



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN

**“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DE
DESARROLLO DE COMPETENCIAS EDUCATIVAS S.C.”**

MEMORIA LABORAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA

ANA ELENA AYALA MIRANDA

DIRECTOR

DR. EN COM. LUIS ALFONSO GUADARRAMA RICO

TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO, DICIEMBRE DE 2017.

“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DE COMPETENCIAS EDUCATIVAS S.C.”

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 3 |
| CAPÍTULO 1. IMPORTANCIA DE LA TEMÁTICA..... | 7 |
| 1.1. Comunicación Organizacional | 7 |
| 1.1.1 Cultura organizacional | 11 |
| 1.1.2 Identidad Organizacional | 28 |
| 1.1.3 Imagen Organizacional | 31 |
| 1.1.4 Flujos de información | 35 |
| 1.2 Constitución del IDCE y los grupos transitorios en la comunicación | 39 |
| CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO O EMPLEO | 43 |
| 2.1 Evolución del grupo | 44 |
| CAPÍTULO 3. PROBLEMÁTICA IDENTIFICADA | 49 |
| 3.1 Dificultades específicas | 51 |
| CAPÍTULO 4. PROPUESTAS DE MEJORA Y SOLUCIONES | 57 |
| 4.1 Estrategias | 57 |
| 4.1.1 Proyección del servicio educativo | 57 |
| 4.1.2 Refuerzo de la identidad corporativa | 57 |
| 4.1.3 Extensión de canales formales de comunicación | 58 |
| 4.2 La comunicación organizacional como eje | 62 |
| 4.2.1 Algunas acciones en el corto plazo..... | 67 |
| SUGERENCIAS | 72 |
| BIBLIOGRAFÍA | 77 |
| ANEXOS | 81 |
| ANEXO 1. Informe de las actividades y balance..... | 82 |
| ANEXO 2. Protocolo Familiar del Instituto de Desarrollo de Competencias Educativas..... | 93 |

INTRODUCCIÓN

La comunicación representa un aspecto fundamental para el buen funcionamiento de las organizaciones. Una buena comunicación mejora la eficiencia y competitividad de la organización; permite alcanzar y trazar objetivos y metas; coadyuva a satisfacer necesidades de los que intervienen en ella; coordina y controla las actividades; permite, sin lugar a dudas, un compromiso y responsabilidad entre sus integrantes y; desde luego, auspiciar un clima integrador de trabajo.

La adecuada comunicación es aquella que se practica, es decir, la comunicación organizacional constituye uno de los pilares de mayor relevancia en la estructura de las organizaciones. Existen diversos elementos que se desprenden de este concepto, mismos que contribuyen tanto a la conformación interna como externa de las variables que una organización requiere para mantener un sistema sólido; puesto que, una vez aplicado como estrategia, las organizaciones comprenden una serie de factores encaminados al posicionamiento de la figura que la organización busca enaltecer.

La presente Memoria Laboral describe los procesos de comunicación que convergen alrededor del Instituto de Desarrollo de Competencias Educativas S.C. (IDCE) y cómo, a través de éstos, se ha conformado la empresa, conservado su carácter de familiar. Es así como el IDCE promueve una figura que fusiona el carácter intrínseco de la educación formal y conductas sociales éticas, provenientes de los valores familiares, además de incorporar un producto educativo que fomenta la preparación de aquellos que no cuentan con el tiempo suficiente para concluir sus estudios.

Mediante la exposición de esta experiencia laboral dentro del IDCE, se introducirá la relevancia de la comunicación como la herramienta que permitió darle vida, así como fortalecerlo como Organización, preservando sus buenas relaciones de

familia. La comunicación humana se centra en los sujetos que son a la vez emisores y receptores; este caso concreto da cuenta en los ámbitos de grupos, como familia y como organización. De esta manera, el dinamismo del IDCE se debe a estrategias comunicativas que tienen por objeto determinar los elementos, procesos, interacciones y significaciones que intervienen en el crecimiento continuo del Instituto.

En el primer acercamiento a esta Memoria Laboral, se plantea el precepto sobre el cuál se fundó el IDCE y sus procesos comunicacionales. El origen primario del Instituto es la familia, es así que en este círculo surge la comunicación generada en lo que se denomina conceptualmente como grupo primario, lo que permitió que la familia expandiera sus relaciones a la formalidad. En este campo sus aportaciones a la sociedad han sido sustanciales, al contribuir a la formación de profesionistas que se desenvuelvan mejor y escalen en sus espacios laborales. El IDCE caminó, en términos económicos, del sector informal al sector formal.

La familia IDCE se caracteriza por la apropiación de los valores arraigados por todos los integrantes y dirigidos a la empresa familiar con buenos resultados. Por ello, gran parte del trabajo se centra en los procesos de comunicación que sostienen y difunden los preceptos de la familia al interior del IDCE, creando su propia cultura organizacional que ha servido para enaltecer la identidad del Instituto a través de su filosofía, normas, imagen corporativa e infraestructura.

Una vez situados en el IDCE como organización, se analizan los flujos de comunicación al interior y exterior de la empresa, permitiendo visualizar las subestructuras y las partes que las componen, así como las interacciones entre ellas. El funcionamiento de la empresa está sostenido en sus procesos de comunicación entre los integrantes que forman parte, y con aquellas otras organizaciones que de alguna u otra manera participan.

El análisis sobre la comunicación organizacional dentro del IDCE, plasmado en esta Memoria, dará cuenta de las debilidades y fortalezas que presenta el Instituto en las variables derivadas del concepto central, aunado a la práctica de toda aquella comunicación empleada en materia de publicidad, mercadotecnia y relaciones públicas; espacios en los que se ha colaborado activamente desde la formación del Instituto.

Esta Memoria, contiene una revisión exhaustiva de las actividades desarrolladas al interior del IDCE en materia de comunicación organizacional. Derivado de esto, se pretende plantear estrategias que impelen la formación e identidad del Instituto, tomando en consideración los elementos funcionales de la comunicación organizacional, desde la identidad, imagen y reconocimiento. Se plantean ejemplos sobre lo que se ha implementado en la trayectoria que el IDCE comprende, con la finalidad de replicar, con mayor orientación a resultados, aquellas prácticas que generaron productos favorables y frutos con rendimiento.

Cabe destacar el abordaje sobre las aportaciones del IDCE desde una óptica de la relación entre comunicación y educación, siendo que éstas tienen un vínculo inquebrantable, dado que cada proceso de enseñanza-aprendizaje contiene un proceso de comunicación.

La educación como comunicación implica un cambio inducido por el conocimiento, por lo que, gran parte de dicha fusión, se materializa en el valor agregado del producto, sumado a la flexibilidad con la que el Instituto ofrece su producto educativo.

Finalmente, se detallan las actividades realizadas en el Instituto con base en la formación dentro de la Licenciatura en Comunicación. La narración comprende antecedentes laborales previo a la edificación del IDCE, hasta las últimas labores ejercidas para el Instituto. La relevancia de esta Memoria radica en que la participación dentro del proceso de constitución del IDCE. Este desempeño se

remonta a la decisión de cambiar el giro del negocio tradicional familiar, hasta lo que el Instituto es hoy en día y cómo ha trascendido su operación dentro del nicho del servicio educativo.

Esta memoria precisará la información con el uso del sustento teórico ofrecido por la comunicación para describir la creación, funcionamiento y aportes del IDCE como grupo familiar y organizacional.

CAPÍTULO 1. IMPORTANCIA DE LA TEMÁTICA

1.1. Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional constituye uno de los elementos centrales en la coordinación y gestión de trabajo, ya que el éxito de las empresas estriba en gran medida en los flujos de comunicación al interior y al exterior de la misma. Al interior, determina el funcionamiento y, en el exterior, involucra la percepción de los estudiantes que eligen estudiar en el IDCE como una alternativa viable. De ahí que: «la comunicación organizacional es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados» (Fernández, 2001: 93). Abraham Nosnik, amplía el concepto, al señalar que:

«... la comunicación organizacional se refiere al flujo de información y manejo de diálogos dentro de las organizaciones para que éstas puedan cumplir mejor con los objetivos y metas de los individuos, equipos y áreas y en su conjunto, con el propósito de las propias organizaciones (expresados en términos de misión, visión y valores corporativos)» (en, Arley y Chavarro, 2014: s/p).

Por ende, la comunicación es imprescindible en cualquier organización, en tanto que «...si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también lo es a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación» (Rodríguez, 2006^a: 11). Por lo anterior, se pone de relieve a la comunicación como un elemento inherente a la vida social, incluso en las organizaciones, al grado que depende de ella alcanzar o no, los objetivos establecidos.

Cabe destacar que, el análisis de la gestión comunicativa ha sido de gran utilidad para definir objetivos determinados y planificados, alcanzados mediante la ejecución de estrategias y acciones de corte comunicativo, integradas a planes y estrategias que, a su vez, han sido la pauta para medir avances y resultados. Por ejemplo, mediante la coordinación entre los directivos, se ha logrado delegar actividades entre todos los involucrados para ser más eficientes con las dinámicas que el Instituto comprende.

Respecto a lo anterior, la gestión de la comunicación interna facilita el despliegue de todo aquello destinado al personal que constituye el aparato comunicacional dentro del Instituto. El objetivo de estas dinámicas, tal cual lo asevera Riviera (2003), han servido para:

- Promover la comunicación entre los miembros.
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión” (Riviera, *et al.*, 2005: 32).

La comunicación, al configurar con solidez el grupo de integrantes, ha servido para designar las funciones de los colaboradores del IDCE; tomando en consideración que «la comunicación en el grupo permite delimitar y articular los roles y su objetivo prioritario es el de minimizar los conflictos y mantener la cohesión, así como generar una seguridad en las acciones y decisiones que se adoptan» (Aguado, 2004: 152). Es decir, la comunicación le aporta estructura al grupo, dirigiéndolos a plantear sus propios objetivos, a escala individual, grupal e institucional.

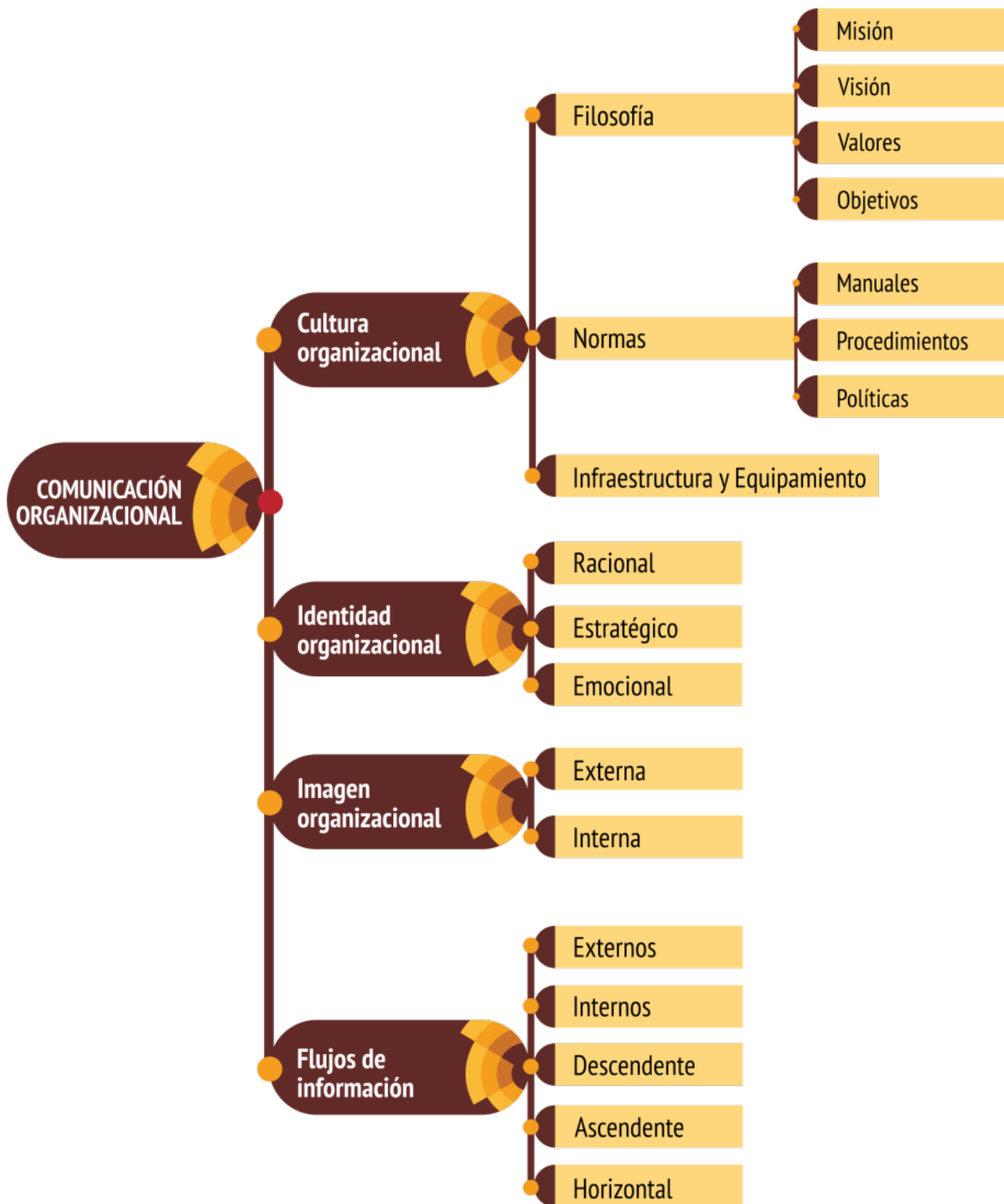
Los procesos y estrategias comunicativas desarrolladas al interior del Instituto, han contribuido a la unificación y colaboración conjunta de sus integrantes, direccionándolos hacia la consecución de metas, así como al cumplimiento de objetivos. Es así como ésta se ha consolidado de manera progresiva, al ser parte de una evolución integral de los elementos sustanciales de la organización, desde procesos hasta los recursos humanos.

La comunicación debe estar entrelazada con las reglas, considerando lo sostenido por algunos autores, cuando señalan que «las reglas de comunicación son a la vez medio y consecuencia para las interacciones» (Fernández y Galguera, 2009: 63). Las normas establecidas para la comunicación, son las que darán soporte a la interacción de los integrantes, señalando los canales adecuados, donde se describen los comportamientos esperados, más aún, si se considera que «los grupos y las organizaciones se producen y reproducen mediante el uso de reglas y recursos» (Ibídem, 2009: 63).

Producto de esta experiencia, se hace notar que, el IDCE concentra una firme definición sobre sus propósitos centrales. La trascendencia de su trabajo se basa en directrices que parten desde el funcionamiento interno, hasta los principios académicos que rigen el desarrollo de competencias educativas. De esta manera, se asegura la labor orientada a resultados, que se percibe con la trayectoria educativa de los beneficiarios, y con el cumplimiento efectivo de la misión y el acercamiento continuo a la visión.

Como se puede apreciar en el siguiente esquema conceptual, basado en el planteamiento de Aguado (2004) se representan los cuatro grandes elementos que forman parte de la Comunicación Organizacional. Cada uno de ellos, tiene atribuciones o funciones al interior de cada organización, en este caso, institucional. Ver la siguiente Figura 1.

Figura 1. Elementos de la Comunicación Organizacional.



Fuente: Elaboración propia, con base en: Aguado (2004).

1.1.1 Cultura organizacional

La cultura es uno de los elementos sustanciales en las actividades y la ideología de los individuos. Es así que, todo sujeto pertenece a una cultura, la cual permite diferenciarse unos de otros; aunque al integrarse a un grupo, cada individuo mezcla su propia cultura con la que se conforma al interior. En este sentido, la cultura que permea en el IDCE, complementa la efectividad de la organización. El clima laboral se asienta en los ideales tanto individuales como colectivos, ya que, al referirse a una integración familiar, existen objetivos comunes entre los integrantes, en tanto se reflejan con solidez hacia el resto de los recursos humanos y, de esta manera, abonan positivamente a la percepción del cliente.

Al respecto, la definición propuesta por Edward Tylor, refiere que: «la cultura o civilización, en sentido etnográfico amplio, es aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualquier sociedad» (referido por Kleising-Rempel y Knoop, 1999: 24). El Instituto es parte de una cultura más amplia, es decir, al interior existe la propia, que está definida por los elementos anteriores.

Al tratarse de un grupo formado socio-históricamente, en el IDCE la cultura es compartida entre los integrantes. En consecuencia, comprenden los significados de ciertos productos, tradiciones, creencias y palabras, de la misma manera que comparten estilos de vida, ideas y conductas. Debido a que han vivido un mismo proceso de construcción social, su historia genera su cultura y, al mismo tiempo, la historia es parte de la cultura, tanto del Instituto como de la familia.

La cultura hace posible la representación y comprensión del mundo, en un espacio y tiempo determinado, el cual se cree verdadero y real. Por ende, la cultura es de acuerdo con Clifford Geertz (1987), un sistema de significaciones, implícito a productos y bienes, la cultura no es totalmente idea ni completamente conducta.

De esta manera, las conductas instituyen un estilo de vida al interior del IDCE, misma que está definida por la historia propia del Instituto, y pueden ser descritos en un documento, o bien asumidos simbólicamente por los integrantes, lo que permite generar la identidad organizacional o corporativa.

La cultura organizacional es la columna vertebral de la institución a la que aquí se hace referencia mediante el presente análisis, en tanto que es «...un recurso estratégico cuyo valor reside en asegurar la existencia y la continuidad, así como el éxito de las empresas e instituciones» (Fernández y Galguera, 2009: 69). Como en cualquier otro grupo, la cultura se reproduce y moldea a sí misma, dando forma a la organización, considerando que:

Es el conjunto de hábitos, patrones de conducta y sentidos que caracterizan la dinámica de una organización y que, en definitiva, constituyen su identidad o su espíritu. Connota habitualmente la 'forma' o 'estilo' de hacer las cosas, de enfocar los procesos y estrategias, en definitiva, la 'manera de ser' de la organización (Aguado, 2004: 153).

En el análisis expuesto se consideraron los tres elementos invariables en la cultura organizacional para definir la estructura del IDCE: simbólicos (filosofía de la empresa); estructurales (normas) y materiales (infraestructura y equipamiento). Estos elementos aplicados armonizan las actividades del Instituto, otorgando los insumos materiales e intangibles, que permiten a cada integrante cumplir con su función, a fin de alcanzar el objetivo colectivo, al tiempo que se refuerza el sentido de pertenencia a la organización.

En el IDCE, uno de los elementos más representativos es la *Filosofía*, ya que el arraigo cultural interno se ha impulsado a partir de la unificación familiar y los vínculos que potenciaron e hicieron posible la construcción del Instituto. La representación axiológica es uno de los pilares que más ha contribuido en los principios tanto académicos como laborales. Esta fortaleza se transmite en la

homologación de conductas y en el trabajo orientado a resultados, además de fortalecer la identidad y el comportamiento organizacional.

Si bien la *Filosofía* es uno de los símbolos mayormente adaptados, tanto las *Normas* como la *Infraestructura* implican una relevancia significativa al regular los métodos que la labor educativa exige. En conjunto, la interrelación entre estos tres elementos da sustento al trabajo emanado del IDCE.

1.1.1.1 Filosofía

Toda organización crea su propio estilo de vida de manera interna. La persona puede tener comportamientos diferenciados entre su vida social y laboral. En ambas, sus creencias y valores son determinantes en su actuar. En lo social, las construcciones de las creencias y valores son producto de múltiples interacciones y son reguladas por la misma cantidad de instituciones. En el IDCE, es la alta dirección la responsable de construir las creencias y valores, así como de impulsar su difusión al interior y exterior del mismo.

El campo de significación está compuesto por los valores y creencias institucionales; esto se refiere al acto de compartir significados que permiten entender un mismo sentido de la realidad, para contribuir a que se fortalezca y reproduzca la cultura en la propia organización. En tal sentido, se señala que:

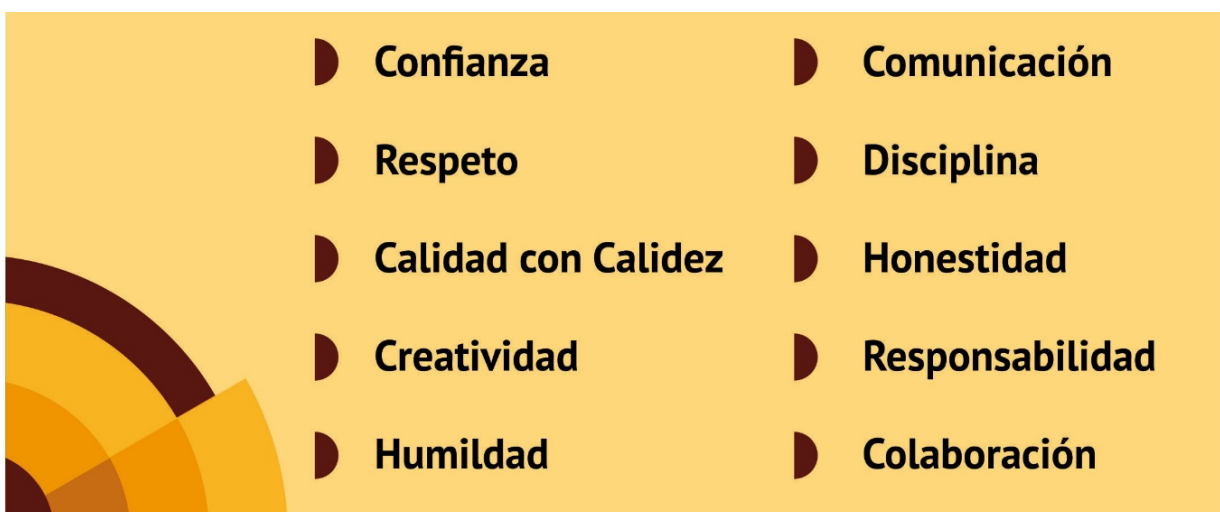
Los miembros de la organización generan y desarrollan un sentido compartido de la realidad de la organización que permite una mejor comprensión de los valores de ésta. Hace referencia a la importancia que las personas tienen en la vida relacional. En el centro de esta premisa estarían los valores, que son las convenciones y los principios que tienen un valor intrínseco para la cultura. Las personas de una organización comparten el proceso de descubrirlos (Fernández y Galguera, 2009: 69)

Los valores y creencias cohesionan a los integrantes del Instituto. Para ello, dichos elementos axiológicos deben ser apropiados como verdaderos y palpables. Los valores del IDCE, pueden ser considerados universales, por lo que su aceptación y puesta en práctica se simplifica cuando éstos son comunicados y escalados en todos los niveles de la organización.

El IDCE cuenta con una filosofía específica, al trasladar sus valores familiares a la empresa, lo que le da mayor legitimidad, en especial, al grupo fundador. El sentido compartido de la vida familiar se asimila en la vida empresarial, fortaleciendo los lazos de unión entre los integrantes. La cultura organizacional está caracterizada por su dualidad entre el grupo primario (familia) y el grupo secundario formal (empresa), a la vez que implementan estrategias organizacionales, encaminadas hacia la instauración de una tradición familiar.

El Instituto tiene la cualidad de que su filosofía, en cuanto a valores y creencias, ha sido forjada en la tradición familiar, por lo que, al trasladarla a la empresa, ésta debe llegar y fluir entre el resto de los integrantes en jerarquía descendente, siendo los órganos de gobierno los responsables de desplegar esta estrategia. Los valores que fueron elegidos por el IDCE son los siguientes:

Figura 2. Valores establecidos por el IDCE.



Fuente: Tomados del Protocolo Familiar, IDCE (2012).

Con base en Triandis (2004), la cultura compartida entre un grupo, es subjetiva, ya que tienen sus propias creencias y valores, definiéndolos de la siguiente manera:

Las creencias: lo que es, cómo se designa (categorías, lenguaje, estructuras de creencias) y evalúa (actitudes).

Los valores: los fines y principios relevantes en la vida, con los que las personas evalúan lo que es deseable, bueno o bello y que sirven de guía de la conducta diaria o como enunciados acerca de cómo deben de ser las cosas (citado por Zubieta y Páez, 2004: 28).

En conjunto –como se sabe– creencias y valores, complementan la normatividad al designar lo correcto e incorrecto; lo adecuado y no adecuado para el Instituto, regulando así la conducta dentro de la organización. Son principios que establecen significados en común entre los integrantes, teniendo claro el propósito de la organización y la forma de cumplirlo en grupo. Por ejemplo, uno de los lineamientos primordiales, estipulado en el Protocolo Familiar es la armonía y la conducta social ética. Es así que:

Los miembros de la familia empresarial cuidarán la buena imagen y el prestigio de la familia y de la empresa en cualquier lugar en que se encuentren y en los diferentes ámbitos que se desempeñen. Los miembros de la familia no participarán en actos que vayan en contra de la ética que puedan dañar a cualquier persona (Protocolo Familiar IDCE, pág. 25).

Los valores crean una forma de actuar en la organización, generando códigos entre quienes forman parte y permitiendo concebir el deber ser. Tal como lo definen dos autores: «Los valores hacen referencia a aquello que la gente piensa sobre lo que debería ser; están estrechamente vinculados con los códigos éticos y morales... [Y, afirman que] Las creencias hacen referencia a lo que la gente piensa que es verdad y lo que no es verdad, es decir, qué es la realidad y qué no es realidad» (Rodríguez y Apodaca, 2004: 46).

Los códigos van desde los comportamientos, conductas, hasta la distribución de los espacios físicos, es decir, todo aquello que comunique y que es perceptible sobre la organización. El IDCE privilegia los códigos que comunican sus valores.

Tal como lo afirma Guiraud, los códigos son, “Vestimentas, alimentos, gestos, distancias [...] son signos que participan en proporciones y modalidades, en la formación de los diferentes tipos de comunicación social. Son innumerables: ritos, fiestas, ceremonias, protocolos, códigos de cortesía, juegos” (Guiraud, 2011:118). En la empresa los códigos también refieren a los aniversarios, a las formas de tratar al cliente, a proveedores; tiene que ver con la dinámica de trabajo, con los uniformes y, hasta con los tiempos de ocio, constituyen parte de la comunicación social, porque son las maneras en que la empresa entreteje sus conductas y comportamientos con su espacio físico para que el entorno la califique.

En el IDCE, los valores y creencias se categorizan como manifestaciones simbólicas. Su representación incluye la filosofía expresada en la misión, visión y valores. De igual forma, en el aparato simbólico que incorpora logotipos, colores institucionales, tipografía y elementos gráficos, así como la mitología sobre la propia historia del Instituto, misma que comprende la forma en cómo se promueven los puestos en la empresa, la imagen corporativa y el impacto ante la homogenización al interior de la organización; elementos que impulsan su identificación por todos sus integrantes (Rodríguez, 2006^b).

Si bien, la filosofía puede percibirse un poco abstracta, lo relevante es que esta información logre un alcance significativo entre los asociados, para favorecer la interiorización de todo aquello que el Instituto ha buscado proyectar.

A pesar de haber seleccionado una serie de términos que aluden claramente a un sentido axiológico que cultiva la institución educativa, lo que se apreció es que se carecía de la correspondiente conceptualización de cada uno. Ante ello, como parte de esta Memoria, cada uno de los valores se definieron en los siguientes términos.

Responsabilidad. Indica la capacidad y la conciencia para entender que a través del ejercicio de nuestras libertades, actuamos y que debemos ser capaces de responder ante las consecuencias de nuestras decisiones, conductas, relaciones e interacciones. En este caso, en los programas educativos; en los procesos de aprendizaje; en el personal que se decide contratar; en los contenidos que se imparten a quienes depositan su confianza en la institución.

Honestidad. Alude a la dignidad que se gana frente a la sociedad, por mantener congruencia entre los valores o virtudes declarados y las actuaciones cotidianas que se despliegan. Es también dar cuenta del pleno respeto por los bienes ajenos y por el valor que representan para cada uno. Es velar por mantener un vínculo transparente entre lo que se ofrece, a través de documentos o de expresiones verbales, y que ello corresponda con la realidad de lo que los demás reciben. Se traduce en veracidad que acrecienta confianza, dado que no se engaña ni se oculta lo que se es.

Colaboración. Perspectiva de trabajo que exige evolucionar de lo individual, del egotismo a la integración con los demás; a la complejidad de establecer interacciones y relaciones de corte profesional, en el marco de una tarea más trascendental. Se comprende que cada persona es parte de la institución que se ha contratado para desarrollar un proyecto educativo que exige —como todos los demás empleos dentro de una organización—aportar los saberes, experiencias, conocimientos y propuestas de cada persona, para que la función educativa alcance latitudes superiores.

Comunicación. Búsqueda constante para lograr transmitir (en tanto pro-sumidores) información y conocimientos tanto formales o tácitos, para que los demás (perceptores) aprehendan el sentido con el que se genera cada mensaje o idea. También implica la comprensión de que los procesos de significación son complejos y que una expresión, gesto, indicación, petición o proyecto puede

experimentar, en cada persona, distintas interpretaciones. Se trata de aprehender a cultivar tanto la expresión oral, escrita, paralingüística (gestual o biomecánica) como el adecuado uso de los silencios, a fin de ser capaces de abrir espacio para la reflexión y la búsqueda de alternativas que gestionen el connatural conflicto, en clave de paz.

Disciplina. Esquema de trabajo y sistema organizacional basado en un conjunto de reglas y de normas que enmarcan u orientan el proceder de cada integrante de la institución, en tanto se buscan objetivos trascendentes o relevantes, estipulados en los grandes objetivos de la labor educativa. Decantan de este valor, objetivos, funciones, tareas, procedimientos, jornadas, horarios, distribución de responsabilidades; con la correspondiente rendición de avances, gestiones o resultados asignados molecularmente para hacer posible que sistémicamente la organización logre su cometido, y que los beneficiarios aprecien que se trata de una institución educativa estructurada y organizada.

Creatividad. Indica la capacidad para crear a partir de lo heredado, de lo que nos precede histórica, social, cultural y tecnológicamente. Nos exige, como valor, reconocer el legado civilizatorio con el que disponemos para llevar a cabo la labor educativa. A cada integrante de esta organización educativa nos debe llevar a revisar cuidadosamente con lo que disponemos, a efecto de explorar nuevas e innovadoras maneras de conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje en los niveles medio superior y de licenciatura. Cuando se modifican o se agregan componentes de lo que existe, con el evidente propósito de que ello será mejor para los educandos, se está cultivando este valor.

Confianza. Virtud o valor que hunde sus raíces en la expectativa de que la institución y las personas que la conforman, actuarán –conforme a alguna creencia positiva o reconocimiento favorable—de la manera o forma esperada. Tiene relación con la esperanza, es decir, con la expectativa de que aquello que creemos que sucederá será para bien y que, efectivamente, sucederá. Somos

dignos de certidumbre porque nuestros actos corresponden a las expectativas favorables de aquello que hemos ofrecido hacer o entregar.

Respeto. Se trata de una virtud que se construye a base de la calidad o valoración que generamos en los demás, a escala social, por cuanto hacemos en nuestra diaria labor. Aprecian o aquilatan en alta escala humana, aquello que diariamente realizamos, hasta lograr los resultados esperados y que son reconocidos por quienes reciben el resultado de nuestra labor. Guarda relación, también, con la capacidad para escuchar, comprender e incluir a quienes piensan o viven de manera diferente, sea por asuntos de educación, etnia, raza, cultura, creencias, valores, orientación sexual, condición socioeconómica o posición política. En esta institución educativa, por ende, se atienden y aceptan a todas las personas, con pleno acatamiento a sus derechos humanos.

Humildad. Valor que apunta al reconocimiento de que nuestros logros institucionales e individuales, por elementales o grandiosos que fuesen, se debe a que los demás han contribuido, voluntaria o inconscientemente a que ello sea posible. Es sabernos parte del mundo, de la historia, de la civilización heredada y de quienes nos rodean, porque gracias a esa otredad, es posible seguir en este valioso proyecto de corte educativo, familiar y social.

Calidad con calidez. La institución en su conjunto, ha de poseer una serie de características en sus programas educativos, servicios, respuestas, instalaciones, gestiones, tipo de administración y, egresados(as), que lleven al reconocimiento de su aporte, por sus cualidades diferenciadas y positivas con respecto a otras organizaciones que forman parte del entorno educativo. Dichas características han de tener como sustancia agregada, la cordialidad y el trato afectuoso, tanto interno como externo.

La misión y visión del Instituto son el fragmento de realidad que comparten los integrantes de la organización, que se desprenden de la vida familiar y que están configuradas por los valores que han dado sustento a las relaciones familiares.

a. Misión

Somos el Instituto Educativo que desarrolla conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes en el estudiante, con calidad y valores, mediante planes de estudio vinculados a las necesidades del campo laboral y perfil de ingreso de la educación superior.

b. Visión

Ser el Instituto Líder en el Desarrollo de Competencias Educativas en el que los docentes y egresados dominen los principios académicos de aprender a ser, saber hacer y desempeñarse en la sociedad del conocimiento, la información, la comunicación y la tecnología.

c. Objetivos

En las organizaciones, son los fines para los que se trabajan; son la parte de la filosofía en la que giran las funciones y actividades de cada parte de la estructura. Los objetivos del Instituto son definidos desde la perspectiva familiar, para procurar la sana convivencia entre los integrantes; a efecto de que las acciones derivadas del funcionamiento del Instituto no fragmenten las relaciones en sus diversas líneas familiares.

Dichos objetivos quedaron plasmados de la siguiente manera:

- Generar armonía para establecer relaciones humanas afectivas al interior y entre todas las ramas familiares.
- Armonizar las ramas familiares.

En suma, la filosofía de la empresa familiar está dictaminada por la voluntad de sus integrantes y, plasmada en el Protocolo Familiar. Los valores están dirigidos a conservar la existencia del Instituto, en términos de su carácter familiar y empresarial, anteponiendo los intereses colectivos a los particulares. Es decir, los valores son reproducibles en la conducta y los fines del IDCE, transitando de lo intangible a las actividades diarias.

El éxito institucional está sustentado en las relaciones e interacciones familiares. Entre los integrantes del Instituto, existe claridad sobre las fortalezas y las áreas de oportunidad de la organización, así como un criterio de realidad basado en la comunicación como elemento central para la familia, que fomenta el correcto funcionamiento del Instituto para mantener la armonía y el trabajo colaborativo dentro de la familia empresaria.

La historia, como elemento trascendental de la cultura organizacional, está descrita en el Protocolo. Se asume por todos los integrantes como verdadera, al expresar reconocimiento a su fundadora honoraria. Se comparte un pasado que le da significado a las acciones presentes del IDCE, para así alcanzar las metas establecidas. La historia compartida es la de una familia comerciante, que en conjunto emprenden un negocio en busca de crecimiento y prosperidad para la familia y las próximas generaciones.

1.1.1.2 Normas

Toda cultura tiene normas y reglas explícitas e implícitas. Por medio de éstas se rige la conducta de los integrantes en el grupo, lo que permite una adecuada interacción para lograr un correcto funcionamiento.

Las normas crean, moldean y conservan la estructura de una organización, en tanto que, definen las funciones de cada una de las partes en su respectiva área,

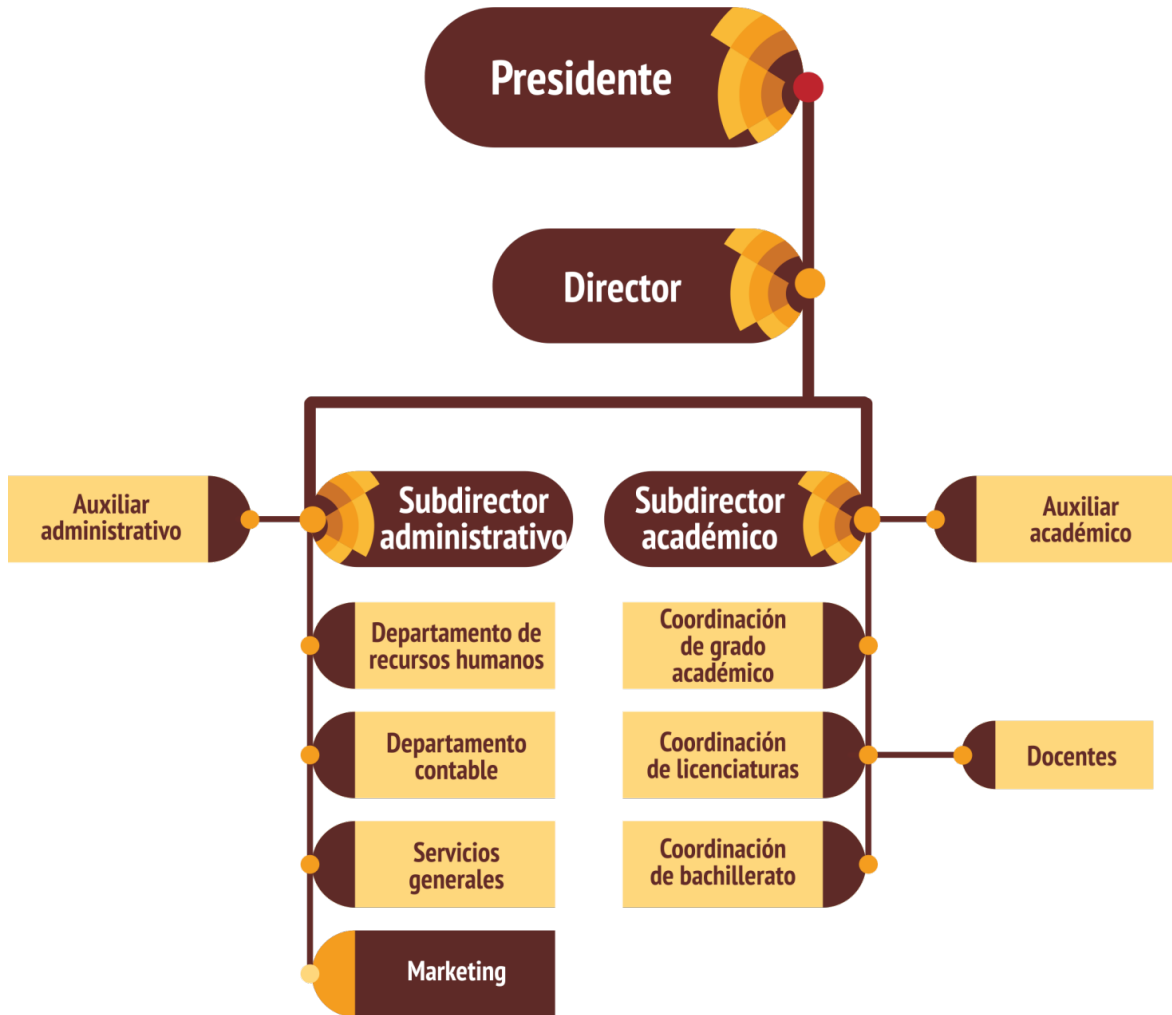
incluyendo los recursos con los que cuenta y las subordinaciones a las que está sujeto, tanto vertical como horizontalmente en función de sus responsabilidades.

Las organizaciones, constituidas como grupo secundario formal, tienen como máximo documento normativo, el Acta Constitutiva, misma que contiene esencialmente la razón social, objeto, estatutos e integrantes. El IDCE, cuenta con este documento. Sin embargo, ésta ha sido anexada al Protocolo Familiar, lo que hace a este último, el documento superior que determina la vida organizativa del Instituto.

El IDCE define su jerarquización, áreas y funciones en el Protocolo, allí se establecen las áreas de: Planeación, Organización, Dirección, Control, Recursos Humanos, Operaciones, Mercadotecnia y Finanzas. Se halló que en el mismo documento, describe las funciones y responsabilidades de cada área, igualmente establecen como dimensión prioritaria de la empresa tener manuales, políticas y lineamientos, que normen el funcionamiento del Instituto.

En la siguiente figura, se presenta el organigrama de la Institución educativa. Se puede apreciar que su estructura funcional está básicamente dividida en dos grandes campos: el ámbito educativo (que le es propio) y el ámbito administrativo. Al interior de la Subdirección Administrativa, se cuentan con dos departamentos, un área de Servicios y otra más dedicada a las labores de Marketing. En la Subdirección Académica, se disponen de tres coordinaciones, una para cada nivel de estudios. Dicha subdirección está a cargo del contacto e interacción con la planta docente que colabora para la institución. Ambas subdirecciones reciben el apoyo de un Auxiliar y, el conjunto es apoyado por la Dirección, mismas que depende de la presidencia del IDCE.

Figura 3. Organigrama del IDCE.



Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto de Desarrollo de Competencias Educativas (2017).

Entre las normas que deben prevalecer en toda organización se encuentran: manuales, procedimientos, protocolos, reglamentos, entre otros, los cuales deben contener roles, funciones, responsabilidades y sanciones. Sin embargo, tales documentos no han sido elaborados para el Instituto. Dados los alcances del presente trabajo, se plantea la necesidad de emprender la elaboración de cada uno de los documentos aludidos, dejando claro su relevancia y, por ahora, su posible estructura.

A continuación, una breve descripción de cada tipo de documento y su importancia en términos organizacionales.

a. Manual de organización¹

El Manual de organización es un documento que contiene, en forma sistemática, información sobre las directrices de la dependencia o entidad respecto a su historia, marco jurídico y administrativo, atribuciones, funciones, objetivos y descripción de las relaciones orgánicas.

b. Manual de procedimientos²

El Manual de procedimientos es un instrumento de apoyo administrativo que integra en forma ordenada los procesos específicos a través de los cuales se opera y gestiona la organización, desde coordinación, dirección, evaluación y control administrativo.

c. Reglamento general

El Reglamento general consiste en una serie preceptos aplicados en un contexto específico.

d. Reglamento interno

El Reglamento interno es un conjunto ordenado y coherente de normas o prescripciones que rigen el funcionamiento de una organización, en relación con las funciones y conductas al interior de la misma.

¹ Dirección General de Modernización y Desarrollo Administrativo. (2004). *Guía para la elaboración de Manuales de Organización*. México, Secretaría de la Contraloría General de Sonora.

² Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto. (2009). *Guía técnica para la elaboración de Manuales de Procedimiento*. México, Secretaría de Relaciones Exteriores.

1.1.1.3 Políticas

El Instituto, a través de la alta dirección, define su política institucional; difunde las normas y determina el área responsable de vigilar su cumplimiento y sancionar lo opuesto. La estructura debe ser clara y responder a los objetivos planteados por el grupo, toda vez que: «las estructuras de poder están presentes en las organizaciones y guían el proceso de toma de decisiones al facilitarnos información de cómo alcanzar mejor nuestros fines» (Fernández y Galguera, 2009: 63).

El Protocolo Familiar, documento fundacional del Instituto, estipula los principios y valores que identifican a los integrantes y que se llevan a cabo en la empresa. Su estructura está basada en las relaciones familiares, en las cuales permanece la cohesión como grupo primario. Incluso se regula por órganos de gobierno familiares, con fines de vigilar y aconsejar sobre las posibles faltas a la conducta que pongan en riesgo la unión familiar.

Como cualquier sociedad de esta clase, el poder superior recae en la Asamblea General de Socios, definida en el IDCE como la Asamblea de Accionistas, la cual está integrada por los familiares que realizaron una aportación de capital. Este órgano es el responsable de designar, remover y conceder facultades a los demás integrantes de la empresa, quienes podrán ser, como lo estipula su Protocolo, del mismo cuerpo de accionistas o la familia, siempre y cuando cumplan con las características para ocupar el cargo.

La Junta de la Familia es un órgano constituido por quienes forman parte de la familia y que tienen relación con algún integrante de la empresa familiar. Los integrantes de este órgano no necesariamente participan dentro del Instituto; basta con el alcance de su vínculo familiar. La Junta de la Familia constituye el grupo con mayores integrantes, capaz de recomendar posibles soluciones a conflictos entre familiares que afecten el buen funcionamiento de la empresa.

El Consejo de Familia, asegura el cumplimiento del Protocolo en cada uno de sus apartados y cláusulas establecidas. Una de sus atribuciones primordiales es la mediación entre la familia y la empresa, por lo cual los integrantes de la administración del IDCE no pueden formar parte de este consejo. El Consejo de Familia es la voz de los integrantes del grupo familiar que no tienen presencia funcional en la organización, defendiendo en todo momento los intereses colectivos.

La alta dirección del IDCE se encuentra a cargo del Consejo de Administración, de conformidad con lo dispuesto en el Acta Constitutiva de la Empresa Familiar. Está constituida por el Presidente, el Tesorero, el Secretario, dos Vocales y tres Consejeros externos. El Consejo de Administración es responsable de ejecutar las acciones que le permitan al Instituto funcionar para alcanzar los objetivos de la empresa, para ello la Asamblea de Accionistas ha conferido facultades legales, administrativas y organizativas.

Si bien, los valores son en sí normas, es necesario manifestarlo en políticas institucionales que eviten interpretaciones equívocas. La estructura se despliega de la filosofía de la organización, conduciendo todos los esfuerzos al cumplimiento de la misión, visión y objetivos, con el apego a sus valores. Como lo apuntan Zubieta y Páez (2004) los valores norman, moldean y determinan la conducta de los integrantes de una cultura.

1.1.1.4 Infraestructura y equipamiento

Las organizaciones requieren recursos para su funcionamiento. La infraestructura y el equipamiento deben asegurar la óptima labor de los integrantes, en tanto que éstas les permitan cumplir con sus tareas asignadas. De igual manera, en caso del IDCE, la provisión de servicios se efectúa en un recinto adecuado para los(as) alumnos(as), donde el aprovechamiento del aula potencia el aprendizaje.

Conforme el Instituto cumple con su objetivo, genera más bienes para sí mismo, denominados por Rodríguez y Apodaca (2004) como artefactos, clasificándolos entre materiales, físicos y visuales:

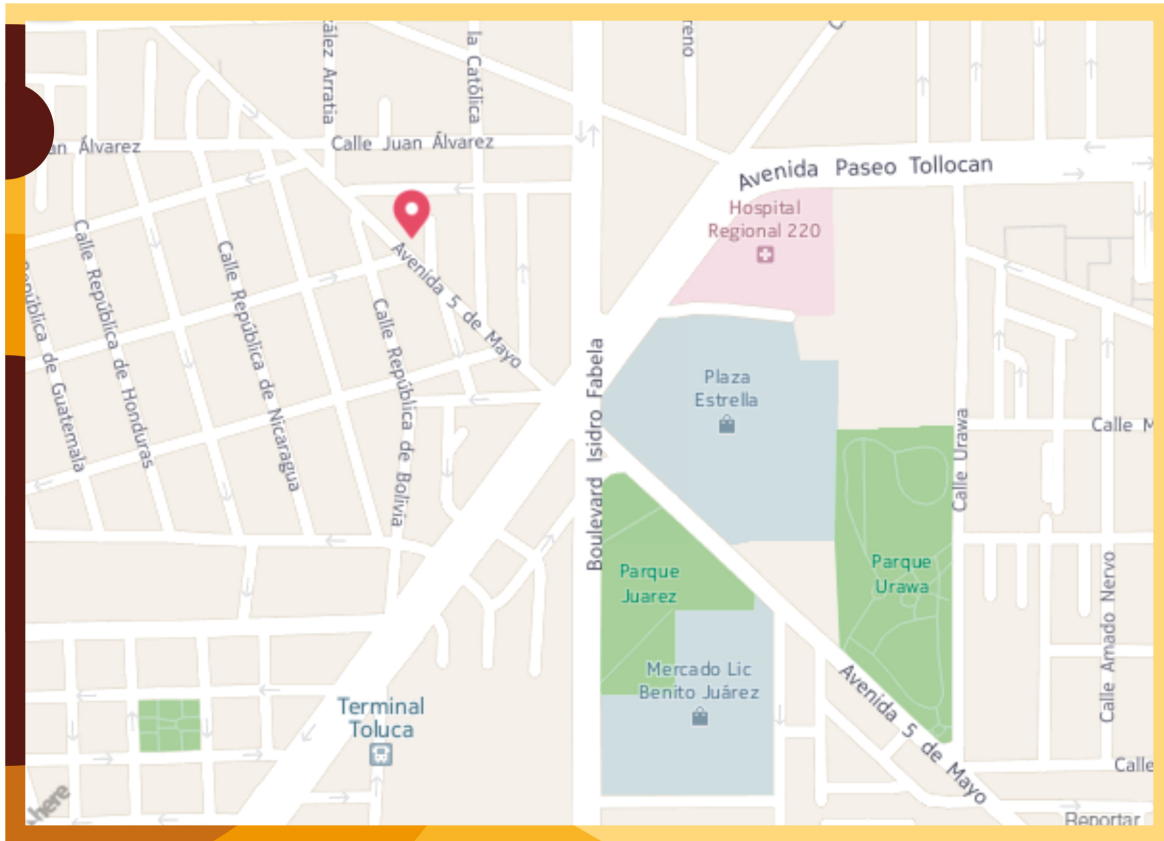
Incluyen todas las producciones o creaciones de los integrantes de la organización respecto al entorno físico y al social. Ejemplos de artefactos materiales son los informes, folletos, trípticos, logotipos o la declaración de la misión; de artefactos físicos son la arquitectura, la distribución del espacio de la organización en todas sus unidades, los elementos decorativos y su disposición, y de artefactos visuales, uniformes, blasones, divisas (2004: 46).

Los recursos materiales con los que dispone el Instituto son reflejo de la calidad y calidez con los que se imparten los servicios educativos. La cuidadosa selección de la zona geográfica, del mobiliario y del acondicionamiento correspondiente ha coadyuvado a la conformación del IDCE en su sector de operación.

En sus inicios, el IDCE se ubicaba en la calle Jesús Carranza, Toluca de Lerdo. Posteriormente, se logró el cambio al lugar donde se encuentran actualmente, lo que ha generado mejores resultados y mayor posicionamiento entre los potenciales estudiantes.

Cabe destacar que el cambio de domicilio del IDCE generó un impacto favorable en el incremento de la matrícula, ésta creció, aproximadamente, en un 65 %. Las instalaciones actuales se encuentran en la Av. 5 de mayo #715, Col. San Sebastián, Toluca, México. Ver figura 4.

Figura 4. Localización actual Instituto de Desarrollo de Competencias Educativas.



Fuente: Consultado en Google Maps: <https://www.google.com.mx/maps/place/Instituto+de+Desarrollo+de+Competencias+Educativas+IDCE/@19.2832662,-99.6436813,15z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0xce72b4eb79d9d5f5!8m2!3d19.2832662!4d-99.6436813> (2017)

1.1.2 Identidad Organizacional

La forma en que se diferencian los grupos, es la identidad. La construcción significativa del sentido de pertenencia depende de la cultura organizacional. En el grado que se asimile la filosofía, se sigan las normas y se identifiquen en su espacio de trabajo, los integrantes desarrollarán su identidad organizacional.

La identidad es la interiorización de los componentes de la filosofía de la empresa, compartiendo el significado. Al ser la filosofía diseñada por el propio Instituto, su implementación es estratégica y planificada; como la mayoría de los procesos de

comunicación, ésta apela a la razón y la emoción. La identidad confronta las percepciones de sus integrantes sobre lo que se piensa de ella, es decir, con lo que se cree se debería de ser a partir de su filosofía. Para el IDCE, este proceso supone un continuo acercamiento a sus elementos intrínsecos, tal como los valores, ya que éstos provienen de su cultura familiar, por lo que su aplicación en el ámbito laboral es consustancial.

Como empresa de tipo familiar, el IDCE es el resultado de su cultura organizacional, fundamentada en los valores familiares y, construida por las interacciones de los integrantes desde sus espacios de vida cotidiana en la empresa. Es el componente emocional/espontáneo de mayor influencia, que responde a intereses familiares que dan lugar a las propias metas del Instituto.

En tanto seres sociales, las personas pertenecen a un sistema cultural amplio, en donde convergen otros sistemas, entre ellos: la cultura organizacional, atendiendo a lo expuesto por un autor: «...cualquier organización constituye un sistema cultural, ya que tiene, por un lado, valores y creencias, y por otro, una serie de manifestaciones culturales» (Rodríguez San Miguel, 2006^b: 90). Así, los valores y creencias son el sistema simbólico en el que el Instituto está inmerso, mientras que las prácticas institucionales son sus manifestaciones culturales que se desprenden de este sistema, estandarizando comportamientos en las organizaciones a través de una concepción en común de la realidad.

Otro aspecto que refuerza la identidad es conocer la historia y compartirla entre todos los integrantes, reconociendo el liderazgo de Yolanda M. En suma, el Instituto cuenta con un campo simbólico en común que construye un alto sentido de pertenencia por parte de los integrantes, e incluso para quienes no pertenecen a las ramas familiares.

La identidad se ve reflejada en la imagen del Instituto, y es mediante procesos comunicativos que se difunde en las organizaciones. Como lo indican otros autores (Rivera et al., 2005) la identidad enfatiza la gestión de la comunicación en la construcción de identidad y la cultura organizacional, tomando como ejemplo a los institutos universitarios:

Las instituciones universitarias requieren de una plataforma de proyección de la imagen fundamentada en una gestión comunicacional adecuada a la Identidad, siempre centrada en la comunicación como elemento primordial en los procesos organizacionales, y como pilar fundamental para la creación de la identidad corporativa, que a su vez como consecuencia origina una imagen corporativa que se despliega en la cultura compartida en la comunidad organizacional (Rivera, et al., 2005: 40).

La comunicación del Instituto contribuye a la conformación de la identidad, al ser administrado y dirigido por órganos familiares, éstos son los responsables de difundir la cultura organizacional al resto de la empresa. La consolidación de la identidad del Instituto se transmite de manera descendente, lo que diferencia su estrategia comunicativa por tratarse de una empresa familiar, en donde el trabajo guiado por su filosofía, valores y principios es primordial en todo momento.

De conformidad con el recorrido expuesto en la presente memoria de trabajo, se considera que el IDCE tiene claramente definida su identidad como organización, diferenciándose de otros grupos por su carácter familiar. Lo ideal y real no discrepa, al ser sus valores familiares (cultura ideal) los mismos que operan en el Instituto (cultura real). Ver Figura 5.

Figura 5. Elementos de la Identidad Organizacional con base en la cultura real e ideal.



Fuente: Elaboración propia con base en Rodríguez de San Miguel (2005).

1.1.3 Imagen Organizacional

La imagen de las organizaciones es el conjunto de elementos que constituyen las percepciones de otras personas sobre la empresa, asociándolos a formas físicas y simbólicas, entre las que se incluyen el logotipo, eslogan, trato a clientes y proveedores, entre otras. Interiormente, el IDCE definió los estándares visuales que lo han distinguido y, hacia el exterior, esos mismos elementos visuales están acreditados en conductas. Por ejemplo, pagar a tiempo a proveedores; cumplir plazos con los clientes; evitar todo aquello que afecte la imagen de la empresa frente a su interacción, así como la fluida comunicación con personas no pertenecientes a la organización.

En el IDCE es clara la percepción sobre la imagen del Instituto y su organización. Ésta se encuentra visiblemente ligada a su filosofía, basado en que todo producto creado debe estar encaminado a mejorar el funcionamiento de la empresa, lo que incluye su relación con otras organizaciones y tanto sus estudiantes como sus proveedores. Para Rodríguez de San Miguel (2006^b) estos productos son recursos simbólicos integrados en la comunicación organizacional.

De esta manera, se impulsa la imagen organizacional como el equilibrio entre la organización y el macro sistema social en el que interactúa: «Equivale a la percepción que tienen la organización, los actores sociales y el público de su entorno. Si la identidad organizacional es lo que la organización piensa de sí misma, la imagen organizacional es lo que otros piensan de ella» (Aguado, 2004: 154).

El Instituto busca posicionar una identificación con su entorno por medio de su imagen. Para obtenerlo, usa identificadores: «entendiendo como tales a recursos diversos, como el manejo de color, el logotipo, la tipografía, los uniformes, los elementos gráficos de todo tipo y la decoración, entre otros, que pueden tener un gran valor simbólico cuando son bien aprovechados» (Rodríguez, 2006^b: 91).

Figura 6. Imagen institucional: Logo IDCE.



Fuente: Manual de Imagen Institucional IDCE (2017).

La relación entre la identidad del Instituto y la imagen fortalecen las interacciones al interior y exterior de la empresa, dado que, «la conexión entre identidad e imagen organizacional constituye el eje de la comunicación estratégica en las organizaciones y abarca desde el *marketing* a la comunicación publicitaria, la comunicación de crisis, la comunicación integral, la marca, etc.» (Aguado, 2004: 154).

Respecto a lo anterior, cabe destacar que el IDCE mantiene una presencia significativa en redes sociales, por lo que la interactividad con los estudiantes-usuarios es altamente efectiva, inmediata y cercana. En su página de *Facebook*, los alumnos(as) del Instituto tienen la posibilidad de retroalimentar su experiencia académica. En el sitio aparecen manifestaciones positivas y opiniones que enriquecen el servicio, además de usuarios(as) que emplean esta herramienta para solicitar información.

La comunicación organizacional tiene una nueva categoría de desarrollo en las redes sociales, las cuales, utilizadas más allá de la socialización, son de gran ayuda para las empresas para masificar la oferta de sus productos o servicios a bajos costos, «Las redes sociales se convierten en un nuevo y atractivo canal para que cualquier organización pueda mostrar masivamente sus ideas, y conocer a sus públicos de una manera menos formal y sin problemas de estructuras organizativas» (Pérez, 2012: 135).

Como lo afirma Pérez Amezcua (2012), las redes sociales son un fortalecimiento de las estrategias de *marketing* y no sustituyen a los medios tradicionales. Así, el éxito de la comunicación organizacional en los medios tecnológicos radica en el tratamiento y seguimiento que se tenga. El Internet potencializa los procesos comunicativos; son rápidos; permiten la interacción y llegan a diversos públicos meta. Las redes son instrumentos de apoyo en la mayoría de las empresas. Enseguida se ilustra este aspecto en la siguiente figura.

Figura 7. Interacciones en página de Facebook del Instituto de Desarrollo de Competencias Educativas.



Fuente: Consultado en Facebook: <https://es-la.facebook.com/idcetoluca/>.

La identidad y la imagen comunican dentro y fuera del IDCE; actúan como procesos de comunicación mediante los cuales se facilita a los receptores la representación mental sobre el Instituto. Retomando a Correal, la imagen e identidad interactúan con su entorno, contorno y dintorno, elementos intangibles de la cultura organizacional:

El entorno se relaciona con las áreas donde la organización impacta y es impactada; el espacio de “influencia corporativa” en que se sitúa su imagen; el contorno abarca la “imagen o apariencia corporativa”, lo que comunica la empresa regida por su identidad y el dintorno corresponde al conjunto de valores, normas, procedimientos y principios que subyacen a la empresa: los aspectos no tangibles de la misma, pero que conforman la cultura corporativa (Correal, et al., 2008: 148).

Como parte de esta Memoria, se emprendió el análisis del imago tipo. En tal sentido, se halló que el dintorno³ del Instituto está construido a partir de los valores familiares, mientras que el contorno, es definido por su logotipo e imagen corporativa, homogenizada en documentos oficiales, tales como hojas membretadas, gafetes, constancias, entre otras. Mientras el entorno, responde al uso de sus valores en la prestación de servicios educativos.

La imagen del IDCE proviene de su identidad y de su cultura sostenida en sus valores. La imagen y la identidad están intrínsecamente relacionadas, esta conexión, como lo afirma Aguado (2004), es el eje central de la comunicación estratégica, que va desde la comunicación interna, hasta la publicitaria, incluidas las interacciones con terceros. Lo anterior, permite deducir que la imagen e identidad, están basadas en el empleo de las herramientas características de una efectiva cultura organizacional.

1.1.4 Flujos de información

El IDCE mantiene una comunicación directa e inmediata entre los socios. A través de estos procesos comunicativos, se ha transmitido la información necesaria para alcanzar los acuerdos que han constituido a la empresa familiar. El libre tránsito de la información al interior de la organización la cohesiona y fortalece su estructura.

Este tipo de flujo comunicativo es denominado como comunicación interna, la cual tiene como función central conformar, mantener e informar a los miembros de la estructura formal de una organización (Rodríguez, 2006^a). Es una comunicación dirigida a los integrantes del Instituto con el objeto de mantener la integridad y funcionalidad, encaminados a cumplir los objetivos.

³ Se trata de aquello que enmarca una figura u objeto, en tanto líneas que delimitan y marcan, para dar cuenta, en una perspectiva Gestalt, de la forma que trata de comunicar.

Uno de los objetivos estipulados en el Protocolo Familiar consiste en armonizar y conservar las relaciones familiares. Para ello, el IDCE estableció una comunicación interna entre sus órganos de gobierno, lo que aporta a la procuración de las relaciones positivas o favorables y nutre la motivación de los integrantes para eludir o generar desarrollo a partir del conflicto, o en su caso, encararlo para fortificar la unión familiar-empresarial y que ésta no se vea perjudicada.

La comunicación interna está enfocada en moldear las exigencias del crecimiento familiar con la expansión del Instituto. Tiene como propósito conservar el equilibrio entre la vida familiar y laboral. La construcción de los mensajes se basa en los valores familiares, los cuales son transmitidos para que los receptores o integrantes de la organización y clientes, los decodifiquen en el mismo sentido, estableciendo con esto una misma percepción de la realidad organizacional.

La comunicación puede ser formal e informal. Cuando se institucionalizan medios oficiales en la organización se trata de la formal, fuera de éstos se encuentra la informal (Rodríguez, 2006^a y Fernández y Galguera, 2009). En el IDCE la comunicación formal está establecida en el Protocolo, en especial, la que convoca a asambleas, reuniones y sesiones, así como los procesos para analizar los asuntos que conciernen a cada órgano.

Como se planteó a los integrantes de la institución, y con base en la experiencia profesional, todo grupo, previo a su conformación, hace uso de la comunicación informal. Una vez que se formaliza la organización, la comunicación se transforma hacia la misma condición. Sin embargo, cabe destacar que la comunicación informal en el IDCE –considerando que fue la pauta para crear el grupo— se limitó en la medida en que prevaleció la falta canales oficiales. Debido a esto, el intercambio de mensajes era multidireccional, sin formalidades ni protocolos, y respondía a intereses personales.

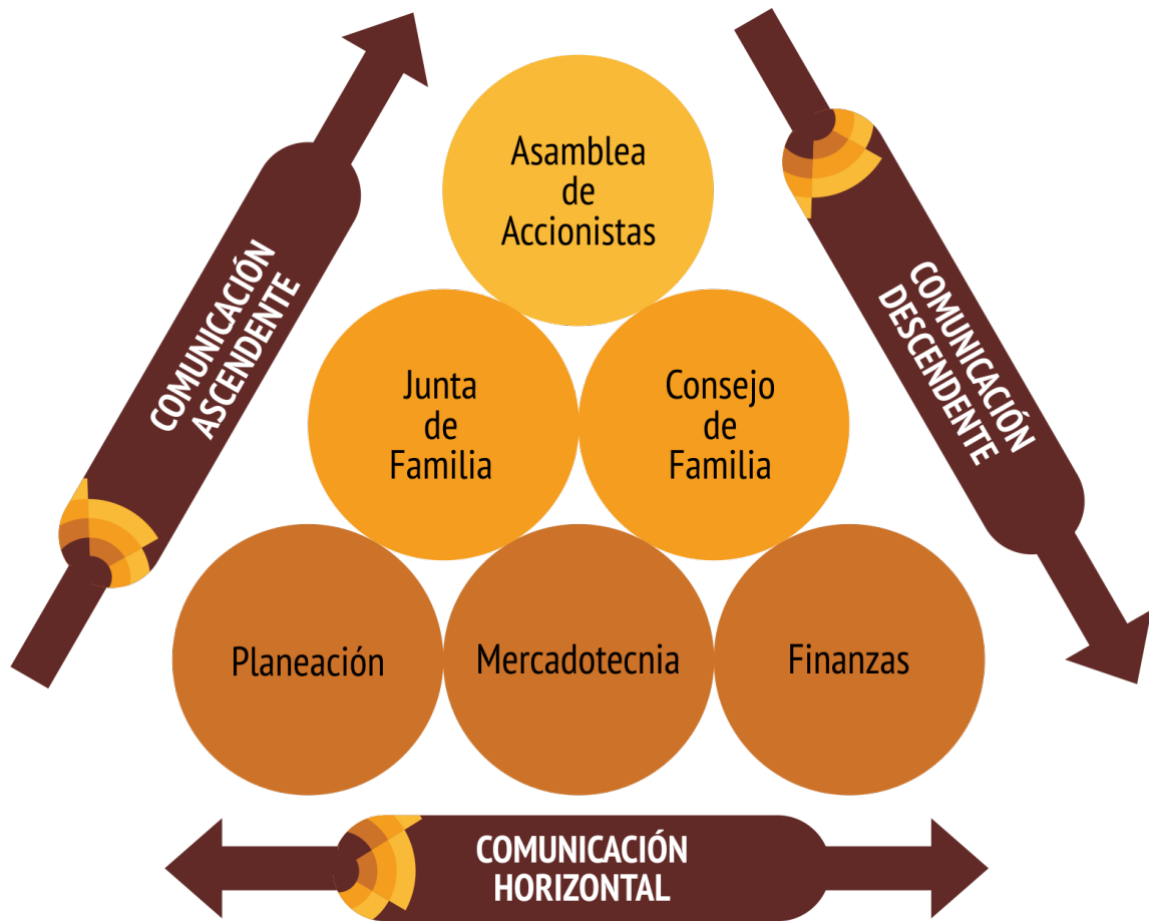
Como se reconoce en el campo de la comunicación, los flujos de información son de tres tipos: descendentes, ascendentes y horizontales. Los órganos de gobierno son los de mayor jerarquía en el Instituto; es a través de ellos que se ejerce la comunicación descendente, «que va de posiciones de mayor jerarquía a posiciones de menor jerarquía y, en donde se intercambian mensajes como las instrucciones de trabajo, procedimientos, y se provee de adoctrinamiento y retroalimentación sobre el desempeño» (Fernández y Galguera, 2009: 67).

El Instituto comunica sus acuerdos, decisiones y su filosofía mediante sus tres órganos de gobierno, lo que comúnmente se conoce como *bajar la información* o distribuir datos, encomiendas o instrucciones.

Por lo que toca a la comunicación, entre estos órganos más bien se trata de un flujo comunicativo horizontal, de acuerdo con lo que sugieren Fernández y Galguera (2009), en tanto pretenden coordinarse para alcanzar las metas de la institución educativa, definiendo las áreas y sus funciones.

Se logró constatar, a partir de la experiencia profesional, que al interior del IDCE, la comunicación formal fluye principalmente de manera descendente y horizontal. Dentro de la estructura organizacional regida por el protocolo y administrada por los órganos de gobierno, es que se comunican los patrones de interacción en el Instituto. Asimismo, por medio de ésta, se transmiten los valores de la empresa que, esencialmente, coadyuvan a reforzar la identidad, al tiempo en que fortalecen la propia cultura organizacional. Desde tal marco, se entretajan las relaciones familiares con las empresariales, de tal forma que se retroalimentan de manera recíproca, sin descuidar la procuración de la armonía, la unión y el respeto.

Figura 8. Flujo de comunicación descendente.



Fuente: Elaboración propia con información de Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación: Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson. Pág. 33.

1.2 Constitución del IDCE y los grupos transitorios en la comunicación

El Instituto de Desarrollo de Competencias Educativas (IDCE) se forma en 2008 como una institución educativa cuya oferta académica incluye los estudios de Licenciaturas con Especialidad;⁴ Licenciaturas de corto plazo y, el programa de Bachillerato. Se trata de un proyecto dirigido a personas que disponen de poco tiempo en su vida diaria para incursionar en programas educativos totalmente escolarizados y convencionales, pero que están interesadas en cursar y concluir sus estudios, sea de nivel medio superior o de licenciatura. De esta manera, el IDCE brinda el espacio para cumplir metas de crecimiento profesional a través de programas accesibles y con resultados favorables.

El Instituto fue creado por iniciativa de Yolanda M., quien lo fundó con el propósito de ser una opción para formar profesionistas convencidos de que el sendero para su desarrollo tiene que ver con los principios académicos sobre «aprender a ser, saber y hacer», empleando medios informativos, tecnológicos y comunicativos que se complementan con el acompañamiento de docentes especializados en las correspondientes áreas educativas.

En la trayectoria del IDCE, se han formalizado procesos educativos que fueron ampliando gradualmente la oferta académica, al tiempo en que el catálogo de cursos ha sido cada vez más diverso, por lo que otorgan al estudiante mayor preparación. Esto, principalmente, por las directrices que guían la labor académica de los docentes, entre las que se encuentran la capacitación a los alumnos para convertirse en autodidactas eficientes. Lo anterior se logra mediante el constante apoyo de asesorías presenciales, para facilitar la articulación entre el empleo y los estudios; lo que permite a los estudiantes colocarse en el mundo laboral con las herramientas que brinda el aprendizaje.

⁴ Licenciatura en Administración con especialidad en Recursos Humanos; Licenciatura en Derecho con especialidad en Juicios Orales; y Licenciatura en Pedagogía con especialidad en Ciencias de la Educación.

La formación del IDCE parte de una estructura organizada en los diferentes órganos de gobierno que tiene esta sociedad empresarial familiar. El ordenamiento de la Institución se encuentra estipulado en el Protocolo Familiar,⁵ cuyo contenido consta de los parámetros que han regido la coordinación de la Empresa Familiar desde abril del 2012. La firma de ese documento ha sido la guía para direccionar la gestión y la toma de decisiones, además de constituir el punto de partida para las actividades de planeación, administración y estrategia.

El Instituto ha basado su construcción y crecimiento en estructuras consanguíneas, por lo que la comunicación se asentó de manera connatural entre los integrantes. De esta manera, los procesos comunicativos se fortalecieron a través de protocolos que han reorganizado el desarrollo del trabajo. Si bien la comunicación es el medio para lograr objetivos, en el IDCE, se ha consolidado en mayor medida como una dinámica de trabajo sustentada en los vínculos familiares.

Es así como la familia, primera institución de la sociedad, ha sido el centro del funcionamiento del Instituto. En el IDCE, la influencia de este núcleo primario se expandió hasta dar un giro y constituirse en empresa, conservando y comunicando sus valores a todos los miembros de la organización. Respecto a esto, Steckerl afirma que:

La familia, eje neurálgico de las empresas familiares, serán las encargadas de instituir en sus miembros la visión de empresa, y los miembros de la familia deberán ver a la organización como una oportunidad y sentirla como un privilegio, la oportunidad de conservar unas raíces y unos valores y de mantener la unidad familiar, el privilegio de tener un patrimonio del cual se ha recibido mucho durante años y del que se tiene la obligación de administrar y transmitir a generaciones futuras. (Steckerl, 2006: 196)

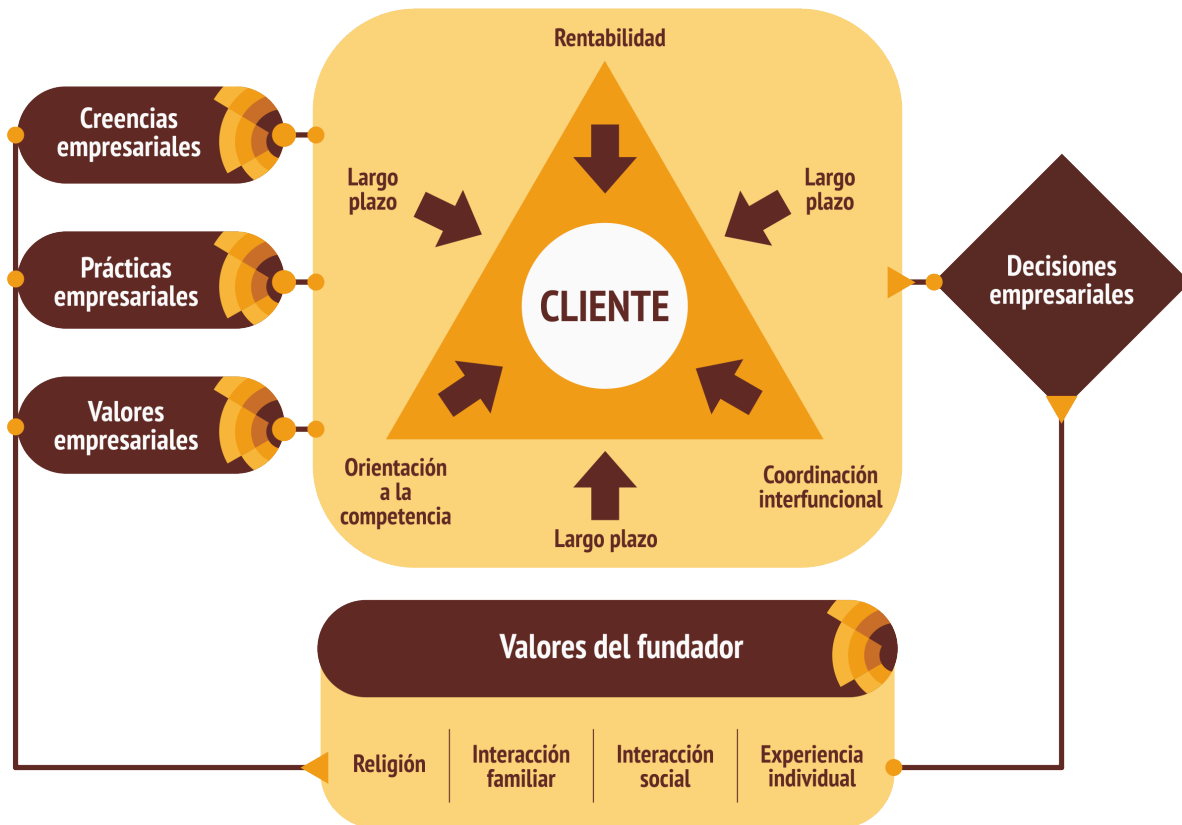
⁵ La Universidad La Salle certifica al Instituto de Desarrollo de Competencias Educativas por realizar Protocolo Familiar.

El desarrollo institucional y organizacional parte de herramientas que coadyuvan a la sinergia entre actores, entre las que destaca la comunicación. Para conseguir que el grupo familiar decidiera ser parte del IDCE, Yolanda M. desplegó sus cualidades en el ámbito de la comunicación, para que, al interior de la organización educativa, ésta se convirtiera en un medio para difundir las formas de trabajo, la visión, misión, valores, reglas, así como cada uno de los proyectos educativos puestos en operación. Asimismo, puso en marcha acciones para que la institución se diera a conocer en el entorno, es decir, ante el resto de organizaciones, estudiantes y proveedores de bienes y servicios que requiere el IDCE. Desde tal óptica, la comunicación se colocó como un elemento que contribuyera no solamente de manera interpersonal sino también de alcance institucional.

Los valores provienen de quien está colocada como socia fundadora del Instituto; aspecto que ha sido determinante en el ciclo de vida de la empresa familiar para que pueda mantenerse por varias generaciones. En su Modelo Explicativo, Steckerl (2006) encuentra una relación entre los valores de la fundadora, la cultura organizacional y la orientación al mercado, basándose en la dinámica de la empresa donde interactúan valores, las creencias y las prácticas empresariales. Ver la Figura 9.

La proyección del producto educativo se debe en gran medida a la instauración de la comunicación organizacional como proceso interno. Ésta se refiere a los mensajes que contienen información que permite hacer funcionar a las partes que integran el sistema, ya sea como individuos, grupos o subgrupos. Al incluir el diálogo, se refiere implícitamente al entendimiento, es decir, los integrantes conversan, analizan y dilucidan para colaborar en conjunto a fin de alcanzar las metas establecidas en las áreas y así poder contribuir con el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Figura 9. Modelo explicativo de la empresa.



Fuente: Steckerl Guerrero, Vanessa (2006). "Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado". *Pensamiento & Gestión*, núm. 20, julio, p. 206. Colombia: Universidad del Norte.

La comunicación como estrategia motriz de las organizaciones refiere a una serie de acciones que pueden fortalecer o mejorar la operatividad, la estructura, la respuesta de empleados y clientes, y en efecto, el alcance de las actividades ejecutadas.

En la presente Memoria, se exponen las dinámicas comunicativas en las que el IDCE ha basado su oficialización. En esta tesitura, se expone cómo se ha logrado la construcción del Instituto, pero ello se hace poniendo el acento en la aplicación de aquellas estrategias comunicativas que permitieron fortalecer los procesos tanto internos como externos en toda la institución.

CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO O EMPLEO

La constitución de la empresa familiar se consuma en el Protocolo Familiar, documento integrado como guía y punto de acuerdo para iniciar todas las actividades de planeación, definición y estrategia que la empresa familiar debe tomar en el presente para mejorar la gestión y toma de decisiones. El protocolo busca, también, que la empresa tenga continuidad con éxito para lograr mantener a lo largo del tiempo las fortalezas que se han generado.

Este protocolo presenta un contenido constituyente y contractual que recoge el compromiso común de todos los integrantes de la empresa sobre aspectos fundamentales. De acuerdo a este carácter, los elementos específicos de cada circunstancia que pueda acontecer en la práctica diaria y que no se encuentre regulada en el protocolo deberá resolverse a la luz de las pautas y principios que en él se hayan establecido.

La constitución de la sociedad está basada en las relaciones e interacciones entre individuos que parten de la familia. Desde allí se establecen las primeras formas de comunicación, mismas que después serán conducidas por el sujeto a la vida social. La evolución que socialmente se ha alcanzado es el resultado de las colectividades que han establecido acuerdos entre grupos, mismos que posteriormente son amplificados a organizaciones en forma de instituciones, en las que se han incluido normas, valores universales, leyes y modos de vida aceptados por la mayoría.

En la referida experiencia laboral, se aprecia que los integrantes del grupo IDCE son a la vez familia y accionistas. La meta común es establecer un Instituto Educativo. Para lograrlo, en la dinámica generada al interior:

Los miembros de los grupos son dependientes entre sí hasta cierto punto, y deben, por ello, interactuar entre sí. Por ende, un grupo es un conjunto de personas (dos o más) que interactúan entre sí de modo que cada persona recibe la influencia de cada una de las otras personas y a su vez, ejerce influencia en todas ellas (Shaw, 1986: 71).

Si bien ha quedado de manifiesto que no todos los integrantes de la familia colaboran dentro de IDCE, está claro que tienen una participación indirecta al respaldar al resto de la rama genealógica involucrada activamente en el proyecto, quienes en gran medida, expresan su reconocimiento al liderazgo de Yolanda M., entendiendo su posición «...como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo» (Krieger, 2001: 367).

2.1 Evolución del grupo

El grupo IDCE adquirió la condición de organización en el momento en que se constituyó como Sociedad Civil, ya que «cuando tratamos con grupos secundarios formales, es decir, grupos sociales amplios, de carácter formalizado y con una estructura visible, generalmente nos encontramos ante lo que denominamos instituciones: empresas, fundaciones, organizaciones gubernamentales o no gubernamentales de carácter local, regional, nacional, internacional o transnacional...» (Aguado, 2004: 153).

A partir de esta experiencia profesional que se reporta, se ha considerado que, para el desarrollo del grupo, fue imprescindible transitar por las cuatro fases señaladas por Fernández Collado (2006): formación, conflicto, regulación y desempeño. Estas fases fueron encabezadas por Yolanda M. de manera estratégica y específica, con la formalización de los procedimientos para levantar el Instituto de la manera más apropiada.

La etapa de formación consistió en los primeros intercambios de información que tuvo la familia, en la que se incluyen a los individuos fundadores de la empresa familiar. El conflicto se suscitó al identificar sus debilidades y la falta de solvencia económica de algunos integrantes del sistema familiar. Una vez superado el conflicto, la regulación se hizo presente cuando se consiguió operar como unidad y aprobar el inicio de la empresa, para dar lugar a la cohesión. Incluso, en el acta constitutiva se estipularon las responsabilidades de cada integrante del grupo.

En este punto, el análisis de evolución sobre la condición del IDCE arroja que, en cuanto a la empresa, ésta se encuentra en un estatus de Expansión/Formalización. Respecto a la propiedad, pertenece a Propietario Controlador, y sobre la Familia, se mantiene el ingreso de la 2ª Generación.

La constitución del IDCE desde el ámbito familiar ha impactado tanto interna como externamente al permitir el desarrollo de cada integrante con responsabilidad y compromiso. El logro de la empatía entre los involucrados fue uno de los retos más desafiantes. Sin embargo, la armonía, definida como uno de los preceptos imprescindibles, ha logrado la evolución del Instituto sin ningún tipo de fragmentación familiar.

Desde la experiencia de esta memoria de trabajo profesional, en tanto integrante de la primera rama familiar, se ha presentado el involucramiento en todas las fases y acciones que se han desarrollado para dar forma y cauce al proyecto del IDCE. Si bien desde que el concepto refería únicamente a un ideal de la familia, la materialización del mismo se logró gracias a la comunicación entre las partes involucradas y a la fusión de ideas por parte de cada integrante. En este sentido, cabe destacar la evolución en la matrícula de estudiantes que ingresan y egresan del Instituto, considerando que he sido, en cada ocasión, la coordinadora de logística en los eventos de graduación.

Tabla 1. Matricula de ingreso y egreso del Instituto de Desarrollo de Competencias Educativas.

| AÑO | Licenciatura | | Bachillerato | |
|------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|
| | Matrícula ingreso | Matrícula egreso | Matrícula ingreso | Matrícula egreso |
| 2008 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2009 | 28 | 0 | 0 | 0 |
| 2010 | 53 | 8 | 0 | 0 |
| 2011 | 64 | 26 | 0 | 0 |
| 2012 | 79 | 43 | 0 | 0 |
| 2013 | 69 | 59 | 0 | 0 |
| 2014 | 88 | 48 | 34 | 4 |
| 2015 | 112 | 56 | 40 | 33 |
| 2016 | 86 | 91 | 32 | 20 |
| 2017 | 53 | 49 | 16 | 9 |

Fuente: Elaboración propia, IDCE (2017).

Es de suma relevancia destacar que el IDCE se ha edificado como un Instituto que pertenece a los espacios educativos “Círculo de Estudio”. Esto quiere decir que los estudiantes dialogan fuera de la escuela sobre temas académicos que requieren reforzar. Su funcionamiento es pactar hora y lugar al que acudirán los (as) interesados(as) y estará coordinada la actividad por un tutor (a) o profesor (a). El círculo de lectura es una actividad académica extra-clase que fortalece los conocimientos y promueve el autoaprendizaje⁶.

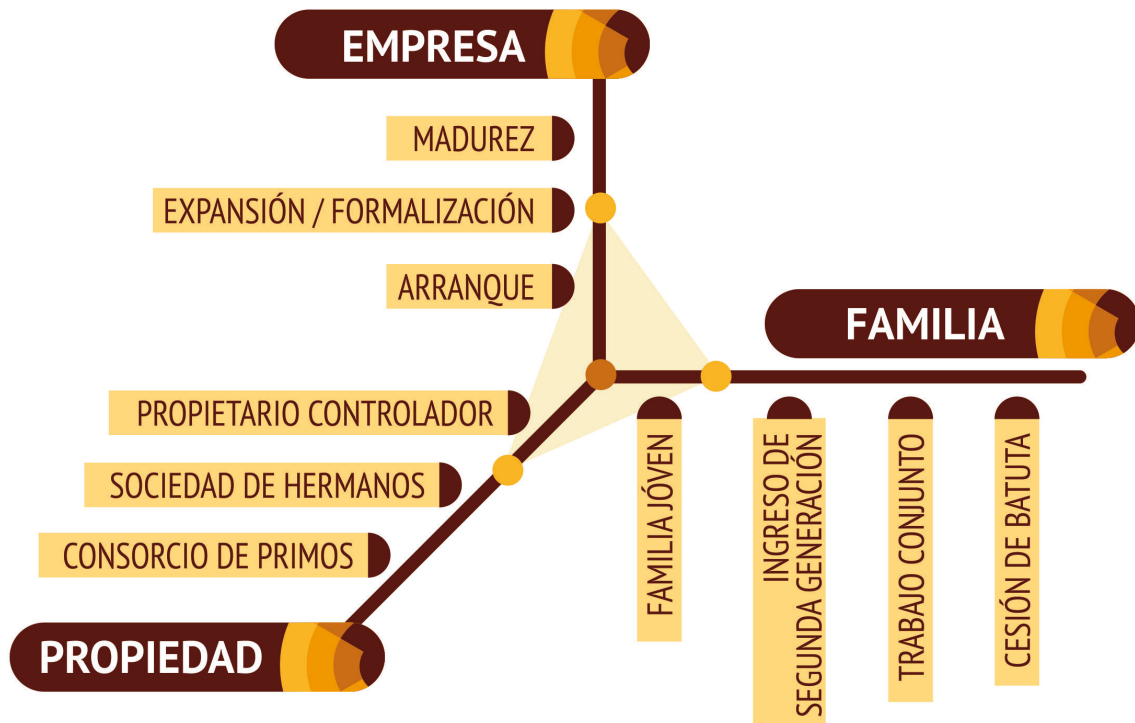
⁶ Entre las universidades que hacen uso de los círculos de estudio virtuales están la UNAM, la Autónoma de Puebla, de Quintana Roo, el Tecnológico de Monterrey, entre otras privadas y públicas. Los círculos establecen un procedimiento para acceder e interactuar en él, en general siguen la secuencia de tema, discusión, dudas, conclusiones y es moderado por un tutor o profesor.

Los círculos han modificado sus procesos y se han reubicado en los espacios virtuales. Ahora el lugar es el Internet y se pacta conectarse a cierta hora para realizar el círculo de estudio, la interactividad mediada es la premisa de este estilo de círculos. En México varias universidades han aplicado esta modalidad, en la que se abren plataformas digitales para que alumnos(as) y profesores(as) dialoguen en tiempo real desde el lugar que ellos prefieran o les sea más accesible.

De esta manera, con ayuda de la innovación sugerida por los especialistas que ahí laboran, el IDCE se ha incorporado gradualmente a las nuevas tecnologías. Esto ha permitido la apertura hacia las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) mediante procesos que directamente coadyuvan al producto del Instituto e indirectamente, al crecimiento profesional de los integrantes.

La experiencia adquirida significa una gran trayectoria en el ámbito empresarial. El hecho de participar en la fundación de un proyecto de tal magnitud ha impulsado la aprehensión de la consistencia de un modelo de negocio; desde el esquema operativo hasta la implementación de estrategias que coadyuvan al acercamiento del cliente. Si bien, una institución como el IDCE implica diversos ámbitos de trabajo, en el que más se han enfocado estrategias comunicativas ha sido en el forjamiento de relaciones internas y externas, como elemento central en la mejora de los procesos que rigen la operación del Instituto.

Figura 10. Análisis de evolución de la Empresa Familiar.



Fuente: Consultado en Protocolo Familiar, IDCE (2012).

CAPÍTULO 3. PROBLEMÁTICA IDENTIFICADA

El proyecto del IDCE, desde su creación, ha enfrentado diversos desafíos que han interferido con su consolidación en el mercado educativo. Entre otras cuestiones, resaltan el proceso de generar confianza en los estudiantes potenciales; el otorgamiento de permisos ante autoridades estatales y municipales, así como el mantenimiento de gastos de operación sin recurrir al aumento de precios del servicio educativo. De esta manera, el proceso de creación del IDCE se caracterizó por ser paulatino en cuanto a la organización de los órganos de gobierno interno, la constitución legal y la concordancia sobre la operación.

El giro del IDCE –al tratarse del nicho educativo– implicó una serie de procedimientos para legitimar su actuación. Desde la percepción del cliente hasta el reconocimiento por instituciones de validez oficiales, son hechos que requieren trabajo específico para lograr una operación efectiva, y, de esta forma, el impacto deseado. Puede reiterarse que el trayecto para la consecución de dichos objetivos ha significado una dedicación exhaustiva para identificar la mejor manera de edificar el Instituto.

Durante el periodo inicial de operación, el IDCE era afectado por falta de credibilidad, debido a las suspicacias sobre lo que una empresa de giro educativo y de reciente creación podía ofrecer. En este punto, el mantenimiento del Instituto fue difícil, con lo que el riesgo de cesar el proyecto se asomó en distintos momentos. Sin embargo, poco a poco, fue lográndose su sostenimiento, especialmente por la propia recomendación generada por los(as) alumnos(as) y la gradual consolidación del servicio educativo. Si bien el Instituto presenta avances significativos, aún dista de lograr un posicionamiento estable que permita la ampliación de resultados, principalmente por la falta de estrategias efectivas en cuanto a los procesos de comunicación interna y externa.

El IDCE es una empresa con poco tiempo en el entorno educativo de nivel medio superior y superior. Si bien se encuentra en una etapa de expansión, sus procesos internos se mantienen en vías de formalización, sobre todo por la transición entre lo dictaminado en el Protocolo Familiar y lo que debidamente debe estipularse en los documentos de actuación para empleados. Cabe destacar que el Instituto cuenta con objetivos claros como empresa familiar. No obstante, es imprescindible ampliar los objetivos como centro educativo. La réplica de éstos con base en los valores familiares, puede aproximar la inclusión espontánea de un sistema ético y diseñado de acuerdo con la institución social de mayor relevancia: la familia. En este sentido, es impostergable considerar objetivos que establezcan las líneas de acción en las áreas administrativas, de manera concreta, clara y más precisa.

A lo largo de esta experiencia profesional, se da cuenta del reconocimiento que los integrantes del grupo familiar hacen al liderazgo de Yolanda M.; apropian su visión y expectativas en cuanto a la consecución de objetivos, en tanto fundadora del Instituto. No obstante, existe una oportunidad de extender los canales formales de comunicación para que el conjunto de empleados (as) no pertenecientes a las ramas familiares, enfoquen su labor hacia la determinación de la propia fundadora. Todo buen líder debe estar abierto a la participación e interacción, dejando constancia de ello en procedimientos documentados, a fin de evitar caer en lo que Fernández Collado (2006) denomina líder autoritario, dominante e imperativo.

En esta tesitura, en la empresa familiar se ha definido concretamente la identidad, basada en los valores y tramas de parentesco, principalmente conceptualizada bajo el trabajo de equipo y proyectada en su propio sentido y dirección. La identidad permite desarrollarnos de manera profesional, empresarial y familiar. No obstante, la comunicación interna ha sido uno de los factores más sensibles debido al cúmulo de los diversos intereses, disposición y disponibilidad que caracterizan un proyecto de esta naturaleza.

3.1 Dificultades específicas

El IDCE presenta problemáticas en el flujo de comunicación entre los órganos que conforman la gestión de la empresa familiar. Este proceso se califica como decadente, ya que dista de generar respuestas eficientes a las cuestiones más urgentes que se presentan en el Instituto. Además de que, al afianzar diversas resoluciones, no todos los órganos participan representativamente en las decisiones que mejor convenga al Instituto y a las personas involucradas.

Esta situación tiende a presentarse frecuentemente por la relación entre lo familiar y profesional que se ha forjado al interior del Instituto. La creciente formalización de las dinámicas internas debe consolidarse en el marco del comportamiento organizacional y los factores que de éste derivan, trabajados por todos los integrantes del Instituto con la responsabilidad e integridad profesional necesaria.

Al interior de la empresa, la comunicación debe mantenerse ininterrumpida. Los temas a tratar con la planta de integrantes que laboran en las áreas administrativas y docentes, deben ser comprendidos por su carácter de inaplazables. Por lo que su continuo tratamiento es de suma relevancia, aunque no sea percibido como tal.

Respecto a la condición y estatus del Instituto, las cuestiones que prevalecen en esta etapa del IDCE implican mejorar el desarrollo de los procesos en las áreas académica, administrativa y control escolar; así como incrementar estrategias de atención para captar inscritos; la mejora del Proceso de Comunicación de información entre las áreas; la proactividad en la atención hacia el público en general y alumnos(as); el constante desarrollo y expansión de la empresa, y el seguimiento al proceso de aprobación de reconocimiento de validez oficial.

De acuerdo con lo que sugiere Aguado (2004), la comunicación interna contribuye en gran medida al buen funcionamiento de la organización, donde la

retroalimentación es un elemento clave. Se considera el área de oportunidad en el establecimiento de métodos que acorten las formas de comunicación desde la alta dirección, hasta las áreas administrativas, para que el tiempo de respuesta se reduzca a lo mínimo y, de esta manera, acelerar los flujos de información internos del Instituto para hacer más eficientes los procesos administrativos. Para el IDCE, la realidad está basada en la comunicación como elemento central de la familia.

Se ha detectado, asimismo, que la inclusión de auxiliares no pertenecientes a las ramas familiares puede fortalecerse aún más. La integración de especialistas que aporten a la profesionalización del Instituto significa un área de oportunidad que merece ser considerada, en tanto que la formación de recursos humanos efectivos es una vía de crecimiento y expansión. Aunado a que se presenta la oportunidad de establecer estrategias comunicativas que fortalezcan la identidad colectiva, como un conjunto de engranes con un fin individual, siendo ésta la vía para aportar al objetivo común. Con ello, el propósito es evitar fragmentaciones, al tiempo que se reducen disfuncionalidades en el Instituto.

Los preceptos debidamente estipulados, además de optimizar el trabajo, generan funcionalidad en la estructura de cualquier empresa, definiendo cada área y sus actividades a desarrollar, incluidas las cualidades que debe cumplir cada titular de ellas y las subordinaciones. Se ha constatado que el IDCE plantea la implementación de manuales de procedimiento y organizacionales en el Protocolo Familiar. No obstante, no cuentan con una versión física en su recinto. Es indispensable comprender que los manuales regulan y normalizan el comportamiento al interior de una empresa, así como la manera de relacionarse con otras instancias. Asimismo, describen en detalle cada tarea y procedimiento a realizar en la empresa y las sanciones por su incumplimiento.

El IDCE toma ventaja de su operación al mantener clarificada su normatividad frente al trabajo. Los reglamentos contribuyen al cumplimiento de los objetivos; definen la estructura de la empresa, de sus áreas y funciones, para delimitar las

responsabilidades que adquiere cada una de ellas, así como las tareas que debe cumplir cada titular y los subordinados de manera particular. Se complementa esta propuesta, al reiterar que el funcionamiento de los manuales está destinado a regular y normalizar el comportamiento al interior de una empresa y la manera de relacionarse con otras instancias.

Respecto a la comunicación organizacional, uno de los elementos clave es la imagen. En este sentido, el IDCE cuenta con una buena representación visual, llamativa y con colores que coadyuvan a la activación mental. En términos del logotipo, en tanto manifestación simbólica (Rodríguez, 2006^b), éste debe estar comprendido por todos los integrantes de la organización, por lo que se detectó un área de oportunidad al retomar dicho elemento, a efecto de describirlo e incorporarlo en los documentos normativos de la organización. En tanto el logotipo es la máxima representación visual de la empresa, debe estar presente en todo espacio físico del Instituto y debe ser comprendido su significado.

De igual forma, se identificó que, respecto a su modelo de negocio, el IDCE cuenta con alcances significativos e ilustrativos sobre sus servicios educativos. El valor adicional sobre este esquema, ha impulsado el posicionamiento del Instituto como un centro educativo accesible, módico y ético, identificado como un Instituto formalista de conocimiento, no instructor. Debido a esta fortaleza, la extensión de oportunidades hacia el fortalecimiento de capacidades internas y la percepción que tengan tanto los estudiantes vigentes como los potenciales, son metas asequibles en tanto que se planteen estrategias de comunicación orientadas a resultados.

La educación en los centros educativos pocas veces se acentúa en una practicidad. Por lo contrario, la mayoría se enfoca en enseñar teorías sobre temas que pocas veces son útiles en la vida cotidiana. El IDCE se centra en las capacidades de las personas sobre materias específicas y de interés personal, haciendo un uso combinado entre tecnologías, teoría y experiencia. No obstante,

no todos los docentes cuentan con especialización sobre alguna materia en específico, aunado a que la planta tiene un número reducido de docentes.

Gumucio (2011) afirma que no es suficiente integrar computadoras en los procesos de enseñanza-aprendizaje, ni la conectividad a Internet, sino que las escuelas deben procurar procesos de aprendizaje que motiven la reflexión a partir de la experiencia proveniente de una realidad social amplia. La practicidad debe ser revalorada en las aulas, la virtualidad no es una limitante, sino todo lo contrario, permite una interacción desde un espacio real de la vida cotidiana.

Asimismo, es necesario resaltar que regularmente el contacto por parte de los estudiantes interesados (as) se efectúa a través de redes sociales, por lo que actualmente la publicidad por estos medios, es una de las actividades básicas del Instituto. De acuerdo con *The Competitive Intelligence Unit (CIU)*, en 2016, el uso de redes sociales en México alcanzó una penetración de 93.6 % del total de internautas. El empleo comercial de redes sociales ha significado un gran paso hacia el *marketing* digital, ya que además de reducir costos, el alcance es mayor y más rápido. En este sentido, el IDCE puede tener un mayor impacto al mejorar estrategias publicitarias en redes sociales, dado que hasta ahora, se han presentado deficiencias en esta actividad.

En resumen, se enuncian las siguientes debilidades como parte de lo sugerido en este análisis:

a. Falta de Manuales organizacionales

En el Protocolo Familiar se especifica la relevancia y próxima creación de Manuales de Operación, en los cuales se presenten los lineamientos específicos sobre las actividades ejecutadas al interior y exterior del Instituto. Desde el área administrativa hasta los reglamentos firmados por alumnos(as), deben ser documentos imprescindibles hacia la consolidación de una estructura educativa, empresarial y formal. Por ello, es imperante elaborar la integración de este tipo de

compendios a la labor del IDCE, sobre todo para exponer las expectativas, motivos y objetivos del Instituto y eludir conflictos entre los integrantes cuando se presente alguna falta a las normas.

b. Estrategias comunicativas al interior

En el área administrativa del IDCE, los puestos laborales son otorgados a los integrantes de la familia. Las personas que cuentan con empleo provienen de alguna de las ramas familiares, lo que fortalece el involucramiento de los integrantes desde que son jóvenes. En el área docente, se ha procurado integrar a personas con mayor grado académico y de especialización, con la finalidad de asegurar la calidad del producto educativo y de estudiantes cada vez más preparados(as). No obstante, la oportunidad de fortalecer la base familiar puede permitir una dinámica de trabajo con mayor eficacia. Debido a que el Instituto se dirige bajo la cotidianeidad de las relaciones familiares, existe el riesgo de que los canales de comunicación entre directivos y empleados no se manejen de la manera más formal, lo que puede reducir la profesionalización del IDCE.

c. Reproducción constante de la filosofía de la empresa

La constitución del Instituto ha generado cierta identidad en las personas involucradas. La identidad es uno de los eslabones más provechosos en la empresa familiar, ya que el sentido de pertenencia –tanto a la familia como a la empresa– puede asegurar el compromiso y la dedicación en cada integrante. Debido a esto, es imperante diseñar estrategias que reiteren la filosofía bajo la cual se planteó el concepto de un espacio educativo como el IDCE. Esto con la finalidad de mantener sólido el convenio familiar, así como preparar a los integrantes más jóvenes con más herramientas y aspiraciones hacia la ampliación de un IDCE posicionado y reconocido.

d. Métodos de capacitación al personal

La credibilidad del IDCE tiene mucho que ver con la oferta y demanda de los servicios educativos que imparte. Para que el Instituto pueda operar de manera proactiva, es necesario que una cantidad de estudiantes potenciales se interesen en el producto que el Instituto ofrece. Si bien, una de las maneras con las que el IDCE ha adquirido alumnos(as) es la recomendación boca a boca, ello significa que los criterios del servicio ofrecido están alineados con la expectativa de quienes desean cursar sus estudios. No obstante, la mejora debe ser continua. Debido al giro de la organización educativa, es imperante considerar un servicio a la población estudiantil que cubra lo esperado en tiempo y forma. La capacitación al personal, tanto administrativo como docente, permite que la exigencia profesional sea cada vez mayor, por lo que la formalización del servicio educativo se verá reflejada a través de un incremento de la demanda, así como de una mayor proactividad y profesionalización por parte de los empleados. En tal sentido, enseguida se presentan las mejoras que fueron planteadas para esta institución educativa, a fin de contribuir al fortalecimiento de la misma, desde una óptica integral, basada –centralmente– en la comunicación organizacional.

CAPÍTULO 4. PROPUESTAS DE MEJORA Y SOLUCIONES

4.1 Estrategias

4.1.1 Proyección del servicio educativo

El servicio que ofrece el Instituto debe estar repetidamente proyectado a través de los canales comunicativos que emplea el IDCE. La mercadotecnia del Instituto se ha trabajado, en mayor medida, por medio de redes sociales. De esta manera, el empleo de estos medios debe ser estratégico respecto al continuo incremento de un impacto positivo en la percepción de los actuales estudiantes, así como de los potenciales. La incorporación de mensajes atractivos, como ofertas, incentivos, así como el uso de lenguaje personalizado y de promociones, forman parte de la estrategia que pueden coadyuvar a despertar el interés y acercamiento de otras personas que abrigan proyectos educativos o profesionales de esta naturaleza. Esta es un área que debe trabajarse de manera sistemática, con la finalidad de lograr un monitoreo de medios efectivo y adaptado al entorno tanto local como global.

4.1.2 Refuerzo de la identidad corporativa

Si bien, el Instituto se formó a partir de un proyecto familiar, es imperante proyectar hacia el exterior una imagen corporativa que permita acreditar la formalización de relaciones y vínculos empresariales en el ámbito educativo. La organización de eventos, foros de negocios o sesiones de *networking*, puede brindarle al IDCE un posicionamiento asequible que permita proyectarse como una empresa estratégica para otros interesados en las relaciones públicas, además de coadyuvar a la vinculación e inserción de egresados en ámbito profesional.

4.1.3 Extensión de canales formales de comunicación

Los medios de comunicación empleados en el IDCE, hasta ahora, se ciñen a reuniones periódicas entre el personal y al empleo de redes sociales para impulsar la publicidad de corte educativo. No obstante, por el tamaño de la empresa educativa⁷, es importante incorporar canales que motiven la profesionalización del Instituto.

En tal sentido, se propone mantener a la comunidad IDCE informada sobre actividades, o acontecimientos relevantes. El propósito es que dicha forma de operación, además de fomentar la comunicación, refuerce la identidad y el sentido de pertenencia. El empleo de estrategias de trabajo tipo *newsletters* –grupos virtuales de trabajo, reuniones frecuentes, u otras dinámicas– pueden ser de utilidad para activar la proactividad de los empleados, al tiempo que son capaces de aportar experiencias al alumnado, para que hallen en este tipo de «espacios educativos» una relación que va más allá del vínculo «cliente-servicio».

A través del Modelo Canvas, se pueden observar gráficamente los elementos que constituyen el modelo de esta empresa educativa. Para los alcances de la presente memoria, planteo un mayor énfasis en los módulos sobre la Propuesta de Valor, los Recursos Clave y Actividades Clave, en términos de cuantificar el impacto de una efectiva comunicación organizacional y sus alcances hacia el exterior; por ende, mejorar la percepción que pueden tener tanto los estudiantes actuales como los potenciales, en los distintos niveles y programas que se ofrecen. A continuación, se presenta el Modelo Canvas⁸ IDCE:

⁷ Debido a la composición del IDCE, este se encuentra en la categoría de Pequeña y Mediana Empresa.

⁸ El Modelo Canvas consiste en un modelo de negocio que tiene el propósito de describir la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor.

Tabla 2. Modelo Canvas del Instituto de Desarrollo de Competencias Educativas.

| Socios clave | Actividades clave | Propuesta de valor | Relaciones con los clientes | Segmentos de clientes |
|---|--|---|---|---|
| Secretaría de Educación del Estado de Guanajuato. Dirección General de Profesiones de la SEP. Universidad La Salle (certificación por elaboración de Protocolo Familiar). | Provisión de licenciaturas con especialidad y a corto plazo. Distintas modalidades de bachillerato, en solo 12 meses. | Costos accesibles. Estudiar y trabajar al mismo tiempo. Capacitación para aprender de forma independiente. Educación y profesionalización a corto plazo. Promociones. | Relación cliente-servicio. Comunicación indirecta a través de redes sociales. | Jóvenes. Adultos con estudios truncos. |
| | Recursos clave Recursos humanos. Ramas familiares. Empresa familiar. | | Canales Estrategias comunicativas al exterior. Redes sociales, interacciones publicitarias. Publicidad boca a boca. | |
| Estructura de costos Gastos de mantenimiento. Gastos de operación. Pago de sueldos. | | Líneas de ingreso Colegiaturas. | | |

Fuente: Elaboración propia, IDCE (2017).

Como se describe en el Modelo, el IDCE tiene una propuesta de valor significativa, al ofrecer un sistema educativo eficaz y adecuado a las necesidades de quienes buscan un crecimiento profesional, minimizando los costos de oportunidad. Por otro lado, es preciso señalar los beneficios de considerar la amplitud de recursos humanos que coadyuven a la profesionalización del producto educativo, y de esta manera, incrementar las actividades que el Instituto puede realizar.

Los estudios de Licenciatura se pueden realizar en un año y medio, por lo que se torna estratégico incluir docentes con trayectoria profesional destacada y motivar a quienes ya son parte del IDCE, para mejorar su nivel preparación. Para los

estudios de bachillerato, es necesario incluir profesores que cuenten con experiencia que sirva al alumno(a) como motivación para continuar su preparación académica, considerando al IDCE como primera opción.

En el momento del cierre de esta memoria, el IDCE contaba con 13 profesores con nivel de licenciatura en diversos campos. De este total, la mitad contaba con posgrado. Considero que la calidad del servicio educativo depende, en gran medida, de la preparación y capacidad de enseñanza de los profesores. Por lo tanto, es de suma importancia que todos cuenten con un grado académico y que continúen con su desarrollo profesional, para ser capaces de transmitir a los(as) alumnos(as) conocimientos actualizados, pertinentes, oportunos y realistas, de acuerdo con los nuevos desafíos que representa el competido e inestable mercado laboral.

Lo anterior coadyuvará a acrecentar –por ejemplo– la eficiencia terminal, la cual es del 85 al 90 por ciento. Desde su creación, en el IDCE, hemos trabajado porque este porcentaje sea cada vez mayor. De esta manera, la constante capacitación y actualización de los recursos humanos, es un área de oportunidad a prospectar, aunque una debilidad latente, sobre todo por el impacto que pueda generar en el estudiante una percepción negativa del contenido o impartición de los cursos.

Respecto a lo anterior, cabe destacar que la comunicación, en términos generales, aporta bienestar, desarrollo, crecimiento y oportunidad ante los diferentes públicos, en la medida en la que la concepción de ideas, iniciativas y proyectos, pueden ofrecer mayor rentabilidad y participación en el mercado una vez identificadas necesidades y demandas. Así, las relaciones públicas y la comunicación organizacional permiten interactuar de forma estratégica ante la necesidad de establecer organizaciones más dinámicas frente a los cambios, lo que amplía el espacio a nuevas formas de actuar con base en la cultura y compromiso de colaboradores.

La comunicación que ha servido para concretar el modelo IDCE, es analizada desde el ángulo interdisciplinar, en tanto que se implementa en concordancia con otras ciencias para el desarrollo óptimo del propio campo de acción del Instituto. En esta tesitura, el IDCE encuentra una debilidad en el vínculo que otras disciplinas podrían aportar al esquema educativo, ya que, a partir de ello, se propone conocer el pensamiento del público en distintas materias, tal como educación, política, ciencia, arte, industria, gobierno y, de esta manera, establecer prósperas relaciones públicas que enfoquen, con mayor resultado, el producto ofertado por parte del IDCE.

En este punto, comprender la diferencia entre relaciones públicas y mercadotecnia es sustancial. La primera tiene por objetivo “mantener y conseguir acuerdos y comportamientos positivos entre grupos sociales de los que depende la organización” (Wilcox, Cameron y Xifra, 2006), y retoma la responsabilidad de propiciar un entorno favorable para la organización tanto al interior como al exterior. Por otro lado, la mercadotecnia, se propone “atraer y satisfacer a los consumidores a largo plazo para alcanzar los objetivos económicos de la organización” (Wilcox, Cameron y Xifra, 2006), sobre esto adopta la responsabilidad de generar mercados entre los clientes y la organización.

La evolución de las relaciones públicas, dentro del marco organizacional, se formaliza a partir de las acciones internas y externas de empresas que las diferencian de su competencia, esto ha involucrado teorías, estrategias y prácticas orientadas a consolidar y mantener líneas de comunicación que refuercen la comprensión, aceptación, cooperación, recordación y reputación deseada con sus públicos, a efectos de todos aquellos factores que trascienden desde el interior hacia el exterior de la empresa (Fajardo y Nivia, 2016).

4.2 La comunicación organizacional como eje.

Uno de los elementos más representativos del IDCE es su constitución familiar, lo que implica un fundamento relevante en cuanto a valores, comportamiento ético y filosofía en general. Con base en esta memoria profesional, se plantea que la comunicación es un elemento significativo para la vida diaria y organizativa de una empresa, tanto de corte educativo como de otro giro; primordialmente por lo que respecta a procurar la armonía y el compromiso entre los integrantes. La relación que guardan la comunicación y la educación es fáctica, toda comunicación en la educación implica un proceso de transformación.

En este sentido, el objetivo de los procesos comunicacionales en las instituciones educativas consiste en transformar positivamente la sociedad, a través de la potencialización de las capacidades de los individuos. Más allá de basar la transmisión de conocimiento en el flujo de información, el IDCE involucra estrategias que forman individuos en el ámbito profesional mediante habilidades y aptitudes personales.

Respecto al posicionamiento del IDCE, es necesaria la vinculación con otros actores sociales y, así, estimular la contribución social de manera colectiva y activa dentro de la comunidad. Se trata de acciones que podrían abonar a la percepción de una empresa educativa de corte social. El Instituto mantiene una fuerte identidad hacia el interior. Sin embargo, debe considerarse la necesidad de mover esta fortaleza hacia el exterior, transformándola en un área de oportunidad respecto al reconocimiento de potenciales clientes y al público en general.

Por otro lado, la realización de las actividades basadas en la filosofía y en la reproducción de las identidades que distinguen la labor del Instituto, exige la materialización de estrategias. Estas coadyuvan a enaltecer el papel del IDCE dentro de la sociedad, como una fuente de conocimiento, preparación y educación, no solo accesible, sino también ética y transparente, guiada por

valores que proyectan una clara representación de la base de la sociedad: la familia. Desde luego, guardada toda proporción, desde luego, en el país existen muchas empresas que han surgido desde el tejido nuclear de las familias. Léanse los casos del Grupo Bimbo, Televisa, Televisión Azteca, así como instituciones educativas de alcance nacional como el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey (ITESM).

El IDCE puede consolidar dichas acciones mediante el aprovechamiento de sus propios recursos, comenzando con la infraestructura. Comunicar la filosofía de la empresa reiteradamente hacia el interior, implica recordar el mensaje por parte de los involucrados, al establecer relaciones mentales entre símbolos y significados, lo que, a su vez, genera una especie de *publicity*⁹ en los medios de comunicación. La creación de un campo de significación en común basado en el mensaje del Instituto; representa un área de oportunidad relevante en el impulso del producto educativo, mismo que responde a los actos del Instituto, condicionados por un contexto sociocultural temporal y espacial.

Los valores son los principales productos que se comunican a los estudiantes en el Instituto, ya que el IDCE, ha buscado la oportunidad de mantenerse como un promotor del cambio social, potenciando las capacidades individuales de las personas, tal como lo asegura Gumucio:

Si la educación tiene la función de sacar lo que el individuo lleva adentro, para potenciar su creatividad, conocimiento y sus valores, y para socializar con los demás, entonces no bastan los equipamientos y las capacitaciones en tecnología: lo que importan son los procesos que permiten comprender dimensiones de la imagen y del sonido que no por

⁹ El término *Publicity* significa la actividad de comunicación realizada por una empresa a través de diversos medios, con el objetivo de informar e influir en estos espacios para lograr aumentar la notoriedad e imagen de la empresa, mejorar relaciones con esos públicos, influir en la administración, entre otras ventajas. La *publicity* es una herramienta utilizada sin pretensiones de venta de ningún producto, sino más bien, "vender" las bondades e importancia de la empresa a través de la opinión objetiva proveniente de una fuente influyente.

demasiado obvias son mejor entendidas. Es un hecho que en medio de la “sociedad de la información”, vivimos un galopante analfabetismo de la comunicación (2011: s/p).

De esta manera, las demandas actuales de la sociedad de la información y del conocimiento, requieren de una capacitación holística para integrarse, ascender o cambiar de espacio en el sistema laboral. El Instituto desarrolla capacidades educativas en diversas áreas del conocimiento a nivel superior y medio superior. Como se ha señalado en otras secciones de esta memoria, el IDCE tiene como principios académicos: aprender a ser, saber, hacer y desempeñarse en la sociedad del conocimiento, la información, la comunicación y la tecnología. Principios muy cercanos a los pilares de la educación propuestos por Jaques Delors (1996): Aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser. El impacto de estos preceptos se consolida al propulsar el rol del egresado dentro de su comunidad.

En función de potenciar el posicionamiento del Instituto, es urgente resaltar y emplear estratégicamente el valor de la comunicación, misma que fluye entre los integrantes y circula entre los órganos de gobierno de la organización educativa, expandiéndose hasta los estudiantes. Estos procesos de comunicación transmiten los valores y principios de la empresa, además de potencializar las capacidades de los estudiantes. La relación entre educación y comunicación es inquebrantable, y entre más se esté consciente de este hecho, mayor será el crecimiento académico y profesional de los alumnos (as) y del Instituto.

En la siguiente tabla se presentan los modelos de marketing de diversos autores. Se visualizan los factores que intervienen en una campaña publicitaria, mismos que se proponen a la institución para las siguientes actividades a desarrollar:

Tabla 3. Modelos de marketing mix.

| | McCarthy (1960) | Lauterborn (1990) | Kotler (1992) |
|------------------------------------|---|---|---|
| Nombre | Las 4 P | Las 4 C | Las 4 S |
| Componentes | Producto Plaza Promoción Precio | Consumidor Costo/Valor Conveniencia de compra Comunicación Dialogada | Probing (sondeo de mercado) Partitioning. (segmentación) Prioritizing (fijación de prioridades) Positioning (posicionamiento) |
| Foco | El producto. El vendedor. | El consumidor El comprador | La estrategia. La lealtad. Las soluciones. |
| Orientación | El costo por impacto (masividad) | La relación | La conexión emocional La cultura |
| Mentalidad de Marketing | Mecanicista Fragmentaria Reduccionista Cortoplacista | Sistémico Integración Transversalidad Dircom | Horizontalidad Conectividad/Red Largo plazo Tecnología DircoN |
| Carácter | Marketing táctico | Marketing integral | Marketing estratégico |

Fuente: Tur-Viñes, V. y Monserrat-Gauchi, Juan (2014). "El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones". *Razón y Palabra*, vol. 18, núm. 88, diciembre. México: ITESM Estado de México. S/p.

Además, para los efectos de esta Memoria Laboral, se plantea la conveniencia de que se apliquen las etapas de un plan estratégico de acuerdo con Tur-Viñes y Monserrat-Gauchi (2014):

- **Primera etapa. Análisis de la situación.** Se recaba tanto información interna como externa sobre la organización y el servicio o producto que se pretende ofrecer, así como los públicos hacia los cuales va dirigido. Es la etapa más extensa.
- **Segunda etapa. Diagnóstico de la situación.** Una vez recabada la información, se hace un análisis objetivo sobre el estado actual, considerando los datos duros y la situación real de la empresa. Se puede hacer uso del DAFO.
- **Tercera etapa. Determinación de los objetivos de comunicación.** Una vez identificados. La formulación de los objetivos va de acuerdo a las prioridades planteadas por la empresa, por ejemplo, atraer más clientes, posicionar la imagen, impactar socialmente.
- **Cuarta etapa. Elección de las estrategias.** Los diferentes niveles son: 1º estrategias corporativas (visión y misión); 2º estrategia de cartera (alternativas de producto-mercado); 3º estrategia de segmentación y posicionamiento (conjunto de clientes con características semejantes a los que la empresa se dirige en uno o varios mercados) y, 4º estrategias funcionales.
- **Quinta etapa. Definición de los planes de acción.** Se detallan las acciones para cumplir con cada uno de los objetivos planteados, y tanto la manera como el momento de hacerlo. Incluye las asignaciones de recursos humanos, materiales y financieros.
- **Sexta etapa. Evaluación.** Una vez realizadas las acciones de las etapas anteriores, se evalúan de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos.

Considero que el diseño y aplicación de estrategias basadas en el concepto de *comunicación educativa*, puede funcionar tanto al interior como exterior de la empresa. Este mecanismo habrá de consistir en un modelo innovador definido como aquella educación que hace uso de la información, medios de comunicación y tecnologías, integrándolas con las necesidades de los estudiantes, aunado al uso de los medios tradicionales del proceso de enseñanza-aprendizaje (Sierra, 1999, 2000; Kaplún, 1998; Prieto, 1998).

4.2.1 Algunas acciones en el corto plazo

Si bien para los efectos esta memoria laboral, no se debe considerar que está incluido todo cuanto la organización educativa requiere, planteo un conjunto de vetas de oportunidad que podrían redundar en mejoras palpables para esta organización educativa.

a. Intranet

Este medio facilita la comunicación al interior de la organización y mantiene a disposición permanente los manuales, procedimientos y políticas de la empresa, incluida su filosofía. De igual manera, tiene la función de diario, las notas relevantes se colocan en el quiosco de inicio, y se pueden enunciar las metas, ya sea de producción, captación de alumnos, egresados, etc.

b. Cohesión

Es bien cierto que los integrantes de la familia están integrados a la organización, puede haber fisuras con los trabajadores que no pertenecen a ninguna rama familiar. Para evitarlo, podría plantearse un procedimiento de reconocimiento y escalafón de empleados, a fin de generar un clima de equidad de oportunidades para todos los integrantes de la organización.

c. Campaña de cultura

Estaría compuesta por un diagnóstico, diseño e implementación de estrategias que tuviesen como propósito identificar el grado de conocimiento sobre la filosofía, identidad, imagen y el sentimiento de pertenencia a la organización, para diseñar estrategias encaminadas a fortalecer las debilidades detectadas y mejorar el clima que permita acrecentar el desempeño de los trabajadores.

d. Espectaculares

El nicho potencial del IDCE está afincado en espacios laborales, quienes buscan mejorar, ascender o certificar sus capacidades. Ante ello, se podrían colocar espectaculares que ofrezcan los servicios del Instituto en lugares estratégicos, como zonas industriales, mercados u otros sitios de especial relevancia para estos fines.

La educación comunicativa ha tenido su auge en el presente siglo. A la par de la sociedad del conocimiento, configurada por la globalización, es claro que las TIC han tenido una función preponderante y cada día más palpable. Asimismo, han surgido nuevas categorías en las instituciones educativas, tales como: aula virtual, educación en línea, interacción virtual, cultura digital, entre otros. Como lo indica Medina Mayagoitia (2010) la comunicación educativa no se limita al uso de los medios tecnológicos de comunicación en la educación formal, sino que también puede ser llevada a la familia, las empresas o bien a las asociaciones civiles.

La aparición de la web 2.0 revolucionó la comunicación en muchos ámbitos; la característica central fue que la interactividad se tornó constante y una exigencia perenne. Las principales afectaciones son: inmediatez, rapidez y conectividad. Después, con el surgimiento de las redes sociales, una nueva manera de interacción surgió en la sociedad. En este contexto, la comunicación en las organizaciones no escapó a estas tendencias en la sociedad de la información. Así, los procesos comunicativos internos y externos están condicionados por las nuevas tecnologías, con las redes sociales se amplía el mercado.

La relevancia de la tecnología en el IDCE radica en su competitividad. En la actualidad, quien no esté dentro de la red (Internet), está dejando escapar una oportunidad; está en desventaja con sus competidores; en este caso, en el nicho de los servicios educativos de nivel medio superior y superior.

La tecnología –al interior y exterior del Instituto– facilita el acceso a la información a bajos costos, además de considerar que los canales de comunicación a través de estos medios generan mayor impacto de la publicidad a un costo menor.

Como sugiere José Sixto (2014), internet es el centro comercial del mundo. Ahora las cestas son virtuales y se llenan la hacer *clicks* en iconos. Se compra, también, al frente de una computadora. Las redes sociales son un espacio de la realidad extendida en la sociedad de la información, es un lugar al que «asisten» millones de usuarios del mundo para adquirir e informarse sobre bienes o servicios.

Ana M^a Enriquez (2013) alude a las redes sociales como instrumento de gestión de crisis por medio de la prevención, plan de comunicación e imagen. Se trata de fortalecer la reputación de la empresa a través de redes sociales, al tiempo que se posiciona la imagen institucional. Las ventajas en las redes son: inmediatez, rapidez, modificación de contenidos y retroalimentación en tiempo real. Por lo tanto, considero que el IDCE cuenta con un área de oportunidad sumamente prometedora en este aspecto.

Las redes socio-digitales son usadas como medios publicitarios porque:

“...las organizaciones quienes han encontrado en estas redes sociales un nuevo canal que permite promocionar sus productos, transmitir sus valores corporativos e interactuar directamente con sus públicos de interés, los cuales se han convertido en agentes activos desde el punto de vista de la comunicación, siendo generadores de opinión y utilizando las redes sociales para decir lo que les gusta o no les gusta de la organización” (Enriquez, 2013: 122).

La publicidad también incluye la promoción a través de los propios valores corporativos, que en el caso del IDCE, son los familiares. Las estrategias de publicidad en el internet son: a). En los portales corporativos, b). A través de emailing, c). En los enlaces patrocinados y, d). En los portales sociales (Sixto,

2014). Las estrategias van desde pagar en espacios publicitarios online hasta el aprovechamiento de redes sociales gratuitas.

Respecto a esto, las consideraciones que se deben tomar para impulsar la propagación del concepto que ofrece el IDCE, son:

- Establecer una conexión inicial básica para explorar las posibilidades y los beneficios en los que espera repuntar.
- Analizar el impacto de Internet en la organización, así como hacia su sector de actuación, a fin de aprovechar las oportunidades, pero también para afrontar las amenazas.
- Definir la estrategia, los objetivos y las líneas de actuación: ¿Cómo mejorar la comunicación? ¿Cómo estar presente en Internet? ¿Cómo desarrollar un programa de marketing de relaciones?
- Evaluar los riesgos. Si bien como reza el refrán del castellano antiguo, «No todo el monte es orégano». Habrá que pensar en la forma de conexión más adecuada, en la inversión requerida.
- Una vez planificada habrá que implantar la estrategia y una vez implantada habrá que controlar y seguir los resultados. (Sixto, 2014: 193-194).

El IDCE tiene un potencial en el ciberespacio, si se le considera como una e-empresa, definida por Baptista (2006), como aquellas organizaciones que dependen de microprocesadores y conductores para captar clientes o bien que en gran parte de sus procesos están involucrados en actividades computacionales. El IDCE entra en el segundo tipo de organizaciones consideradas e-empresas, dado que su servicio se presta principalmente por medio de plataformas tecnológicas.

En este sentido, el empleo estratégico de redes sociales debe aumentar y permanecer continuo. Este tipo de redes digitales han permitido –mediante dos formas– medir el alcance del IDCE. La primera radica en la cantidad de visitas y reproducciones, y la segunda, son las interacciones. Aunque el Instituto

únicamente tiene cuenta en Facebook, cabe considerar involucrarse en las otras dos plataformas con mayor demanda: Twitter y YouTube, las cuales también pueden vincularse entre ellas para incrementar la interactividad¹⁰. Ver Figura 11.

Figura 11. Red de circulación de mensajes en redes sociales.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Las redes sociales amplifican los mercados al acelerar los procesos de interacciones entre las empresas y los clientes. El tiempo de respuesta a una solicitud se reduce al mínimo y prácticamente se conversa en tiempo real. Los consumidores no han cambiado sus hábitos de consumo, solamente han diversificado las formas en hacerlo, “Los consumidores tienden a actuar por la recomendación, como si fuera esta un acelerador del proceso de compra, cuando es la que funge como acelerador del proceso de posicionamiento” (Pérez, 2012: 136).

¹⁰ De acuerdo con la Asociación de Internet, en 2016, el número de internautas en México llegó a 70 millones de personas, lo equivalente al 63 % de penetración entre la población. Facebook se mantiene como la principal red social en México, con el 95 % de mexicanos inscritos, le sigue YouTube, con el 72 % y Twitter con el 66 % (Asociación de Internet, 2017).

SUGERENCIAS

La recomendación de los usuarios-estudiantes puede ser la mejor estrategia para los anuncios publicitarios. El IDCE debe desarrollar una estrategia basada en las recomendaciones de los estudiantes. Realizando videos donde narren sus experiencias y logros a partir de estudiar en el Instituto, los cuales deben ser cargados en YouTube y después compartidos tanto en Facebook como en Twitter. Respecto al mercado meta del IDCE, se reconoce un área de oportunidad significativa, ya que el Instituto no tiene claramente identificado un grupo focalizado de usuarios. En contraste, cualquier persona puede acceder a una educación que privilegia el desarrollo de sus competencias, trasformando sus expectativas de crecimiento profesional y social. Asimismo, el Instituto utiliza recursos comunicativos para formar profesionistas en diversas áreas de competencia.

Se estima que los estudiantes potenciales, configuran el mercado de las organizaciones, «son los más importantes, los que le dan vida a toda la organización gracias a su preferencia y pago por sus productos y servicio» (Treviño, 2000: 12). La comunicación, en este sentido, es un proceso totalizador que se diversifica al exterior y al interior de la organización, tanto emisores como receptores van cambiando. Sin embargo, cuando se trata de clientes, todos se concentran en el mercado. Si bien, todas las actividades convergen a fin de atraer o mantener clientes, sólo algunos procesos de comunicación están dirigidos a este público meta, en especial los de publicidad y mercadotecnia.

El mercado es en donde están los posibles estudiantes-usuarios de los servicios del IDCE. Como se ha dicho líneas arriba, está claro que en el caso del Instituto no existe un mercado del todo definido, ni estratificado, pero sí los hay con ciertas

características que le permiten entrar a un segmento. La principal característica reside en la poca disponibilidad de tiempo, por lo que las estrategias de mercado se concentran en quienes por sus actividades laborales les impiden una educación presencial.

Sin embargo, es indispensable que el servicio educativo continúe fortaleciéndose bajo esquemas de educación impartida de manera innovadora y estratégica. Francisco Sierra (2000) sugiere que con la comunicación educativa el alumno podrá construir conocimiento de una forma independiente con el acompañamiento del maestro, aprovechando las oportunidades de aprendizaje que ofrece la era global. Si bien, el modelo pedagógico del IDCE es flexible, respecto a la disponibilidad de tiempo del alumno, es importante forjar la inclinación autodidacta en los estudiantes, aprovechando que el Instituto promueve docentes dinámicos que se emplean en mayor medida como facilitadores del conocimiento, y no tanto como educadores.

Los cambios de paradigma en la sociedad de la información han generado distintas formas de apreciar el empleo de la tecnología en distintos ámbitos de la vida cotidiana. El IDCE ha logrado un vínculo entre la información y las nuevas tecnologías. No obstante, es posible acrecentar más el enrolamiento del Instituto en este aspecto. De acuerdo a Kaplún (1998) toda institución educativa debe afrontar los desafíos en la contemporaneidad, fortaleciendo el autoaprendizaje y el co-aprendizaje, volviendo más autónomos a los estudiantes, estimulando la creatividad, la confrontación y el pensamiento crítico. En concreto, se trata de una autoeducación orientada, es decir, las instituciones cumplen la función de poner a disposición de los estudiantes los recursos humanos y materiales que los guíen en la construcción del conocimiento.

La comunicación educativa es la formación profesional a través de los procesos de la comunicación, por medio del vínculo entre información y nuevas tecnologías, ya sea presencial o virtual, es decir:

...una forma de acompañamiento a procesos sociales que tome en cuenta no lo que inducimos a hacer a través de la comunicación, sino lo que logramos en aprendizajes en las relaciones presenciales o bien mediante las posibilidades ofrecidas por los medios tradicionales y las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (Prieto, 1998: 329-330).

El IDCE desarrolla competencias, conjungando el modelo tradicional con las nuevas formas de enseñanza-aprendizaje. Asimismo, aprovecha los conocimientos adquiridos en la vida personal y laboral de sus estudiantes. Los conocimientos adquiridos, pueden encontrar un cauce inmediato en el campo laboral donde se desempeñen los estudiantes, tomando como base la experiencia de cada uno.

Los egresados del IDCE tienen la ventaja de que pueden mantenerse en su propio proyecto de vida, al tiempo que estudian; lo que les permite aplicar de una manera inmediata los conocimientos con su propia experiencia, aún más, con sus vivencias laborales o familiares. En este sentido, no existe una confrontación con la realidad después de egresar de la escuela, puesto que no se han apartado de ella.

El ascenso en la preparación académica de los estudiantes es un aspecto que facilita el acceso a otros ámbitos, entre ellos el económico. Como lo han sostenido algunos sociólogos, el capital cultural se intercambia en los espacios sociales, sean trabajos, clubes, familia, etc. (Bourdieu, 2008). El IDCE provee ese capital cultural que, mediante un proceso selectivo de conocimiento por parte del estudiante, le dará las herramientas para continuar desarrollándose en los espacios sociales.

Es importante señalar que, desde el IDCE, no se trata de pugnar por una educación instrumentalista, sino transformadora, que permita tanto el crecimiento profesional como personal del estudiante. Además de forjar hábitos que

coadyuven a su empleabilidad y rápido ascenso en el ámbito profesional. Por eso, el IDCE, propone métodos académicos que orienten a su alumnado a desarrollar sus competencias desde sus lugares cotidianos, por medio de los medios tecnológicos, con planes de estudio pensados en las exigencias de la era global, enfatizando el rol transformador de la educación.

El IDCE toma la interacción virtual, la estimulación individual, el diálogo y el intercambio de ideas, para optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje, con la finalidad de construir conocimientos. Sin embargo, un elemento que no está del todo presente es el cultural, que de acuerdo con Sierra (2000), además de la información, la tecnología, la comunicación y la educación, la cultura debe ser un elemento de relevancia para la educación comunicativa, dado que ésta se fundamenta en la integración de estos elementos.

La inclusión de estrategias comunicativas al marco contextual, teórico y práctico del Instituto, puede constituirse en una mejora significativa de los procesos internos. Por ello, incorporar modelos basados en la educación comunicativa podría coadyuvar efectivamente al flujo de la comunicación organizacional, en tanto que los involucrados en el Instituto entiendan la razón del producto y cómo este constituye tanto la identidad interna como externa, individual y colectiva de los componentes del IDCE.

Para la intervención de la segunda generación, se ha estipulado que su participación se verificará con base en su perfil profesional; lo que permitirá acrecentar la calidad del IDCE. En cuanto a los sobrinos que aún no culminan sus estudios, se integrarán trabajando con remuneración, para estimular un proceso formativo en su vida laboral. Lo anterior permite conocer la visión crítica-constructiva en el planteamiento de proyectos de mejora y crecimiento.

En el esquema FODA, se presenta la situación actual del Instituto en cuanto a mejoras que pueden ser consideradas:

Tabla 4. Análisis FODA del Instituto de Desarrollo de Competencias Educativas

| | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contar con licenciaturas a corto plazo. - Entrega de documento con validez oficial en tiempo y forma. - Propuesta de valor diferenciada. - Infraestructura adecuada. | <p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprobación de solicitud de reconocimiento. - Amplitud del producto educativo. - Capacitación de recursos humanos. - Incremento de las estrategias comunicativas. - Percepción del cliente. |
| <p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estar actualmente en proceso de aprobación de reconocimiento de validez oficial. - Falta de manual de organización de la Institución. - Falta de manual de procedimientos. - Comportamiento organizacional. | <p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Delimitar expansión. - No contar con la aprobación de reconocimiento de validez oficial. |

Fuente: Elaboración propia, IDCE (2017).

Mediante el análisis FODA, se espera transformar las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguado, J.M. (2004). *Introducción a las teorías de la comunicación y la información*. España: Universidad de Murcia.
- Arley, J y Palacios, C. (2014). “De la comunicación organizacional a la comunicación productiva: modelo propuesto por Abraham Nosnik” [Entrevista]. En *Razón y Palabra*, Número 87 Julio-Septiembre. Colombia: Editorial Razón y Palabra. Disponible en: [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N87/RE87/01_Palacios_E87.pdf]
- Asociación de Internet. (2017). 13º Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2017. México: Estadística Digital.
- Baptista, P. (2006). “Las organizaciones y su ambiente: el caso de las e-empresas”. En Fernández Collado, Carlos (coord.). *La comunicación en las organizaciones*. Págs. 214-231. México: Trillas.
- Blázquez, A. (2013). La información y comunicación, claves para la gestión del conocimiento empresarial. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 11, Núm. 1, pp. 23-32.
- Bourdieu, P. (2008). *Capital cultural, escuela y espacio social*. México: Siglo XXI.
- Chillida, G. (2005). *La Comunicación Organizacional: Clave para la Gestión del Conocimiento Eficiente*. En *Razón y Palabra*, Número 55 febrero-marzo. Colombia: Editorial Razón y Palabra. Disponible en: [<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n55/gchillida.html#au>]
- Correal, M.C, et al. (2008). “El lenguaje y la comunicación en los procesos organizacionales de la empresa”. En *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 62, págs. 141-153. Bogotá: Universidad EAN. Disponible en: [<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2061145701>]
- Dirección General de Modernización y Desarrollo Administrativo. (2004). *Guía para la elaboración de Manuales de Organización*. México: Secretaría de la Contraloría General de Sonora.

- Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto. (2009). *Guía técnica para la elaboración de Manuales de Procedimiento*. México: Secretaria de Relaciones Exteriores.
- Enrique, A.M. (2013). "La gestión de comunicación de crisis en las redes sociales". *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, vol. 8, núm. 24, enero-abril, pp. 116-131. Venezuela: Fundación Miguel Unamuno y Jugo
- Fernández, C. (2001). *La comunicación Humana en el mundo contemporáneo*. México: McGraw-Hill.
- Fernández, C. (coord.) (2006). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Fernández, C. y Galguera, L. (2009). *Teorías de la comunicación*. México: McGraw-Hill.
- Geertz, C. (1987). *La interpretación de las culturas*. México: Gedisa.
- Guiraud, P. (2011). *La semiología*. México: Siglo XXI.
- Gumucio, A. (2011). "Comunicación y educación. Una deuda recíproca". En *La hojarasca*, no. 31, disponible en [<http://www.escriitoresyperiodistas.com/NUMERO31/alfonso.htm>]
- Kleising-Rempel, U. y Knoop, A. (comp.) (1999). *Lo propio y Lo Ajeno*. México: Plaza y Valdéz.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las Organizaciones*. Argentina: Pearson Education.
- LXII Legislatura, INEE (2015). *Reforma Educativa. Marco normativo*. México: LXII Legislatura e INEE.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación: Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson.
- Pérez, M. (2012). "Redes sociales, mecanismos generadores de reputación organizacional para las PyMEs". *Universidad & Empresa*, vol. 14, núm.

22, enero-junio, 2012, pp. 131-149. Colombia: Universidad del Rosario.

Rivera, A.B, *et al.* (2005). "La comunicación como herramienta de gestión organizacional". *Negotium*, vol. 1, núm. 2, noviembre, pp. 32-48. Venezuela: Fundación Miguel Unamuno y Jugo.

Rodríguez, H.A. (2006^a). "Definición y alcance de la comunicación organizacional". En Fernández, C. (coord.). *La comunicación en las organizaciones*. Págs. 11-17. México: Trillas.

Rodríguez, H.A. (2006^b). "Cultura Organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación". En Fernández, C. (coord.). *La comunicación en las organizaciones*. Págs. 88-97. México: Trillas.

Rodríguez, M. y Apodaca, P.M. (2004). "Cultura organizacional en centros educativos". En Páez, D. *et al.* (coords.). *Psicología social, cultura y educación*. Págs. 45-54. España: Pearson Educación.

Shaw, M.E. (1986). "Dinámica de grupo". En Fernández, C. y Dhanke, G.L. (coords.). *Comunicación humana: Ciencia Social*. Págs. 69-109. México: McGraw-Hill.

Sixto, J. (2015) "Desarrollo de las redes sociales como herramienta de marketing. Estado de la cuestión hasta 2015". *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, vol. 13, núm. 26, enero-junio, pp. 179-196. Colombia: Universidad de Medellín.

Steckerl, V. (2006). "Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado". *Pensamiento & Gestión*, núm. 20, julio, pp. 194-215. Colombia: Universidad del Norte.

Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*. Cuba: Universidad de La Habana.

Treviño, R. (2000). *Publicidad. Comunicación integral en marketing*. México: McGraw-Hill.

Tur-Viñes, V. y Monserrat-Gauchi, J. (2014). "El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones". *Razón y Palabra*, vol. 18, núm. 88, diciembre. México: ITESM Estado de México. S/p.

Zubieta, E. y Páez, D. (2004). "Cultura y Psicología Social". En Páez, D., *et al.* (coords.). *Psicología social, cultura y educación*. Págs. 25-44. España: Pearson Educación.

ANEXOS

ANEXO 1. Informe de las actividades y balance.

La trayectoria personal dentro del IDCE se remonta a la creación de esta institución educativa. Comienza desde que la iniciativa surge de Yolanda M., se tomó la decisión, en familia, de cambiar el concepto del negocio tradicional.

El involucramiento en el ámbito educativo implicó un giro significativo de la empresa familiar. El proyecto se concibe con la participación de todos los integrantes de las ramas familiares, quienes aportaron activamente al modelo del negocio con base en su especialidad. Este proceso significó un trabajo exhaustivo sobre la manera más efectiva de implementar los procesos acordados y, así, materializar el producto educativo.

Las reuniones familiares, desde el inicio, han tenido el objetivo de direccionar el trabajo hacia la consecución de metas comunes que no alteren la armonía familia, la estructura del IDCE y/o la operatividad dentro del Instituto. Éstas fueron mediadas por un individuo ajeno a la familia, con la finalidad de mantener un curso objetivo y con perspectivas externas sobre la manera más efectiva de materializar la idea, considerando todas las implicaciones que pudieran surgir, desde los permisos y certificados oficiales hasta superar la etapa de arranque del Instituto.

Las sesiones de trabajo consistieron, primordialmente, en la coordinación de los diferentes actores involucrados. Lo anterior implicó, en primera instancia, tanto el planteamiento de estrategias para impeler el trabajo en equipo, como todo lo relacionado con la operación del Instituto. En este punto, la comunicación fue uno de los factores clave para consolidar el proyecto y lograr la consecución de los objetivos propuestos. Esta fue una de las labores más significativas lideradas por Yolanda M., en tanto que la coordinación del trabajo y el impulso colaborativo no se hubieran logrado de manera eficiente sin la intervención de la fundadora.

Reitero que, en este caso, la empresa se consolida a partir de la familia. En la base social, el IDCE aventaja su constitución al provenir del grupo familiar, ya que las relaciones de trabajo entre los integrantes se forjan de manera natural por los antecedentes existentes sobre el conocimiento de la convivencia familiar. Asimismo, a pesar del parsimonioso recorrido del IDCE, el proceso de instauración del proyecto es calificado como eficiente en contraste con empresas que provienen de relaciones empresariales.

De igual manera, reitero lo manifestado por Fernández Collado (2006) sobre las cuatro fases por las que atraviesan los grupos hacia su desarrollo: formación, conflicto, regulación y desempeño. Al vivenciar cada una de estas etapas, coincido en que el traslado de la idea hacia la edificación del proyecto consistió en un paso desafiante, sobre todo porque se trató de un ámbito nuevo para la familia y el negocio.

La etapa de formación consistió en los primeros intercambios de información que tuvimos en la familia, donde se incluyen a los fundadores de la empresa familiar. El conflicto se suscitó al identificar debilidades y la falta de solvencia económica de algunos integrantes. Una vez superado el conflicto, la regulación llegó cuando logramos asumirnos como unidad y aprobamos el inicio de la empresa, alcanzando así la cohesión. Incluso, en el acta constitutiva se estipularon las responsabilidades de cada integrante del grupo.

La traslación del negocio familiar del nicho comercial hacia el educativo implicó un reto para los involucrados. Previo a la materialización de la iniciativa, fue requerida una profundización en la materia sobre los elementos constituyentes del área. Desde la preparación académica, planes de estudio, docencia, hasta la parte administrativa sobre operación de gastos, certificación de estudiantes y carreras demandadas. Este último rubro, tanto para interés del alumnado como para favorecer la operación del Instituto, se ha tratado de efectuar sin comprometer la capacidad del mismo en cuanto a la oferta del producto educativo.

Los primeros trabajos de formación del IDCE estuvieron dirigidos a la definición del nombre, el enfoque del Instituto, el mercado meta, el diseño de logotipo y la asignación de actividades a los integrantes. Posteriormente, nos centramos en identificar qué medios emplearíamos para anunciarnos y de qué manera impactaríamos en el mercado, así como canalizar la labor necesaria para lograr la acreditación de permisos y certificados oficiales.

Respecto a las actividades venideras, el equipo colaboró en todo lo prospectado. Los cursos de acción se definieron a partir de la conjugación de ideas, estrategias y directrices consideradas por todos los integrantes. Respecto a esto, una vez definida la estrategia de arranque, el área de trabajo bajo mi responsabilidad se mantuvo enfocada en la gestión y administración de los recursos de la empresa, las relaciones públicas, la publicidad y la mercadotecnia.

A partir del 2009, un año después del planteamiento del negocio y la elaboración del Protocolo Familiar, comencé con las actividades relacionadas con la administración del Instituto. No obstante, durante la etapa de arranque, los integrantes involucrados colaboramos en todas las áreas del IDCE, con la finalidad de acelerar la operatividad y acercarnos a resultados positivos lo más pronto posible.

Las primeras actividades consistieron en la administración de los recursos del Instituto. Los costos iniciales, debido a la magnitud del proyecto, resultaron elevados. Sin embargo, la adecuada gestión financiera permitió que la operatividad no se afectara y que, una vez estabilizado el concepto, se presentara la oportunidad de cambiar de domicilio. Tan pronto nos establecimos en el nuevo espacio, comenzamos a notar un incremento significativo de los interesados, por lo que decidimos emprender una campaña publicitaria que nos sirviera para darnos a conocer con mayor alcance y resultados.

Desde mi ámbito de colaboración, con el resto del equipo, destinamos un gran esfuerzo y coordinación al desarrollo de esta campaña. El continuo trabajo en mercadotecnia evidenció que uno de los canales con mayor alcance publicitario han sido los anuncios colocados, principalmente, en el edificio del Instituto. De esta manera, coordiné la campaña denominada “Licenciaturas hasta en 18 meses”, una vez definido el modelo a seguir con dicha campaña, incorporamos *spots* en radio, televisión y anuncios en autobuses.

La coordinación de la campaña coadyuvó efectivamente al posicionamiento del Instituto. Gradualmente, logramos acomodarnos en el mercado educativo, adquirimos mayor presencia y nos convertimos en una opción asequible para los interesados en continuar sus estudios. Los resultados de la campaña fueron más visibles cuando notamos que otros espacios educativos copiaron el concepto publicitario e incorporaron estrategias similares a las propuestas por el IDCE.

Este tipo de campañas, han servido activamente a reforzar la identidad del Instituto, tanto al interior como al exterior. Evidentemente estos receptores se perciben al exterior de la organización, al interior se encuentran los miembros de la organización y también la circulación de mensajes es entre y para ellos.

Posteriormente, concentramos la labor publicitaria a través de medios digitales. Canalizamos el trabajo en una pequeña empresa encargada de administrar los espacios del Instituto en redes sociales. Mi trabajo consistió en forjar la relación mediante la cual comenzamos la contratación y delegación del grupo de expertos enfocados en este ámbito.

A través de esta empresa de corte educativo, resaltamos campañas dirigidas, regularmente, a público de jóvenes, que son quienes principalmente estudian. Asimismo, se ha planteado la necesidad de campañas dirigidas a todo el público, considerando que el mercado meta del IDCE es más amplio por la modalidad del producto educativo.

A partir de ello, he planteado la estructura más adecuada para que una campaña publicitaria cuente con los siguientes elementos:

- Incluir servicios extra en los programas (actividades extracurriculares sin costo), tal como la extensión del acompañamiento docente.
- Ofrecer el material didáctico impreso o digital.
- Agregar certificaciones importantes para el mercado y que estén alienadas con los programas. (Microsoft, Kumon, Oracle, Berliz, etc.)
- Diferenciar la oferta educativa, (puede ser la forma de impartir clases, el nivel de maestros, las instalaciones, etc.).
- Incluir en todas las formas de publicidad el mapa de ubicación.
- En los costos incluir siempre las actividades adicionales.

Confirmando que los estudiantes potenciales son el nicho de las organizaciones, “Son los más importantes, los que le dan vida a toda la organización gracias a su preferencia y pago por sus productos y servicio” (Treviño, 2000: 12). La comunicación, en este sentido, es un proceso totalizador que se diversifica al exterior y al interior de la organización, tanto emisores como receptores van cambiando. Sin embargo, cuando se trata de clientes, todos se concentran en el mercado. Si bien, todas las actividades convergen a fin de atraer o mantener clientes, sólo algunos procesos de comunicación están dirigidos a este público meta, en especial los de publicidad y mercadotecnia.

El mercado, en el ámbito educativo, se define como el espacio en donde se encuentran los posibles usuarios de los servicios del IDCE. Para el Instituto no existe un mercado claramente definido, ni estratificado, pero sí se diferencian por la consistencia de características que han permitido al Instituto introducirse en un segmento específico. La principal característica de este grupo reside en la poca disponibilidad de tiempo, por lo que las estrategias de mercado se concentran en

quienes por sus actividades laborales no cuentan con la posibilidad de acudir a un centro educación presencial de tiempo completo.

Con base en lo anterior, se estructuró una nueva campaña con el objetivo de incrementar la matrícula de estudiantes. De esta manera, comencé a involucrarme en el desarrollo de mecanismos que abonaran a las relaciones públicas¹¹ del Instituto a modo de afianzar vínculos con actores estratégicos que coadyuvaran a potenciar el alcance de la campaña. A partir de ello, introduzco una definición sobre las relaciones públicas que he trabajado en el Instituto:

...es encaminar los esfuerzos para mejorar las relaciones y la imagen, y obtener resultados en el futuro. Si se emplea de manera adecuada y coherente al paso del tiempo un buen programa de relaciones públicas puede ser de gran ayuda para impulsar la visión interna de una empresa, construir una excelente reputación y generar áreas de oportunidad en los diferentes negocios o segmentos de la misma (Treviño, 2000: 51).

Las relaciones públicas, si bien pueden proceder de un plan estratégico, constituyen acciones que no se deciden si hacer o dejar de aplicar, puesto que se trata de un proceso continuo en las empresas, así como en las organizaciones, en tanto repercuten de manera consciente e inconsciente en las personas involucradas al exterior y el interior (Treviño, 2000). Las relaciones públicas son parte de la cotidianeidad del Instituto; fluyen como procesos de comunicación interna y externa, cuya procuración ha sido determinante para atraer público al Instituto.

¹¹ De acuerdo a Aguado (2004) las relaciones públicas son una comunicación interpersonal. Se clasifican en dos: negociación y comunicación pública restringida. La primera, se da cara a cara y en ella intervienen miembros de la organización para alcanzar acuerdos; deben considerarse factores como persuasión, vestimenta, ambiente, etc. Por su parte, la relación pública restringida, es una ampliación de la negociación y se da con grupos más nutridos, como conferencias, presentaciones de proyectos, etc.

Las relaciones públicas, desde su forma estratégica, deben incluir a los medios de comunicación para exteriorizar la imagen del IDCE. En consecuencia, la idea central es atraer más estudiantes potenciales. Para ello, se han considerado los medios basados en aspectos como presupuesto, alcance y objetivos que se pretenden cumplir. Siguiendo dichos lineamientos, me percaté de que mediante la creación de mensajes estratégicos es posible alcanzar una significativa amplitud de receptores. De acuerdo con mi experiencia, hemos implementado preceptos que nos han permitido delimitar nuestro mercado meta, con base en lo expuesto por Treviño, los receptores de las comunicaciones son los clientes potenciales.

Entendidas así, las relaciones públicas son sólo un parte del programa de comunicación integral, siendo las formas de comportamiento al interior y exterior del IDCE, que construyen la imagen, se sitúan junto a la publicidad, promoción y ventas personales. Las relaciones se ven en la forma en que se contesta el teléfono, los comunicados de prensa, el trato a clientes y proveedores, acciones sin lucro, entre otros aspectos.

En este punto, se retomó el valor agregado expuesto en el Modelo Canvas (Ver Tabla 2). Este fue uno de los ejercicios con más visión en nuestras sesiones de trabajo. El proceso de definir aquellas actividades y estrategias que nos diferenciarían de otros centros educativos, supuso una colaboración familiar con un nivel de rigor más significativo, en donde los resultados de nuestra coordinación serían aquellos también obtenidos una vez lograda la apertura del Instituto.

El trabajo publicitario brindó al IDCE un valioso acercamiento al ámbito educativo y a sus redes. Uno de los acontecimientos más significativos en la trayectoria del IDCE, fue la inclusión del Instituto en exposiciones exclusivas de centros educativos. Para ello, me mantuve responsable del contacto y la organización logística de la participación del Instituto. Mediante este tipo de acciones, el acercamiento a los clientes potenciales se simplificó de manera funcional, ya que

la aproximación a estos, se logró de manera directa, con mayor efecto que cuando recurrimos a medios indirectos, tal como los digitales o visuales. El impacto que hemos logrado hasta el presente y la contigüidad hacia los estudiantes, ha tenido mucho que ver con las medidas publicitarias adoptadas.

El conocimiento adquirido en materia de comunicación, ha fungido como el trasfondo de todas las actividades que he realizado dentro del Instituto. Desde la creación y ampliación de redes de contacto, hasta el fortalecimiento de las relaciones públicas, han sido funciones que he trabajado a partir de un pilar comunicativo, del cual se desprenden las estrategias formuladas para impulsar la imagen y el posicionamiento del IDCE.

Mi participación en la logística, para las ceremonias de graduación del Instituto – desde la primera hasta la más reciente– ha aportado elementos valiosos en el ámbito profesional. Esto, lo he logrado con resultados positivos debido a mi desenvolvimiento en las relaciones públicas y a la presencia que hemos adquirido, misma que ha fortalecido la imagen del IDCE, no solo hacia clientes potenciales, sino a otras instituciones, proveedores o empresas que colaboran con nosotros.

Los integrantes de la rama familiar que somos parte de la Dirección del IDCE, trabajamos de manera transversal en todo lo que respecta al Instituto. Yo me he especializado en las áreas que me han permitido canalizar mi conocimiento, no sólo en materia de comunicación, sino en todo lo que este concepto comprende. De esta manera, el Instituto se ha edificado con el saber de cada integrante, más allá de su área de especialización.

En lo personal, las actividades específicas que desarrollé incluyen la noción de diversos ejes temáticos que han sido complementados con lo aprendido en mi carrera profesional.

Retomando nuestra labor previa a la creación del IDCE, es remarcable el recorrido logrado, gracias a la iniciativa y dirección de Yolanda M. Recordemos que el negocio familiar solía encontrarse en el nicho comercial, por lo que el cambio hacia el ámbito educativo supuso un movimiento drástico, tanto en la costumbre familiar como en la incertidumbre generada al considerar una dirección en la que no contábamos con experiencia ni acercamiento.

La enseñanza que he adquirido a través del IDCE abarca mi crecimiento personal y profesional. He reforzado mi base académica respecto a la comunicación, así como el desarrollo de habilidades y aptitudes derivadas de ese pilar.

Esta experiencia profesional se ha incrementado en el área administrativa, gestión y relaciones públicas, en tanto son las principales funciones en las cuales he estado involucrada desde la creación del Instituto.

Mi trayecto dentro del IDCE comenzó con el trabajo exhaustivo realizado en el planteamiento de alternativas y soluciones dirigidas al proceso de formalización del Instituto. A partir de esto, comencé a involucrarme en el área de relaciones públicas de manera proactiva, lo que me ha ayudado a ser cada vez más eficiente en la búsqueda de contactos, empresas y servicios con quienes sea posible forjar relaciones y redes de contacto.

El proceso ha representado desarrollo en ambos sentidos, tanto para aprender y mejorar mi desempeño profesional, como para el progreso del Instituto. Puedo afirmar que ha sido un crecimiento mutuo, en el que se concibe el proyecto de un espacio educativo y, al mismo tiempo, identifico y confirmo las áreas de oportunidad con las que cuento para mejorar en el entorno laboral.

Si bien, la constitución del IDCE ha representado una serie de retos, encontré la oportunidad de evaluar mi capacidad de trabajo en diversos escenarios, tanto en situaciones de presión y crisis, como en eventos gratos y favorables. Además de lo que esto ha significado para el mantenimiento de la armonía en las relaciones familiares.

Uno de los resultados más gratificantes ha sido el espacio que se me ha brindado para forjar relaciones e involucrarme en el medio empresarial dentro del ámbito educativo. En este aspecto, he tenido la oportunidad de vincularme con expertos en la materia, a quienes me he acercado a través de estrategias comunicativas aprendidas desde las actividades que he realizado.

Puedo afirmar que la habilidad más desarrollada ha sido la gestión. Debido a la naturaleza de mis atribuciones, he focalizado mi instrucción en el manejo de recursos, organización de eventos, vinculación y forjamiento de redes. Por lo que la tarea de todo lo relacionado con el departamento en el que he labrado, es la base hacia la consecución de resultados óptimos y elusión de situaciones de crisis.

De acuerdo con Godofredo Chillida, el resultado de la gestión como comportamiento cooperativo e implementado en el espacio organizativo empresarial, permite crear un contexto óptimo para la gestión participativa del conocimiento por parte de los miembros, de manera que el reconocimiento de pertenencia a un mismo grupo queda reforzado (2007: s/p). Es así que, todos los integrantes del IDCE, nos sabemos tanto receptores válidos, y con capacidad de análisis, como emisores valorados e implicados en la formación de un discurso común, compartido y colaborativo.

Lo aprendido, así como lo aprehendido en la carrera de Ciencias de la Comunicación en la UAEM, ha sido el impulso clave para lograr ejercer con mayor profesionalismo cada una de las actividades delegadas. A pesar de que las distintas actividades que he realizado han generado aprendizaje valioso, puedo

asegurar que el punto de inflexión ha sido mi base comunicativa, tanto teórico como práctica. Lo que he aplicado sobre relaciones públicas, me ha demandado la estructuración de estrategias en la materia para realizar el trabajo con resultados óptimos.

Después de casi diez años de trabajo en el IDCE, he constatado lo gratificante que resulta emprender trayectoria profesional en el ámbito educativo. En términos de impacto social, más allá de percibir el IDCE como una empresa familiar, es una institución que brinda oportunidades a las personas que desean continuar su desarrollo profesional.

Esta labor significa una guía ética desde lo familiar hasta el ejercicio de las funciones, sobre todo porque se ha coordinado la graduación de los(as) estudiantes. En quienes he observado la satisfacción y plenitud una vez que concluyen sus estudios profesionales. Esto, ha representado una de las mayores satisfacciones para mí.

ANEXO 2. Protocolo Familiar del Instituto de Desarrollo de Competencias Educativas.

