que integran tanto la calidad de su organización dentro de la misma, como sus interrelaciones con el entorno, a través de una óptima o deficiente comunicación interna y externa.

Una buena comunicación interna permitirá mayor eficacia en las tareas, agilizará los procesos internos, creará sentimientos de pertenencia y motivación (el grado de identificación que tengamos con la organización de la que somos parte). Por ende, se mejorará el clima laboral y tendremos como resultado una imagen institucional de éxito. Una mala comunicación afecta el trabajo: se demoran, duplican o se pierde calidad en las tareas, baja la productividad, hay desmotivación e incertidumbre.

Lo cierto es que cuando la cultura de la organización -basada en una adecuada aplicación de la comunicación- no funciona como pilar, se terminan enfrentando, en fatal contradicción, tres aspectos: Lo que la empresa es, lo que dice que es, y lo que el público interno y externo cree que la empresa es en realidad (imagen) Dado que las organizaciones operan en un contexto de continuos cambios, una imagen positiva puede asegurar que la organización cuente con una base sólida, frente a posibles situaciones problemáticas.

Además:

- Una imagen fuerte trae consigo la preferencia de los públicos objetivos.
- Da mayor credibilidad a las organizaciones y a sus productos o servicios (lucrativos, estatales o solidarios).

- Una organización que tiene buenas herramientas de comunicación, y una imagen bien articulada logra mayores ventas, calidad de servicios y construye un soporte interno sólido, asegurando resultados inmediatos y a largo plazo.
- La imagen corporativa no es una inversión a corto plazo, es una iniciativa que gana la estima de los públicos objetivos, proveedores y empleados, a medida que se va construyendo.

El diseño de un perfil de imagen institucional conduce necesariamente a un planteamiento (o replanteamiento) de la Identidad institucional, pues la imagen es el efecto público de un discurso de identidad. Por lo tanto, para generar un sistema visual que identifique a una institución es necesario, de alguna manera, "caracterizar" la personalidad que se refleja en un contexto social y así contribuir con un nexo entre la institución y la comunidad que lo rodea.<sup>1</sup>

Como se manifiesta en los conceptos teóricos a cerca de lo qué es imagen institucional y la importancia en las organizaciones de generarla positivamente para lograr el éxito de las mismas; vemos que es un tema relevante de analizar y desarrollar, como en el caso del presente informe, ya que durante mi experiencia encontré que las mayores debilidades y amenazas se centraban y provenían de la construcción deficiente de una imagen del colegio, que resultaba negativa para sus públicos objetivos, a pesar de existir fortalezas importantes y oportunidades que debían ser aprovechadas para contrarrestar y corregir estas deficiencias.

Pues existían contradicciones entre lo que querían aparentar (amabilidad y oportuna información a sus clientes) y un clima organizacional negativo, por el nivel de conflicto evidente entre los subordinados y los miembros de la dirección administrativa (temor a perder el trabajo, desconfianza para expresar ideas, propuestas o críticas, etc.), quienes actuaban en la toma de decisiones unilateralmente, pues tienen la propiedad económica del colegio y por ende la administración. Es decir, un liderazgo autoritario.

Una identidad decreciente entre los miembros de la organización con su colegio, basada en la inconformidad y desconfianza, causaba una comunicación distorsionada, y por ende descoordinación en la ejecución de las actividades correspondientes planteadas por los directivos.

Por otra parte, al existir liderazgo autoritario y toma de decisiones unilaterales, esta situación traía consigo una casi nula participación y cohesión entre los integrantes del colegio. Como resultado: La comunicación interna deficiente, que afectaba la comunicación ascendente, por parte de los profesores y el personal administrativo, básicamente; quienes se inhibían de expresar sus opiniones a las autoridades del colegio, a excepción de la directora, la misma cuya toma de decisiones era limitada, al estar también subordinada a la Dirección Administrativa.

La comunicación informal, interpersonal, entre los trabajadores, expresaba un nivel de conflicto y temor, con respecto a los dueños del colegio. Así como la comunicación descendente, pues sólo consistía en meros comunicados de decisiones ya tomadas; no existía una política de integración participativa. Por tanto, la cultura organizacional, que debía basarse en el uso eficiente de las herramientas de comunicación entre los miembros de una organización, era desfavorable.

Toda esta situación era percibida por los alumnos y como consecuencia, también por los padres de familia. Uno de los factores de deserción escolar. Además todo ello se transmitía al público externo: los que venían a informarse percibían el ambiente tenso en ocasiones.

Como vemos, al existir verticalidad en las decisiones del colegio en todo aspecto, desde la promoción de los servicios educativos a la comunidad, hasta la realización de tareas específicas, los resultados no eran óptimos.

## **1.2. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE IMAGEN INSTITUCIONAL A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES**

Es importante destacar, que el concepto de Imagen Institucional fue desarrollándose, ampliando su marco de perspectivas, de acuerdo a los nuevos estudios realizados en el campo de la Comunicación Organizacional, que se fueron dando a través de las décadas pasadas y hasta hoy en día. Conceptos como Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Teorías de las Organizaciones, etc. fueron incrementando la gama de criterios para un análisis cada vez más integral y humano.

Así, lo que llamamos Identidad Corporativa, vinculada al concepto de imagen institucional, en un inicio a sufrido, a través de las últimas décadas, un proceso evolutivo revolucionario. Se advierten dos etapas en el desarrollo de esta actividad empresarial. Primero, comienza con una problemática empírica, muy concreta, vinculada al desarrollo de las marcas, en tanto identificadores.

Es decir, comenzamos el trabajo sobre identificadores corporativos y en ese sentido, los programas de identidad corporativa llevan en sus ancestros una etiqueta, un logotipo; que es la imagen ante un público.<sup>2</sup>

Por ejemplo, en este caso, la insignia del Colegio Santa María de Matellini, que viene a ser el logotipo de la institución, lleva consigo tres palabras claves: HONRADEZ, DISCIPLINA Y ESTUDIO.

En estas expresiones verbales en particular está lo que el colegio quiere reflejar ante sus públicos objetivos, la comunidad en general: Ser una institución que no sólo brinde educación académica, sino también a través de la disciplina transmita valores fundamentales como la honradez, pilar para el desarrollo humano progresivo de los integrantes de una institución educativa, desde los alumnos hasta los maestros, involucrándose también en esta dinámica formativa interna todos los demás miembros.

Recién en la segunda etapa del concepto de Imagen Institucional, que llamamos Programa global de Identidad y Comunicación, podemos decir que los programas de identidad corporativa y comunicación adquieren un carácter estratégico. Es decir, un simple manual de identidad gráfica, por ultra profesional que sea, difícilmente podrá insertarse estratégicamente sino existe una estrategia global de identidad y comunicación.

Por ello, Imagen Institucional no es sólo mostrar los objetivos institucionales en el logotipo, en la publicidad en general (primera etapa), sino se debe entrar en una segunda etapa, dando pasos paralelos que demuestren lo que se dice que es, para que las contradicciones, como las que existían en esta institución, no reflejen una identidad negativa, finalmente. Lamentablemente, un gran porcentaje de empresas se quedan estancadas en la primera etapa, entrando en franca contradicción.

Así, la identidad corporativa de una empresa es su carta de presentación, su cara frente al público; de esta identidad dependerá la imagen institucional que tendremos de determinada organización. Y dependerá esta imagen, de mucho más que un logotipo; será resultado de una planificación integral de relaciones y comunicaciones internas y externas que forman parte de una estructura global, mucho más compleja, en el que estamos involucrados: grado de identidad de los miembros, clima organizacional positivo, cultura organizacional fuerte, comunicación interna y externa de calidad, etc.

Lógicamente, al no tomarse en cuenta estos aspectos prioritarios en la organización del centro de estudios en mención, destinados a construir una imagen institucional positiva que logre los objetivos planteados, éste terminaba siendo deficiente. Porque no basta con decir lo que se es y brinda, hay que demostrarlo y dar esa imagen y satisfacción, primero, a sus miembros (público interno), para que cada uno de ellos sean los mejores promotores de la institución hacia los públicos objetivos potenciales (ámbito externo).



**Desarrollo de la imagen institucional del Colegio Santa María de la Matellini de Chorrillos a través de la planificación estratégica (Periodo 2001).** Díaz Gavilán, Yasmín Karín.

Derechos reservados conforme a Ley

Por ello, la importancia de un diagnóstico y planificación organizacional, que integre estrategias sistémicas, que involucren tanto aspectos internos como externos.

## **CAPÍTULO II**

### **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

#### **2.1. DEFINICIONES:**

Para visualizar mejor la relevancia de la comunicación en la construcción de una imagen fuerte, desde un enfoque sistémico, es necesario definir ampliamente a la comunicación en sí misma y cuáles son sus funciones en las organizaciones.

##### **2.1.1. LA COMUNICACIÓN**

La comunicación es el elemento que unifica y liga a las partes de una organización. A través del proceso de comunicación se transmiten informaciones y se influye sobre las personas, modificando sus actitudes y promoviendo la participación.

Lo que la comunicación hace para la organización se asemeja a lo que la corriente sanguínea hace para un organismo. La corriente sanguínea aporta oxígeno a todas las células del cuerpo, el sistema de comunicación suministra información a todas las unidades de la empresa.

Sin la información necesaria, los individuos y departamentos de una institución funcionan mal, lo cual puede ocasionar ineficiencia para la organización en su conjunto.

Por ello, en el caso del colegio Santa María de Matellini al existir deficiencia en las comunicaciones por el tipo de relaciones de disconformidad y tensión entre los miembros, comenzando desde las actitudes de los administradores del colegio hacia los trabajadores del plantel, los objetivos no se cumplían eficientemente, porque se anulaba el inmenso recurso de la participación.

Al ser toda organización un sistema, y siendo afectada una parte o un aspecto, todas las demás serán reflejo de lo que sucede en la misma. Asimismo, cada parte reflejará lo que sucede en las demás. Si la comunicación no es adecuada entre los que tienen autoridad en el colegio y los profesores o personal administrativo; entonces ésto se reflejará en la construcción de su imagen institucional, igualmente en la Identidad, en el clima organizacional, en la productividad, etc.

El que dirige una organización necesita proyectar e instrumentar objetivos, planes, procedimientos y estructuras organizativas, a través de la comunicación con los demás. Necesita comunicar la misión de la organización, los objetivos de la misma (porque recordemos que en esta función del administrador, en el proceso de dirección, lo que se quiere lograr es alcanzar los objetivos a través de las personas). Entonces, si las personas de nuestra organización no saben hacia donde nos dirigimos y lo que queremos lograr, ¿Cómo vamos a alcanzar los objetivos?.

¿Si no se hacía participar en los acuerdos oficiales y en la toma de decisiones a todos los miembros del centro de estudios para que contribuyan abiertamente en un clima organizacional armónico y de plena identificación con su institución educativa, hacia el cumplimiento de los objetivos planteados, como se podía construir una imagen óptima y fuerte?.

### **2.1.2. EL PROPÓSITO DE LA COMUNICACIÓN**

En un sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una institución pública o privada es llevar a cabo el cambio; esto es, influir sobre la acción en beneficio de la empresa. La comunicación resulta esencial para el funcionamiento interno de las organizaciones, debido a que integra las funciones administrativas que dinamizan los instrumentos que articularán y aplicarán las estrategias. Las mismas que buscan:

- 1)** Establecer y difundir las metas de la organización.
- 2)** Desarrollar planes para lograrlas.
- 3)** Organizar los recursos humanos y otros en la forma más eficaz y eficiente.
- 4)** Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- 5)** Dirigir, orientar y crear un clima que incentive la participación del personal.
- 6)** Controlar el desempeño.

La comunicación no sólo facilita las funciones administrativas, sino también que relaciona la empresa con su ambiente externo. Mediante el intercambio de información los administradores toman conciencia de las necesidades de sus clientes y públicos objetivos, la disponibilidad de proveedores, las demandas de los accionistas, las regulaciones gubernamentales y las preocupaciones de la comunidad. Mediante la comunicación cualquier organización se convierte en un sistema abierto que interactúa con su ambiente.<sup>3</sup>

En el colegio la comunicación externa tanto con los clientes potenciales como con la comunidad en general también se veía afectada por la calidad deficiente de la comunicación interna, porque al ser la organización un sistema abierto, sale a la luz, hacia fuera, los problemas de desorganización que vienen desde dentro, que no permiten establecer las estrategias óptimas de difusión de los servicios educativos y captación del público objetivo, conformado por padres de familia de clase media con hijos en edad escolar del distrito de Chorrillos, desde el nivel inicial hasta el nivel secundario.

Incluso, los padres de familia y alumnos del centro de estudios, al ser los primeros difusores que van hacia el entorno, no llevaban la mejor imagen. Aun cuando hubieran miembros conciliadores con innatas cualidades de líderes democráticos, como la directora y algunas profesoras y profesores (excelentes fortalezas), ésto no era suficiente; aunque permitía que la situación de la imagen no se empeorara y pueda mantenerse para sobrevivir empresarialmente.

En este punto la directora era como un árbitro o conciliador entre los padres de familia o trabajadores y la promotoría (Dirección Administrativa). Se dieron muchos casos en que los padres de familia permanecían en esta institución sólo por la simpatía y afecto a la directora, que les trataba de buscar las mejores soluciones a sus problemas, aplicando sus criterios de empatía. Por ejemplo, con respecto al pago de cuotas. Asimismo, no retiraban a sus hijos, por algunos profesores, a quienes consideraban eficientes y buenas personas (Capacidad pedagógica y trato afectivo con los alumnos y madres de familia, especialmente, que son las que más se dedican a controlar el rendimiento y comportamiento de sus hijos en la escuela).

Asimismo, para entender mejor la importancia de la Comunicación en una organización, es necesario saber qué es Comunicación Organizacional, ya que a través del adecuado manejo de las comunicaciones se va a lograr una cultura organizacional positiva o negativa.

### **2.1.3. ¿QUÉ ES COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL?**

- Gerald Goldhaber, dice que es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.
- Para Redding y Sanborn, es simplemente la transmisión y recepción de información que se produce dentro de una organización compleja.
- Katz y Kahn, la definen como el flujo de información dentro del marco de la organización.

- Por su parte, Thayer, la define como el flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización.
- Golhhaber, afirma que la comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influido e influyente al medio.
- Gary Kreps manifiesta, que la comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre éste y su medio.<sup>4</sup>

Estos mensajes se intercambian en varios niveles y diversas maneras. Pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados, desde memorandos, circulares, boletines o revistas, tableros de avisos y manuales, hasta programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonido ambiental, o a través de los medios de comunicación masiva, para llegar a numerosos públicos externos.

También se puede emplear canales verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente la pirámide jerárquica, circular dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo que, en su conjunto, se denomina comunicación organizacional.

Si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación.

La comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio.

Desde este punto de vista, la Comunicación Organizacional puede dividirse en Comunicación Interna, cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados en general); y en comunicación externa, cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc).

## **2.2. CLASIFICACIÓN**

### **2.2.1. COMUNICACIÓN DESCENDENTE:**

La comunicación descendente fluye desde personas ubicadas en niveles altos hacia otras que ocupan niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Esta clase de comunicación existe especialmente en organizaciones con ambiente autoritario. Los tipos de medios usados para la comunicación oral descendente incluyen órdenes, discursos, reuniones, el teléfono, los altoparlantes e incluso los rumores. Ejemplos de comunicación descendente escrita son los memorándums, cartas, manuales, folletos, declaraciones de políticas, procedimientos y tableros electrónicos de noticias.

Lamentablemente, con frecuencia la información se pierde o se distorsiona al descender por la cadena de mando. La emisión de políticas y procedimientos por parte de la alta dirección no asegura la comunicación. De hecho, muchas de las órdenes no se comprenden y ni siquiera se leen. Por consiguiente, es fundamental contar con un sistema de retroalimentación para determinar si la información se percibió tal como era la intención del emisor.

En el colegio que laboré se observaba más claramente este tipo de comunicación por darse relaciones verticales entre los administradores del colegio y sus trabajadores. La directora era mediadora entre trabajadores y dueños, un nexo de comunicación. Se encargaba de informar a los miembros del colegio acerca de las órdenes, actividades, decisiones, proyectos, observaciones, evaluaciones, quejas, preocupaciones, etc. que tuvieran los miembros de la dirección administrativa.

### **2.2.2.COMUNICACIÓN ASCENDENTE:**

La comunicación ascendente viaja desde los subordinados hacia los supervisores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizacional. Desafortunadamente, con frecuencia este flujo es obstaculizado en la cadena de comunicaciones por administradores que filtran los mensajes y no transmiten toda la información a sus jefes, en especial las noticias desfavorables. Sin embargo, la transmisión objetiva de información es esencial para fines de control. La alta dirección necesita conocer específicamente los hechos sobre la producción, los resultados de las

actividades programadas, la información financiera, lo que piensan los empleados de niveles inferiores, etc. 5

Asimismo, al ser la directora intermediaria entre la dirección administrativa y los trabajadores, padres de familia y alumnos; éstos a través de ella hacían llegar a la dirección administrativa sus quejas, inquietudes, preocupaciones y problemas, ya que eran los que decidían finalmente sobre cualquier aspecto. Entonces la comunicación ascendente se daba indirectamente entre miembros del centro y administradores, en dos etapas: de los trabajadores a la directora, y de la misma a los dueños del colegio.

La comunicación ascendente no se basa en órdenes y por lo general se encuentran en ambientes organizacionales participativos y democráticos. En este caso no era así, pues estaban sesgados los canales ascendentes de comunicación interpersonal hacia los administradores, trayendo como consecuencia distorsiones en la retroalimentación. Por ejemplo, a veces la directora no decía exactamente al administrador lo que los profesores manifestaban, sino lo mencionaba sutilmente o indirectamente, por evitar exabruptos o malos entendidos, de acuerdo a sus propios criterios.

Los medios típicos para la comunicación ascendente, además de la cadena de mando, son los sistemas de sugerencias, los procedimientos de apelación y quejas, los sistemas de denuncias, las sesiones de consultoría, la fijación conjunta de objetivos, los rumores, las reuniones de trabajo, la práctica de una política de puertas abiertas, los cuestionarios sobre estados de ánimo, las entrevistas de salida y el defensor del interés público.

La comunicación ascendente eficaz requiere de un ambiente en el que los subordinados se sientan libres para comunicarse. Puesto que la alta dirección influye mucho sobre el clima organizacional, la responsabilidad de crear un flujo libre de comunicación ascendente corresponde en gran parte, aunque no exclusivamente, a los superiores.

En el ambiente de este centro de estudios particular no se daban estas condiciones positivas y necesarias que generan y refuerzan una imagen fuerte de éxito empresarial y social.

### **2.2.3.COMUNICACIÓN CRUZADA:**

La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares y el flujo diagonal, entre personas de niveles diferentes que no tienen una relación de dependencia directa entre sí. Esta clase de comunicación se usa para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los

esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. Una gran parte de la comunicación no sigue la jerarquía organizacional sino que atraviesa la cadena de mando.

El ambiente de las organizaciones proporciona muchas oportunidades para la comunicación verbal. Estas van desde las reuniones informales en las actuaciones organizadas en fechas festivas, como el Día de la Primavera, El día del Maestro, etc., hasta conferencias más formales y reuniones de comités y consejos. Esta clase de comunicación ocurre también cuando los miembros de diferentes departamentos se agrupan en equipos de trabajo o de proyecto.

Además, las formas escritas de comunicación mantienen informado al personal sobre la empresa. Estas formas incluyen el periódico o la revista de la compañía, los avisos en los tableros de noticias o los infaltables periódicos murales.

En el ambiente de esta institución educativa las relaciones horizontales se daban entre profesores, padres de familia y personal administrativo.

Básicamente, estaban conformadas por una comunicación informal cerrada (a espaldas de los dueños del colegio), basada en rumores: “dimes y diretes”, que provenían de una represión comunicativa, ya que no había una libertad de expresión intrínseca a cualquier liderazgo y dirección democráticos. Existía hermetismo con respecto a la dirección administrativa del colegio por una relación de tensión.

## **2.2.4.COMUNICACIÓN EXTERNA/ MEDIOS**

Se trata aquí de la comunicación destinada a los clientes de la empresa de servicios que ya son parte de la organización, en este caso los padres de familia y alumnos de este colegio particular, que se ven involucrados en el proceso comunicacional; además se incluye también a los clientes potenciales. Esta comunicación utiliza soportes materiales.

- La publicidad en el lugar de venta reagrupa, en su acepción clásica, los medios de anunciar el producto en el establecimiento del distribuidor, con la ayuda de paneles, carteles, expositores, etc.
- En el caso de los servicios; son los carteles, paneles, pequeños folletos sobre un mostrador, cuyo objetivo es informar al cliente sobre los servicios ofrecidos por la empresa; y naturalmente haciéndolos resaltar.
- El ejemplo más patente es el de los bancos, con toda la documentación que se encuentra en las agencias, que alaban los méritos de tal o cual producto bancario.
- En el Colegio Santa María de Matellini era permanente el uso de paneles en esquinas cercanas, además de la utilización de afiches en

lugares estratégicos y dípticos que fueron distribuidos por los lugares aledaños.

- La señalización constituye el conjunto de todas las indicaciones fijas que ayudan a moverse y comportarse de forma inteligente y eficaz en el interior del soporte físico; es en realidad una ayuda a la participación activa del cliente en el proceso de retroalimentación con la organización a la que demanda un servicio o producto.
  
- Los ejemplos son aquí innumerables: en un hotel, será la indicación con flechas y números de las habitaciones, de las salas de reunión, etc.; en una oficina de correos, son los paneles que indican la especialización de cada ventanilla, el de los horarios de apertura, etc. Y además las preguntas que formularán los clientes a algún encargado, si les quedan dudas a cerca de los servicios.
  
- Los planes de señalización presentan también una importancia vital para algunas empresas de servicio, como la hostelería por ejemplo, ya que son los que van a permitir a los clientes dirigirse hacia la unidad y entonces convertirse en clientes.
  
- Tres elementos son importantes para estos paneles: su localización, su legibilidad y su poder explicativo, la repetitividad que aportan al rótulo.

En el colegio no había ningún tipo de señalización. Información necesaria no sólo para los que visitan el colegio, tanto fuera del centro (indicadores del lugar de ubicación del plantel), sino dentro. Con mayor razón si es un lugar de dimensión amplia que alberga en dos turnos al nivel inicial, primario y secundario. Además todo ello es muy útil porque proyecta una buena imagen de buena organización y orden.

Acercas de la comunicación interpersonal, se da en provecho de los clientes actuales, durante el proceso de retroalimentación con la organización, y transmitido por personas.

El personal en contacto constituye un medio de comunicación privilegiado para la empresa de servicio, el más original, el más potente, pero también el más difícil de manejar. No es necesario volver a las funciones y misiones del personal en contacto, simplemente recordar que debe ayudar al cliente, informarle y mostrarse siempre gentil.

El personal comercial, interno, debe de contar con una comunicación interna de calidad. Pues ello permitirá una óptima organización y coordinación, para poder realizar un trabajo en equipo que de cómo resultado un trabajo del personal eficiente y eficaz.

Me encargaba personalmente de atender a la comunidad que venía a recavar información a cerca de los servicios educativos, a través de la Oficina de Informaciones, que después fue la Oficina de Relaciones Públicas en la que posteriormente se creó un Área de Imagen Institucional.

Informaba a cerca de las pensiones, cursos, los profesores, políticas de becas, etc. Así como también sobre el programa de Vacaciones Útiles que incluía cursos, talleres y actividades recreativas para niños: Taller de danza, teatro, manualidades con globos, deportes, etc.

Los folletos, por último, constituyen uno de los medios de comunicación predilectos de la empresa de servicio, porque con este soporte es con el que mejor puede explicar las prestaciones ofrecidas; en un folleto podemos combinar con suficientes detalles texto e imágenes, en un espacio relativamente poco racionado.

Me apoyaban en esta función de atención e información a potenciales clientes con material informativo escrito: básicamente utilizaba folletos; que contenían precios, fechas, periodos, explicaciones adicionales que reforzar, acerca de los servicios. Por ejemplo: inicio de clases, finalización de cada semestre, periodo de vacaciones, o los pequeños pagos adicionales por acceso permanente de sus hijos al servicio de Internet.

El rótulo para muchas empresas de servicio es primordial, por su logotipo, su forma, sus colores, y en ciertos casos su significado, es lo que identifica y diferencia a la empresa. Es el signo de reconocimiento.

Gracias a esa representación gráfica y a su presencia en todas las unidades, es por lo que una red se convierte en una realidad de marketing; esta imagen puesta al frente de una unidad marca su pertenencia a la empresa y debe indicar claramente el concepto que se va a encontrar. Va a

servir de señal para indicar al cliente su localización, y su repetitividad va a contribuir fuertemente a desarrollar su notoriedad.<sup>6</sup>

Lo que antes mencioné en cuanto a la insignia del colegio que contenía en su gráfico tres palabras: HONRADEZ, DISCIPLINA Y ESTUDIO. Además, del símbolo **SM** ( De Santa María, apellido paterno de la familia que conforman la propiedad y administración del colegio) y los colores, rojo y azul.

Se puede observar que lo más significativo e importante es el mensaje escrito, pues son los valores y objetivos que el colegio enarbola: Su cultura organizacional.

Pero no es sólo todo lo mencionado con respecto a las bases de la comunicación interna, sino también, fundamentalmente, la calidad de la atención y de los productos o servicios que se brinde.

Asimismo, una adecuada comunicación interna va a reflejarse hasta en la calidad de los productos comunicacionales que difundan a la organización, con todo su conglomerado de valores (Cultura Organizacional), objetivos y giro o servicio, generando estos resultados la imagen institucional que los públicos percibirán.

## **2.3. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES:**

La mayoría de las organizaciones tienden a asumir que su personal sabe comunicarse, y que por lo tanto la comunicación no es un aspecto de la vida organizacional que merezca una atención especial.

Esta falsa asunción es la que ha llevado a las organizaciones a concentrar sus recursos humanos y económicos en otros aspectos que se consideran más fundamentales para el funcionamiento eficaz de la misma, tales como las finanzas y los asuntos técnicos. Por otra parte son muy pocas las organizaciones que han podido valorar el impacto que la comunicación tiene en la satisfacción con el trabajo, en el compromiso organizacional y en la eficiencia y productividad de la misma.

**“La comunicación es el sistema nervioso de la organización, sin comunicación no es posible su funcionamiento”. 7**

La comunicación hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, comparta sus ideas, tome decisiones, resuelva problemas y genere cambios. Al mismo tiempo la comunicación hace posible que se cree un ambiente donde los individuos se sienten valorados como personas. Pero los sistemas y prácticas de comunicación de una organización, como sucede con todas las actividades humanas, son susceptibles de deterioro cuando no se tiene establecido un sistema permanente de evaluación y mejoramiento. Es en la búsqueda de una respuesta a esta necesidad que surgieron las auditorías de la comunicación.

## 2.4. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES:

No es exagerado decir que la función de la comunicación es ser el medio gracias al cual se unifica la actividad organizada.

Se puede considerar como el medio por el que la información se convierte en un insumo de los sistemas sociales. También es el medio a través del cual se modifica la conducta, se realiza el cambio, se hace útil la información y se logran las metas. Tanto si ocurre dentro de una iglesia, de una familia, de un grupo de niños exploradores o de una empresa mercantil, la transferencia de información de una persona a otra es absolutamente esencial.

Con el transcurso de los años, muchos autores han reconocido la importancia de la comunicación en el esfuerzo organizado.

Por ejemplo, **Chester Y. Barnard**, sostuvo que la comunicación es el medio a través del cual se vinculan los integrantes de una organización para lograr un propósito común. Esta es aún la función fundamental de la comunicación. Ciertamente, la actividad de grupo es imposible sin la comunicación, debido a que no se puede llevar a cabo la coordinación y el cambio.

Los psicólogos también se han interesado en la comunicación, sobre todo en los problemas humanos que ocurren en el proceso de iniciar, transmitir y recibir información. Han centrado su interés en detectar las barreras que dificultan una buena comunicación, en particular aquellas que interfieren las relaciones interpersonales. Los sociólogos y los teóricos de la información, así como los psicólogos, se han concentrado en el estudio de las redes de comunicación.<sup>8</sup>

- **¿Cuáles son las funciones de la comunicación organizacional?**

La comunicación permite el control organizacional, posibilita la motivación, expresión emocional, transmisión de la información, permite interacción y coordinación intra y extra organizacional, consecución de metas individuales y de la organización, coordina necesidades personales y organizacionales, facilita el desempeño y la adaptación al entorno.

Por otra parte, las redes de comunicación son: los canales en los que fluye la información. Existen redes formales e informales; las redes

formales de comunicación suelen ser verticales y se relacionan con la ejecución de tareas. En cambio, la red informal (horizontal) induce una información indirecta obtenida por el rumor y generalmente satisface necesidades sociales de los miembros del grupo (apoyo) y facilita la realización de tareas y solución de problemas.

Para ello hay variados medios de comunicación que permiten comunicarnos en una organización: la conversación, las posturas, los gestos, los afiches, el fax, e-mail, teléfono, Internet, intranet, chat, entre otros.

En el Colegio Santa María de Matellini por supuesto que había comunicación (hasta el silencio o el conflicto comunica), pero la percibí más negativa que positiva, debido a los motivos y efectos ya tratados en la primera parte del presente y anterior capítulo.

Por ello, que a partir de entender que es Comunicación Organizacional (sus funciones como disciplina y conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización, o entre la organización y su medio; o bien, 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) era necesario aplicar en esta institución un diagnóstico organizacional, una investigación que busque conocer con precisión las causas de los problemas comunicacionales, más allá de la observación y las hipótesis.

Posteriormente, a partir y de acuerdo a estos resultados inicié la etapa de diseño de estrategias, replanteamiento de objetivos, Visión, Misión, planeamiento de actividades, etc. Esta propuesta se denomina Planeamiento Estratégico. La que involucra aspectos ligados a la Comunicación Estratégica, Cultura Organizacional, Clima Organizacional,

entre otros. Que a su vez contiene factores de comportamiento organizacional vinculados a la motivación, los conflictos, la identidad, autonomía individual, liderazgo, comunicación, valores, etc.

Todo este proceso busca definir cuál debe ser el posicionamiento y la imagen corporativa del colegio y establece las estrategias a medio plazo para conseguirlo.

Así propuse que el colegio Santa María de Matellini debía concebir su política de imagen corporativa como una política de gestión estratégica, en la medida en que la considere imprescindible para el logro de sus metas institucionales. Desde esta perspectiva, la imagen corporativa de este centro educativo se entiende como la fusión de tres aspectos:

- **SU IDENTIDAD INSTITUCIONAL** (Los valores que posee y caracterizan a esta institución y, al mismo tiempo, lo que la diferencia de los demás centros educativos de su comunidad).
- **SU COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL** (En este punto se incluye sus conflictos, motivaciones, calidad de comunicaciones,

etc.; y a su vez, se mide el nivel de contradicciones entre lo que dice que es y brinda, y la realidad de su accionar institucional en su cotidianeidad organizacional en todos los niveles de su organización).

- **SU PERSONALIDAD CORPORATIVA** (Que es el conjunto de manifestaciones que el colegio efectúa voluntariamente para proyectar una “imagen intencional” entre sus públicos -externos e internos- a través fundamentalmente de su comunicación con esos

públicos. Esta imagen intencional equivale a la noción de “posicionamiento estratégico”; es decir, la posición que el colegio pretende ocupar en la mente de todos sus públicos).

Propuse a los directivos administradores que cuando el colegio consiguiera armonizar estos tres aspectos -identidad, comportamiento y personalidad corporativas- habrá logrado esa imagen positiva que persigue para optimizar el logro de sus objetivos.

Para una mejor comprensión de la labor que realicé en el colegio Santa María de Matellini, es importante ampliar algunas definiciones que precisen con mayor claridad los conceptos teóricos que se manejaron en el desarrollo del presente informe profesional.

## **2.5. ¿QUÉ ES CULTURA ORGANIZACIONAL?**

### **2.5.1. DEFINICIONES**

- Es la forma de hacer las cosas en la organización. Comprende los valores que las personas usan para guiar sus acciones y decisiones.
- Las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento.
- La cultura 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.

- La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al:
  1. Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
  2. Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
  3. Reforzar la estabilidad del sistema social.
  4. Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.<sup>9</sup>

Esta concepción 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.

### **Otra perspectiva destaca cómo la cultura afecta al comportamiento:**

" La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (como se hacen las cosas; los objetivos, valores, estilos de administración y normas para realizar sus actividades)".<sup>10</sup>

## **2.5.2. UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DE ÉXITO**

Los siguientes ocho puntos se consideran como claves para el desarrollo de una cultura organizacional:

1. Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla. Aun cuando las compañías podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por este hecho (como muchas otras parecen estarlo).
2. Orientación al cliente, donde todos los recursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.
3. Autonomía y decisión, a fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización.
4. Productividad a través de la gente; lo que considera a la gente como el activo más importante de la empresa, y consideran como inversión el dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento.
5. Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la compañía. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con todos los miembros de la organización.
6. Cercanía al negocio, conocimiento del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.

7. Organización simple con sólo el personal necesario, donde cada cual sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su administración.
8. Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

### **2.5.3. ALGUNAS INTERROGANTES SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **- ¿QUÉ FUNCIÓN TIENE LA CULTURA ORGANIZACIONAL?**

La cultura organizacional es la base del funcionamiento organizacional: define límites, genera un sentido de identidad para los miembros, facilita el compromiso, permite mantener la estabilidad y unidad de la organización, define pautas y normas, controla y guía los comportamientos de las personas que participan en ella.

#### **- ¿CÓMO SE GENERA UNA CULTURA ORGANIZACIONAL?**

Los fundadores de una organización son los principales generadores de su cultura. Una vez en marcha la organización, la propia dinámica de sus miembros genera una cultura.

#### **-¿CÓMO SE TRANSMITE LA CULTURA ORGANIZACIONAL?**

Se transmite por medio de un proceso de socialización que comienza desde la selección. La socialización permite que la persona pueda internalizar hábitos, rituales, símbolos materiales y lenguaje propio de la organización.

## **-¿PARA QUE SIRVE EL DIAGNÓSTICO Y DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL?**

Buscan describir los valores que priman en una organización, para identificar la forma tradicional de hacer las cosas y lo que se considera adecuado ("bien") o inadecuado ("mal") dentro de ella. A partir de esta información, es posible diseñar intervenciones que promuevan principios y conductas orientadas al logro de los objetivos de la empresa.

El valor del diagnóstico en el servicio institucional educativo es fundamental, porque precisamente el rol de la educación es vital, como formador de generaciones aptas para construir el futuro de un país próspero y verdaderamente democrático; más aún en una etapa de nuestra historia en la que se está manifestando no sólo una progresiva crisis económica, sino también de valores, reflejado en el consumo creciente de drogas, entre niños y jóvenes adolescentes.

Además de la violencia social, la corrupción, el individualismo, la deshumanización y las influencias deformantes de socializadores como los mas media, representados por la televisión, que cumple sus funciones a la inversa, por encima de intereses colectivos, con sus programaciones degradantes, cada vez más orientadas sólo hacia la obtención ávida del raiting a ultranza (otro caso de la misma decadencia moral es la prensa chicha), desechando por completo, salvo raras excepciones, su verdadera misión, como promotores y formadores de hombres y mujeres del mañana éticos e íntegros, concientes del amor y el respeto que se deben así mismos y a sus semejantes, así como al medio ambiente que les rodea.

Es por ello, que en la organización de una institución educativa es imprescindible que se evalúe permanentemente su cultura organizacional, para conocer los valores, creencias, actitudes, misión, objetivos institucionales, filosofía organizacional, que la sostiene como una cultura fuerte positiva, que vaya de la mano, coherentemente, con los contenidos que se transmitan a los educandos. Porque de ello dependerá que exista una congruencia real entre los objetivos educativos y la aplicación en la práctica de esos principios formativos.

Si una institución educativa sólo valora el aspecto académico, proyectando sus objetivos solamente hacia la rentabilidad, en el caso por ejemplo de esos centros secundarios que a la vez se dedican a la preparación universitaria; entonces descuidarán la formación humana de los estudiantes, aspecto tan importante en su desarrollo personal; al no orientarlos en muchísimos temas, como la autoestima, la sexualidad, el valor del respeto, el amor y la solidaridad; la concientización de sus derechos y deberes, la prevención en el consumo de drogas, etc.

Si los miembros que conducen una institución educativa, y la misma organización no tienen conciencia de lo prioritario de sus objetivos; si su cultura organizacional en este sentido es débil y sólo es letra muerta en el papel, tendrán que replantearse cambios en sus objetivos institucionales, para brindar verdaderamente lo que necesitan los niños y jóvenes adolescentes, si queremos verdaderamente el progreso de nuestra sociedad.

Por ello la importancia del diagnóstico de la cultura organizacional, principalmente si se trata de una institución educativa, como es el caso del colegio en el que trabajé, Santa María de Matellini, aunque ésta sea una entidad particular.

Ampliando más los conocimientos a cerca de la cultura organizacional, es importante saber que la cultura también se define como el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común.

La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento.

Una fuerte cultura 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.

La cultura puede ser un bien o una obligación. Puede ser una ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones, 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. Sin embargo, una cultura fuerte que no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica

puede ser ineficiente. 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 guiado por su filosofía personal.

Las creencias básicas sobre la gente afectan nuestro enfoque para diseñar las organizaciones y administrarlas. Las suposiciones sobre la gente tienden a convertirse en profecías que se cumplen. Las organizaciones que son administradas en forma positiva tienden a ser más satisfactorias para los participantes y también pueden ser más efectivas y eficientes.

La tendencia actual es el alejamiento de las organizaciones estables-mecanicistas para dar lugar a las organizaciones flexibles.

## **2.5.4. LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO SANTA MARÍA DE MATELLINI**

Desarrollando, paulatinamente, un análisis de la cultura organizacional del Colegio Santa María de Matellini, como promotora encargada de la Oficina de Informaciones, concluí que existían dos tipos de valores que provenían de dos fuentes, positiva y negativa. La primera, estaba conformada por valores propios del tipo de educación que se quería impartir (Existía consenso en ello entre los dueños del colegio y los demás miembros, desde la fundación de este centro de estudios; aquello se justifica y refleja hasta en la insignia del colegio, en la que se plasma estos objetivos institucionales, a través de tres palabras claramente definidas en este símbolo: HONRADEZ, DISCIPLINA Y ESTUDIO), impulsados y afianzados por la calidad de docentes, en su mayoría personas que eran concientes de formar al alumnado no sólo académicamente sino como seres humanos valiosos: respetuosos y afectuosos consigo mismos y los demás.

Por ello brindaban respeto y afecto a sus alumnos y respectivos padres. Además, entre las clases combinaban temas no sólo sobre las materias, sino además los incentivaban a reflexionar a cerca de diversos temas, como la autoestima, la solidaridad (entre otros valores colectivos), el sentido crítico y autocrítico hacia los socializadores, como la televisión; la importancia de la familia, etc. Además, hay una oficina de orientación psicológica, en la que los tutores de cada aula, elegidos por los alumnos, manejan un Área de Consejería, con el asesoramiento de una psicóloga.

La directora coadyuvaba mucho a que este tipo de educación se imparta en la institución. Su liderazgo articulaba los esfuerzos en este sentido.

Además, evaluaba permanentemente a los maestros en cuanto a su preparación profesional y su calidad personal, a través de entrevistas directas con los alumnos. También había libertad para que los estudiantes puedan expresar quejas a la directora o sugerencias sobre la enseñanza, y de forma confidencial. Asimismo, medidas de disciplina, dirigida a los alumnos, basada en un trabajo psicológico hecho por los maestros, en colaboración con una psicóloga encargada de estos aspectos.

Algo importante de destacar, que forma parte del colegio en cuanto a su cultura, es la vocación de la mayoría de maestros para desarrollar su trabajo. Por ejemplo, en las maestras del nivel inicial, observé una entrega auténtica de afecto, cuidado, enseñanza y responsabilidad a sus niños: tanto así que esperaban a los padres hasta que los recogieran y se hacían cargo de ellos.

A veces había problemas en la puntualidad con las madres especialmente, por cuestiones de trabajo o contratiempos, y las profesoras asumían un rol de familia, una labor comprometida con la educación y bienestar de los niños.

Con respecto a la subcultura negativa, ésta provenía y se manifestaba en el estilo de la filosofía administrativa, que ejercían los dueños del colegio: Una dirección administrativa autoritaria que no permitía ni promovía la participación de los miembros en la toma de decisiones. Y hacían de esta institución educativa una organización mecanicista e inflexible.

Tanto la cultura positiva como la subcultura negativa eran significativas, prevalecían como factores determinantes en el clima organizacional. Por ello que consideré necesario un diagnóstico organizacional urgente, que permitiera detectar con precisión y objetividad las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la institución, más allá de mis meras observaciones y análisis, permanentes, como un miembro más del colegio.

Además, era imprescindible hallar específicamente, puntualmente, las fortalezas y oportunidades de la cultura positiva para que cimenten los mecanismos comunicacionales que contrarresten a la subcultura negativa con sus causas y efectos, que también serían hallados con mayor precisión en este proceso de investigación, que más adelante detallaré, para finalmente diseñar un Plan Estratégico, que en su ejecución conlleve a optimizar la imagen institucional del centro de estudios, con una comunicación eficiente y eficaz de calidad.

# **CAPITULO III**

## **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LAS COMUNICACIONES**

### **3.1. RELEVANCIA**

La mayoría de las organizaciones tienden a asumir que su personal sabe comunicarse, y que por lo tanto la comunicación no es un aspecto de la vida organizacional que merezca una atención especial.

Esta percepción es la que ha llevado a las organizaciones a concentrar sus recursos humanos y económicos en otros aspectos que se consideran más fundamentales, para el funcionamiento eficaz de la misma, tales como las finanzas y los asuntos técnicos.

Por otra parte, son muy pocas las organizaciones que han podido valorar el impacto que la comunicación tiene en la satisfacción con el trabajo, en el compromiso organizacional (Identidad) y en la eficiencia y productividad de la misma.

La comunicación hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, comparta sus ideas, tome decisiones, resuelva problemas y genere cambios. Al mismo tiempo, la comunicación hace posible que se cree un ambiente donde los individuos se sienten valorados como personas.

Pero los sistemas y prácticas de comunicación de una organización, como sucede con todas las actividades humanas, son susceptibles de deterioro cuando no se tiene establecido un sistema permanente de evaluación y mejoramiento. Es en la búsqueda de una respuesta a esta necesidad que surgió la especialidad de Comunicación Organizacional.

Es por ello la importancia del diagnóstico organizacional, que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles.

La primera dimensión de un análisis organizacional es la evaluación del sistema y de las prácticas de comunicación en una organización tanto a nivel macro como micro. A nivel macro se evalúa la estructura formal e informal de la comunicación, la comunicación interdepartamental, y la comunicación con los sistemas externos que impactan a la organización. Al nivel micro evalúa las prácticas de comunicación interpersonal y grupal en sus diferentes niveles: La comunicación formal e informal.

Un diagnóstico organizacional de la comunicación, examina también los productos comunicacionales de una organización, tales como afiches, paneles, volantes, periódicos murales, etc. Finalmente, una evaluación de la comunicación puede contemplar también las formas de distorsión de la comunicación, como los rumores, los ruidos, que generan las estructuras de poder de una organización.

La otra dimensión integrante del proceso de diagnóstico de la comunicación, es el desarrollo de recomendaciones encaminadas a promover los cambios necesarios para mejorar el sistema y las prácticas de comunicación de la organización.

El instrumento principal que evalúa el nivel de satisfacción de los empleados de una organización con las prácticas de comunicación, busca analizar los siguientes aspectos:

- 1) Información sobre la Organización (ámbito interno y externo del colegio).
- 2) Información sobre el trabajo (Eficiencia y eficacia de maestros, personal administrativo, entre otros empleados).
- 3) Clima General de la Comunicación ( Calidad de Comunicación interna, externa, ascendente, descendente y horizontal).
- 6) Evaluación del Trabajo Individual (Nivel de iniciativa y participación en los objetivos institucionales de cada uno de los miembros que trabajan en el colegio).
- 7) Medios de Comunicación ( Evaluación de la calidad canales acordes a una institución educativa).
- 8) Comunicación de la Gerencia (Estilo administrativo de los líderes formales del colegio).
- 9) Comunicación entre los Departamentos (Comunicación horizontal formal).

## **3.2. PERSPECTIVAS TEÓRICAS DEL DIAGNÓSTICO**

La evaluación de la comunicación organizacional puede concebirse y realizarse desde perspectivas conceptuales diferentes. Las tres más conocidas son la funcionalista, la interpretativa y la crítica. La perspectiva funcionalista tradicional concibe a las organizaciones como «máquinas» u «objetos» que pueden ser estudiados con los conceptos y métodos tradicionales de las ciencias sociales.

Los funcionalistas creen que la comunicación organizacional es una actividad objetiva observable que puede por lo tanto ser medida, clasificada y relacionada con otros procesos organizacionales. Por ello cuando evalúa la comunicación organizacional su objetivo es examinar principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación.

La perspectiva funcionalista usa un proceso de diagnóstico en el cual el comunicador organizacional asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos, y la interpretación de los resultados). Por el hecho de usar conceptos y métodos previamente establecidos se dice que la corriente funcionalista adopta una perspectiva «desde fuera» de la organización. Para la perspectiva funcionalista, el objetivo fundamental del diagnóstico es detectar y corregir las prácticas de comunicación que están impidiendo la producción y la eficiencia de la

organización. Por ello que esta perspectiva ha sido acusada de servir principalmente los intereses de la administración y gerencia de la empresa.

La perspectiva interpretativa ve a las organizaciones como “culturas”. Las organizaciones, como las culturas, poseen un conjunto de creencias y valores, y un lenguaje que se reflejan en los símbolos, los ritos, las metáforas, las historietas, en el sistema de relaciones y en el contenido de las conversaciones. Por ello para el interpretativista la organización es un fenómeno más bien subjetivo que objetivo por ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación.

La perspectiva interpretativa ignora el hecho de las discrepancias de poder y privilegios que existen en una organización.

El comunicador que asume un análisis interpretativista se centra en el significado de las acciones y producciones comunicacionales de una organización y en la manera como se originan y desarrollan estas producciones comunicacionales. A diferencia del funcionalista, intenta descubrir cómo los miembros de la organización interpretan y experimentan la vida organizacional sin imponer ningún conjunto de conceptos preestablecidos.

Es una investigación realizada «desde dentro». La perspectiva crítica se centra en el estudio de cómo las prácticas de comunicación organizacional son sistemáticamente distorsionadas para servir a los intereses de quienes están en una posición de poder dentro de la organización. El objetivo del investigador crítico es descubrir primero qué prácticas comunicativas están siendo sistemáticamente distorsionadas a

través del uso del lenguaje (retórica organizacional) y de los símbolos; segundo, desenmascarar los intereses creados que sirven; y tercero, crear una conciencia que rechace toda forma de dominación y opresión dentro de la organización.

En el caso del Diagnóstico de las Comunicaciones del Colegio Santa María de Matellini, lo orienté desde otra corriente más moderna dentro de la perspectiva funcionalista, conocida como funcionalismo contemporáneo, que adopta una visión más dinámica de lo que es una organización y del papel de la comunicación dentro de la misma. Los funcionalistas contemporáneos conciben la organización como un 'sistema viviente' integrado por subsistemas en constante interacción con otros sistemas externos. **11**

Esta nueva perspectiva incorpora ciertos elementos teóricos y metodológicos de la perspectiva interpretativa, de la crítica, y de la teoría de sistemas.

Así el diagnóstico que planteé y realicé estuvo orientado por un enfoque sistémico, en el que todas las partes se afectan recíprocamente: la cultura organizacional (estilo administrativo, valores, creencias, actitudes, etc.) está ligada directamente a la calidad de las comunicaciones; no se puede analizar un aspecto separado del otro.

Asimismo, esta interacción define la construcción óptima o deficiente de la imagen institucional, que finalmente determinará el éxito de la organización con sus públicos internos y externos.

### **3.3. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN**

El diagnóstico organizacional de las comunicaciones tiene diferentes objetivos dependiendo de la perspectiva teórica que adoptan.

Desde una perspectiva funcionalista los objetivos del diagnóstico de la comunicación son los siguientes:

1. Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación de la organización y los diferentes canales de comunicación.
2. Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental e interdepartamental.
3. Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización con aquellas entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia (entidades de gobierno, proveedores, consumidores y otros grupos especiales).
4. Evaluar el papel, la eficiencia, y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.

5. Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso organizacional, y el trabajo en equipo.
6. Promover cambios en el sistema interno y externo de la comunicación con el propósito de tener una organización más productiva y eficiente.

Desde una perspectiva Interpretativa los objetivos son:

- 1) Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.
- 2) Evaluar el significado y contenido de las producciones comunicacionales tales como conversaciones, historietas, metáforas, ritos, símbolos y artefactos comunicacionales.
- 3) Evaluar los procesos de creación y desarrollo de las producciones comunicacionales.
- 4) Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización. El énfasis de la perspectiva interpretativa está más en el entender las prácticas de comunicación de una organización que en cambiarlas.

Finalmente, desde una perspectiva crítica los objetivos son:

- 1) Evaluar los procesos de distorsión de las diferentes formas de comunicación organizacional.
- 2) Evaluar las técnicas manipulativas de la comunicación.
- 3) Evaluar los intereses creados que sirven los procesos de distorsión de la comunicación.
- 4) Promover los cambios necesarios en las prácticas de comunicación para eliminar toda forma de opresión y manipulación que existan en la organización.

La perspectiva crítica, a diferencia de las dos anteriores está más al servicio de los miembros y grupos de la organización que experimentan alguna forma de opresión o manipulación. El objetivo último de la teoría crítica es la democratización de las prácticas de comunicación y de la organización.

En el caso de mi diagnóstico en el colegio mis objetivos fueron una fusión de las tres perspectivas desde un enfoque sistémico (Perspectiva funcionalista Contemporánea).

- Evaluar la cultura organizacional: Valores, conflicto, motivación, capacidad de autonomía e iniciativa, entre otras variables.

- Analizar la calidad de las comunicaciones, como un resultado de las relaciones laborales y humanas determinadas por el estilo administrativo y la ideología de este particular sistema educativo.
- Evaluar no sólo los procesos de comunicación, sino el nivel de congruencia entre lo que se dice que se es, para efectos de imagen institucional, y lo que se es en verdad, como realidad organizacional.
- Investigar en el ámbito externo la imagen del colegio, el grado de conocimiento de sus públicos potenciales acerca de sus objetivos y valores institucionales.
- Hallar las debilidades y fortalezas internas, así como las oportunidades y amenazas del entorno, para así poder articular estrategias que generen cambios, fortaleciendo aspectos positivos que permitan corregir las deficiencias.
- Generar cambios substanciales en la institución, a través del planteamiento de una propuesta que utilice a la comunicación como un instrumento en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura positiva de la organización; y sea, asimismo, agente dinamizador de una concientización colectiva que conlleve a erradicar los aspectos de sub culturas negativas consuetudinarias (En este caso el estilo de Administración y su liderazgo autoritario con todo lo que generaba).

## **3.4. MÉTODOS Y TÉCNICAS DEL DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN**

Los métodos y técnicas utilizados en el diagnóstico de la comunicación para la recolección de información y su análisis, son varios, dependiendo de la perspectiva teórica que se adopte. Dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes.

### **3.4.1. LA ENTREVISTA**

La entrevista junto con el cuestionario son los dos métodos básicos para un diagnóstico de la comunicación. Ambos métodos se complementan muy bien en la realización de una evaluación de la comunicación organizacional. La entrevista permite recoger una información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización. La entrevista para ser efectiva tiene que ser debidamente planificada y realizada por un entrevistador competente. La entrevista ofrece una oportunidad única para que el comunicador organizacional se familiarice con el personal de la organización.

### **3.4.2. EL CUESTIONARIO**

El cuestionario es el instrumento más comúnmente usado en la realización de un diagnóstico de la comunicación organizacional. Esto se debe principalmente a que el cuestionario permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y económica que otros métodos. Además el análisis de la información puede ser más objetivo y rápido mediante el análisis estadístico. Aunque siempre el comunicador organizacional puede elegir la posibilidad de diseñar un cuestionario que se adapte a los objetivos específicos del diagnóstico.

### **3.4.3. ANÁLISIS DE LAS REDES DE COMUNICACIÓN**

El propósito fundamental de esta técnica es el análisis de la estructura de la comunicación de una organización y su efectividad. Esta técnica permite evaluar quién se comunica con quién en una organización o departamento de la misma, cuáles son los grupos que existen, quiénes son los miembros que actúan como puente entre dos o más grupos, quiénes son los miembros que permanecen aislados y hasta qué punto la estructura formal de la comunicación corresponde con la estructura real tal y como acontece diariamente. Otros aspectos que pueden ser evaluados también con esta técnica son los bloqueos que experimenta la difusión de la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información que es difundida.

#### **3.4.4. LA ENTREVISTA GRUPAL**

El uso de la entrevista grupal como técnica de auditoría de la comunicación es de reciente aparición.

Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo por el auditor. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional que necesitan mayor discusión y análisis o en aspectos relativos a cómo implementar cambios en la comunicación organizacional.

La interacción grupal que esta técnica genera permite conseguir una perspectiva más objetiva de los problemas y de los cambios que pueden realizarse en la organización.

#### **3.4.5. LA OBSERVACIÓN DIRECTA**

Esta técnica supone el mayor acercamiento a la comunicación organizacional, la toma de notas, y el análisis de las mismas. Las técnicas de observación directa cuando se usan en la evaluación de la comunicación organizacional, permiten que el analista se familiarice con la vida organizacional, su gente, su ambiente físico, y con lo que son las prácticas de comunicación tal como acontecen en sus diferentes niveles.

Esta técnica permite que el auditor recoja información detallada y de primera mano sobre procesos de comunicación que son de suma

importancia para la organización, tales como la conducción de una reunión departamental o el proceso de toma de decisiones.

### **3.4.6. EL ANÁLISIS DE LAS PRODUCCIONES COMUNICACIONALES**

El comunicador organizacional concentra sus esfuerzos en la recolección y análisis de las producciones comunicacionales de una organización, tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos, documentos, escritos y conversaciones. La recolección de estas producciones comunicacionales las hace a través de entrevistas, conversaciones informales, y observación directa.

La perspectiva interpretativa usa diferentes variables de análisis de contenido en el estudio e interpretación de los símbolos, historietas, metáforas, y conversaciones de una organización.

La metodología que puede ser adoptada dentro de la perspectiva crítica es muy variada, ya que por naturaleza es macro analítica, cualitativa, dialéctica, interpretativa, y crítica. Los métodos de recolección de información y análisis de esta perspectiva son en cierta medida semejantes a los usados por los interpretativistas (observación directa, entrevista, etc.).

Pero el auditor crítico examina todas las formas de retórica de una organización (discursos) y sus procesos ideológicos.

En mi caso, de acuerdo las oportunidades y posibilidades del colegio, usé el método del cuestionario en dos ocasiones:

- 1) Para definir la calidad de comunicación y cultura organizacional del colegio Santa María de Matellini, contemplando las siguientes variables: Identidad, Autonomía Individual, Conflicto, Liderazgo, Valores y Comunicación.
- 2) Dirigido a padres de familia en edad escolar ( Público Objetivo Potencial).

También utilicé la técnica de la observación directa, permanentemente. Esto me permitió hacer un análisis paulatino y progresivo del comportamiento organizacional del colegio. Además, fue necesario el análisis de algunos productos comunicacionales, como documentos escritos, metáforas, símbolos, artefactos, y conversaciones.

### **3.4.7. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN**

La práctica de las auditorías de la comunicación ha contribuido de una manera significativa en el desarrollo del conocimiento de la comunicación organizacional. Por ejemplo, nuevos conceptos han sido incorporados dentro del cuerpo de conocimientos teóricos de la comunicación organizacional, tales como el concepto de «satisfacción con la comunicación». Se ha demostrado que existe una relación positiva entre satisfacción con la comunicación y satisfacción con el trabajo, el compromiso organizacional, y por ende, la productividad.

De estos conceptos se han tomado las premisas orientadoras del presente trabajo, para realizar un diagnóstico necesario de los problemas del centro educativo que generalmente están ligados al estado de las comunicaciones, tanto interna como externa, derivados de factores contenidos en la cultura organizacional, que definirán las condiciones de éxito o fracaso de la institución, a través de su imagen institucional.

## **CAPITULO V**

### **TEORÍAS DE LAS ORGANIZACIONES:**

El enfoque de mi trabajo lo desarrollé en base de las siguientes teorías:

#### **5.1. TEORÍA DE LOS SISTEMAS EN LAS ORGANIZACIONES**

En ella Nosnik sostiene, que en la medida en que se explica a la Comunicación Organizacional como un sistema, se puede estudiar como un proceso y así ser analizada de manera más completa como dinámica organizacional y como formadora de estructuras organizacionales. Además, al estudiar a la organización como una serie de sistemas sobrepuestos, es posible examinar a la comunicación en diferentes modalidades.<sup>16</sup>

Así mismo, es importante destacar que este enfoque organizacional permite desarrollar la función descriptiva de un sistema de comunicación organizacional que expone lo que sucede, el estado de cosas o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización. En este caso, lo que sucedía en este centro de estudios tanto a nivel interno ( manejo de las comunicaciones y calidad de su cultura organizacional) como externo, en relación al entorno: comunicación externa, principalmente, con su público objetivo y comunidad en general.

También hace posible la función evaluadora de un sistema de comunicación organizacional. Explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos organizacionales dan cuenta de los que sucede y la manera en la que realizan sus funciones. Lo que se define como diagnóstico organizacional, que finalmente genera la función de desarrollo:

Cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar o cambiar aquello que fue considerado erróneo en las actividades del ámbito organizacional que se haya estudiado.

Esto es a través de la propuesta de una planeación estratégica, basada e estrategias comunicacionales.

En términos generales, un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, que constituyen un “todo organizado”, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes.

La teoría de sistemas abiertos sugiere que las organizaciones y los entornos son interdependientes. Los cambios del entorno indudablemente influyen en la vida de una organización, y los cambios internos de una organización, ciertamente influyen en el entorno de la misma.<sup>17</sup>

## 5.2. TEORÍA HUMANISTA DE LAS ORGANIZACIONES

Por otra parte cabe, mencionar que la Escuela Clásica y la Humanista se complementan al determinar conjuntamente algunas de las premisas más importantes para el funcionamiento óptimo de las organizaciones. No obstante, ambas escuelas tienen una orientación “interna”, sin considerar aquellos elementos del entorno que pueden afectar el desempeño y los resultados de cualquier organización. La teoría Humanista: Factores sociológicos y psicológicos.

En especial La Escuela Humanista desarrollada hacia fines de los años 20 y principios de los 30. Esta corriente a menudo se considera como la respuesta al descuido de la teoría clásica, respecto al elemento humano en las organizaciones. En ella, los autores más importantes aquí considerados, parten de una visión más completa de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño y los logros de la empresa.<sup>18</sup>

Para realizar un análisis eficiente de las organizaciones, no sólo debemos centrarnos en el aspecto interno o externo, aisladamente; si no analizar a la organización en su conjunto, como sistema compuesto de partes: si una de las partes es afectada, aquello se reflejará en el todo, y viceversa.

Además, por nuestra condición humana los factores psico-sociales, que enfatiza la Teoría Humanista, son prioritarios en el análisis de las organizaciones, porque es imprescindible la importancia de los miembros que forman parte de una organización, para el éxito de la misma. La filosofía institucional que dinamiza la cultura y las comunicaciones organizacionales: motivaciones, trabajo en equipo, tipo de liderazgo, estilo administrativo, identidad, compromiso, cohesión y participación, satisfacción con el trabajo, conflictos, etc. De acuerdo al desenvolvimiento de todos estos aspectos en una organización dependerá la construcción consistente o endeble de su imagen institucional.

Por ello, orientada por estas perspectivas teóricas de enfoque sistémico y humanista, realicé mi experiencia profesional en el Colegio Santa María de Matellini, tema del presente informe.

## CAPÍTULO VI

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

#### 6.1 TRAYECTORIA PROFESIONAL

##### 6.1.1. HISTORIA PERSONAL: CURRÍCULO

Los primeros estudios superiores que realicé fueron en un Instituto de Locución Radial y Televisiva; esta enseñanza incluía cursos de formación general en Comunicaciones, de acuerdo al currículum académico que regía, además de los cursos pertinentes a la especialidad. Egresé a los tres años con el título de locutora profesional. Además, paralelamente, realicé estudios, hasta el segundo año, en la Escuela de Trabajo Social de la U.N.M.S.M. Estudié inglés en el ICPNA un año y medio, aproximadamente.

Trabajé inicialmente para la revista **Medio de Cambio**, haciendo encuestas a empresarios, luego para **Imasen**, un corto periodo. Fui locutora de lectura de noticias en una radio local que estaba en señal de prueba, llamada Sonccollay, en la provincia de Huaraz.



Mientras cursaba el 6to ciclo de estudios en Comunicación Social, trabajé (Práctica Pre Profesional) en la DISA (Dirección de Salud) del Callao, en el Área de IEC (Información, Educación y Comunicación), dentro del Programa de Prevención de la Tuberculosis. Hice estudios, a través de encuestas, guías de observación y entrevistas a profundidad, acerca del nivel de impacto en la población, de las campañas realizadas para prevenir la TBC (diagnóstico y propuestas).

En la DISA del Callao también trabajé en el tema de motivación (Identidad y Cultura Organizacional) con respecto a los miembros que participaban en las campañas de prevención. Además, participé en la validación de algunos productos comunicacionales.

En la Oficina de Bienestar Universitario, de la U.N.M.S.M., estuve encargada de la producción y dirección de un video institucional acerca de los comedores universitarios. Realicé también el guión y la locución en off del video.

Luego laboré en una empresa española, Servinforma (Servicio de Información sobre oportunidades para América Latina); como representante y encargada del Área de Comunicaciones desarrollé trabajos en Relaciones Públicas, diseñé un Plan Estratégico y validé y elaboré algunos productos comunicacionales.

Asimismo, a finales del año 1998 comencé a trabajar como promotora educativa en el Colegio Particular Santa María de Matellini, mis actividades se centraron, básicamente, en brindar información a los interesados en los servicios educativos que visitaban el colegio; y promocionar a la institución mediante la entrega de volantes a padres de familia y público en general, por las calles aledañas al colegio, desarrollando una promoción personalizada, ya que incluía en cada contacto diálogo con las persona; respondía sus inquietudes, hablaba de las ventajas competitivas del colegio (los atributos que este colegio poseía y otros no, como la disciplina y los valores que era el objetivo impartir), de los precios de las pensiones, etc.

Luego, en el año 2000, propuse al colegio en mención la necesidad de realizar un diagnóstico organizacional, acerca de la Imagen institucional del Centro.

Además, de acuerdo a mis sugerencias, la Oficina de Informaciones pasó a ser la Oficina de Relaciones Públicas, en la que se ubicó el Área de Imagen institucional. A comienzos del año 2001, periodo que elegí para el desarrolló del presente informe profesional, tuve la oportunidad de realizar un Plan de Comunicaciones, además de un diagnóstico organizacional a través de encuestas, guías de observación y análisis de productos comunicacionales, basados en información recabada durante los años anteriores y de ese mismo año.

Posteriormente, desarrollé y planteé una propuesta de Planeación estratégica, la que pude desarrollar hasta finales de año. En este periodo también realicé dos productos comunicacionales.

## **6.2. LA ORGANIZACIÓN**

### **6.2.1. HISTORIA**

En el año 1980, nace la idea de formar un Centro Educativo que brinde educación integral, dirigido a niños de nivel inicial entre 3 a 5 años.

La gestora de esta idea es la señora Juana Roca de Gallegos en sociedad con la familia Santa María. Los primeros pasos fueron difíciles, pero el esfuerzo continuo permitió que un 07 de febrero de 1993 se realizara la inauguración de este Centro Educativo, autorizándose por R.D. USE 0755, en el turno de mañana.

Así mismo se asignó como fecha de aniversario el día de inauguración del colegio, 20 de enero de cada año.

En un inicio se prepararon dos aulas: la primera para niños de 3 y 4 años, y la segunda para niños de 5 años, sin embargo la acogida que tuvo, en los días de matrícula, hicieron que se ampliara 3 aulas. A ellas se les llamó así:

**Limoncitos**, sección de color amarillo, para niños de 3 años.

**Manzanitas**, sección de color rojo, para niños de 4 años.

**Naranjitas**, sección anaranjada, para niños de 5 años.

Al siguiente año (1994), se pudo ampliar la enseñanza primaria por R.D. USE N° 0706, del primer al sexto grado.

Luego de dos años de prestar servicios a la comunidad, y habiendo adquirido nuevos terrenos aledaños, se amplió la educación a nivel secundario, por R.D. USE N° 0757.

## **6.2.2. OBJETIVOS**

### **6.2.2.1 OBJETIVOS GENERALES:**

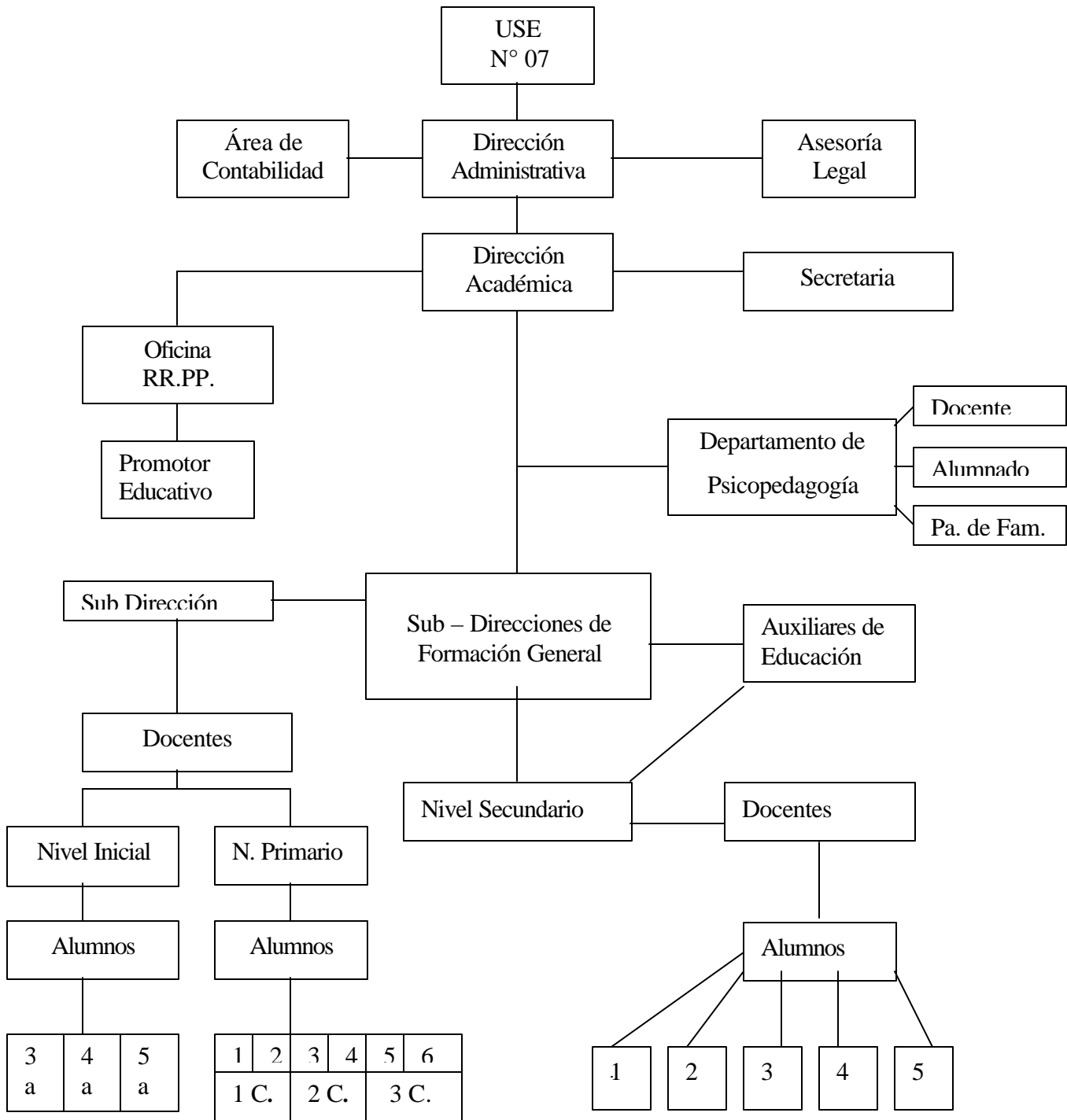
1. Brindar a los educandos el mejor servicio que puedan tener para sus aprendizajes.
2. Incentivar la creatividad del educando, la capacidad de pensar por si mismo y expresarse, para el desarrollo de su personalidad.
3. Rescatar los valores e impulsar hábitos de trabajo para su formación integral y de servicio a la comunidad, aprovechando los recursos naturales del medio.
4. Formar una conciencia de civismo y respeto para fortalecer su identidad personal y nacional.

5. Comprometer la participación permanente de la familia en el proceso educativo.
6. Brindar formación integral a los alumnos del Centro Educativo.
7. Fomentar los valores que contribuyan a construir una sociedad solidaria, que respete la vida y la libertad.
8. Desarrollar en los educandos sus facultades cognitivas, aptitudes, destrezas, habilidades, que les permitan enfrentarse a sus futuros retos académicos y a un óptimo desenvolvimiento en la sociedad.

#### **6.2.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Promover el conocimiento y práctica de valores cívico patriótico en los educandos.
- Programar actividades educativas que permitan dar solución a problemas o necesidades prioritarias del C.E.P.
- Promover el desarrollo de la identidad personal y cultural del educando, como parte de una comunidad y nación.
- Promover acciones de coordinación y comunicación permanente con profesores y padres de familia.

**6.2.3. ORGANIGRAMA (ESTRUCTURA)**



#### **6.2.4. SITUACIÓN ACTUAL**

Gracias a la posibilidad que tuve de elegir los canales y estrategias adecuados, que permitieran mejorar la comunicación interna y externa, el Centro Educativo Santa María de Matellini actualmente ha enriquecido y fortalecido la fuente positiva de su cultura organizacional; sus valores y objetivos formativos como institución educativa se han afianzado: fortalezas como la calidad humana y vocacional de sus maestros; y oportunidades, como la ausencia, en su entorno, de una competencia que apueste no sólo por una educación académica y tecnológica, sino también por una formación humana con el aprendizaje y consolidación de valores individuales y colectivos (desde la visión del mercado ésta es una ventaja competitiva).

Actualmente, existe conciencia de esta cultura fuerte del colegio, que se transmite permanentemente como un objetivo prioritario, con la que se identifican cada uno de sus miembros (alumnos, maestros, directores, subdirectores de formación general, auxiliares, personal administrativo, etc). Según el estudio que realicé entre padres de familia, éstos demandan instituciones que brinden ese tipo de educación integral.

La IDENTIDAD y COMPROMISO se han consolidado, por ello también actualmente no sólo se evalúa al docente en función a su calidad profesional, sino también humana, a través de una entrevista psicológica. Con el fin de medir un auténtico amor por su vocación y afán formativo.

Ya que es importante la labor del docente, porque interactúa permanentemente con los alumnos y es el encargado de transmitir valores humanos, dentro o fuera del centro de estudios; además llevan en su desempeño una imagen positiva o negativa de la calidad de enseñanza que se imparte en la institución educativa de la que son parte esencial.

Anteriormente manifesté las características y atributos que sostienen tanto la cultura positiva que encontré en el centro de estudios; así como su subcultura negativa, basada en un estilo de dirección administrativa autoritario, que no promovía una política participativa de integración que coadyuve a la cohesión (trabajo en equipo), la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales, para beneficio de cada uno de sus miembros; sobre todo aspectos ligados a la motivación intrínseca y extrínseca, que permitan la satisfacción en el trabajo, además de promover iniciativas para sacar adelante una institución que la sienten suya.

La socialización permite que la persona pueda internalizar hábitos, rituales, valores, símbolos materiales y lenguaje propio de la organización. Por ello en este sentido, mis actividades tuvieron como objetivo principal consolidar aquellos valores individuales y colectivos que constituían la cultura fuerte del colegio, que luego de mi labor se fomentaron colectivamente, porque al afianzarse y ser concientizadas estas fortalezas entre los miembros, desde los dueños del colegio hasta cada uno de los alumnos, se consiguió integrarlos hacia objetivos comunes.

¿Cómo comencé a lograr alcanzar estos objetivos?. En primer lugar, a partir de la realización de un diagnóstico organizacional (que evidenciaba los problemas internos y sus causas, así como las fortalezas por potencializar, las amenazas y oportunidades por preveer y aprovechar, respectivamente) pude fundamentar mis propuestas, ante quienes poseen la dirección administrativa (pues eran el problema principal que generaba una subcultura negativa por su estilo de conducción vertical), basadas en la democratización de las herramientas que articulen e impulsen cambios prioritarios en sus políticas de dirección. Les pedí implementar una Política Participativa de Integración.

Asimismo, les propuse que la toma de decisiones no estuviera centralizada en los dueños del centro de estudios, por el contrario, se aperture una comunicación directa, descendente y ascendente de calidad, entre la dirección administrativa y los demás miembros representantes de los profesores, alumnos y padres de familia, que además genere las condiciones para una enriquecida comunicación horizontal, entre los miembros de menor jerarquía, basada en la convocatoria a iniciativas, sugerencias y críticas.

Ellos aceptaron estos planteamientos, pues estaban muy preocupados por mejorar su imagen institucional. Les expuse acerca de los factores internos y externos de los cuales dependía la construcción de una imagen institucional óptima.

Esto permitió enriquecer los mecanismos comunicacionales elegidos para solucionar los problemas, debido a que si la imagen institucional continuaba decayendo, el colegio terminaría por cerrarse, a la falta de nuevos ingresantes y por una deserción escolar progresiva (reflejo de los problemas internos y el desconocimiento, por parte de los dirigentes, de las fortalezas y oportunidades que el colegio poseía, no siendo concientes de las cualidades de su cultura fuerte, sus ventajas competitivas en el mercado; era un verdadero desperdicio organizacional para el colegio no saber qué potencializar y publicitar, ni cómo hacerlo).

En segundo lugar, al presentarles una propuesta de Planeación Estratégica que también facilitara la motivación, la cooperación y el compromiso, tan necesarios, se comenzaron a promover actividades conjuntas; un verdadero trabajo en equipo que actualmente está más fortalecido. Esto condujo a un proceso de cambios en la organización que permitió mejorar su imagen interna, porque se comenzó a afianzar, paulatinamente, su cultura fuerte que fue aprovechada para modificar el estilo administrativo autoritario (que dio lugar a una subcultura negativa) a otro más democrático y participativo. Esta nueva situación fortaleció el compromiso asumido por los miembros en general ante esfuerzos comunes y compartidos.

Específicamente, para este propósito propuse las siguientes actividades, que fueron parte de un plan de comunicación:

Elaborar numerosos y sendos símbolos materiales como carteles con lemas que evocaran los valores fundamentales del colegio: pensamientos de egregios educadores y filósofos como José Rodó y Bertolt Brecht, entre otros; enunciación de valores cristianos a través de algunos versículos; objetivos formativos del colegio con respecto a sus miembros (alumnos y padres de familia); frases que fomentaran el reconocimiento de la institución a los maestros y sus cualidades tan valiosas; convocatorias a la participación colectiva.

También se colocó un buzón de sugerencias anónimo, a la vez que se promovieron reuniones (estableciendo un cronograma anual previamente en periodos frecuentes), en las que participaron la dirección administrativa y académica, los subdirectores de formación general, los auxiliares y los representantes de todos los miembros del colegio, entre profesores y alumnos, así como personal administrativo; para analizar los problemas del colegio, así como establecer las prioridades, que coadyuvaran a solucionar los obstáculos de la comunidad santamariana, para que así participen todos en las actividades que conlleven a corregir las deficiencias que estaban perjudicando al colegio.

Se avanzó en cuanto a la calidad de atención, sobretodo en lo que se refiere a las relaciones con los apoderados para efectuar los pagos de las pensiones a tiempo, pues en este clima de conciliación, se podría decir, se mejoraron las comunicaciones progresivamente, bajo los criterios de nuevas políticas de cohesión y participación,

A partir de estos cambios internos se comenzaron a superar las debilidades; y las fortalezas ya consolidadas fueron utilizadas en el aprovechamiento de la principal oportunidad del entorno: una competencia que no brindaba este tipo de propuestas educativas que pongan énfasis en el interés por la formación psico- social del alumnado, así como de su bienestar, protección, y desarrollo académico, desde el nivel inicial hasta el secundario.

Por ende, la comunicación externa también mejoró, al ser cada miembro del colegio el principal promotor de su institución hacia el entorno. Además, al iniciarse un cambio substancial en el tipo de liderazgo formal, del autoritario al democrático, se comenzó a reflejar esta nueva situación en el clima organizacional, perceptible para los visitantes.

Asimismo, los productos comunicacionales (la publicidad en general) se orientaron a promocionar la ventaja competitiva principal del colegio, base de su cultura fuerte: Velar por la protección del alumnado (desde el nivel primario al secundario) y formación, no sólo académica, acorde al avance de la tecnología; si no, además, como seres humanos valiosos, enriqueciendo aspectos de la ética individual y colectiva de los alumnos.

Por otra parte, al desarrollarse ciertas actividades de proyección social, que más adelante especificaré, vinculadas a la comunidad en general, el colegio aperturó sus posibilidades a nuevas opciones y formas

de comunicación externa, muy enriquecedoras para su imagen institucional y consolidación de su cultura organizacional.

## **6.3. SECCIÓN O DEPARTAMENTO**

### **6.3.1. DIAGNÓSTICO**

Quedó claro que es importante que en una organización abierta a los cambios, exista congruencia entre la cultura, la estrategia comunicacional y el estilo administrativo, para estructurar una imagen institucional óptima que permita el éxito de una institución.

Desde mis primeros meses de trabajo en el colegio Santa María de Matellini, pude observar y concluir que aunque existían las condiciones de una cultura positiva y fuerte (como ya lo expliqué durante el desarrollo de este informe) se manifestaba paralelamente una sub cultura negativa devenida del estilo administrativo, que había generado una deficiente calidad de interacción entre los miembros, reflejada en una comunicación formal limitada e ineficaz y otra comunicación informal hermética, a espaldas de los que lideraban la dirección administrativa, por la conducción vertical y las relaciones de tensión que existía con estos líderes autoritarios que a su vez eran los dueños del colegio.

A comienzos del 2001, año en el que fui nombrada encargada del Área de Imagen Institucional, perteneciente a la Oficina de Relaciones Públicas. Al desarrollar mi labor a través de actividades relacionadas con la Comunicación Interna (comunicación ascendente, descendente, horizontal y cruzada), Identidad (Afianzar la identificación de los

miembros con su plantel) y Comunicación Externa (promoción de colegio ante la comunidad), pude analizar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del centro. Llegando a la conclusión que el origen de los problemas, como la mínima, pero significativa, deserción del alumnado, o el atraso de los pagos en las pensiones por parte de los padres, era la desorganización en las actividades que se planteaban para cumplir con los objetivos.

Además, problemas como la falta de participación y cohesión de los miembros del colegio, la atención e información inoportuna a los potenciales clientes que visitaban el colegio, eran resultado de una visión improvisadora para emplear criterios en la solución de problemas, sin una previa planeación ni diagnóstico; y sobre todo, una proyección estratégica limitada, como para poder tener la capacidad de aprovechar sus fortalezas y oportunidades, adecuadamente, sin el conocimiento preciso, tampoco, de sus debilidades y amenazas.

En suma, los mecanismos conducentes a desarrollar una imagen institucional positiva, sólo se reducían a aspectos meramente informativos, publicitarios (sin planeamiento estratégico) y comerciales. Con la total ausencia de un enfoque sistémico y humanista en la visión de desarrollo del colegio, que involucre no sólo aspectos externos en la imagen, sino una calidad de Comunicación interna, que afiancé la identidad y la cultura organizacional, entre sus miembros.

Además, no existían estrategias que vinculen su imagen institucional a una comunicación externa efectiva, que, a su vez, se involucre estrechamente a acciones directas en su comunidad. No caminaba la institución en este aspecto, más allá de meras distribuciones de dípticos y afiches en visitas a hogares aledaños con niños o adolescentes en edad escolar, a los que me encargaron brindar charlas informativas.

Las mismas que contenían mensajes como: la calidad de enseñanza académica, altamente competitiva con tecnología de punta en los tres niveles escolares; turnos y cantidad de alumnos por sección; clases de pensiones (fijas y módicas), precios, facilidades de pago; calidad profesional de los docentes; la posibilidad de contar con dos laboratorios, uno de computo y el otro de ciencias, y en qué consistía la equipación de cada uno; el acceso a la práctica de deportes, a través de canchas deportivas para jugar fútbol, básquet y vóley; el acceso a una atención psicológica permanente a los alumnos. Además, les informaba acerca de los talleres formativos vacacionales, en teatro, danza, deportes, entre otros aprendizajes para niños y adolescentes.

También me encargaron realizar visitas a colegios de la competencia, para recabar información de sus servicios, en qué consistían: precio de pensiones, infraestructura, si habían facilidades de pago, cantidad de alumnos por aula, etc.

Mis funciones como promotora educativa y encargada de la Oficina de Informaciones sólo se limitaban a todas las acciones comunicativas que he descrito en este punto, de acuerdo a lo que me encomendaban realizar los que tomaban las decisiones (dirección Administrativa) a través de mi comunicación permanente con la directora del plantel.

Así pues para los líderes formales de esta institución la comunicación externa sólo se limitaba a funciones y actividades informativas y promocionales, no existían otros criterios más estratégicos para conducir la comunicación con los públicos objetivos y la comunidad en general, base fundamental para la construcción de una óptima imagen institucional.

Es por ello que les presenté una propuesta breve -para comenzar- sobre el desarrollo del Colegio Santa María de Matellini en cuanto a su Imagen Institucional, la que fui profundizando, progresivamente, como observarán más adelante.

### **6.3.2. TAREAS ESPECÍFICAS DURANTE EL PERIODO CONCERNIENTE AL 2001**

En época de matrículas estaba encargada de dar los informes pertinentes a los padres de familia o toda persona que se acercara al colegio interesada en conocer detalles de los servicios educativos, como ya lo he detallado en el anterior punto.

Coordinaba y redactaba los comunicados, los informes generales para todos los miembros del plantel, a través de periódicos murales. Además, organizaba las convocatorias respectivas para cada una de las actividades que realizaba el colegio periódicamente. Transmitía también cualquier comunicado por megáfono; además de realizar las presentaciones en cualquier actividad pública que se realizaba en el colegio, como actuaciones, eventos deportivos, actividades pro fondos, etc.

Paralelamente, me desempeñaba como promotora educativa: Visitaba hogares o colegios de la competencia. Distribuía dípticos y daba charlas personalizadas a cerca de los beneficios de nuestros servicios educativos con los contenidos que ya les especificué.

Como ya lo mencioné anteriormente, también, propuse en una primera etapa de persuasión al director Administrativo, un plan inmediato de Imagen Institucional, cuyos objetivos eran vincular al colegio con su comunidad, involucrándose en la solución de sus problemas y en el fomento de sus valores institucionales, su filosofía educativa.

### **6.3.2.1. PLAN DE IMAGEN INSTITUCIONAL DEL COLEGIO SANTA MARÍA DE MATELLINI**

Este plan tenía como objetivo que los miembros de nuestra institución y la comunidad en general, sean el principal promotor de una excelente imagen institucional, mediante la comunicación de sus experiencias positivas en el colegio, con sus vecinos, amigos y familiares.

Generar así el interés de un gran número de personas, que se acerquen diariamente al colegio con la intención de conocerlo y desear el ingreso de sus hijos en la institución.

Por consiguiente, para apoyar esta interesante situación, acordaron la directora académica y la dirección administrativa, crear el Área de Imagen Institucional, de la cual yo me hice cargo, que se ubicó en la Oficina de Relaciones Públicas, la que se encargaría de:

- Asegurar que el Colegio responda a las necesidades y expectativas de su comunidad.
- Promover en la comunidad la imagen institucional del Colegio.
- Causar una buena impresión a las familias y estudiantes potenciales que visiten el Colegio.
- Conservar las familias y estudiantes del colegio.
- Captar familias y estudiantes en la comunidad del distrito.

Todo ello, a través del desarrollo de actividades conjuntas que coordiné, convoqué y organicé. Como charlas con los padres de familia, para compartir las inquietudes de sus hijos en cuanto a disímiles temas de índole formativo; conferencias de prevención del alcoholismo, tabaquismo, consumo de drogas, entre otros temas de cardinal importancia para los jóvenes. Todo ello con la participación de los alumnos y sus padres, profesores, personal administrativo y algunos invitados propuestos por los miembros del colegio, como psicólogos, maestros o sociólogos, allegados a los integrantes de nuestra institución.

### **Plantee los siguientes programas y objetivos:**

- ⇒ Un PROGRAMA DE ENCUENTRO INTERESCOLAR, donde compartieron niños del colegio, con otros niños de centros nacionales, incluso particulares (colegios de la competencia); cuando se desarrollaban actividades públicas, donde se invitaban a estos niños a participar en espectáculos, recreación, etc. Además, en estos eventos los alumnos representantes del colegio Santa María de Matellini, tenían la oportunidad de mostrar sus habilidades y talento (Imagen). Asimismo, representantes de la plana docente, expresaban públicamente los ideales del colegio y lo que para ellos significa enseñar.
- ⇒ UN PROGRAMA TITULADO: PROMOVRIENDO LA SOLIDARIDAD EN LA COMUNIDAD: Convoqué en una ocasión, a niños del colegio que tenían más recursos, voluntariamente, para que regalen, por ejemplo, útiles y juguetes; a los niños que menos tienen, en épocas de navidades o previas a clases (Imagen y desarrollo de valores en la comunidad interna que se proyecte a la comunidad externa).
- ⇒ UN PROGRAMA TITULADO: COMPARTIR; que incluía paseos a museos, movilidad gratis a niños de zonas aledañas. Además de convocar actividades deportivas en donde participe la comunidad en general. Este programa incluía la aportación mínima (10 céntimos) de cada miembro del colegio para gestionar estas actividades. Personalmente me encargaba de comunicar esta propuesta a todos los integrantes del colegio, aula por aula, oficina por oficina.

Este programa lo difundí y organicé en dos oportunidades: los paseos, tanto a las catacumbas y el museo de la nación. Y en el caso de los deportes, realizamos en una oportunidad un pequeño campeonato que se llevó a cabo en el mismo colegio; convocando a niños de la comunidad que pudieran proponer un equipo que compita con el nuestro. Se obsequiaron premios a los ganadores y pequeños regalos, como cuadernos, gorras o juego de lapiceros a los visitantes.

Promoví reuniones para que colectivamente, toda la comunidad del colegio (Padres, alumnos, profesores, directivos, etc.) intercambiáramos ideas; y bajo una política de participación integradora, se creen reglamentos de los padres, profesores, dirigentes, etc. (Imagen óptima de una organización: seriedad, orden y respeto mutuo. Valores positivos de una cultura organizacional fuerte).

Estas primeras propuestas fueron bien recibidas por la Dirección Administrativa y Académica. Como vemos, los que lideran el colegio abrieron, paulatinamente, sus ideas acerca de los objetivos, conociendo más a cerca de la construcción de una imagen institucional fuerte y su trascendencia en el éxito de una organización.

Además, continué con propuestas en este sentido, como la que a continuación les expongo:

### **6.3.2.2. IMAGEN INSTITUCIONAL DEL COLEGIO: PREVIA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMUNICACIONES**

Desde la premisa **que es imposible no comunicar**, debemos hacerlo de una forma conciente y eficaz para construir una imagen institucional de calidad que integre y articule aspectos internos y externos.

Esta imagen la planteé construir a través de un plan estratégico que diseñé teniendo como principal herramienta un plan de comunicación -que a continuación lo explico-, para poder lograrlo de una manera eficaz (utilizando productivamente todos los materiales y recursos disponibles) y eficiente (en cuanto a la medición de logro de resultados).

#### **Plan de Imagen y Comunicación**

Como un buen programa de imagen institucional consiste en aplicar y transmitir la identidad de nuestra institución y también, en coordinar todas sus manifestaciones comunicacionales, debe ser integral y programado, para establecer así de forma apropiada una imagen óptima en la mente del público.

Establecí los siguientes lineamientos:

Planificar la comunicación del colegio, es decir:

- Crear una imagen corporativa homogénea y coherente de la institución ante todos y cada uno de sus públicos.
- Unificar y coordinar los diferentes mensajes que salen de la institución.

- Obtener la máxima rentabilidad de todas y cada una de las acciones de comunicación que se emprendan.

Para este Plan de Imagen del centro de estudios, se realizaron los siguientes pasos:

- Definí los públicos objetivos (Pág. 89).
- Determiné las estrategias y acciones necesarias para conseguir esos objetivos -tanto a nivel interno como externo-, las campañas de comunicación a realizar: Plan Estratégico. (Anexo 1).

Antes de realizar el Plan Estratégico de Imagen, basado en una comunicación estratégica, es imprescindible hacer un diagnóstico organizacional de la calidad de las comunicaciones y la cultura en una organización. (Págs.98-101) .

Este plan estratégico lo orienté de acuerdo a premisas, que contienen los objetivos de una organización educativa que busca mejorar su imagen institucional, como en el caso de Santa maría de Matellini:

- Dar a conocer su identidad.
- Transmitir su cultura organizacional.
- Fomentar el conocimiento de la institución por parte del público.
- Crear, mantener y/o aumentar el prestigio y la notoriedad del centro.
- Aumentar los vínculos entre el colegio y la comunidad a la que pertenece.

- Aumentar la eficiencia y el compromiso de nuestros trabajadores-colaboradores (dirigentes, docentes, personal administrativo, de limpieza, seguridad, etc.)
- Nivel de identificación óptima de nuestros públicos con el colegio.

Es decir, se quiere que los públicos nos conozcan, nos identifiquen y nos quieran: "Cómo hacerlo?". Encontré las respuestas en las siguientes afirmaciones:

- ❖ Definir los públicos objetivos es un primer paso, identificando y determinando a quienes nos dirigimos.
- ❖ Creando una imagen corporativa positiva del colegio.

**Para ello me formulé las siguientes preguntas:**

**¿Quiénes son nuestro público? ¿Dónde están? ¿Qué esperan de nuestra institución?**

En primer lugar, se debe de tener claro plantearse la diversidad de públicos. Cada grupo de destinatarios, receptores de los pasos comunicacionales que se realizaron tienen características específicas e intereses diferentes. Por ello que durante el desarrollo de mi trabajo en esta organización educativa, y al tener una idea clara que la imagen del Colegio Santa María de Matellini se define en función a todas las impresiones que los públicos tienen de esta institución, en primer lugar, definí los públicos objetivos a los que nos dirigíamos:

**a) Público Primario (externo e interno):**

- ❖ Padres de familia con hijos en edad escolar (Tres niveles: Inicial, Primaria y secundaria) de la comunidad chorrillana (público objetivo potencial externo).
- ❖ Y el público interno, conformado por los alumnos miembros del colegio y sus padres; además de todos los trabajadores de nuestra institución: profesores y otros profesionales de la plana multidisciplinaria del plantel, personal administrativo y de limpieza.

**b) Público secundario:**

- ❖ La competencia conformada por los otros colegios aledaños: Centro Particular San Antonio de Padua, de Educación Inicial y Primaria; Colegio Privado José Martí, de nivel Primario y Secundario; Gracias Jesusito: Inicial y Primaria; Colegio nacional San Pedro de Chorrillos: Primaria y Secundaria.
- ❖ Comunidad en general.

Pero los públicos no existen como grupo autónomo, sino en función de la organización. Así, lo importante a la hora de planificar la comunicación de esta institución educativa fue saber quién constituye cada uno de esos grupos de público, dónde se encuentran y qué expectativas e imagen tienen respecto de La institución.

Por ello la necesidad de realizar un diagnóstico organizacional que desarrolle un trabajo de investigación de la imagen, aplicando instrumentos de investigación, como en mi caso, las guías de observación, las encuestas (anexo 2); o a través del análisis de algunos productos comunicacionales, fuentes de información proveniente de símbolos materiales y reuniones con los demás trabajadores: docentes, personal administrativo, la directora, apoderados de los alumnos. Y también analizando ciertos documentos; además de la información que recababa como promotora educativa, a cerca de las impresiones de los públicos y sus expectativas, etc.

### **Luego, el siguiente paso fue definir: ¿Qué es una estrategia de comunicación?**

- Una estrategia de comunicación es la combinación de las diferentes acciones de comunicación que podemos utilizar para crear y comunicar nuestra imagen, siempre teniendo en cuenta que son complementarias.
- Aquí decidiremos cuales son las acciones apropiadas, tanto con relación a nuestros objetivos como a un cronograma y presupuesto disponible.

Se desarrollaron en el plan Estratégico de Imagen Institucional (Anexo1) acciones de comunicación que sirvieron de base para implementar estrategias en dos ámbitos de transmisión e impacto de mensajes:

1. **Comunicación Interna en el Colegio Santa María de Matellini**, que articuló la ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN, LA ESTRATEGIA DE SOLIDEZ INTERNA Y LA ESTRATEGIA DE PRECIO (Ver Plan Estratégico: Anexo 1), que a través de objetivos, direccionamos y aplicamos con nuestros públicos internos. Mi principal objetivo era lograr la cohesión de los miembros, su compromiso e implicación con los objetivos institucionales y acciones del centro de estudios.

2. **Comunicación Externa:** En el colegio se desarrolló integrándose las siguientes estrategias: ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO-CONCENTRACIÓN, ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DEL SERVICIO, ESTRATEGIA DE CONOCIMIENTO DEL MERCADO Y DESARROLLO DEL SERVICIO, ESTRATEGIA DE IMAGEN Y DIFUSIÓN DEL COLEGIO ANTE LA COMUNIDAD; con sus respectivos objetivos operacionales, corporativos y respectivas actividades (Ver anexo 1), las que también involucran a las Relaciones Públicas, a través de la que nos comunicamos con nuestro entorno social: autoridades, organismos oficiales, asociaciones, colegios, etc.

### 6.3.3. PRODUCTOS REALIZADOS DURANTE EL PERIODO 2001

- **Díptico** (Anexo 3)
- **Afiches** (Anexo 4)
- **Plan Estratégico** (Anexo 1)
- **Encuestas** (Anexo 2)

\* **DÍPTICO Y AFICHES:** Estos productos se realizaron con criterios comunicacionales tomados de la Teoría de Comunicación Humanista, que da énfasis al aspecto psicológico de un miembro de una organización; principio aplicado, claro está, tanto al público objetivo externo (padres de familia de clase media con hijos en edad escolar, y comunidad en general) como a nuestro público interno. Teniendo en cuenta que a través de estos productos comunicacionales se transmite una identidad corporativa, una imagen institucional.

La importancia del aspecto psicológico radica en que sirve como orientador de un método humanista para el trabajo que se realice, como en este caso; porque engloba no sólo temas personales de un individuo, como su calidad de valores individuales, la formación de la autoestima, la capacidad de superación, el desarrollo de aptitudes, etc. Si no, además, involucra el desarrollo de valores sociales, colectivos, con respecto a sus semejantes, como la solidaridad, el respeto y afecto mutuo y a todo lo que nos rodea; la sensibilización hacia los que más sufren y nacen con menos

oportunidades en cualquier punto del orbe, el desarrollo de ideales humanistas y colectivos, la toma de conciencia que nuestros derechos terminan cuando se comienza a transgredir los derechos de los demás, etc.

Es por ello que los contenidos textuales de los afiches, por ejemplo transmiten estos mensajes:

- *Calidad humana y elevado nivel académico, es lo que formamos*
- *Enseñanza altamente competitiva, con tecnología de punta.*
- *¡a la vanguardia del progreso!*
- *Porque creemos que para el desarrollo de nuestra sociedad, necesitamos educar jóvenes del mañana, en un clima de afectividad y respeto : seres humanos de principios y valores elevados...*

Asimismo el díptico, que aunque es más informativo:

*-Pensiones fijas y módicas, docentes calificados, laboratorio de cómputo e Internet, laboratorio de ciencias, deportes y recreación, etc. Además de brindar informaciones sobre costos y ubicación del colegio, etc.*

También transmite la misma necesidad de formar a un estudiante, basándonos no sólo en el aspecto académico, si no también en la formación psico - social:

*No pierdas la oportunidad de recibir una educación de calidad con valores y alto nivel académico.*

Además, como parte de la formación humana del alumnado se integra el desarrollo de aptitudes para las artes y su valoración, en la construcción de una identidad individual y colectiva, reflejo de una cultura pluricultural y singular a la vez. Es el caso, por ejemplo, del teatro y la danza, en talleres formativos.

Otro punto importante de destacar en estos productos impresos, es la utilización de gráficos, la selección respectiva, con el objetivo de afianzar los mensajes escritos, sin saturación de imágenes y textos.

Asimismo, se tomaron criterios de la Teoría General del Sistema, la cual consiste en un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden hacia un mismo fin, supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente.

De acuerdo a lo que he manifestado en la descripción y análisis de los contenidos comunicados del presente trabajo se infiere que en los productos comunicacionales mencionados se transmitió mensajes que integraran un todo: Tanto la importancia del aspecto académico como la formación en valores.

Basándome en que cada parte del mensaje general refleja un objetivo del colegio, y el conjunto de estas partes, da un todo general que comunica una imagen óptima o deficiente de la institución, de un modo global. Así como lo explica la teoría General de Sistemas.

Es decir, no se puede sólo destacar el aspecto académico, o el aspecto sólo de formación psico-social, porque el impacto de un mensaje, para cada objetivo, afecta al otro mensaje principal y sus anexos (desarrollo de artes y deportes, precios módicos o flexibles, etc.), en la percepción del público.

De cómo llegue un mensaje al público y con qué nivel de impacto, dependerá la acogida o rechazo del resto de mensajes, tanto en cuanto al interés que se consiga, su aceptación y decisión al desear adquirir el servicio educativo. Ya que con la primera impresión se crea una tendencia a que el resto de mensajes sean recepcionados o no, y si así es, hay una tendencia a que sean percibidos del mismo modo que fue percibido el que dio la primera impresión, se crea una tendencia positiva o negativa de un mensaje, que afectará a los demás: En el todo se refleja el estado de cada una de sus partes, y viceversa, en cada una de las partes se refleja la situación del todo, de modo que el resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente, y sin contemplar a la otra parte.

### **\* PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Este trabajo tuvo como objetivo establecer los lineamientos básicos, sobre los que debía sustentarse la organización y objetivos replanteados del Colegio Santa María de Matellini, desde la perspectiva del modelo de Planeamiento Estratégico.

La primera parte de dicho planeamiento, que más adelante detallo, está conformado por: Rubros de los Servicios a los que se orientará la

organización; Visión, que es la aspiración máxima de la organización, cómo se ve a sí misma a largo plazo ( Futuro); Misión, el porqué de la organización, lo que debe hacerse (Presente. Es decir, ¿ A quién satisfecerá? , ¿Qué se satisfecerá? y ¿Cómo se satisfecerán las necesidades de los públicos objetivos, tanto interno y externo? Para efectos de mejora de la imagen institucional.

La misión, asimismo, al ser la piedra angular del Planeamiento Estratégico, se compone de la definición del negocio, las metas principales y los principios filosóficos de la organización. En cuanto a los objetivos (general y específicos), muestran lo que se espera alcanzar y a través de qué medios.

El análisis FODA, nos permite ver las Debilidades y Fortalezas internas; Oportunidades y Amenazas del entorno, para poder definir y aplicar estrategias de manera planificada, que contrarresten las amenazas y debilidades existentes, potenciando y aprovechando las fortalezas y oportunidades para tal fin.

EL Planeamiento estratégico, permite elaborar un patrón o modelo completo de trabajo a realizar, y suministra las bases sobre las cuales obrarán las funciones directivas del equipo de trabajo.

Ningún administrador, empresario o equipo directivo puede organizar, controlar y ejecutar con éxito por mucho tiempo, sin que antes no haya planificado. Anticiparse a las eventualidades, prepararse para las

contingencias y proyectar las actividades ordenadamente hacia el logro de los objetivos, tomando adecuadas decisiones.

El planeamiento Estratégico efectivo y eficaz, deberá resultar de un compromiso claro, específico y compartido de los miembros del equipo directivo planificador.

### **De acuerdo alas premisas mencionadas:**

## **PROPUESTA PARA EL COLEGIO SANTA MARÍA DE MATELLINI.**

### **VISIÓN**

Integrar a los públicos internos, con comunes necesidades e intereses, con el objetivo de desarrollar la imagen institucional del colegio, a través de una política participativa de cooperación, para fortalecer el intercambio académico, humano, social, cultural y comercial; facilitando también así el acceso de la comunidad a la posibilidad de una educación integral, basada no sólo en el desarrollo académico, sino también humano. Por ende, contribuir a formar una sociedad desarrollada más justa y solidaria.

### **MISIÓN**

Somos un colegio con objetivos sociales y empresariales, conformada por un equipo multidisciplinario de profesionales, cuya finalidad es ampliar las posibilidades de progreso de la sociedad peruana, con necesidades e intereses académicos, sociales y culturales comunes; que les

permita acceder a una educación integral, a través de servicios que contemplen tanto el desarrollo cognoscitivo y tecnológico, como psico-social, de los adultos del mañana. Para así fomentar, además, la innovación de una educación más humana y rentable, a la vanguardia de los cambios mundiales.

## **OBJETIVO GENERAL**

Brindar un servicio educativo de formación tanto académica como humana del alumnado. Además de generar una óptima rentabilidad, que no sólo beneficie a la *comunidad santa mariana*, desde la promotoría hasta el último trabajador, pasando por los alumnos y padres de familia (mejor infraestructura, por ejemplo), si no también se beneficie a la comunidad en general con la ampliación elevada de becas, brindada a niños de bajos recursos, que destaquen en concursos organizados por la institución. Y así establecer vínculos con propósitos comunes entre personas, grupos, e instituciones peruanas que busquen beneficiar a los niños con menos oportunidades, promoviendo el intercambio humano, académico, cultural, profesional, social y comercial.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Ofrecer una educación integral en el nivel inicial, primario y secundario, con fines sociales y empresariales. Coadyuvando no sólo a la formación de jóvenes íntegros, si no además poder facilitar a los niños de menos recursos, con aptitudes de superación, el acceso a una óptima educación gratuita, a través de becas.

2. Posibilitar el fomento de este tipo de iniciativas y actividades similares de otras instituciones con las cuales puedan desarrollar proyectos conjuntos, intercambiando recursos, información, metodologías, experiencias, tecnologías, etcétera., para compartir y ampliar en la sociedad esta visión de educación particular y empresa social.
3. Generar recursos económicos para el autofinanciamiento, a través de la canalización de variados recursos que sirvan para la realización de diversas actividades lucrativas, que generen rentabilidad y amortigüen los gastos sociales, y las exigencias económicas y tecnológicas de una educación académica de vanguardia.

## **ANÁLISIS FODA**

### **Fortalezas**

- A. Desarrollo de un proyecto de Imagen Institucional del Colegio Santa María de Matellini, basado en criterios asimilados del modelo de Planificación Estratégica para la organización empresarial, y de valoración de la cultura organizacional..
- B. En el colegio existía una Cultura Organizacional Fuerte, conformada por valores propios del tipo de educación académica y humana, que se quería impartir (Existía consenso con respecto a esta misión institucional, entre los dueños del colegio y los demás miembros).
- C. Pensiones fijas y módicas, con facilidades de pago.

- D.** La posibilidad de contar con dos laboratorios, uno de computo y el otro de ciencias, equipados con tecnología de punta.
- E.** Acceso a la práctica de deportes, a través de canchas deportivas para jugar fútbol, básquet y vóley.
- F.** Talleres formativos vacacionales, en teatro, danza, deportes, entre otros aprendizajes para niños y adolescentes.
- G.** Contar con un local propio de amplia infraestructura.
- H.** Asesoría de profesionales psicólogos y sociólogos. Además, en este sentido, contamos con un área de atención psicológica al alumnado.
- I.** El equipo directivo académico está conformado por pedagogas de amplia trayectoria con calidad humana; y un equipo multidisciplinario de maestros, que pueden apoyar las perspectivas de desarrollo del presente trabajo.
- J.** Criterio de empatía y autocrítica, ética social y psicológica compartida por la mayoría de los miembros de la organización.
- K.** Los alumnos tienen acceso a una amplia información, a través de Internet.

- L. Equipo tecnológico óptimo en la Oficina de RR.PP, para el diseño de productos comunicacionales y trabajos de redacción: Computadoras, impresoras a colores, fotocopiadoras, escáners, etc.
  
- M. El estilo de liderazgo democrático de la directora académica; aun cuando su toma de decisiones era limitada, poseía cualidades de convocatoria que facilitarían las actividades y el logro de objetivos en cuanto a la implementación de cambios de diversa índole en el plantel.

### **Oportunidades**

- A. Un vasto público potencial de padres de familia con hijos en edad escolar, que no cuenta con el apoyo de una institución educativa innovadora, que además de brindar a sus hijos una formación integral en la que ellos también sean partícipes, también sea un apoyo en la protección y desarrollo de sus hijos.
  
- B. El colegio por su proyección social (fomentar y promover valores colectivos, como la solidaridad con la comunidad), posee la ventaja de tener la posibilidad de una imagen institucional integral y sólida, acorde a nuestros tiempos.

## **Debilidades**

- A. Carencia de un previo estudio de mercado.
- B. Insuficientes recursos económicos para un financiamiento significativo de todas las actividades pertinentes de la presente propuesta.
- C. Falta de experiencia, conocimiento en la dirección y organización de empresas por parte de la Dirección Administrativa, encargada de la toma de decisiones.
- D. No contamos con personal operativo, que se dedique a realizar las encuestas, repartir material publicitario, etc.
- E. Un cierto nivel de conflicto, desmotivación; falta de participación, identidad y compromiso de los miembros con su institución, originado por el estilo administrativo.
- F. No existe una política participativa de integración.
- G. Comunicación formal e informal sesgada y deficiente.

## **Amenazas**

- A. Posible desconfianza por parte de los potenciales usuarios, hacia una empresa que plantee una opción diferente de propuesta educativa.
  
- B. La competencia representada sobre todo por el Colegio Particular José Martí, vinculado a un Centro Médico Asistencial, con el que ha iniciado un programa de atención a la comunidad. Centro Médico Asistencial, que este año ha iniciado un programa de atención a la comunidad. Dicho centro, representa significativamente la competencia en este sector.

## **Estrategias**

- ⇒ Crear un portal en Internet, además de contar con un servicio de chat, cuyo público objetivo sean escolares, para conseguir un eficaz acceso a un gran sector del público objetivo, incluso de otros distritos y así lograr una publicidad más eficiente, a través del fomento de nuestros valores institucionales.
  
- ⇒ Delimitar las funciones de los miembros del equipo de trabajo, que integran la Secretaría, Dirección y la Promotoría (Dirección Administrativa), para lograr la especialización en una determinada área de trabajo, canalizando el recurso laboral más eficientemente, generando organización y orden para obtener mejores resultados.

- ⇒ Publicidad directa con el público objetivo, casa por casa, a través de la promoción personalizada de nuestras ventajas competitivas.
- ⇒ Diseñar programas de marketing (productos comunicacionales y encuestas) para investigar, monitorear y evaluar el comportamiento - necesidades, impacto, etc.- del consumidor.

Para definir las estrategias del plan operativo, se cruzaron las respectivas fortalezas y oportunidades que dieron como resultado el plan estratégico, elaborado y expuesto en la parte final del presente trabajo ( Anexo n° 1 )

- **ENCUESTAS:**

**Dirigida a padres de familia:** Fue diseñada con el objetivo de medir el grado de necesidad de los padres de familia, en cuanto a tener la opción de contar con los servicios de una institución educativa que no sólo les brinde a sus hijos preparación académica, sino también formación ética.

Más aún en estos tiempos de crisis de valores, y consumo de drogas, cada vez más masivo. Entre otros peligros a los que están expuestos, como las enfermedades de transmisión sexual (SIDA), por falta de una adecuada orientación.

Además, a continuación de cada encuesta, casa por casa, se brindaba una charla con la respectiva entrega de material publicitario. En este diálogo se destacaba la ventaja competitiva de nuestro colegio.

Este cuestionario que contiene 10 preguntas, se realizó en todos los alrededores del plantel, a un promedio de 100 hogares: 2 casas por cada cuadra de una avenida o jirón aledaño al colegio. Se estableció realizarse semestralmente, como parte también de un monitoreo permanente. Personalmente, lo desarrollé en la primera ocasión.

### **Objetivos del cuestionario:**

**Las preguntas 1, 2 y 3:** tienen como finalidad ubicar al público objetivo potencial y los colegios de la competencia.

**Las preguntas 4 y 5:** Mide el grado de satisfacción del público objetivo con respecto a la institución que les brinda servicios educativos a sus hijos. Además, es una pregunta exploratoria-abierta que permite canalizar críticas que enriquezcan nuestras propuestas educativas.

**Las preguntas 6, 7 y 8:** Mide las necesidades más prioritarias del público objetivo con respecto a una institución educativa. La tendencia a darle mayor importancia a aspectos de formación académica o humana; o a ambos aspectos en igual medida.

**La pregunta 9:** Tiene como objetivo explorar la calidad de imagen institucional del colegio Santa María de Matellini.

**La pregunta 10:** Estaba dirigida al público potencial que cuenta con cierta información de los servicios que brinda el colegio Santa María de Matellini, o no tiene ningún conocimiento del mismo. Esta pregunta además tiene como objetivo promocionar al colegio, no sólo a través de la pregunta, si no también, simultáneamente, mediante una charla promocional sobre la calidad de servicios que se ofrece y entrega de material publicitario, que reforzará los mensajes.

**Según los resultados obtenidos, se concluyó:**

- Que el Colegio Santa María de Matellini, no había orientado bien el crecimiento de su imagen institucional. Porque los padres de familia que entrevisté casi no tenían conocimiento del colegio, en muchos casos; sobre todo en hogares que se ubicaban en avenidas un poco más distantes. Los que estaban bien cerca no habían sido motivados adecuadamente para acceder a sus servicios educativos.
- También se concluye que los padres de familia sí tenían una gran necesidad que a sus hijos los formen en cuanto a principios y valores éticos, les desarrollen la autoestima. Porque expresaron sus temores que éstos sean motivados por amigos de mala influencia, a consumir drogas o material pornográfico. Ya que los padres en la mayoría de los casos estaban ausentes en sus

hogares, trabajando, y no tenían casi tiempo para conversar con sus hijos, y a veces las madres se sentían limitadas al abordar temas delicados relacionados con la moral, el sexo, consumo de drogas, enfermedades venéreas, etc. Por lo que expresaron, había rebeldía en sus hijos por la edad y tendían a no escucharlas. Manifestaron que sería muy bueno contar con una institución que las apoye coordinadamente en la formación psico-social de sus hijos.

- Como también se procedió a realizar la encuesta a padres que tenían a sus hijos en colegios nacionales (público objetivo potencial), como parte de la difusión de los valores del colegio en la comunidad, se encontró de manera general, que en sus colegios, tanto nacionales como particulares, se toca sólo tangencialmente el aspecto psico-social en la formación de los alumnos: “Los profesores casi no tratan temas sobre los problemas y amenazas a los que pueden estar expuestos los chicos, cómo tiene que ser un buen amigo, o sobre cómo ser mejores personas, lo bonito de compartir, por ejemplo... la mala junta influencia para que los chicos hagan cosas negativas”...
- Sólo refuerzan la enseñanza en los aspectos académicos, incluso escolares con preparación preuniversitaria, aptos para la competencia en la lucha por el ingreso universitario. Pero del desarrollo humano y preparación de los niños y adolescentes para ser personas más felices consigo mismas y los demás, nadie habla prioritariamente. Esta realidad se reflejó en los resultados de la

encuesta. Los padres de familia necesitan ver en las instituciones escolares, organismos tutelares que los apoyen en la formación ética y desarrollo de sus hijos, más allá de capacitarlos sólo académicamente.

Mas aún en tiempos de crisis económica y de valores, en la que los padres no tienen tiempo para comunicarse con sus hijos, ya que están dedicados a las actividades cotidianas del hogar o en el trabajo, descuidando la formación de sus hijos. Y más aún con unos medios de comunicación que en su gran mayoría no cumplen un rol educativo, que promueva valores positivos, sino lo contrario. Entonces sólo queda un socializador próximo al niño o al adolescente: los colegios particulares y nacionales.

**Encuesta dirigida a los miembros trabajadores, para definir la calidad de comunicación y cultura organizacional del colegio Santa María de Matellini:**

**Las preguntas 1, 2,3 y 4:** Tienen como finalidad explorar el nivel de IDENTIDAD de los miembros de la institución con la misma. En esta variable consideré el nivel de satisfacción de los trabajadores con respecto a lo que representa el colegio como una institución que llena las expectativas de sus miembros, no sólo de orden económico, sino de realización y desarrollo profesional, laboral y humano.

También se midió el nivel de aceptación de los miembros con respecto a los que dirigen la institución y trabajan en la toma de decisiones. Otro punto importante que se integra en esta variable de investigación, es medir el grado de satisfacción de los trabajadores con su trabajo en sí mismo, con la función que desempeñan. Además, también se contempló la conformidad de los miembros con las normas del colegio, las reglas formales.

**Las preguntas 5, 6, 7, 8, 9 10 y 11:** Tenía como objetivo investigar el nivel de AUTONOMÍA INDIVIDUAL de los miembros en el colegio. Es decir, la posibilidad de desarrollo en cuanto a la toma de iniciativas y desarrollo laboral. La motivación y el apoyo que brinda la organización (los dirigentes) a sus trabajadores para que hagan propuestas, participen y contribuyan con su institución; incluso intervengan en la toma de decisiones.

También el análisis de esta variable permitió conocer el nivel de cohesión entre los miembros de la organización, para cumplir con los objetivos institucionales; si se promueve el trabajo en equipo o hay en el colegio un afán más individualista. Si se aplica una política participativa de integración o no. Además, se buscó saber si los miembros perciben que en el colegio los que dirigen sólo se centran en el interés lucrativo o también se da una importancia progresiva al personal y a la imagen de la institución. Y si prevalecen los intereses personales sobre los institucionales.

**Las preguntas 12, 13, 14 y 15:** Tenía como fin investigar el nivel de CONFLICTO de la organización. Cómo actúa la institución frente a los conflictos. Si el nivel de manejo de los directivos antes estas situaciones, era positivo o negativo. Además, fue importante explorar si hay temor por parte de los miembros del colegio de expresar opiniones que difieran con la de los directivos, para mejorar o cambiar ciertos aspectos en la organización. En qué medida los miembros de la organización, especialmente los directivos, están abiertos a las críticas constructivas y a los cambios.

**Las preguntas 16, 17, 18 y 19:** Tuvieron como objetivo conocer la capacidad y el tipo de liderazgo que existe en el colegio. Cómo los miembros perciben a un líder, para ellos qué capacidades debe tener. Además, conocer si sólo hay un líder formal o también informal. Al conocer la opinión de los miembros sobre la capacidad de liderazgo de sus jefes, se sabe si hay una relación positiva entre los que dirigen la organización y los trabajadores en general. Importante aspecto para el desarrollo de la organización: la imagen de los líderes, tanto formales como informales.

**Las preguntas 20 y 21:** Dirigidas a investigar la calidad de COMUNICACIÓN formal e informal en el colegio, tanto ascendente como descendente, horizontal o cruzada. La capacidad de comunicar de los dirigentes para lograr eficientemente actividades coordinadas en el colegio, que permitan alcanzar las metas planteadas. Además también contemplando esta variable en la investigación, conocemos qué tipo de medio de comunicación, formal o informal es más utilizado para acceder a la información institucional.

**Preguntas 22, 23 y 24:** Permitió explorar qué tipo de VALORES priman en el colegio. Además, conociendo el nivel de desarrollo del valor de la fraternidad, se mide también el grado de cohesión e identificación entre los miembros de la institución, y si los dirigentes tienen como objetivo promover este valor, para optimizar el nivel de integración de la comunidad santa mariana.

**Las últimas preguntas, 25 y 26:** tuvieron como finalidad medir directamente el incentivo laboral: MOTIVACIÓN INTRÍNSECA O EXTRÍNSECA específica, y cuál es el factor principal que origina los problemas existentes en la institución, para cada miembro, qué quisieran que cambie.

**Esta encuesta dirigida a 43 miembros, arrojó los siguientes resultados:**

Que el nivel de IDENTIDAD de los miembros del colegio no es óptimo. Porque el grado de satisfacción con respecto a lo que representa el colegio como una institución, llena sus expectativas sólo parcialmente, porque la aceptación de los miembros con respecto a los que dirigen la institución, es regular. No hay una conformidad favorable. Por ejemplo: la directora y sus recomendaciones a veces son desautorizadas por la promotoría (administradores del colegio)

Además, a veces los miembros del colegio no encuentran los recursos suficientes para poder realizar su trabajo como quisieran.

Por otra parte, en el punto de AUTONOMÍA INDIVIDUAL, el 80% de los encuestados expresó que se sentían limitados en cuanto a la toma de iniciativas y desarrollo laboral. La motivación y el apoyo que les brindaba la organización (los dirigentes) a sus trabajadores, no eran las idóneas para que hagan propuestas, participen y contribuyan con su institución. Para el más de 30%, sí se promovía el trabajo en equipo, pero cuando se trataba de tomar decisiones que concernían a cada miembro, las decisiones se tornaban individualistas. Además, también para el más de 50% de los encuestados, la institución se dirigía más hacia un fin lucrativo, en comparación al interés por el personal o en la imagen de la institución.

Con respecto al nivel de CONFLICTO de la organización, se halló que a pesar de los problemas se evitaban conflictos relevantes, porque el nivel de manejo de la dirección académica ante estas situaciones, era positivo. Específicamente, la directora contaba con la simpatía de la mayoría de los miembros y era el factor apaciguador. Se encontró también cierto grado de temor por parte de los miembros subordinados, al expresar opiniones que diferían con la de los directivos administrativos. Los administradores del colegio, que eran los que tomaban finalmente las decisiones, no generaban confianza entre los miembros para que se sientan motivados a manifestar críticas constructivas, que promuevan cambios.

Con respecto a la capacidad de LIDERAZGO, los miembros percibían como líder formal a la directora del plantel. Sobre todo por su trato hacia los demás, educación, nivel cultural y humano.

Además, también se encontró líderes informales: el caso de dos profesoras y un profesor, que también tenían características parecidas, además de demostrar profesionalismo y mucho afecto al alumnado en general. Sobretudo, por la protección y cariño que brindaban a los alumnos más pequeños.

La calidad de COMUNICACIÓN formal que se halló en los resultados no fue óptima, pues el tipo de medios utilizados no era el más adecuado: avisos en los murales, informalidad en las comunicaciones a través de los rumores; una comunicación interpersonal que muchas veces distorsionaba la información. La capacidad de comunicar de los dirigentes era parcialmente efectiva, porque sólo la directora hacía el esfuerzo por desempeñar sus funciones de la mejor manera.

Con respecto al tipo de valores que primaba en el colegio, se encontró el valor de la dedicación a los niños y adolescentes (profesores y profesoras con mucha vocación), también el valor de la responsabilidad, la tenacidad, la sensibilidad social y el respeto mutuo. Con respecto al nivel de desarrollo del valor de la fraternidad, se encontró que la institución, no tenía como objetivo promover ese valor. Por ello el grado de cohesión de los miembros no era óptimo.

Con relación a la motivación intrínseca o extrínseca; en el primer caso, había ese tipo de motivación por parte de la directora, como líder formal, además de la motivación entre compañeros.

Pero respecto a la segunda motivación, la promotoría no estaba dispuesta a brindar ese tipo de incentivos, adicionales.

Finalmente, la mayoría de los miembros del colegio, coincidieron en señalar que la promotoría (dirección Administrativa) limitaba un poco la capacidad de desarrollo del plantel; que según ellos, podía progresar mucho más, pues identificaban recursos favorables de diversa índole, como la calidad de educación, de docentes e infraestructura.

## **6.4. CONTEXTO Y PROBLEMÁTICA**

### **6.4.1. ORGANIZACIONES IGUALES O PARECIDAS**

Con respecto a otras instituciones educativas que se encuentran en la jurisdicción respectiva, existen tres centros educativos particulares cercanos. Entre ellos, hay un centro educativo de primaria y secundaria, Colegio Privado José Martí, que está vinculado a un Centro Médico Asistencial, que había iniciado un programa de atención a la comunidad. Dicho centro, representa significativamente la competencia en este sector.

Además, se encuentran dos centros que son de nivel sólo inicial y primario, San Antonio de Padua y Gracias Jesusito, teniendo también un nivel competitivo, pero de menor escala, ya que no realizan ningún tipo de actividades de proyección a la comunidad.

### **6.4.2. PROBLEMAS COMUNES EN EL CAMPO DE TRABAJO**

Mi problema principal en el inicio de este periodo 2001 en el colegio Santa María de Matellini, en el que tenía que persuadir a la dirección administrativa, de la que devenía la subcultura negativa que convivía con la cultura fuerte, como anteriormente expliqué; era el escepticismo por parte de estos líderes formales, ante las propuestas teóricas que les iba presentando; ya que estaban acostumbrados sólo a transmitir decisiones ya tomadas, pues su estilo administrativo, como ya dije, era vertical.

Paradójicamente, me ayudó el hecho de que sus problemas de deserción escolar, demoras de pago de pensiones por parte de los padres o apoderados; disminución del porcentaje de matriculados y descenso de la producción, etc.; los hicieron desesperarse. Como no estaban acostumbrados a improvisar y no eran conscientes de lo que podía perjudicarles a su institución sus propias actitudes y manejo unilateral en la toma de decisiones; entonces al plantearles los fundamentos teóricos- prácticos sobre los que se sostiene el éxito de una organización, determinada por una óptima imagen institucional, que deviene desde su nivel interno, su cultura organizacional y desarrollo de las comunicaciones, tanto a nivel interno, como externo; los miembros de la dirección administrativa fueron, paulatinamente, contemplando en sus planes institucionales mis propuestas.

Por otra parte, este estilo de administración se había hecho una costumbre y algo normal entre los miembros, y los mismos directivos; que aunque, más adelante me convencí, tenían capacidad de autocrítica, no se daban cuenta de lo beneficioso que era para sus intereses institucionales convocar la participación, promover el trabajo en equipo, afianzar la identidad y el compromiso, generar cohesión, involucrarse con la comunidad, etc., a través de un liderazgo más democrático.

Esta situación consuetudinaria reflejada en una subcultura negativa, me traía inconvenientes a la hora de ejecutar los planes y actividades, por el nivel de desorganización, la ausencia de criterios entre los miembros para coordinar eficientemente el trabajo en equipo: no se hacían las coordinaciones a tiempo, faltaba apoyo para implementar las tareas y puedan realizarse los objetivos operacionales, etc. Además esta situación de comunicación informal horizontal hermética entre todos los trabajadores e incluso padres de familia y alumnos, a espaldas de la Dirección Administrativa (familia Santa María), había originado durante años una acumulación de prejuicios y tensiones que de la noche a la mañana no era posible modificar. Tenía que haber un proceso de cambios, que devinieran desde la gerencia. Aunque recibiera apoyo de la directora del plantel.

Además, porque no existía armonía en el clima organizacional, por los problemas que he detallado durante el desarrollo de este informe, existía un nivel de conflicto entre maestros y personal administrativo o entre la dirección académica y la promotoría (Dirección Administrativa), quienes

tenían la toma de decisiones en cuanto a los gastos destinados para cada actividad.

Me limitaba la tendencia en el colegio a querer hacer las cosas improvisadamente, sin planificarlas, tan sólo con la presión de las necesidades inmediatas. Ir contra de esas costumbres era un “trabajo aparte”.

A veces daba la impresión que planificar, investigar, era para ellos una pérdida de tiempo. Convencer a “medio mundo”, de lo factible y coherente de las propuestas que realizaba como Comunicadora organizacional, no fue fácil; ya que, además, la especialidad de Comunicación Organizacional, no es casi conocida. A los comunicadores sociales nos encierran en el rótulo de periodistas.

Otro problema que tuve fue la excesiva centralización de trabajo en mi función de encargada de la nueva Área de Imagen institucional. Desde que al realizar propuestas decidí involucrarme a actividades más complejas como el diagnóstico organizacional o el diseño del planeamiento estratégico -análisis de datos, lectura permanente, etc. Pues también tuve que continuar ocupándome también de todas las otras funciones informativas que el colegio brindaba al público visitante; además de las otras actividades comunicacionales que he detallado anteriormente, como mi labor de promotora educativa. Y aunque asumí esta recarga laboral, el tiempo no me alcanzaba en el medio turno que trabajaba en el colegio. Esta situación era un inconveniente grande para realizar sistemáticamente las actividades pertinentes y lograr mejores resultados.

Finalmente, otro inconveniente que no me permitía desarrollar y ejecutar el Plan Estratégico como lo hubiera soñado era que por razones obvias, los dueños del colegio (Dirección Administrativa- Promotoría) limitaban la inversión para implementar las propuestas. Entendible situación, pues la situación económica del colegio, por los problemas que mencioné, no era próspera.

## **6.5. EXPERIENCIA PERSONAL**

### **6.5.1. APLICACIÓN DE LO APRENDIDO EN LA UNIVERSIDAD (RELACIÓN ENTRE LA ACTIVIDAD LABORAL Y LA FORMACIÓN ACADÉMICA RECIBIDA)**

En relación al que fue mi centro educativo en el que laboré, puedo afirmar que afiancé los conocimientos teóricos que fuí adquiriendo en mi universidad, con la aplicación de la práctica en el desarrollo laboral.

Muchas veces para desarrollar determinada propuesta recurría a los libros y apuntes que me permitieran exponer sólidos argumentos; más aún si se trataba de convencer a unos líderes formales del tipo autoritario, que dirigían y administraban su institución de un modo improvisado y vertical.

También comprobé lo importante y poderosa que es la cultura organizacional transmitida a través de una estratégica y sistematizada comunicación interna y externa, para el logro de objetivos.

Aspectos como la identidad, el compromiso, la integración, los valores, la participación, un tipo de liderazgo formal e informal democrático, la autonomía individual, motivación, etc. y una óptima comunicación interna ( ascendente, descendente y horizontal) y externa, pueden hacer de una institución educativa un éxito, cuando los intereses son comunes y las decisiones se toman a través de consensos sólidos.

En otro punto de mi análisis personal, sobre mi especialidad y mi experiencia profesional, quiero manifestar que estoy agradecida a mi universidad; pues me brindó la oportunidad de una nueva especialidad, que me permitiera desarrollarme laboralmente en un tipo de trabajo en el que pueda emplear mis aptitudes, con respecto a la redacción y la creación. También, me dio los conocimientos e instrumentos necesarios, que complementé de modo autodidáctico, para desarrollar mis ideas y visión, mi perspectiva en el análisis de la realidad organizacional.

A través de esta carrera tengo la posibilidad de desarrollar mis objetivos social, ético y económico.

Además, es una universidad en la que siempre quise estudiar por su formación humanística, y ello es precisamente lo que consolidé con los años.

Me satisface su prestigio internacional y el significado histórico, social y cultural, que tiene a nivel mundial, por ser reconocida como gestora de grandes cambios, y cantera en la que se formaron hombres egregios, durante el transcurrir formativo de la Decana de América.

### **6.5.2. VALORACIÓN AUTOCRÍTICA**

Personalmente, aún mi experiencia laboral no es basta. Me falta mucho por aprender. Creo que hubiera podido realizar un mejor trabajo, pero a la vez creo que son experiencias enriquecedoras, que me llenan de satisfacción, en la medida que voy caminando y ampliando mis criterios y visión, con la aplicación de la teoría académica en la práctica profesional, con la firme convicción que estoy avanzando y que cada vez será mejor.

Creo que para cumplir más eficazmente y eficientemente mis objetivos, debo continuar, específicamente, ampliando mi formación cognoscitiva, a través de nuevos estudios y fuentes Bibliográficas. Además, de desarrollar una continua investigación en el campo, intercambiado experiencias o informándome de las novedades y casos experimentados en el campo de la Comunicación Organizacional a nivel mundial.

### **6.5.3. ELABORACIÓN DE PROPUESTAS**

Con respecto a la Escuela de Comunicación Social, propongo que para una enseñanza más integral, debe incorporarse mayor cantidad de bibliografía, actualizada y basta, acorde al número elevado de alumnos que somos, en comparación a otras escuelas

Además, con respecto a la especialidad de Comunicación organizacional, me parece que deben implementarse concursos de realización de proyectos, diseño de productos comunicacionales, por ejemplo. Y así motivar la capacitación e intercambio académico y creativo de los alumnos.

Pienso que también deben realizarse foros de discusión entre los propios docentes de la especialidad, acerca de los temas centrales de la especialidad, reflejados en los cursos dictados por la escuela (Comunicación Educativa, Planeación Estratégica, Dirección de Proyectos, Empresa de Comunicación, Relaciones Públicas, Imagen Institucional, entre otros). Esto permitiría a través del enriquecimiento grupal, la retroalimentación de los conocimientos y experiencias, entre profesores y alumnos, facilitando por ende, una capacitación del alumnado más efectiva y eficaz.



**Desarrollo de la imagen institucional del Colegio Santa María de Matellini de Chorrillos a través de la planificación estratégica (Periodo 2001).** Díaz Gavilán, Yasmín Karín.

Derechos reservados conforme a Ley

Además, debe de desarrollarse una campaña de difusión permanente en los medios escritos y radio, principalmente, a cerca del conocimiento de la nueva especialidad de Comunicación Organizacional, su importancia y beneficios específicos de su desarrollo laboral en las organizaciones, a nivel mundial, y de su creciente desarrollo en las instituciones públicas y privadas de nuestro país.

Ello con la finalidad, que desde la universidad, se contribuya a consolidar, progresivamente, el conocimiento y toma de conciencia de la relevancia de la especialidad, a públicos del entorno: líderes de opinión, dirigentes institucionales, sociedad en general.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a todo lo expuesto en el presente informe, que abarca mi experiencia laboral en el Colegio Santa María de Matellini (Periodo 2001), arribo a las siguientes conclusiones:

1. No hay modo de llegar a realizar un diagnóstico organizacional efectivo y eficiente, si es que no se efectúa las investigaciones y análisis de la realidad organizacional desde un enfoque sistémico, pues cada parte de la organización refleja lo que está sucediendo en el todo organizacional y viceversa. Así, la calidad de las comunicaciones internas y externas en el colegio, sus deficiencias y limitaciones, eran efecto y reflejo a la vez, de lo que pasaba en su cultura organizacional, y por ende en su imagen institucional.
2. Como la comunicación es el elemento que unifica y liga a las partes de una organización, a través de un proceso en el que se transmiten informaciones y se influye sobre las personas, modificando sus actitudes y promoviendo la participación; sostengo según mi experiencia en el colegio Santa María de Matellini, que aplicando los instrumentos de investigación y los canales adecuados (acordes a la disponibilidad de recursos y las circunstancia tanto internas como las del entorno) que respalden los argumentos de nuestros planteamientos, es posible ser convincentes ante los encargados de la toma de decisiones en una organización ( en este caso la dirección administrativa), al

éstos conocer, integralmente, el diagnóstico sistémico de su organización (centro de estudios) y las bases de una cultura organizacional sólida, los modos de articularla y dinamizarla, a través de la comunicación interna y externa, para la optimización de una imagen institucional emergente, cimiento de toda empresa de éxito.

3. Según como el colegio conducía la comunicación interna con sus públicos (profesores, padres, alumnos, etc.), orientados por la improvisación y el desconocimiento de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas organizacionales, también se relacionaba con su ambiente externo, sin una planificación integral que integre a este centro de estudios a su entorno, en la búsqueda de una imagen institucional de éxito.
  
4. Las fortalezas y las oportunidades más significativas del colegio Santa María de Matellini, se reflejan en su capacidad de asimilar y brindar una educación orientada por criterios humanistas, y en aprovechar las posibilidades de desarrollo que surgen para esta institución, al no existir realmente en su entorno este tipo de propuestas formativas (competencia-mercado-proyección social). La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común.

5. La Planificación Estratégica permitió realizar un diagnóstico organizacional, que mida la comunicación interna, externa y la cultura organizacional del Colegio Santa María de Matellini. Primer paso esencial que permitió hallar las fortalezas, debilidades (organización interna), oportunidades y amenazas (Entorno); y así poder crear las estrategias necesarias que faciliten aplicar las medidas correctivas (aprovechando los aspectos positivos) generadoras de cambios necesarios, con el objetivo lograr alcanzar una imagen institucional positiva, tan fundamental en el éxito de una organización.
  
6. En toda institución educativa, como este centro de estudios, que tiene la misión de formar a niños y jóvenes, se hace urgente aplicar los instrumentos y recursos enriquecidos que nos brinda la especialidad de Comunicación Organizacional, para tener la capacidad y capacitación más idónea que nos permita direccionar del modo más óptimo la educación de las generaciones del mañana, ya que es una obligación de estas instituciones brindar a sus miembros una cultura organizacional ética de calidad, que se transmita y consolide, basada en una democratización del conocimiento, sin excluidos, y en valores devenidos del amor y respeto que nos debemos nosotros mismos y a nuestros semejantes.

7. En el centro de estudios en el que laboré, como parte de la cultura organizacional, era fundamental el estilo administrativo autoritario y vertical inconsciente; pues éste originaba una subcultura negativa, que creaba condiciones adversas al éxito de la institución, que se oponían a la participación y la cohesión de todos los miembros; la identidad y el compromiso con su centro de estudios; la autonomía individual y capacidad de iniciativa; socialización de la empatía y una actitud crítica y autocrítica; un trabajo en equipo eficiente y eficaz; entre otros aspectos determinantes en la construcción de una imagen institucional de éxito. Esto empezó a cambiar, como parte de un proceso paulatino y dialéctico, a través de medidas correctivas y estrategias que articularan esfuerzos, orientados por una política participativa de integración promovida desde la dirección administrativa.

## CITAS

1. CHÁVEZ, Norberto: *LA IMAGEN CORPORATIVA, TEORÍA Y METODOLOGÍA DE LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL*. México, Ediciones G.Gili. 1995, Pág. 14
2. PÁEZ, José A.: *IMAGEN CORPORATIVA*, Venezuela.  
<http://www.uch.edu.ar/rrhh/Management/Comunicacion%20Organizacional/Imagen%20Corporativa%20-%20monografia.doc>
3. *LA COMUNICACIÓN*  
<http://www.google.com.pe/search?q=cache:TTwJFjL1fEQC:www.miexamen.com/comunicacion/Comunicacion%2520Definicion.htm+++%22Hasta+fechas+recientes,+el+concepto+del+defensor%22&hl=es&ie=UTF-8/>  
<http://www.miexamen.com/comunicacion/Comunicacion%20Definicion.htm>
4. COLLADO FERNÁNDEZ, Carlos: *LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES*. México, Editorial TRILLAS, 1995, Pág. 18
5. *LA COMUNICACIÓN Y LAS ORGANIZACIONES*.  
<http://www.miexamen.com/comunicacion/Comunicacion%20Definicion.htm>.  
<http://www.google.com.pe/search?q=cache:TTwJFjL1fEQC:www.miexamen.com/comunicacion/Comunicacion%2520Definicion.htm+++%22La+comunicaci%C3%B3n+es+el+elemento+que+unifica+y+liga+%22&hl=es&ie=UTF-8>

6. SCHEINSOHN, Daniel: *COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA*. Buenos Aires, Editorial MACCHI, 1996, Pág. 30
  
7. *LA COMUNICACIÓN Y LAS ORGANIZACIONES*.  
<http://www.miexamen.com/comunicacion/Comunicacion%20Definicion.htm/>  
<http://www.google.com.pe/search?q=cache:TTwJFjL1fEQC:www.miexamen.com/comunicacion/Comunicacion%2520Definicion.htm+%22La+comunicaci%C3%B3n+es+el+elemento+que+unifica+y+liga+%22&hl=es&ie=UTF-8>
  
8. *LA COMUNICACIÓN*  
<http://www.google.com.pe/search?q=cache:TTwJFjL1fEQC:www.miexamen.com/comunicacion/Comunicacion%2520Definicion.htm+%22Hasta+fechas+recientes,+el+concepto+del+defensor%22&hl=es&ie=UTF-8>  
[/http://www.miexamen.com/comunicacion/Comunicacion%20Definicion.htm](http://www.miexamen.com/comunicacion/Comunicacion%20Definicion.htm)
  
9. *CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN*.  
<http://www.miexamen.com/Administracion/Administracion%20conceptos%20fundamentales.htm/>  
<http://www.google.com.pe/search?q=cache:LFQykNqAcgAC:www.miexamen.com/Administracion/Administracion%2520conceptos%2520fundamentales.htm+%22La+cultura+organizacional+es+un+sistema%22&hl=es&ie=UTF-8>

10. *CULTURA ORGANIZACIONAL:*

[http://spin.com.mx/~rjaguado/cultura.html./](http://spin.com.mx/~rjaguado/cultura.html/)

<http://www.google.com.pe/search?q=cache:LuvGThYMKeUC:spin.com.mx/~rjaguado/cultura.html+++%22Las+organizaciones+de+%C3%A9xito+al+parecer%22&hl=es&ie=UTF-8>

11. VARONA M., Federico: *LAS AUDITORIAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DESDE UNA PERSPECTIVA ACADÉMICA ESTADOUNIDENSE*. Madrid, Anuario de Com. 1997, Pág. 3. Asociación de Directivos de la Comunicación.

12. GÓMEZ CEJA, Guillermo: *PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS*. México, Edit. McGRAW – HILL, 1994, Pág. 55

13. SERGUEI, Alejandro Martín: *MARCO TEÓRICO SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA*. Documento Facilitado por MASTER-NET, 2003/ Pág. 19 <http://www.masterdisseny.com/master-net/atrasadas/planeacion%20estrategica.pdf>

14. CONTRERAS, Ángel; DORANTE, Ninoska; BONILLO, Pedro: *PLANIFICACIÓN Y POLÍTICA EMPRESARIAL* <http://es.geocities.com/angelcontreras01/pype/trabajo1.html>

15. GÓMEZ CEJA, Guillermo: *PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS*. México, Edit. Mc GRAW – HILL, 1994, Págs. 21-22



Desarrollo de la imagen institucional del Colegio Santa María de Matellini de Chorrillos a través de la planificación estratégica (Periodo 2001). Díaz Gavilán, Yasmín Karín.

Derechos reservados conforme a Ley

16. MARTÍNEZ DE V., Alberto; NOSNICK, Abraham : *COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL*. México, Edit. TRILLAS, 1998, Págs. 32-33
17. KREPS, Gary L.: *LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES* Buenos Aires, Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, 1995, Pág.56
18. COLLADO FERNÁNDEZ, Carlos: *LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES*. México, Editorial TRILLAS, 1995, Pág. 43

## BIBLIOGRAFÍA

1. COLLADO FERNÁNDEZ, Carlos: La Comunicación en las Organizaciones  
Editorial TRILLAS- México, 1995
  
2. DE MANUEL, DASI, Fernando  
MARTÍNEZ, Rafael: Comunicación y Negociación: Un Enfoque Práctico  
2da Edición - ESIC Editores, 1996
  
3. ENTEL, Alicia: Imagen de las Instituciones  
Publicación Trimestral, Editorial CIEDLA -  
Argentina - 2000
  
4. GÓMEZ CEJA, Guillermo: Planeación y Organización de Empresas  
Edit. Mc Graw-Hill - México, 1994
  
5. MEDINA, Luis Ernesto: Comunicación, Humor, e Imagen  
Editorial TRILLAS - México - 1992

6. MARTÍNEZ DE V., Alberto  
NOSNICK, Abraham : Comunicación Organizacional  
Edit. TRILLAS - México - 1998
7. PASCALE, Weil: La Comunicación Global  
Edit. PAIDOS - 1992
8. KDEPPNERS, Otto: Publicidad  
Edit. Prontice - México, 1986
9. CHÁVEZ, Norberto: La Imagen Corporativa, Teoría y Metodología de la Identidad Institucional  
Edit. G.GILI, España - 1996
10. KREPS, Gary L.: La Comunicación en las Organizaciones  
Edit. Willmington, Addison - 1995
11. ROJAS GUZMÁN, Álvaro: La Imagen de las Instituciones  
Edit. CEDLA - Argentina Buenos Aires, 2000
12. ROBINSON, Edward: Comunicación y Relaciones Públicas  
Compañía Editorial Continental México



**Desarrollo de la imagen institucional del Colegio Santa María de la Matellini de Chorrillos a través de la planificación estratégica (Periodo 2001).** Díaz Gavilán, Yasmín Karín.

Derechos reservados conforme a Ley

13. SCHEINSOHN, Daniel: Comunicación Estratégica  
Edit. MACCHI – B. Aires -Argentina 2000
  
14. VARONA M.,Federico: Las Auditorías de la Comunicación Organizacional desde una Perspectiva Académica Estadounidense  
Anuario de Com. 1997, Asoc. de Directivos de la Comunicación – Madrid - España

## BIBLIOGRAFÍA DE INTERNET

15. Plan estratégico de Imagen corporativa  
<http://sic.uji.es/infoinst/docinst/magico/cs/1.pdf>:
16. Imagen Corporativa: Conceptos, Definiciones y unciones de Imagen Corporativa. Algunas definiciones.  
<http://espanol.geocities.com/quatrimedia/marco.htm>
17. La Imagen Corporativa: Una poderosa herramienta de marketing y posicionamiento para incrementar las utilidades de tu empresa.  
<http://www.video.com.mx/servicios/corporativo.htm>
18. Una Página sobre la Imagen Corporativa en una organización  
<http://www.monografias.com/trabajos7/imco/imco.shtml>
19. ¿ Es coherente su Comunicación?. LA IMAGEN DE LA EMPRESA  
<http://www.unlz.edu.ar/catedras/s-relac-human/a-yaski.htm>

20. En qué consiste la Imagen Institucional. Un cambio que está a la vista  
<http://www.igsap.map.es/imagen/escudo.htm>
21. Los cambios sustanciales en el plano económico, político y tecnológico que han tenido lugar en el ámbito internacional y el impacto directo de ellos en la economía cubana han transformado el entorno y las condiciones en las que operan nuestras organizaciones.  
<http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml>
22. La Planeación Estratégica es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos básicos.  
<http://www.gic.com.mx/cursos/cursos.asp?curso=6>



**Desarrollo de la imagen institucional del Colegio Santa María de la Matellini de Chorrillos a través de la planificación estratégica (Periodo 2001).** Díaz Gavilán, Yasmín Karín.

Derechos reservados conforme a Ley

**ANEXOS 1, 2, 3**

**CONSULTAR EN FORMATO IMPRESO**