



UAGro
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO
Facultad de Comunicación y Mercadotecnia



CONACYT



FACOM

Maestría en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas

TESIS

**“ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA
MEJORAR LA IMAGEN DEL LICEO INFANTIL
BRITÁNICO DE CHILPANCINGO S.A. DE C.V.
(LIB) CON SUS PÚBLICOS OBJETIVOS”.**

QUE PRESENTA

LAM. GABRIELA MÉNDEZ CASTORENA

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y RELACIONES PÚBLICAS**

DIRECTORA DE TESIS

DRA. NORMA ANGÉLICA SEVILLA MUÑOZ

CONSULTANTES:

**M.C.C. AURORA REYES GALVÁN
M.A. MAYRA ADRIANA BRAVO ORGANIS
DRA. PATRICIA DURÁN BRAVO**

DEDICATORIA

A DIOS por guiarme siempre en este camino profesional que ha estado lleno de bendiciones, dándome la dicha de culminar mi posgrado que con tantos sacrificios y esfuerzos ha sido posible gracias a él.

A MIS QUERIDOS PADRES Naty y Raúl que me dieron la vida, inculcando grandes principios y valores que han sido fundamentales en mi vida, a ellos quienes siempre han apoyado mis decisiones, han impulsado mi educación y han estado a mi lado en cada uno de mis logros, quienes han ido de la mano conmigo en mi trayectoria profesional y han creído en mí todos los días de mi vida. Son mi mayor ejemplo a seguir, mi orgullo y mi admiración, gracias infinitas por todo lo que hacen por nosotros, y por mis hijas en especial, esto no hubiera sido posible sin ustedes. Los amo con todo mi corazón.

A MICHELLE SHADDAI Y AILYN FERNANDA mis hermosas hijas, la razón de mi vivir, ellas son mi más grande motor, el motivo por lo que hago cada una de las cosas en mi vida, las bendiciones más hermosas que me convirtieron en mamá, quienes iluminan mis días con sus hermosas sonrisas y sus almas tan puras e inocentes, por ustedes mis deseos de superarme cada vez más para darles mejores oportunidades de vida, rogándole a Dios que las deje llegar lejos, mucho más que yo. Las amo inmensamente mis hermosas princesas.

A MI QUERIDO ESPOSO ALVIN el gran amor de mi vida, que ha estado a mi lado en los mejores momentos de mi vida y en los no tan buenos, juntos de la mano un logró más por la familia tan hermosa que hemos conformado juntos, te amo tanto.

A MI HERMANO RAÚL quien a pesar de la distancia, siempre ha creído en mí y siempre me ha apoyado cuando más lo he necesitado y aunque muchas veces no hemos estado presentes físicamente nuestros corazones siempre nos unen, te quiero tanto hermanito.

A TODA MI FAMILIA mis tías, primos y sobrinos por haber estado al pendiente de mi y de mis hijas cuando más los necesitamos, son parte importante en mi vida.

A MIS SUEGROS Ana y Rufino por haber traído a este mundo al amor de mi vida y apoyarnos siempre y sus consejos, gracias por todo.

**Dedico a todos ustedes esta tesis, por formar parte de mi vida y de mi camino profesional,
Dios los bendiga infinitamente.**

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente al **Gran Arquitecto del Universo** por haberme permitido culminar una meta más en mi vida profesional, que siempre iluminó mi camino, quien me tomó de la mano superando cualquier obstáculo.

A la **Universidad Autónoma de Guerrero** por haber sido mi casa de estudios durante estos dos años del posgrado en especial a la **FACOM** por abrir sus puertas y brindarme la oportunidad de ingresar en su posgrado.

Al **CONACYT** por otorgarme una beca de excelencia en uno de sus posgrados pertenecientes al **PNPC**.

A mi querida **Dra. Neysi Palmero Gómez** por brindarme la oportunidad de ingresar en este maravilloso posgrado, por haber confiado en mi capacidad de lograr esta meta, por su hermosa paciencia y cariño que siempre me mostró, por ser un gran ejemplo en mi vida profesional y por haber estado a mi lado asesorando mi tesis con sus grandes conocimientos. La quiero mucho Dra!

A mi directora de tesis la querida **Dra. Norma Angélica Sevilla Muñoz**, por depositar su confianza en mi y haberme brindado grandes conocimientos en clase y con sus sabias asesorías las cuales fueron base fundamental de esta tesis, gracias por su tiempo y sus desvelos juntas en estas revisiones, mi admiración, respeto y todo mi cariño para usted.

A mi querida maestra **Aurora Reyes Galván** por haber aceptado ser parte de esta tesis como mi consultante, con sus acertadas observaciones y siempre tan dedicada y responsable, un gran ejemplo para mí, siempre al pendiente de mi trabajo de investigación, sin duda una excelente maestra y maravillosa persona.

A la maestra **Mayra Bravo Organis** por todos esos conocimientos compartidos en el aula y en la vida, por tantas experiencias y anécdotas que formaron parte de mi trayectoria profesional, por haber tenido clases tan dinámicas y prácticas que más allá de la teoría pudimos prepararnos para el campo laboral, por haber formado parte de esta tesis como mi consultante, a quien le agradezco su apoyo, tiempo y dedicación, es una maravillosa persona para mi, la llevo en el corazón.

A la **Dra. Patricia Durán Bravo** que a pesar de la distancia siempre estuvo al pendiente de las observaciones de mi tesis, gracias por aceptar ser mi consultante externa para mí es un privilegio haber contado con usted en mi sínodo.

A mis queridos maestros del posgrado, quienes formaron parte estos dos años impartiendo las asignaturas con tanta dedicación y profesionalismo, por haber compartido sus conocimientos con nosotros y tener el anhelo de superarse cada vez más poniendo en alto el posgrado, a ustedes queridos maestros: **Neysi, Norma, Pavel, Aurora, Katia, Soco, Mayra, Israel y Edgar**, gracias infinitas fue un privilegio tener personas tan preparadas, mi admiración y respeto para ustedes.

A mis compañeros del posgrado: **Alex, Kandy, Karen, Chava, Amando, Cindy, Cintya, Sonia, Rufi, Yanyl, Esme, Manu, Ary, Andy, Montse, Francisco e Isaac**, por haber compartido esta etapa juntos, por su dedicación y responsabilidad, y demostrar sus grandes capacidades en esta maestría.

En especial agradezco de todo corazón a **Karen**, por ser mi compañera en la estancia profesional, por haber compartido esta gran experiencia y sobretodo por haber aportado grandes conocimientos en mi tesis, ya que gran parte de lo aplicado en el Liceo Británico fue con su gran ayuda. Te llevo en el corazón como una gran amiga!

Al **Liceo Infantil Británico de Chilpancingo** por confiar en mí y permitirme realizar mis estancias profesionales en sus instalaciones y haberme dado la oportunidad de realizar mi investigación en esta maravillosa organización, la cual fue objeto de estudio de esta tesis, así como a todo el personal que siempre estuvo muy atento y dispuesto para llevarla a cabo.

A la **Sra. Maru Alcaráz** quien siempre apoyó mi crecimiento profesional, y siempre ha estado al pendiente de las investigaciones realizadas en su organización, sin duda un gran ser humano que llevo en el corazón.

A **miss Tere** por siempre ser tan atenta y brindarme su tiempo para poder aplicar los instrumentos que fueron parte de mi investigación, por confiar en mí y ser la portavoz de los resultados obtenidos, por siempre tener una gran sonrisa y su inmensa amabilidad, gracias infinitas por todo.

¡Gracias inmensas a todos ustedes que formaron parte de esta etapa profesional, Dios los bendiga siempre!

Índice

	Página
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	5
1.1. Marco Teórico.....	5
1.2. Comunicación Estratégica.....	5
1.2.1. Importancia de gestionar los activos intangibles en las organizaciones	6
1.2.1.1. Identidad.....	6
1.2.1.2. Imagen Corporativa.....	7
1.2.1.2.1. Importancia de la imagen corporativa.....	12
1.2.1.2.2. La imagen como valor estratégico.....	14
1.2.1.3.Reputación.....	15
1.3. Los públicos de la organización.....	16
1.4. Cultura organizacional.....	18
1.5. Estrategias de comunicación.....	21
1.6. Estado del arte.....	24
CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL	25
2.1. Datos Institucionales.....	25
2.2. Identidad sectorial.....	26
2.3. Competencia.....	26
2.4. Estructura organizativa.....	27
2.5. Presentación Institucional.....	27
2.6. Objetivos de la Organización.....	28
2.6.1. Objetivo Principal.....	28
2.6.2. Objetivos Específicos.....	28
2.7. Historia.....	28
2.8. Filosofía.....	29
2.9. Metodología Institucional.....	29
2.10. Misión.....	30
2.11. Visión.....	30
2.12. Valores compartidos.....	31
2.13. Elementos de identidad gráfica.....	31
2.14. Atributos Permanentes.....	33
2.14.1. Identidad Sectorial.....	33
2.14.2. Identidad Mercadológica.....	33
2.14.3. Identidad Mercantil.....	34
2.14.4. Identidad Social.....	34
2.15. Tamaño total de mercado.....	35
2.16. Políticas.....	36

2.17. Organigrama.....	38
2.18. Públicos Estratégicos.....	39
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	41
3.1. Planteamiento del problema.....	41
3.2. Pregunta de investigación.....	42
3.3. Objetivos de la investigación.....	42
3.3.1. Objetivo General.....	42
3.3.2. Objetivos Específicos.....	42
3.4. Premisa.....	42
3.5. Metodología.....	43
3.6. Categorías analíticas.....	43
3.7. Definiciones conceptuales de las categorías analíticas.....	44
3.8. Diseño de la investigación.....	44
3.9. Tipo de investigación.....	45
3.10. Técnicas e instrumentos.....	45
3.11. Población y Muestra.....	48
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	50
4.1. Resultados del diagnóstico de la situación actual.....	50
4.2. Resultados del diagnóstico de cultura organizacional.....	56
4.2.1. Análisis de entrevistas a informantes calificados del LIB.....	56
4.3. Análisis de entornos.....	65
4.3.1. Entorno Económico.....	65
4.3.2. Entorno Tecnológico.....	65
4.3.3. Entorno Socio – Demográfico.....	66
4.3.4. Entorno Político.....	66
4.3.5. Entorno Internacional.....	67
4.3.6. Entorno Ecológico.....	68
CONCLUSIONES	70
RECOMENDACIONES	74
DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	75
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXOS	

ÍNDICE DE IMÁGENES

Página

Imagen 1. “Logotipo LIB”. Descripción de gama cromática.....	32
Imagen 2. “Slogan LIB”.....	32
Imagen 3. “Organigrama institucional”.....	38
Imagen 4. “Organigrama implícito”.....	38
Imagen 5. “Representación gráfica de Públicos Estratégicos”.....	40

ÍNDICE DE TABLAS

Página

Tabla 1. “Estado del arte”.....	24
Tabla 2. “Tamaño total del mercado”.....	35
Tabla 3. “Matrícula de alumnos por ciclo escolar”.....	35
Tabla 4. “Mapa de públicos estratégicos”.....	39
Tabla 5. “Categorías analíticas”.....	43
Tabla 6. “Población encuestada correspondiente a Nivel Secundaria”.....	48
Tabla 7. “Informantes calificados del LIB”.....	49
Tabla 8. “Población encuestada del Nivel Secundaria de LIB”.....	50

Resumen

La presente tesis da lugar a la creación de estrategias de comunicación que ayuden a mejorar la imagen del Liceo Infantil Británico de Chilpancingo S.A de C.V., con sus públicos objetivos.

Dicha investigación inicia realizando un diagnóstico de la imagen actual de la organización, continuando con un diagnóstico de cultura organizacional, ambos diagnósticos permitieron analizar el estado en que se encuentra la institución educativa objeto de estudio, para posteriormente diseñar estrategias que sirvan como recomendaciones importantes las cuales ayudarán a mejorar la imagen del LIB de acuerdo a las exigencias del mercado competitivo en el sector educativo y privado, en la ciudad de Chilpancingo, Gro.

Es importante mencionar que la metodología utilizada fue de carácter cualitativo, la cual forma parte de una amplia investigación, estableciendo los objetivos, el planteamiento del problema y la formulación de las premisas que justifican las razones por las cuales se llevo a cabo la investigación, de tal manera que la aplicación de los instrumentos demuestra que la institución educativa esta posicionada como una de las mejores escuelas privadas de la ciudad, sin embargo sus públicos objetivos perciben la imagen actual como buena en relación con otras instituciones educativas privadas, surgiendo la necesidad de diseñar estrategias con el objetivo de que la organización pueda implementarlas para mejorar su posicionamiento y como consecuencia la captación de nuevos alumnos, dando como resultado el incremento de su matrícula.

Para finalizar se establecen las conclusiones y recomendaciones pertinentes para realizar este proyecto.

Introducción

La presente investigación, tiene como objetivo mejorar la imagen percibida por los padres de familia y alumnos pertenecientes al Nivel Secundaria del Liceo Infantil Británico de Chilpancingo S.A de C.V., el cual fue carácter de estudio de investigación, con el firme propósito de aportar estrategias de comunicación que beneficien a la institución educativa.

La importancia de implementar Estrategias de Imagen dentro del Liceo Infantil Británico de Chilpancingo S.A de C.V lleva a plantear el tema de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) donde adquieren un papel fundamental en el nuevo entorno mediático, sobre todo a través de las redes sociales, respondiendo a la aparición vertiginosa de un público dinámico, participativo, crítico y viral donde el mensaje rompe las barreras de espacio y tiempo y se convierte en un arma de doble filo para la imagen de una empresa. Por esta razón, se integra como uno de los motores principales de la comunicación corporativa dentro de un plan estratégico, para obtener resultados que se traduzcan en intangibles como el aumento de valor de la institución, mejorar la interacción con el cliente, con la finalidad de lograr una imagen positiva del colegio de los padres de familia y alumnos del LIB, quienes tendrán el rol de ser los principales portavoces de la institución resultando en recomendar al LIB de boca en boca y a la vez promocionarlo.

Entendida la imagen como factor estratégico en la determinación de la política de una entidad, resulta comprensible que su inclusión en el plan de comunicación de la misma sea obligada, con el fin de arraigar una filosofía de acción programada correctamente.

Esta situación deriva, principalmente, de tres aspectos: el análisis particular del entorno y de los intereses de sus públicos, en especial en aquello que afecte directamente a la institución; la demostración de la importancia atribuida a la comunicación institucional; y la mejor coordinación entre los medios empleados para la difusión de la misma.

Se incorpora así, la puesta en marcha de Estrategias de Comunicación que ayuden a mejorar la Imagen, intencionado por la creciente preocupación de coherencia a través de un enfoque secuencial y la existencia de un control continuo de lograr resultados favorables a lo largo de la ejecución de sus contenidos.

Muchas veces se suele confundir el término de “imagen corporativa” con el de publicidad o incluso la marca, por lo que pensamos que, antes de nada, debemos aclarar los conceptos clave: la imagen corporativa es estratégica mientras que la publicidad es táctica (Rolando, 1992).

En un primer momento de este intercambio de puntos de vista y, refiriéndonos a la imagen institucional, debemos diferenciar claramente los siguientes conceptos: (Roing, 1996).

a) **Identidad corporativa:** es aquella percepción que una organización tiene sobre sí misma. Resulta ser la suma de la historia y las estrategias de una empresa, su radiografía, lo que la hace ser ella, su personalidad.

b) La **imagen corporativa:** es la percepción que tiene un determinado público sobre su empresa. Tal y como veremos en la presente investigación, la principal diferencia de ésta con respecto a la identidad se centra en que aquélla se refiere a la actividad organizada por parte de una empresa de difundir en un ambiente determinado su propia esencia, ésta (la imagen) alude a la interpretación que los públicos hacen de dichos actos. Así pues, la personalidad corporativa emana de una institución y la imagen deriva de la evocación que los individuos realizan de la misma a partir de la interacción de sus experiencias, impresiones, creencias, sentimientos y conocimientos sobre ella.

c) Mientras que la **comunicación corporativa** se corresponde con el proceso que convierte la identidad corporativa en imagen corporativa.

Debido a que, en muchas ocasiones, estos términos se confunden y llegan a fundirse en uno solo, procederemos a continuación a profundizar en ellos.

Los **recursos intangibles** pueden considerarse, respecto a los activos tangibles, una **fuerza superior de ventaja competitiva** para la empresa. Los recursos intangibles están enraizados en la historia de la organización o el espíritu de los fundadores, y se han estado desarrollando a través del tiempo por lo que son muy difíciles imitar por los competidores.

Para el LIB resulta de suma importancia gestionar los activos intangibles como la identidad, la imagen, la cultura y la comunicación organizacional para construir una reputación fuerte y de esta manera tener un impacto en la productividad de la organización.

Adicionalmente, los recursos intangibles son menos visibles, más difíciles comprender, de comprar, imitar o sustituir por los competidores, y por tanto producen una ventaja competitiva más sostenible. Otra ventaja de los recursos intangibles respecto a los tangibles es que, a diferencia de estos, su uso no es excluyente, una máquina que es utilizada para una determinada función no puede ser utilizada para otra, mientras que, por ejemplo, el **intercambio de conocimientos** entre los empleados no solo no disminuye su valor para ninguno de ellos, sino que al contrario, dos personas que comparten su conocimiento lo pueden aprovechar para crear conocimiento adicional que contribuye a mejorar el rendimiento de la empresa.

Por lo tanto, medir el valor de activos intangibles consiste en realidad en evaluar de qué modo están de alineados con los objetivos estratégicos de la organización. El **valor estratégico** para una organización de un determinado activo intangible depende de en qué medida son capaces contribuir al desarrollo de los procesos internos críticos para la estrategia del negocio.

Capítulo I

Fundamentación Teórica

1.1. Marco Teórico

Dado que esta investigación se centra en las estrategias que serán implementadas en la organización del Liceo Infantil Británico de Chilpancingo (LIB), será necesario plantear en este capítulo diversos conceptos teóricos, teorías y otros trabajos sobre el tema que sustenten dicha investigación, abarcando conceptos fundamentales como la comunicación estratégica, los diferentes activos intangibles entre ellos: comunicación, identidad, imagen, reputación, cultura, así como la importancia de gestionarlos en las organizaciones y con base en su objeto de estudio diseñar estrategias de comunicación que ayuden a mejorar la imagen del LIB.

1.2. Comunicación Estratégica

La comunicación estratégica forma parte integral en las organizaciones de esos aspectos que hay que tener en cuenta para poder trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos.

La comunicación estratégica requiere de una adecuada planificación, entendiendo esta como el proceso por el que una organización analiza el entorno en el que se desenvuelve, fija los objetivos y posteriormente se seleccionan las estrategias más adecuadas para lograrlos. La comunicación debidamente planificada se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y control, la cual permite orientar la toma de decisiones.

Definimos comunicación estratégica como la comunicación en la línea de la estrategia global de la empresa y destinada a reforzar su posicionamiento estratégico (Argenti, 2014).

1.2.1. Importancia de gestionar los activos intangibles en las organizaciones

Entendidos los conceptos de identidad, imagen y reputación, es necesario puntualizar la importancia de gestionar estos activos intangibles en las organizaciones, ya que van estrechamente relacionados.

La identidad, imagen y reputación de la empresa son tres de los pilares fundamentales que define la perspectiva del marketing corporativo. Las empresas de hoy en día deben prestar atención no sólo al rendimiento y reputación de su oferta comercial sino también a todo un conjunto de atributos de carácter institucional que presentan a la empresa ante los grupos de interés, de tal manera que las relaciones que se establecen con los mismos son más complejas que las relaciones comerciales de compra/venta de productos y servicios.

No obstante, la conclusión terminológica en torno a estos tres conceptos ha ido en aumento a medida que crece su popularidad e interés académico, lo que justifica el planteamiento de propuestas integradoras de análisis.

La gestión de estos activos, garantizan en gran medida mayor éxito empresarial, es trabajo de la comunicación lograr que sus públicos estratégicos asocien valores de la organización y posteriormente que se posicione en su mente de acuerdo a dichos valores. Sólo entonces, cuando se han alcanzado los objetivos de reputación y reconocimiento, se pueden alcanzar objetivos de ventas.

1.2.1.1. Identidad

Los conceptos de *imagen e identidad corporativa* están íntimamente relacionados, y con frecuencia identificados entre sí, o sustituidos el uno por el otro, pero son dimensiones diferentes del sistema que conforma la empresa. Villafañe expresa la relación entre imagen e identidad empresarial como la imagen de una empresa es la síntesis de su identidad (Villafañe, 1999).

La identidad corporativa de una organización tiene una influencia decisiva en todos los aspectos de la gestión de una organización. Collins y Porras (1995) señalan que la identidad corporativa orienta las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización, y refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la organización. Así, es necesario reflexionar sobre esta cuestión y definir qué es la Identidad Corporativa y establecer cuáles son sus componentes fundamentales.

Capriotti (1999) la define como la personalidad de la organización y Villafañe (1999) considera que la identidad corporativa es el “ser” de la organización, su esencia.

Así, podemos definir a la identidad corporativa como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno). Al hablar de características “centrales” nos referimos aquellas que son fundamentales y esenciales para la organización, que están en su ADN corporativo. Por “perdurables”, entendemos aquellos aspectos que tienen permanencia o voluntad de permanencia en el tiempo, que provienen del pasado, que están en el presente y que se pretende mantenerlos en el futuro. Y las características “distintivas” están relacionadas con los elementos individualizadores y diferenciales que tiene una organización en relación con otras entidades (Capriotti, 2009).

1.2.1.2. Imagen Corporativa

Actualmente, la gestión de la imagen de la empresa ha adquirido una relevancia enorme para las corporaciones modernas, lo que la convierte en un instrumento de diferenciación y obtención de ventajas competitivas para las organizaciones.

Las actuales dinámicas del mercado invitan a las empresas a cuidar sobremanera los atributos y características organizacionales y de la marca, por cuanto son más duraderos y resistentes a las presiones competitivas que los atributos propios de servicio / producto, más fáciles de copiar.

En entornos crecientemente complejos, dinámicos y cambiantes, las decisiones basadas en conocimientos referidos a simples imágenes (aunque sean conocimientos parciales, exiguos o poco contrastados) son cada vez más comunes (Van Riel, 1995).

Gracias a que las imágenes dotan de significado y posibilitan el conocimiento y aprendizaje de una realidad (la empresa, la marca), cumplen para el sujeto (por ejemplo, consumidor o inversionista) una función de simplificación de los procesos de obtención de información y búsqueda de oferta, que les facilita sus decisiones de consumo (Poiesz, 1988).

El término imagen ha sido muy estudiado en la literatura, y, aunque también ha sido objeto de cierta ambigüedad, las nociones aparecidas en torno suyo se han definido o depurado más que en el caso del de identidad.

Respecto a la *imagen* han aparecido en la literatura diversos conceptos, distintos pero interrelacionados, como *imagen corporativa* o *de marca*. Según algunos autores, definen el concepto de imagen como:

Balmer (2001) La percepción mental que de una organización posee un individuo o grupo de individuos.

Capriotti (2009) Por medio de la Imagen Corporativa, la organización *existe* para los públicos. Y cuando hablamos de existir, nos referimos a ocupar un espacio en la mente de las personas. Significa estar presentes para ellos. Ese espacio ganado en la mente de las personas es la Imagen Corporativa. Si la organización está en la mente de los públicos, existe, y si no, no existe.

Costa (1977) Imagen de la empresa es la resultante de múltiples y diversos mensajes que, acumulados en la memoria colectiva, configuran una globalidad significativa capaz de influir en los comportamientos y determinarlos.

Villafañe (1998) La imagen corporativa es el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de imágenes que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior.

Antes de comenzar a desarrollar una imagen corporativa decidimos los valores que identifican la empresa (cercanía, elegancia), otro requisito es que la imagen debe ser coherente, se define desde el principio y con estándares, la imagen debe ser presentada siempre de la misma forma, no se puede estar cambiando de color, hay que respetar al máximo las características que la componen porque así el público identifica a la organización.

En la literatura sobre marketing y teoría organizacional aparecen varias acepciones de imagen entrelazadas, destaca la de *imagen corporativa*. Este término se refiere a la *imagen cuyo objeto es la organización misma, y cuyo sujeto (quien la percibe) se encuentra en el exterior de la empresa* (audiencias, públicos, stakeholders externos) (Balmer, 2008).

Desde esta perspectiva, la noción de imagen corporativa aparece como sinónimo de *identidad percibida*: la identidad corporativa proyecta la personalidad de la organización y provoca imágenes en sus públicos externos (Balmer, 2001).

Evidentemente, el objetivo de toda entidad estriba en lograr que se produzca una coherencia total entre identidad expresada e imagen percibida.

Por lo tanto, se conseguirá establecer una imagen corporativa adecuada y que presentará las cualidades necesarias para su correcta implantación:

- Constituye una representación mental, aunque alguno de sus atributos provenga de aspectos físicos (elementos visuales). Su lugar se sitúa en la mente de los públicos y se materializa mediante el lenguaje o acciones concretas que reflejen su actitud hacia una entidad.

- El público extrae una visión global a partir de la diversa información que emana de la empresa y le llega por distintos cauces. Así, no todas las personas construyen la misma imagen de una institución, sino que lo hará en función de los vínculos que mantiene con ella.
- Puesto que son los individuos los que la determinan, la imagen puede ser asociada con las nociones de prestigio y reconocimiento social, así como con la búsqueda del bien común.

Estas primeras aproximaciones al concepto de imagen corporativa, además de darnos una visión inicial de lo que significa para el ámbito de la comunicación institucional, nos permiten pasar a desarrollar el término a través de una definición más completa.

Partiendo del hecho de que una organización subsiste en la medida en que se relaciona con el entorno y entabla con él relaciones de intercambio, se entiende que se haya incrementado el interés por alcanzar una imagen positiva, puesto que ésta alcanza la condición de requisito básico y previo para iniciar una transacción comercial.

De esta forma, las personas se interesan por el producto/servicio que reciben; se preocupan por identificar quién ofrece ese bien; y, cada vez con mayor intensidad, se centran en la posición social, la actuación, de aquél al que adquieren sus artículos. Esto hace que toda entidad se haya tenido que adaptar a estas exigencias informativas por parte del mercado para satisfacer las necesidades del mismo.

Por lo que se desarrolla en el contexto de la comunicación organizacional el concepto imagen corporativa, entendido como el “conjunto de representaciones, tanto afectivas como racionales, que un individuo o grupo de individuos asocian a una empresa y que es el resultado de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la empresa en cuestión” (Sanz de la Tajada, 2008).

El entorno, pues, se convierte en una de las fuentes de creación de la imagen de una organización, ya que ésta se inserta en él, configurando una situación social y de

mercado muy concreta. Por tanto, delimitar el espacio donde se ubica la institución resultará fundamental para comprender la lectura que de ella se hace.

Además del contexto que percibe cómo es una empresa, también resulta imprescindible a la hora de hablar de imagen corporativa analizar los propios componentes de la institución, como los productos o servicios que ofrece; la cantidad y calidad de puntos de venta donde se distribuyen; o las distintas manifestaciones que lleva a cabo a través de diversos vehículos (personal, instalaciones, papelería, patrocinios).

El resultado de todas las informaciones recibidas por el entorno y emanadas desde la entidad será la formación de una memoria colectiva y, finalmente, una imagen de la misma. Por ello, toda organización ha de tener esto en mente y actuar en consecuencia mediante una comunicación global desde todas sus dimensiones.

Para concluir con la definición, cabe precisar que delimitar una imagen coherente que encaje con la finalidad de la institución a que representa y la potencie frente a sus competidores, contribuye decisivamente a conservar el control global de la organización, situándose por encima del valor de sus productos y consiguiendo expresar, sobre todo a través de mensajes corporativos, una sensación de calidad tanto de forma como de fondo.

No se debe olvidar, además, que la imagen constituye un modo de comunicación universal, que transmite información con gran rapidez y capacidad de atracción y que resulta más fácilmente memorizable que un texto, proporcionando a quien la recibe un medio para simplificar la realidad. Todas estas cualidades incrementan la relevancia que para una organización supone alcanzar un desarrollo corporativo eficiente, como se analiza a continuación.

1.2.1.2.1. Importancia de la imagen corporativa

El principal propósito de una correcta imagen corporativa consiste en que ésta se configure en la mente de los públicos de forma que no experimente desviaciones con la identidad a la que la institución que la proyecte pretenda asociarse (Capriotti, 2013).

Por ello, la expresión de una entidad es tan importante para la fuente de la que emana la imagen, como para quien la recibe, puesto que, para la organización, la transmisión de un mensaje integral positivo se convertirá en el primer paso del establecimiento de una relación comercial con los individuos y para estos, concentrará la complejidad de su entorno y facilitará el conocimiento de la realidad empresarial en la que se mueven.

Así, se puede afirmar que los consumidores dentro de un mercado emplean, de manera cada vez más acusada, como uno de los criterios a la hora de decidirse por una u otra entidad el concepto general que de ella tienen mediante la proyección de su imagen, puesto que su actuación, en gran número de casos, no se basa en términos racionales (debido a la similitud de los productos en la actualidad), sino en sentimientos, procesos inconscientes, experiencias que los inclinan hacia una u otra opción.

Por tanto, la relevancia de una imagen corporativa favorable se ha ido incrementando paulatinamente y se considera un objetivo prioritario para el desarrollo de la vida de toda organización.

A continuación, se especifican algunas de las razones más destacadas que hacen de la imagen un valor importantísimo dentro del amplio marco institucional:

- Resulta una condición indispensable para la continuidad y el éxito estratégico.
- Asume un sólido papel como incentivo para la venta de productos y servicios.
- Proporciona autoridad a una entidad, formando la base de una trayectoria sólida frente a la competencia.
- Crea un valor emocional añadido asociado a valores como distinción y credibilidad.

- Ayuda a atraer profesionales para la empresa a la que representa: analistas, inversores, socios, empleados...
- Afecta a las actitudes y comportamientos de aquellos con los que negocia la organización.
- Proporciona gran reputación, influyendo en los consumidores sobre dónde comprar los productos.
- Promueve especialmente la adquisición de bienes cuando conllevan una decisión compleja y conflictiva; una información insuficiente o abarca demasiados campos; o existen características ambientales que dificultan la elección, como la falta de tiempo, por ejemplo.

Todas estas razones, sin duda, elevan el concepto de imagen corporativa dentro de las prioridades que establece una institución en el momento de estructurarse e introducirse dentro de un mercado específico, otorgándole, desde que se configura como tal, su cualidad de factor estratégico imprescindible.

Además, la Imagen Corporativa creará valor para la empresa aportando otros beneficios adicionales que también son muy importantes:

1. Permite “Vender mejor”: una empresa que tiene una buena imagen corporativa podrá vender sus productos con un margen superior, ya que seguramente podrá colocar precios más altos. Esto es porque la gente estaría dispuesta a pagar un plus de marca, porque la imagen corporativa sería una garantía de calidad o prestación superior a las demás. Algunos estudios señalan que ese diferencial de precio estaría alrededor del 8%.
2. Atrae mejores inversores: una buena imagen corporativa facilitará que los inversores estén interesados en participar en la empresa aportando capital, ya que las perspectivas de beneficios serán superiores a otras empresas que no posean una buena imagen.

3. Atrae mejores trabajadores: una empresa que tenga buena imagen logrará que, para las personas que trabajan en el sector, es entidad sea una empresa de referencia y la tengan como una organización en la que les gustaría trabajar.

Por todas o algunas de estas razones, se hace necesario establecer una reflexión sobre la Imagen Corporativa, para que pueda ser reconocida como un capital importante dentro de una compañía, y se planifique una actuación coherente que pueda influir en la imagen que se formen los públicos acerca de la organización.

1.2.1.2.2. La imagen como valor estratégico

La búsqueda de la adecuación entre la transmisión de una identidad y la imagen generada que pretende obtener una organización provoca la consideración de la imagen como valor estratégico dentro del esquema operativo de la empresa. De este modo, se ha de incluir desde su concepción inicial y en cada fase de su ciclo comercial con el fin de lograr la mejor implantación posible en el entorno.

Así, partimos del hecho de que una imagen no puede ser radicalmente distinta en varios contextos, lo que significaría una total falta de personalidad por parte de la institución. Tampoco resultará plenamente coincidente entre todos los públicos que la perciben, puesto que las variables que componen cada mercado son particulares, y, por ello, las exigencias y percepciones de los consumidores cambian. La entidad ha de asumir esta realidad de manera que no repercuta negativamente en su progreso.

Actuando en consecuencia con esta situación, toda organización intentará proyectar una identidad específica en función de los diferentes ámbitos y los diversos individuos con los que interactúe, de modo que origine una imagen propia cuyos atributos sean acordes a su entorno, sin perder de vista los parámetros inalterables que la configuran. Es aquí donde mejor se aprecia la concepción estratégica de la imagen en la medida en que influye en el tipo de relación que entablará con cada público (Gutiérrez, 2011).

Esta consideración permitirá, así mismo, que la institución haga compatible su propia identidad, que es única, con las necesidades informativas de los diferentes consumidores cuyas expectativas resultan dispares.

Por tanto, en la elaboración del proceso integral de planificación estratégica de una entidad se debe tener en cuenta el valor adquirido por la imagen dentro de la complejidad del marco institucional existente en nuestros días, aceptando no sólo la importancia que ha alcanzado para el desarrollo competitivo de las organizaciones, sino también su capacidad para adecuarse, dentro de unos límites que respeten los fundamentos de su identidad, al contexto en el que sea implantada.

1.2.1.3. Reputación

Imagen y reputación no son lo mismo porque la imagen se basa en percepciones y una percepción no tiene por qué ser verdadera para causar un efecto, mientras que la reputación se basa en realidades y la realidad es objetiva.

La reputación, como un importante activo que se puede potenciar y utilizar como apoyo en la consecución de los objetivos de negocio, debe contar con una herramienta que permita a la compañía medirla y gestionarla de manera proactiva.

Villafañe (2013) considera que la reputación corporativa es uno de los ejes más importantes para la empresa. La define como el reconocimiento que los stakeholders de una compañía hacen de su comportamiento corporativo en función del cumplimiento de sus compromisos y de la satisfacción de las expectativas de esos stakeholders.

Los beneficios que tiene la reputación corporativa son:

- Añade valor a la oferta comercial porque la diferencia, lo que se traduce en una mayor vinculación con el cliente.
- Atrae y retiene más fácilmente el talento de las organizaciones.

- No evita las crisis, pero sí modera la pérdida de valor económico.
- Atrae inversiones y mejora los resultados en los mercados de capitales.
- Incrementa el liderazgo, constituye el principal factor de liderazgo, porque una empresa ya no necesita ser la más grande, ni la de mayor valor, para ser líder sino la preferida para comprar, trabajar, invertir o tenerla como vecina.

1.3. Los públicos de la organización

Actualmente existen diferentes tipologías para la clasificación de públicos de una organización, se considera mencionar las más representativas en esta investigación.

Como plantea Gruning & Hunt (2003) en los años 40, el sociólogo Herbert Blumer y el filósofo John Dewey definieron a los públicos de manera que nos proporcionaron los conceptos más claros y útiles, perfectamente vigentes. Las definiciones de estos autores empiezan por manifestar que los miembros de un público *detectan* un problema o un tema. Luego, discuten el problema y se organizan para hacer algo al respecto. En los términos de la molécula conductual, los miembros del público pasan por los segmentos *construir, definir, seleccionar y confirmar* cuando discuten el problema. Cuando se organizan para la acción, acceden al segmento *comportarse/actuar*.

De acuerdo a esta definición algunos grupos cumplen la primera o la segunda de estas condiciones, pero no la segunda o la tercera, de acuerdo a esta definición podemos identificar los siguientes tipos de públicos:

1. **El no-público**, es aquel grupo que aplica para ninguna de estas condiciones, la organización no tendría consecuencias sobre el grupo o éste no tendría consecuencias para la organización.
2. **Público latente**, se construye cuando los miembros de un grupo se enfrentan a un problema similar creado por las consecuencias de la organización pero no detectan el problema.

3. **Público informado**, se convierte en este tipo de público cuando el grupo reconoce el problema.
4. **Público activo**, este público se organiza para discutir y hacer algo respecto al problema.

Estas cuatro categorías de grupos y de públicos difieren en el grado en que participan en una conducta activa para hacer algo al respecto a las consecuencias de la organización. O sea, difieren en el grado en que han pasado del segmento *detectar* al segmento *comportarse/actuar* de la molécula conductual.

Según Nosnik (1995) señala que existen tres tipos de públicos organizacionales: los internos, los externos y los especiales, están determinados por su localización con respecto a la organización como emisor, los públicos externos están fuera de ella; los internos dentro de ella y los especiales que se encuentran en una especie de limbo organizacional, pues no son externos ni internos.

Los públicos organizacionales externos están constituidos por diferentes grupos de receptores que buscan distintos tipos de información de la organización, como son: clientes, proveedores, asociados de negocios, bancos, agencias gubernamentales, la comunidad y competencia. Con excepción de la competencia, la empresa debe cumplir con todos los demás públicos proporcionándoles información oportuna, suficiente, confiable y veraz, entre otras características. Entre mejor y más información les dé, mejor será la relación entre la organización y tales públicos.

Los públicos organizacionales internos son todos los empleados que pertenecen a la empresa, sin importar su estatus jerárquico, función o lo permanente o temporal de su contrato o relación, cada público interno tiene sus propias necesidades de información y responsabilidades de comunicar a otros niveles, dependiendo de la estructura de la organización, cada nivel se encarga de comunicar diferentes cosas, por ejemplo, la alta dirección tiene la responsabilidad de firmar la mayoría de los mensajes que se dirigen a los diferentes públicos, la dirección comunica las directrices de cada área, etc., en la mayoría de las organizaciones se rompe la comunicación entre los niveles,

por varias razones como es la confidencialidad, secrecía, centralización en la toma de decisiones, actitudes autocráticas y vicios en la delegación de responsabilidades.

Los públicos especiales son grupos de receptores que sin estar contratados por la organización tienen un interés especial por su buen funcionamiento, como son los accionistas, sindicatos, jubilados y discapacitados y las familias de los trabajadores, Estos grupos están interesados en el bienestar de las organizaciones con las que están ligadas, pues repercute directamente en su situación como grupo de interés o particular.

Todos los esfuerzos y estrategias de comunicación con los diversos públicos responden a un interés de integración a la dinámica organizacional, donde se puede lograr una mayor y permanente identificación de éstos con la organización a la que están vinculados.

1.4. Cultura organizacional

En las dos últimas décadas ha ido conformándose y tomando importancia el concepto de cultura en el estudio de las organizaciones. El concepto de cultura, proveniente de la Antropología Social, tiene una amplia tradición en el campo de las ciencias sociales y cada vez es más utilizado por la sociología por su versatilidad, aplicándose a muy diferentes realidades. Desde las propuestas de Schein a mitad de los ochenta el estudio de la cultura de las organizaciones ha ido desarrollándose y tomando un carácter definitivamente central en la comprensión racional del funcionamiento de las corporaciones. Parece oportuno intentar sistematizar ese desarrollo teórico hasta las aportaciones actuales, lo que nos permitirá descubrir sus tendencias de futuro y su relación con otros nuevos conceptos que han ido apareciendo. En definitiva, se trata de ver las funciones de la cultura de las organizaciones en una perspectiva profunda.

A nivel teórico se empieza el desarrollo de la teoría de la “cultura de las organizaciones” dentro de una búsqueda innovadora y crítica respecto a las teorías clásicas de la organización, en las que se distingue el enfoque racional. La conducta organizativa, el

comportamiento del hombre en las organizaciones, es raramente racional, aunque seamos capaces de encontrar sentido en una posterior interpretación en la que se tiene principalmente en cuenta la conducta común y las tradiciones de esta parte o ambiente específico de la sociedad. Las necesidades de un marco interpretativo han dado lugar a la búsqueda de nuevos conceptos y en definitiva al desarrollo de la idea de la cultura organizativa.

El primer autor que empieza a hablar de la dinámica cultural en las organizaciones a mitad de los años ochenta es Edgar Schein. En su libro *Organizational Culture and Leadership*, publicado en 1988, Schein define la cultura empresarial como “las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa” (p.24).

Para este autor unos componentes menos visibles de la empresa como las creencias y los valores fundamentales presentes en la organización definen las manifestaciones más visibles como las prácticas de dirección, las comunicaciones públicas o la selección de los productos que la compañía ofrece.

En efecto, *las creencias* que se encuentran al nivel más alto de abstracción y que suelen estar organizadas en universos simbólicos en la sociedad, en las organizaciones son los significados de sentido común que se dan por supuestos sin necesidad de reflexión. Se explicitan en los supuestos tácticos, sentimientos y actitudes que los miembros de la organización mantienen de forma inconsciente, sobre la naturaleza del mundo que les rodea.

El segundo elemento relevante a la cultura empresarial, según Schein, son los *valores conscientes*. Son estándares generales que influyen en la manera de actuar, o de tomar decisiones, conforme a lo que se considera deseable. Muestran, de manera general, qué es lo importante para la empresa. Se puede hablar de valores conscientes cuando ellos se manifiestan en patrones, costumbres o modos de hacer concretos (pues significa que habían sido bien interpretados y asimilados por los miembros de la

organización). Una vez concretados en manifestaciones visibles, los valores actúan como compromisos reales para los diversos agentes vinculados en la misma cultura.

En último lugar vienen las *normas sociales*. Las creencias y los valores se ponen en práctica y se concretan en la vida social a través de las normas sociales que son reglas de comportamiento o supuestos de conducta en un grupo. Schein distingue cuatro elementos constitutivos a las normas. Primero las *normas institucionalizadas*, que definen en la empresa las pautas que siguen los sistemas de gestión, como el plan de incentivos (individuales o de equipo), los estilos de comunicación (formal o informal), la distribución de autoridad para la toma de decisiones, etc. Después vienen las *narraciones*, que son anécdotas, chistes, jergas propias, leyendas, historias de héroes, etc., que circulan en la organización. A través de las historias se vinculan los modelos de conducta apropiados o inapropiados, el éxito y el fracaso, los buenos y malos, por eso se transmiten con facilidad los comportamientos y actitudes que se esperan de los miembros de la organización. El tercer elemento constitutivo a las normas sociales son las *acciones* que se dan de forma habitual en el seno de una organización como por ejemplo las ceremonias, los rituales, los estilos de comunicación, las costumbres, o bien las recompensas y los castigos. Finalmente, las normas sociales son caracterizadas o plasmadas en los *objetos*, que son las manifestaciones físicas de los valores de la empresa. Incluyen estos objetos el diseño no sólo de los productos, sino de los edificios, la decoración, los logotipos, el modo de vestir y la apariencia externa de la gente, la disposición física, etc. Los objetos, según Schein, son la manifestación simbólica más patente de los valores que se quieren promover en una organización.

Por lo anteriormente expuesto la cultura determina el comportamiento humano a través de las vivencias personales de acuerdo a su nacimiento, los valores con los que se ha crecido, las creencias y todos los conocimientos adquiridos a través del tiempo.

En consecuencia, si la cultura interna motiva la conducta y desarrolla los valores, un individuo puede desarrollar un cambio interno a través de nuevas vivencias y la mejora de su educación, su comportamiento cambiara conforme se transforme su entorno.

La cultura organizacional refleja los rasgos distintivos aprendidos a través de la experiencia grupal. Son compartidos por los integrantes, en el marco de la existencia de diversas subculturas operantes dentro de la unidad social que se identifica como “la organización”.

A juicio de Schein (1988) y con un criterio más limitado que las teorías antropológicas, la cultura organizacional se encuentra en el nivel “más profundo” de las presunciones básicas compartidas.

Los valores y los artefactos son producciones o manifestaciones de los niveles “más superficiales” de la cultura.

1.5. Estrategias de comunicación

En la actualidad existe una creciente necesidad de que los directivos garanticen que sus prácticas de comunicación están orientadas a la implementación de la estrategia de la empresa.

La relación entre la estrategia y su implementación siempre ha sido poco consistente. Las empresas líderes en consultoría han contratado a infinidad de profesionales altamente cualificados para que desarrollen estrategias para sus clientes.

Muchas empresas adoptan una postura a corto plazo para comunicarse con componentes clave, lo cual es estratégico; sin embargo, puede estar en contradicción con la estrategia corporativa o, incluso, obstaculizarla.

Cuando Costa (1977) señala que “a partir de la mentalidad corporativista, las decisiones estratégicas se extienden de un modo especial a los grandes vectores” nos quiere indicar que la toma de decisiones de comunicación estratégica en la empresa, al funcionar de un modo integrado holista, asumen una fuerza vital de unión y proyección para la misma que integra lo que el autor señala como “vectores de primer nivel” que dependen del proyecto de la empresa y la proyectan en el tiempo.

A partir del objeto propuesto para este trabajo podemos definir la *comunicación de la estrategia* como un proceso de socialización efectiva de los objetivos estratégicos de la compañía para su adecuado cumplimiento transversal (Garrido, 2008).

Parafraseando al Dr. Rafael Alberto Pérez (2008), *“La estrategia es, una capacidad que nos permite gestionar las oportunidades y los problemas del vivir. Su función básica es la misma en todos los seres vivos: la supervivencia. Lo que difiere es el sistema operacional que cambia evolutivamente. En el ser humano la estrategia cobra aspectos nuevos y además de sobrevivir nos ayuda también a mejor vivir y a gestionar nuestro tránsito al futuro”*.

Puntualizando las estrategias que van a implementarse en esta investigación es necesario que la formulación de la estrategia de comunicación exija traducir los objetivos empresariales a objetivos de imagen, proceso que no resulta sencillo porque no es formalizable, por lo que la heurística aparece como la mejor herramienta para llevar adelante dicha traducción (Villafañe, 1999).

Las estrategias de comunicación son la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses y objetivos (Tironi & Cavallo, 2004).

En el caso de la organización que es objeto de estudio, sometida a regímenes de competencia, el propósito último es, derechamente, convertir esos vínculos en ventajas competitivas.

Las estrategias comunicacionales son herramientas disponibles para organizaciones de cualquier naturaleza, su tarea es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo, dicho de otro modo, actúan para reunir y gestionar el stock de prestigio y credibilidad que toda organización necesita para alcanzar sus propósitos y enfrentar las tensiones y crisis características de la época actual.

Por lo tanto, el objeto de estudio de esta investigación lleva a crear estrategias de comunicación coherentes, las cuales permitirán a la organización avanzar en el buen camino para reinventar su gestión en este ámbito, de lo que se trata principalmente es de ser capaz de alinear e integrar la comunicación en la estrategia global de la organización.

1.6. Estado del arte

TEMA	AUTOR	APORTACIÓN PRINCIPAL	FECHA
Comunicación Estratégica	Paul. A. Argenti	Profundiza en la importancia de la comunicación para construir una reputación excelente.	2014
Los públicos de la organización	Francisco Agüadero	Agrega a la clasificación de públicos, el público mixto, especial y potencial.	2013
Identidad	Paul Capriotti Peri	Conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica y se autodiferencia.	2013
Imagen Corporativa	Paul Capriotti Peri	El principal propósito de una correcta imagen corporativa consiste en que ésta se configure en la mente de los públicos de forma que no experimente desviaciones con la identidad a la que la institución que la proyecte pretenda asociarse.	2013
Reputación	Justo Villafañe	Considera que la reputación corporativa es uno de los ejes más importantes para la empresa.	2013
Estrategias de Comunicación	Rafael Alberto Pérez	La estrategia es, una capacidad que nos permite gestionar las oportunidades y los problemas del vivir.	2008

Tabla 1. “Estado del arte”. Fuente: Elaboración propia.

Capítulo II

Marco Contextual

El presente capítulo nos permite comprender cuál es la situación actual que presenta el Liceo Infantil Británico de Chilpancingo, durante la investigación realizada en el periodo 2017 -2018. Antecedentes, filosofía, corazón ideológico, identidad, entre otros elementos que nos permiten conocer más a fondo la personalidad de la institución.

2.1. Datos Institucionales

Razón social: Liceo Infantil Británico de Chilpancingo S.A. de C.V.

El Liceo Infantil Británico de Chilpancingo cuenta con dos sucursales, dividido de la siguiente manera:

Liceo Kids: Está ubicado en Av. Los Gobernadores #50 C.P. 39090. Chilpancingo, Gro.

En este centro educativo se concentran los niveles de: Educación Inicial (Lactantes y Maternal 1 y 2), Preescolar y Primaria (solo 1er año).

Sucursal Matriz: Ubicado en Circuito de los Ayala Lt. 23-C Fracc. Villa de Mayorazgo. C.P. 39086. Chilpancingo, Gro.

Se concentran los siguientes niveles: Primaria (2° a 6° grado), Secundaria y Bachillerato.

Sector social en el que se ubica: Institución educativa perteneciente al Sector Privado.

2.2. Identidad sectorial

Desarrolla su actividad productiva en el sector educativo y privado, el LIB cuenta con los siguientes productos:

- Educación Inicial (Lactantes y Maternal)
- Preescolar
- Primaria
- Secundaria
- Bachillerato

2.3. Competencia

Competencia: forman parte del entorno externo, son importantes ya que definen los estándares de calidad empleados en la institución educativa en relación con otras escuelas dentro del mismo sector. La mayor competencia del Liceo Infantil Británico, en el nivel preparatoria dentro del sector público es el Colegio de Bachilleres por el plan de estudios que maneja y a bajo costo, en el caso de los colegios privados mejor posicionados de la ciudad de Chilpancingo, Gro, son:

- Colegio México
- Instituto Patria
- Colegio CRICA
- Centro Educativo Años Maravillosos (CEAM)
- Centro Escolar Chilpancingo (CECH)
- Colegio Simón Bolívar de Chilpancingo
- Universidad Americana de Acapulco
- CESGRO
- Universidad Latinoamericana México (ULAM)

2.4. Estructura organizativa

Su estructura es formal ya que cuenta con un organigrama jerárquico, se divide en áreas y departamentos. Las áreas se identifican por Coordinaciones Académicas, las cuales tienen a su vez niveles para mejor organización, los docentes bajo estos cargos se subdividen en SE: Sistema Educativo por Competencias (español), y BE: Programa de Inglés Bicultural. Los departamentos por su parte corresponden al cuerpo Administrativo de la institución. Esto les permite realizar una división de las actividades dentro de la organización que les permita principalmente alcanzar los objetivos.

2.5. Presentación Institucional

“Somos una institución educativa consciente de la importancia de formar nuevas generaciones capaces de desenvolverse en un mundo cada día más globalizado y competitivo de una manera responsable y sobre todo gratificante”.

Para lograr esto, nuestro trabajo está sostenido en tres pilares fundamentales: La mente, el cuerpo y el espíritu.

La mente la desarrollamos con nuestra área académica a través del sistema UNO, método moderno y eficaz.

El cuerpo lo fortalecemos con un estructurado programa deportivo, complementado con una sana y balanceada alimentación en desayunos y comidas.

El espíritu lo enaltecemos con nuestros importantes eventos especiales, culturales y artísticos.

La normatividad establecida por el Liceo Británico tiene como finalidad coadyuvar al logro del principal objetivo de nuestra Institución: Formar **ALUMNOS RESPETUOSOS, SEGUROS DE SÍ MISMOS Y SATISFECHOS**, mediante la suma de esfuerzos de todos y cada uno de los miembros que integran el Liceo Británico.

Es evidente que la educación de nuestros niños es un deber y un privilegio para los padres de familia, el personal de nuestra institución y para los propios alumnos, quienes a manera de equipo conformamos el Liceo Británico.

Cada una de las acciones solicitadas se fundamentan en los valores universales, que distinguen nuestros alumnos y requiere del compromiso y participación constante de cada persona. En nuestra filosofía educativa se respeta el concepto de igualdad de género.

2.6. Objetivos de la Organización

2.6.1. Objetivo Principal

Formar **ALUMNOS RESPETUOSOS, SEGUROS DE SÍ MISMOS Y SATISFECHOS**, mediante la suma de esfuerzos de todos y cada uno de los miembros que integran el Liceo Británico.

2.6.2. Objetivos Específicos

- La integración social e inclusión social.
- La promoción de valores.
- Desarrollo integral con una formación Holística.
- Proporcionar las herramientas necesarias a los alumnos para alcanzar sus metas fuera del área de confort.

2.7. Historia

EL LIB tiene aproximadamente 14 años de servicio, fundada en el año del 2004, se inició como una escuela pequeña con la idea de ser una escuela de educación inicial y preescolar, el colegio pasa a nuevos dueños, iniciando una segunda administración en agosto del 2008 con el ciclo escolar 2008 – 2009, a lo largo de los años se amplió a nivel primaria a demanda de los padres de familia que tenían el deseo de que sus hijos continuaran su educación en el colegio y conforme se fue cursando la generación se apertura secundaria, que inició la primera generación en el ciclo 2013 - 2014 y bajo

la modalidad de Colegio de Bachilleres, se inicia la primera generación en el ciclo escolar 2016 – 2017 de nivel medio superior.

Dicha administración está vigente en la actualidad con una antigüedad de 10 años hasta la fecha.

2.8. Filosofía

Consiste en organizar el conocimiento, atendiendo al interés de los niños en su desarrollo mental, físico y espiritual, descubriendo sus capacidades e impulsando la reflexión y la investigación. Poniendo en práctica los valores indispensables en el ser humano, como son la dignidad, la participación, la diversidad y la continuidad en la naturaleza, que es la comprensión de uno mismo como parte de esa naturaleza.

Comprendemos la necesidad de inculcar en los procesos de formación la responsabilidad personal en lo que nos rodea, la búsqueda, investigación, reflexión y cuestionamiento del conocimiento, vivenciándolo y asumiéndolo de conformidad consigo mismo. No vemos a nuestros alumnos como receptáculos de información, sino como agentes activos que descubren el conocimiento, no sólo con contenidos sino de una manera activa. El ser humano así formado será libre porque se le ha estimulado su capacidad de pensar, de reflexionar, de discernir, de convivir en la diversidad, de cuestionar y cuestionarse y asumirse en un medio natural al que pertenece y por tanto debe cuidar como parte de si mismo.

2.9. Metodología Institucional

Nuestra metodología se basa en el constructivismo, mediante el método pedagógico de Interacción Constructiva que consiste en hacer salir al alumno de la pasividad tradicional, para volverlo activo por medio de la problematización pertinente, creando en él la necesidad de la satisfacción del cuestionamiento planteado que detona la acción activando al niño a que produzca sus proposiciones y aprendizajes. Así empieza a reflexionar y a desarrollar las competencias correspondientes que permiten que nuestros alumnos se formen de manera integral, trascendiendo con ellas

su práctica vivencial; fomentando con ello el análisis, la reflexión, la crítica y la libertad para aprender, dando oportunidad a equivocarse y volver a iniciar, dejando que el alumno tenga un papel más activo y dinámico en el proceso de aprendizaje.

Es nuestro interés formar alumnos con un desarrollo y enfoque holista sosteniéndose de cuatro pilares esenciales en la educación:

- “Aprender a aprender “
- “Aprender a ser”
- “Aprender a hacer”
- “Aprender a convivir y conocer “

2.10. Misión

Somos una institución seria y comprometida que brinda una educación de calidad, a través de situaciones de aprendizaje basadas en el descubrimiento y aplicación de las capacidades de los niños y promoviendo el desarrollo de sus competencias en los aspectos que forman al ser humano: físico, mental y espiritual; por medio de experiencias formativas en ambientes de aprendizaje estimulantes que impulsen al alumnos a salir de la pasividad e ir en busca de respuestas, vivenciando de esta manera el conocimiento, atendiendo a la diversidad, para hacer de ellos mejores seres humanos plenos, responsables y satisfechos.

2.11. Visión

Ser una institución innovadora en el ejercicio de la educación, la cual, consciente de las necesidades y transformaciones sociales contemporáneas plantea alternativas formativas que generen en nuestros alumnos esquemas de éxito, en el sentido más amplio de la palabra, armonizándonos con el medio ambiente como el espacio de nuestro desarrollo individual y grupal, en convivencia respetuosa y armoniosa con la diversidad y la continuidad en la naturaleza, entendiendo ésta como un todo del que los seres humanos no somos ni estamos separados.

2.12. Valores compartidos

Respeto, honestidad, solidaridad, responsabilidad, disciplina.

2.13. Elementos de identidad gráfica

El logotipo del Liceo Infantil Británico es un **ISÓLOGO**. Está formado por un texto + ícono, pero ambos se encuentran fundidos en un solo elemento. Son indivisibles y sólo funcionan juntos. También podemos clasificarlo como **SIMBÓLICO** por el escudo medieval y **TOPONÍMICO** con relación a la bandera de Gran Bretaña que se usa.

GAMA CROMÁTICA:

Los colores que lo componen se encuentran dentro de tonalidades cálidas y también frías, y son:

- Blanco
- Rojo
- Azul

El logotipo del colegio tiene algunas adecuaciones en cuanto al diseño dependiendo de alguna festividad, temporada o estaciones del año.

SIGNOS DE LA IDENTIDAD

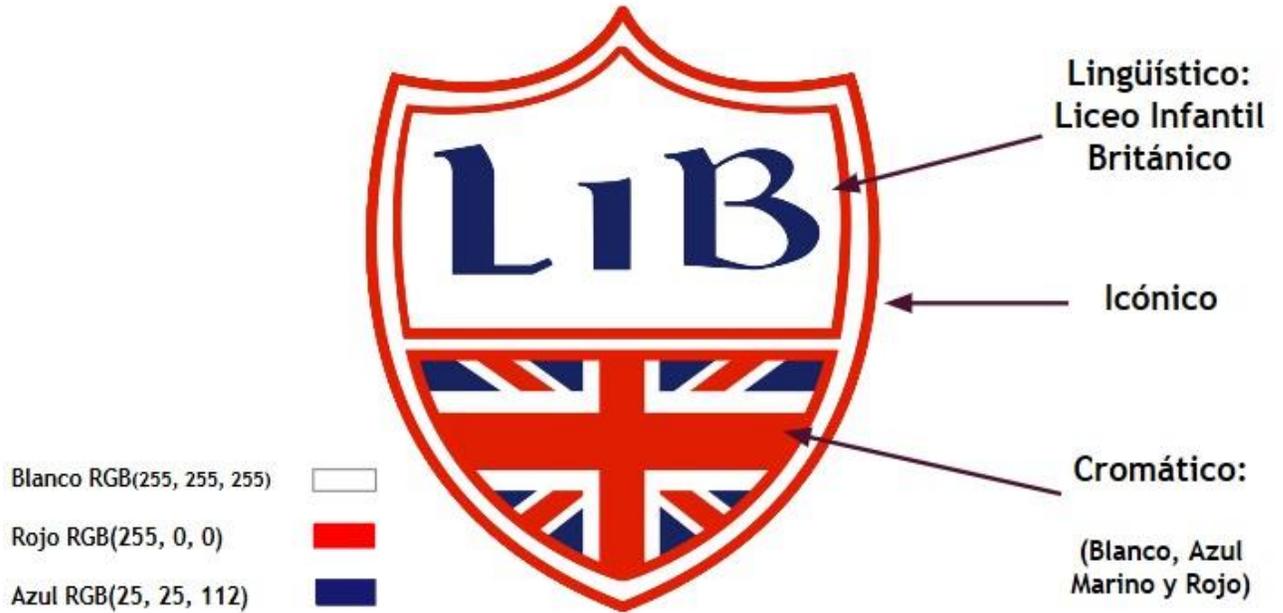


Imagen 1. “Logotipo LIB”. Descripción de gama cromática. (Méndez y Suástegui, 2018).

SLOGAN



Imagen 2. “Slogan LIB”. (Liceo Infantil Británico, 2018).

2.14. Atributos Permanentes

2.14.1. Identidad Sectorial

La actividad productiva del LIB se ubica en el sector educativo y privado y cuenta con los siguientes productos:

- Educación Inicial (Lactantes y Maternal)
- Preescolar
- Primaria
- Secundaria
- Bachillerato

2.14.2. Identidad Mercadológica

El LIB cuenta con certificaciones como:

- Certificación Internacional Cambridge de Inglés
- Certificación de Informática del Nivel Secundaria

➤ Aliados:

- Apple
- Discovery Education
- Animal Planet
- Lexium
- Udlap
- Unesco
- Avalia
- Sistema Uno Internacional

- Eventos: culturales, deportivos, científicos, bilingües, académicos, cívicos, sociales y artísticos.
- Viajes de estudio nacionales e internacionales.
- Días especiales: Crazy Slipper Day, día de pijama, Custom day, Thanksgiving day, ofrendas, día de la ONU, día de la Revolución Mexicana, día de la Independencia, semana cultural del Estado de Guerrero, Crazy Hair day, Road bike day, día del cartero, día del niño, festival navideño, huevos de pascua, Mini olimpiadas, Rally familiar, cuentacuentos, Feria del libro, Feria de ciencias y Mini científicos, Animagia, Héroeos verdaderos, Be Curious, cine bajo las estrellas, entre muchos más.
- Aplicación de examen de habilidades LEXIUM.
- Plataformas de comunicación: Edusis y Sistema Uno.
- El LIB facilita la entrega y recepción de los alumnos a los padres de familia por medio de los circuitos.
- Hay 2 sucursales para mejor bienestar y seguridad de los alumnos, concentrando a los más pequeños: lactantes - 1ro. Primaria; en una sucursal (LIB KIDS) y los más grandecitos: 2do. Primaria - 2do. Prepa en la sucursal matriz.
- Visitas y recorridos: internas (dentro de la institución) y externas.
- Un comedor con menú mensual para los alumnos, docentes y administrativos, el cual también cuenta con una página oficial.

2.14.3. Identidad Mercantil

La forma jurídica del LIB, es S.C. (Sociedad Civil).

2.14.4. Identidad Social

“Es nuestro interés formar alumnos con un desarrollo y enfoque holista”.

Además la institución realiza actividades altruistas y de beneficio para la sociedad; por ejemplo: Obras de teatro a beneficio, colectas en especie y recaudaciones.

2.15. Tamaño total de mercado

La matrícula total de alumnos, es el mercado actual en el cual el Liceo Infantil Británico de Chilpancingo opera y ejecuta las principales acciones y desarrolla sus estrategias en torno a las necesidades del mismo. (Hasta el 16 de noviembre del 2018).

Tamaño de Mercado	Total	%
Alumnos	455	79.7
Docentes y Personal Administrativo	116	20.3
TAMAÑO TOTAL DEL MERCADO:	571	100%

Tabla 2. "Tamaño total del mercado".

Tamaño de Mercado	Ciclo escolar 2015-2016	Ciclo escolar 2016-2017	Ciclo escolar 2017-2018	Ciclo escolar 2018-2019
Creciente		500		
Estancado	489			
Decreciente			483	455

Tabla 3. "Matrícula de alumnos por ciclo escolar".

2.16. Políticas

- **Ficha de Inscripción:** Este documento oficial se proporciona a los padres de familia que inscriban (nuevos ingreso) o re-inscriban (alumnos que ya pertenecen al colegio) a un nuevo ciclo escolar, en el cual deben proporcionar todos sus datos personales, para iniciar el proceso de inscripción.
- **Contrato de prestación de Servicios Educativos:** En dicho documento se plasman las declaraciones y cláusulas establecidas por el Liceo Infantil Británico de Chilpancingo, donde ambas partes aceptan dicho contenido y se proporciona una copia de tal documento a los padres de familia o tutores encargados del alumno, el cual deben aceptar y cumplir debidamente establecido.
- **Reglamento escolar:** El Liceo Infantil Británico de Chilpancingo, cuenta con un reglamento escolar, el cual se actualiza cada ciclo escolar, para mejorar los lineamientos y el buen funcionamiento de el.

El reglamento escolar, plasma en su primer página, la misión, visión, metodología, filosofía, que comprende la institución educativa, con el fin de darlos a conocer a los padres de familia de los alumnos inscritos en dicha institución, posteriormente dentro de su contenido se divide en capítulos donde consta de diferentes normativas escolares que se implementan en el colegio como:

- Disposiciones académicas.
- Disposiciones disciplinarias y normas internas.
- Disposiciones administrativas.
- Disposiciones generales.

Los padres de familia o tutores de los alumnos inscritos o reinscritos cada ciclo escolar, siendo obligación de alumnos y Padres de Familia leer cuidadosamente su contenido y darle cumplimiento. Al final de dicho documento tienen el deber de firmar como acuerdo de aceptación de las condiciones de dicho reglamento escolar así como compromiso a acatar la normatividad contenida en dicho documento oficial.

➤ **Aviso de privacidad:** Este documento oficial es entregado a los padres de familia en la primera etapa del proceso de inscripción, de igual manera tienen que leerlo y firmar para hacer constar su conocimiento y aceptación, quedando a resguardo de la institución dentro de los expedientes de cada alumno inscrito o reinscrito a cada ciclo escolar.

El documento da a conocer las políticas de privacidad que contempla el colegio, en él se exponen los siguientes rubros:

- Responsables de la protección de datos personales.
- Finalidades del tratamiento de datos personales.
- Consentimiento para el tratamiento de datos sensibles y financieros.
- Transferencia de datos personales.
- Uso de imágenes.
- Revocación del consentimiento y ejercicio de derechos de Acceso, Rectificación, Cancelación y Oposición.
- ¿Ante quién puede presentar sus quejas y denuncias por el tratamiento indebido de sus datos personales?
- Información.
- Cambios en el Aviso de Privacidad.

➤ **Reglamento de uso de Ipads.**

➤ **Reglamento de Actividades extracurriculares.**

➤ **Reglamento de Pins.**

➤ **Manual de funciones y procedimientos:** Dicho manual se encuentra en proceso de elaboración de acuerdo a la información que fue proporcionada por la Dirección General.

2.17. Organigrama

- a) **Organigrama explícito o formal:** dentro del LIB este organigrama lo define la dirección general como el “institucional”, argumentando que está actualizado y que es funcional, con el que actualmente se opera y se apegan a él.

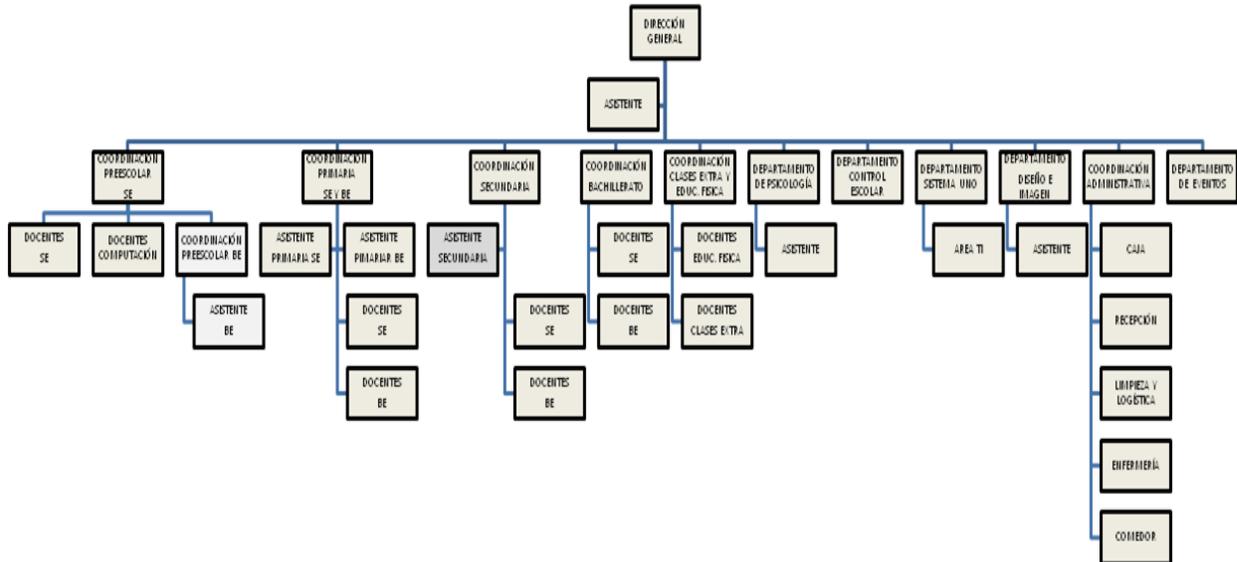


Imagen 3. “Organigrama Institucional”. (Liceo Infantil Británico, 2018).

- b) **Organigrama implícito o informal:** de acuerdo a la observación realizada en la investigación de la auditoría de comunicación, se propone un organigrama funcional de acuerdo a las necesidades y con base a las funciones que se llevan a cabo dentro de la organización.

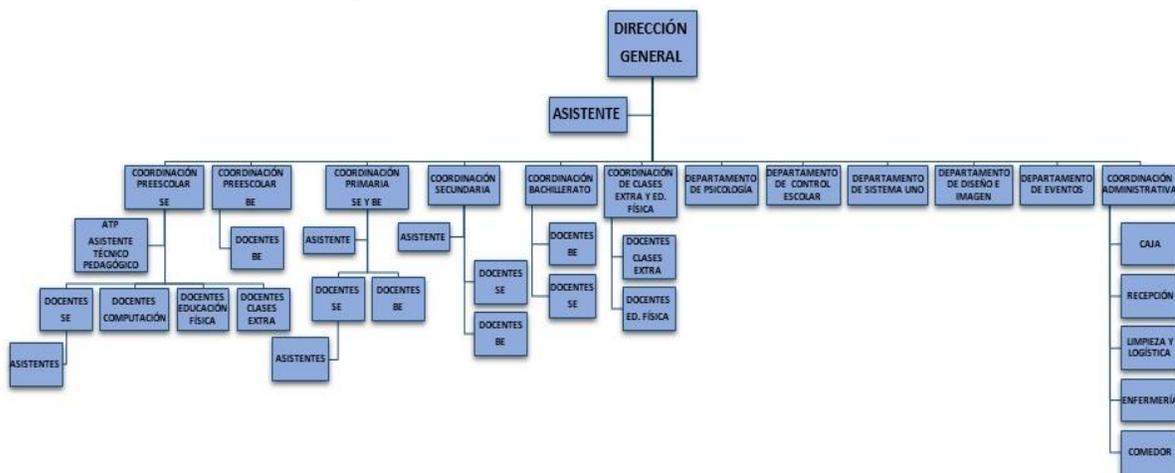


Imagen 4. “Organigrama Implícito”.

2.18. Públicos Estratégicos

PÚBLICO INTERNO	PÚBLICO EXTERNO	PÚBLICO MIXTO	PÚBLICO ESPECIAL	PÚBLICO POTENCIAL
Alumnos	SEP	• SEMI INTERNO	Padres de familia	Nuevos alumnos
Directivos	Editoriales	Padres de familia		
Administrativos	Sistema UNO	Colaboradores		
Coordinaciones	Competencia	Proveedores		
Docentes	Entidades financieras	Familiares de trabajadores		
Socios	Medios de Comunicación	Proveedores fijos		
Servicio de Comedor	Instituciones científicas culturales y de enseñanza	• SEMI EXTERNO		
Accionistas	Redes Sociales	Bancos		
	Comunidad	Proveedores ocasionales		
	Vecinos			
	Familiares de los alumnos			

Tabla 4. “Mapa de públicos estratégicos”.



Imagen 5. "Representación gráfica de Públicos Estratégicos". (Méndez y Suástegui, 2018).

Capítulo III

Metodología

En el presente capítulo se describe la metodología utilizada para esta investigación, en sus diferentes aplicaciones como fueron el diagnóstico de situación actual y el diagnóstico de cultura organizacional aplicados al Liceo Infantil Británico.

3.1. Planteamiento del problema

El Liceo Infantil Británico de Chilpancingo S.A de C.V se encuentra posicionado a nivel local, dentro de las mejores escuelas de la ciudad, sin embargo, es importante realizar esta investigación, con el objetivo de crear estrategias de comunicación que la institución educativa objeto de estudio pueda implementar, puntualizando que la imagen corporativa debe ser una mejora continua ya que se encuentra en un mercado sumamente competitivo y la importancia de cuidar la imagen es que a través de ella el público objetivo se sienta identificado con los valores y filosofía de la organización y el porcentaje de fidelización incrementa de sobremanera, puesto que la organización deberá estar al tanto de las necesidades y expectativas de su público objetivo, para ello se comenzó realizando un diagnóstico de la situación actual de la imagen percibida de la organización, este estudio preliminar permitió realizar propuestas sobre estrategias las cuales servirán para aplicarlas por parte de la institución educativa, aportando puntos clave para mejorar la imagen con la que cuenta la institución que sean de ayuda en la aportación de una buena reputación.

Las estrategias propuestas serán nuevas, ya que, dentro del tema educativo, enfocarse en el cliente no significa solamente orientarse hacia las necesidades de los alumnos ya que son en su mayoría los padres de familia quienes tienen la capacidad de analizar las mejores opciones educativas para sus hijos, influir en la decisión final del alumno para elegir una institución educativa y sobre todo son ellos (los padres) quienes solventan los costos de esta necesidad.

Conocer el nivel de satisfacción de los padres de familia de los alumnos actualmente inscritos permitió realizar propuestas de mejora en la calidad de servicio que ellos

reciban, ya que son los portavoces hacia los públicos externos para recomendar el colegio y generar una imagen positiva de la institución.

Al considerar que la imagen es uno de los activos intangibles más valioso para las organizaciones contemporáneas, creemos que desarrollar estrategias que la favorezcan darán como resultado construir una reputación fuerte que detonará en más estudiantes inscritos en la institución y por ende mayores ingresos económicos.

3.2. Pregunta de investigación

¿Qué estrategias de comunicación podrían mejorar la imagen del Liceo Infantil Británico de Chilpancingo entre sus públicos estratégicos?

3.3. Objetivos de la investigación

3.3.1. Objetivo General

Diseñar estrategias de comunicación con base en el diagnóstico de la imagen actual del Liceo Infantil Británico de Chilpancingo que ayuden a mejorar la imagen que se tiene del LIB con sus públicos estratégicos.

3.3.2. Objetivos Específicos

- ❖ Realizar un diagnóstico sobre la imagen actual del Liceo Infantil Británico de Chilpancingo ante sus clientes actuales.
- ❖ Revisar la identidad organizacional actual del Liceo Infantil Británico de Chilpancingo para determinar su coherencia con la imagen proyectada.
- ❖ Elaborar un diagnóstico de cultura organizacional del Liceo Infantil Británico de Chilpancingo para hacer propuestas que mejoren la cultura.

3.4. Premisa

La imagen percibida por los clientes del Liceo Infantil Británico de Chilpancingo, requiere estrategias de comunicación que contribuyan a fortalecer su posicionamiento y reputación ante sus públicos estratégicos.

3.5. Metodología

La presente investigación se dividió en dos diagnósticos con la finalidad de obtener resultados más sólidos que ayudaron al diseño de las estrategias que serán propuestas.

El primer diagnóstico que se realizó es sobre la imagen de situación actual del LIB, y el segundo estudio consistió en un diagnóstico de cultura organizacional, ambos con un enfoque cualitativo, en donde se especifica el nivel respecto a la amplitud y profundidad, la población que fue objeto de estudio, la premisa, el diseño de instrumentos de recolección de datos, así como los procedimientos llevados a cabo.

Según Hernández-Sampieri (2014) refiere que la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto.

Se enmarca en el enfoque cualitativo definido por Martínez (2005), como una forma novedosa de observación de la realidad social. Se utiliza la recolección de datos sin medición numérica, con base a la descripción y observación, para descubrir o afinar preguntas de investigación y constatar o no la premisa en su proceso de interpretación. El alcance final de este enfoque no es medir las categorías de análisis involucradas en el fenómeno, sino entenderlas.

3.6. Categorías analíticas

Categoría
Imagen corporativa
Estrategias de comunicación
Posicionamiento
Reputación
Públicos estratégicos

Tabla 5. “Categorías analíticas”.

3.7. Definiciones conceptuales de las categorías analíticas

Imagen corporativa: Por medio de la Imagen Corporativa, la organización *existe* para los públicos. Y cuando hablamos de existir, nos referimos a ocupar un espacio en la mente de las personas. Significa estar presentes para ellos. Ese espacio ganado en la mente de las personas es la Imagen Corporativa. Si la organización está en la mente de los públicos, existe, y si no, no existe. (Capriotti, 2009).

Estrategias de comunicación: Según Pérez (2008) la estrategia es, una capacidad que nos permite gestionar las oportunidades y los problemas del vivir, diseñar estrategias de comunicación

Posicionamiento: Kotler (2006) define al posicionamiento como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de tal modo que ésta ocupe un lugar distintivo en la mente de los consumidores.

Reputación: Villafañe (2013) considera que la reputación corporativa es uno de los ejes más importantes para la empresa. La define como el reconocimiento que los stakeholders de una compañía hacen de su comportamiento corporativo en función del cumplimiento de sus compromisos y de la satisfacción de las expectativas de esos stakeholders.

Públicos estratégicos: los públicos estratégicos son clave en esta investigación, con base a la clasificación de Aguadero (2013), el cual agrega a la clasificación de públicos, el público mixto, especial y potencial, para su objeto de estudio.

3.8. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, según Sampieri (2014) lo define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no se hacen variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. En la investigación no experimental se observan fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos.

3.9. Tipo de investigación

El tipo de estudio realizado en la presente investigación es el descriptivo.

Los estudios descriptivos indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción.

3.10. Técnicas e instrumentos

Se aplicaron para la recolección de información las técnicas de: observación participante, encuesta, el análisis de contenido, entrevista a profundidad y triangulación. Esto implica la búsqueda de relaciones y significados a través del análisis de profundidad conceptual y acciones del desarrollo de los eventos, procesos, acontecimientos y fenómenos sociales en forma concreta, conduciendo a conformar, captar y comprender una teoría, una explicación o un significado. El escenario de esta investigación es la ciudad de Chilpancingo, Gro., en el Liceo Infantil Británico de Chilpancingo.

Una vez que se procedió a la selección del diseño de investigación apropiada y muestra adecuada con el propósito del objeto de estudio y la premisa correspondiente, la siguiente etapa consistió en diseñar instrumentos de recolección de datos pertinentes sobre las categorías de análisis involucradas en la investigación, las cuales son las siguientes:

- ❖ Técnica de observación participativa: permitió registrar la información visual de situaciones y casos que se genera en áreas administrativas y docentes, enriqueciendo los datos obtenidos y el acopio de información cualitativa.
- ❖ Técnicas de investigación documental: cuya aplicación permitió la revisión de documentos oficiales de la institución educativa con el propósito de investigar su

situación actual que se realizó por medio del diagnóstico de la institución, como manuales, reglamentos, aviso de privacidad, contratos de inscripción, y otro tipo de registro de información documental con la que se cuenta.

- ❖ Técnicas de consulta on – line: se consideró pertinente hacer uso de las nuevas tecnologías al consultar las redes sociales de Facebook, del Liceo Infantil Británico de Chilpancingo, la cual es la única página considerada oficial de la institución, lo cual permite ampliar las fuentes de información.

- ❖ Técnicas de entrevista enfocada: El uso de ésta herramienta para el diagnóstico de la situación actual, facilitó el registro de información en la modalidad oral haciendo más expedita la función de recolectar datos inherentes al caso de estudio y enriqueciendo con detalles valiosos la aplicación de este instrumento, ya que fueron aplicadas 5 entrevistas a padres de familia de nivel secundaria, 5 entrevistas a estudiantes del mismo nivel elegidos de manera aleatoria comprendiendo los 3 grados, 1 entrevista a la coordinadora del nivel secundaria y por último 1 entrevista a la Directora General, las cuales permitirán conocer el nivel de satisfacción y la imagen percibida de la Institución con base a perspectivas diferentes, tanto interna como externa.

- ❖ Técnica de entrevista a profundidad: se aplicó en la realización del diagnóstico de cultura organizacional, aplicado a informantes calificados, miembros pertenecientes a la organización, que fueron personas de primer nivel, mandos medios y operativos. Dicho instrumento nos permite conocer cuál es la situación actual con la que cuenta el Liceo Infantil Británico de Chilpancingo en cuanto a su cultura organizacional, conocer los rasgos culturales más sobresalientes de la organización, posteriormente analizar las entrevistas realizadas como herramientas utilizadas para la obtención de datos que permitan ubicar a la organización de acuerdo a los modelos de cultura organizacional existentes y finalmente formular propuestas a la organización para la mejora de la cultura organizacional que existe en el LIB.

Cabe señalar que para la realización de dichas entrevistas, ambas son de carácter cualitativo, por su forma más íntima, flexible y abierta al realizarla. Estas entrevistas son estructuradas, ya que fueron realizadas por medio de una guía de preguntas específicas y el entrevistado se sujeto exclusivamente a ésta.

❖ Técnica de encuesta de opinión: la aplicación de esta herramienta se realizó a los padres de familia de los 78 estudiantes del nivel secundaria del Liceo Infantil Británico de Chilpancingo, las cuales fueron aplicadas enviándolas a casa para poder responderlas anexando una circular explicando la importancia de dicha encuesta, la cual permitió recolectarla por medio de los alumnos y la Coordinadora de dicho nivel.

- La muestra utilizada en la encuesta fue probabilística por medio de una selección aleatoria simple de las unidades de análisis.
- El instrumento de encuesta fue de tipo exploratoria, de acuerdo con López (1998), menciona que “el propósito de estas encuestas es tener un primer acercamiento al fenómeno o tema estudiado. Sirven para identificar las características generales o dimensiones del problema, así como para establecer hipótesis y alternativas de trabajo”.
- La encuesta de opinión de esta investigación es no experimental transversal, con enfoque cualitativo por la naturaleza de sus tópicos.
- Unidad estudiada: consumidores o usuarios, siguiendo con López (1998) estas encuestas permitirán entender las conductas de los usuarios o consumidores del servicio educativo prestado por el Liceo Infantil Británico de Chilpancingo.
- Tipo de levantamiento: Se realizó enviando la encuesta tipo circular a los padres de familia del nivel secundaria para contestarla en casa y recolectarla al siguiente día.
- Se realizó una encuesta única que permitió el diagnóstico de la institución, posteriormente se realizaron entrevistas para la realización de una triangulación interpretativa junto con los resultados de la observación participante.

3.11. Población y Muestra

- Para el diagnóstico de situación actual.

La población de estudiantes del Liceo Infantil Británico de Chilpancingo corresponde a una matrícula total de 486 estudiantes los cuales están inscritos hasta el 03 de mayo del 2018 en los diferentes niveles educativos, comprendidos desde Educación Inicial hasta Bachillerato.

La muestra será de tipo no probabilística, la cual se define como un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), aquí el procedimiento no se basa en fórmulas de probabilidad, será objeto de estudio delimitar la población a nivel secundaria, la cual comprende una matrícula de 78 estudiantes al 03 de mayo del 2018 los cuales están oficialmente inscritos en el ciclo escolar 2017-2018 ya que es el nivel educativo más completo dentro de una misma sucursal, ya que educación inicial, preescolar y 1ro de primaria se encuentran concentrados en otro plantel, lo cual no serviría para los datos que se desean recabar.

Población encuestada: 78

Dividida en:

Nivel Secundaria		
1A	13	
1B	15	
2A	14	
2B	16	
3A	20	
Encuestas entregadas:	66	
Encuestas concluidas:	33	Muestra 100%

Tabla 6. “Población encuestada correspondiente a Nivel Secundaria”.

- Para el diagnóstico de cultura organizacional

Se empleó como instrumento la entrevista a profundidad realizada a informantes calificados de la organización, seleccionando a personas con mayor antigüedad, en este caso fueron realizadas a 2 personas que iniciaron a la par con la segunda administración la cual está activa actualmente, de los cuales 1 ocupa puesto de alta dirección y el segundo informante tiene un puesto de segundo nivel.

También se realizaron 4 entrevistas a miembros de la organización seleccionándolos al azar ocupando diferentes puestos tanto administrativos como académicos, correspondientes a puestos de tercer nivel.

Los podemos clasificar de la siguiente manera:

INFORMANTE	PUESTO	AÑOS DE ANTIGÜEDAD
INFORMANTE 1	Dirección General	10
INFORMANTE 2	Coordinación	10
INFORMANTE 3	Administrativo	10
INFORMANTE 4	Docente	3
INFORMANTE 5	Administrativo	2
INFORMANTE 6	Administrativo	5

Tabla 7. “Informantes calificados del LIB”.

Capítulo IV

Análisis e interpretación de resultados

Con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados en este trabajo a continuación se vertirá la información obtenida mediante los instrumentos aplicados para su análisis e interpretación.

4.1. Resultados del diagnóstico de la situación actual

El estudio está basado en una población de 78 padres de familia, de los cuales se tomó como muestra para realizar las encuestas, 33 padres de familia los cuales concluyeron la encuesta de manera satisfactoria, sin embargo, no fue posible encuestar el total de la población por diversos factores, entre lo comentado por la Coordinadora y lo que se pudo observar es que algunos niños faltaron el día que se entregaron las encuestas, algunos por causas de salud y otros alumnos en un viaje escolar. A pesar de esta situación se entregaron las encuestas a los estudiantes, siendo esta la única manera para hacérselas llegar a los padres de familia.

Población: 78 padres de familia

Muestra: 33 padres de familia

Nivel Secundaria		
1A	13	
1B	15	
2A	14	
2B	16	
3A	20	
Encuestas entregadas:	66	
Encuestas concluidas:	33	Muestra 100%

Tabla 8. "Población encuestada del Nivel Secundaria de LIB".

Se presenta a continuación un análisis FODA realizado con base a los resultados arrojados en los instrumentos aplicados ya que es de suma importancia hacer la triangulación de las encuestas, entrevistas y las bitácoras de observación.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal docente calificado y actualizado. ✓ Aliados educativos. ✓ Proveedores de calidad. ✓ Personal administrativo comprometido. ✓ Compromiso social (proyectos). ✓ Liderazgo, reconocimiento y posicionamiento de la institución. ✓ Colaboración y participación de padres de familia. ✓ Certificación internacional de Inglés y Computación. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Aprovechar el uso de avances tecnológicos. ❖ Capacitaciones y certificaciones por medio de CTE. ❖ Establecer conexiones con organismos superiores en el ramo de educación. ❖ Familiarizarse con técnicas de trabajo innovadoras. ❖ Profundizar en nuevas áreas de formación para cuerpo docente y administrativo. ❖ Actualización de los planes de estudio.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Falta de comunicación de ciertos cambios administrativos. <input type="checkbox"/> Sistema de caja. <input type="checkbox"/> Altos costos del servicio de comedor. <input type="checkbox"/> Costos elevados a comparación con la competencia. <input type="checkbox"/> Reglamento Escolar. <input type="checkbox"/> No existe un MOF. <input type="checkbox"/> No existe PDI. <input type="checkbox"/> Aulas pequeñas en el área de Secundaria. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El incremento a los costos cada ciclo escolar. ➤ Situaciones de inseguridad y violencia que se han suscitado cerca de las dos sucursales. ➤ Bloqueos y situaciones viales que afectan la circulación cercana a los planteles. ➤ Cambios en Reformas Educativas. ➤ Establecimientos de venta de alcohol muy cercanos a los planteles. ➤ Caos vial donde se ubican los centros educativos por ser avenidas muy angostas. ➤ Fallas e inconvenientes en los circuitos de entrega - recepción de los alumnos. ➤ Molestias de los vecinos por ocasionar tráfico y ruido en eventos realizados por la Institución. ➤ Fenómenos naturales. ➤ Competencia.

Los siguientes resultados se consideran los ejes rectores de la encuesta aplicada, ya que abarcan aspectos de: atención, elementos competitivos y percepción de la imagen interna y externa del LIB, por parte de padres de familia, alumnos, Coordinación de Secundaria, Dirección General y la observación.

Uno de los principales elementos de la imagen de una institución que ofrece un servicio, es la calidad reflejada por la satisfacción de sus usuarios. El LIB brinda una BUENA atención, según la percepción de los padres encuestados (66.63%). El 30.30% ha recibido una excelente atención, de lo cual se puede analizar, en primer lugar, que son aquellos que respondieron que no han tenido ningún problema con algún área de la institución y que, en caso de haberse presentado dicha situación, se les ha resuelto satisfactoriamente en tiempo y forma, con la respuesta y rapidez que esperaban. Esta área comprende: Dirección General, Coordinación Administrativa, Coordinaciones Académicas de los distintos niveles educativos, Coordinaciones de actividades extracurriculares, Coordinación de SISTEMA UNO y Coordinación de Control Escolar. Si han llegado a tener algún conflicto o situación significativa, los padres de familia encuestados respondieron: “SIEMPRE ENCUENTRO LA MEJOR SOLUCIÓN” (66.63%). El 18.18% consideran que “TARDO MUCHO EN SER ATENDIDO”, es decir, que ni siquiera recibieron una respuesta. Finalmente, el 15.15% de la muestra durante la situación presentada indican que: “TARDAN EN DARME RESPUESTA”. Es poco más de la mitad de los encuestados que ha recibido una atención, atenta, rápida y favorable, pero que sin duda deben mejorar los tiempos de atención y la dinámica para proporcionarle respuesta a los padres de familia.

En relación a este tema se pudo observar durante la presente investigación que el personal del área administrativa es muy atento, se muestra siempre dispuesto a apoyar y solucionar situaciones que se presenten, tienen muy buena presencia y esto ofrece una imagen favorable para la institución, ya que los padres de familia lo han percibido y tanto en las entrevistas como en las encuestas ellos tienen una percepción positiva del área, incluso la directora menciona: *“Considero que el personal es muy amable; el personal tanto de caja, recepción y todos los demás departamentos administrativos,*

dan una muy buena imagen a nuestra institución, además de siempre mostrar una excelente actitud”.

Referente a los atributos competitivos, por los cuales los padres de familia eligieron ingresar o mantener a sus hijos en el LIB, fue en primer lugar por las ACTIVIDADES QUE REALIZA, colocándose como la respuesta más sobresaliente con un 63.33%. Dentro de estas actividades se encuentran las académicas las que se encuentran en el plan de estudios y las que refuerzan conocimientos; las actividades culturales, científicas, artísticas, sociales y recreativas. Les agrada que la institución va más allá de las actividades académicas, y que ofrecen una educación más integral al ofrecer además experiencias enriquecedoras, como paseos recreativos, viajes escolares, obras teatrales, eventos benéficos y actividades con diversas causas altruistas. Continuando por la CALIDAD EDUCATIVA (54.54%), que brinda el LIB, en el nivel Secundaria, por ejemplo: la certificación en inglés por parte de Cambridge y la certificación en computación que se les otorga a los alumnos; y en tercer lugar con un 45.45% se encuentran respuestas como INNOVACIÓN e INSTALACIONES, que son 2 conceptos que engloban las acciones que realiza el LIB para acaparar más a su público potencial. Un contraste notable, es el hecho de que los UNIFORMES y COSTOS, no fueron aspectos a considerar al momento de elegir el LIB como la opción educativa para sus hijos, sino una vez dentro es que surgen las inconformidades en torno a los costos y los uniformes.

La sinergia en las respuestas que se obtuvieron tanto en las encuestas como en las entrevistas con alumnos y padres de familia coinciden también con la observación que se realizó ya que han mencionado que las actividades que realiza el Liceo son innovadoras, incluso en la entrevista con la directora nos menciona que, en cuestión a los comentarios de los padres de familia, los aspectos que más han considerado para elegir el LIB, mencionó: *“Oferta educativa, definitivamente. Las instalaciones y el prestigio, es como lo que más han mencionado que nos eligen, por todo lo que nosotros les brindamos a los chicos para su educación, les gusta las instalaciones del colegio, varios papás nos han dicho que no es el típico colegio tradicional, lo que son*

los cuadros, el salón, las escaleras, entonces eso es lo que a ellos les gusta, nuestra cancha, nuestra alberca, eso lo que mencionan mucho, la oferta educativa en todos sus ámbitos, las certificaciones, la carga horaria de inglés, el programa de clases extracurriculares, les parece interesante y que los han recomendado, el prestigio, la recomendación, la verdad que no escuchado de otro, no se han venido por los uniformes, no se han venido por los costos, ni por los horarios, una que otra mamá dice que si le queda muy bien el horario extendido, porque se viene del trabajo y pasa por su hijo y no tiene que mandar a otra persona más que ella, o lo tienen en sus trabajos hasta que salgan, y si hay papás que han hecho mención que los horarios a ellos les ayuda, nuestro horario de trabajo.

Una cuestión de vital importancia es la evaluación del LIB como institución académica, es decir de manera interna y contemplando aspectos académicos y calidad educativa. Como BUENA INSTITUCIÓN ACADÉMICA, la calificó el 54.54%, más de la mitad, por lo que a pesar de ciertos aspectos con calificaciones bajas (por ejemplo, los resultados arrojados por la pregunta 16: uniformes escolares, clases extra, servicio de comedor y libros, en costos les parecen de CAROS a EXCESIVOS; sin embargo, se puede percibir que los padres o usuarios actuales se encuentran satisfechos con la atención, imagen y calidad académica de Secundaria.

Asimismo la Directora y la Coordinadora expresan sus respuestas como una Excelente Institución por encima del nivel de cualquier otra escuela privada en Chilpancingo, en palabras de la directora: *“Yo la evalúo sin temor a equivocarme como una excelente institución académica, porque aquí hay pasión por enseñar, yo estoy en el rubro de la docencia y con mis colegas docentes, creo que dudosamente hemos perdido la pasión por la enseñanza, y para mí eso es un parteaguas en este colegio para catalogarlo como un colegio de excelencia independientemente de la oferta educativa es la calidad de docentes que hay y la calidad de docentes entregados a este colegio, los coordinadores son coordinadores de vocación que no tienen ningún inconveniente de trabajar de sol a sol por darles a los chicos situaciones de aprendizaje significativas y están entregados a la docencia, aunado a eso a tener una entrega yo realmente veo*

un resultado prácticamente satisfactorio en la implementación, en el proceso y en la evaluación de las actividades, reitero con áreas de oportunidades para mejorar, como todos lo saben pero yo lo califico excelente”.

Comparando el LIB con las otras instituciones educativas y tomando en cuenta la información arrojada por las encuestas, los padres de familia encuestados, consideran que el LIB ESTÁ AL MISMO NIVEL (51.51%) que las demás; mientras que un 42.42% externa que ESTÁ POR ENCIMA DEL NIVEL de otras escuelas. Por último, solo un 06.06% indica que ESTÁ POR DEBAJO DEL NIVEL. Esta percepción se tiene por la calificación a la pregunta 16 y 17, las cuales evalúan ciertos aspectos (como costos) que no le otorgan la excelencia al LIB por parte de sus usuarios, lo cual repercute en calificarla como una institución educativa que se encuentra al mismo nivel pero que en algunos aspectos demuestra innovación, como lo es en las actividades que realiza, eventos y su calidad educativa.

Contrastando los resultados obtenidos en la entrevista con la Directora, difiere de la percepción de la mayoría de los padres de familia y los alumnos que consideran está al mismo nivel, ella nos dice: *“Yo lo considero que está por encima del nivel, es un colegio visionario, un colegio que no está estructurado en un esquema inamovible, es un colegio que año con año le da oportunidades a los chicos que antes no tenían, es un colegio que les ha enseñado siempre a no quedarse en su zona de confort, un colegio que siempre les ha dicho a los chicos que hay una zona de desarrollo próximo que tienes que alcanzar para llegar a una meta, ya sea en las materias, ya sea en el deporte o en la cultura, les ha enseñado a ser resilientes a adaptarse, hay valores en este colegio que nos gusta mucho promocionar desde el primer año, y una de la operatividad del colegio es que año con año reestructuramos salones de clase, con uno de los objetivos que es la integración social, aquí todos los alumnos fueron compañeros en al menos un ciclo escolar y eso les ha permitido estrechar lazos de amistad entre padres, entre alumnos, el respeto. Tenemos alumnos con diferentes capacidades los respetan los quieren, hemos tenido alumnos que incluso han tenido que aprender el lenguaje que los niños hablan para poder comunicarse, para poder*

acercarse y lo hacen libremente, entonces yo lo considero que está por encima de cualquier nivel, un programa de educación muy futurista, muy adelantado incluso para la realidad en la que estamos viviendo”.

4.2. Resultados del diagnóstico de cultura organizacional

4.2.1. Análisis de entrevistas a informantes calificados del LIB

Se realizaron entrevistas a informantes calificados y miembros pertenecientes al Liceo Infantil Británico de Chilpancingo, siendo estas las personas con mayor antigüedad en la organización, que iniciaron labores a la par con la nueva administración del colegio que se conformó a partir del año 2008.

El Liceo Infantil Británico, de acuerdo a los informantes calificados, tiene alrededor de 14 años desde que se apertura, teniendo dos administraciones, siendo la segunda la que se inició en agosto con el ciclo escolar 2008 – 2009 y sigue actualmente activa.

Con base a los modelos culturales que se encuentran en la literatura, se encuentran modelos para diagnosticar, medir y evaluar la cultura, la presente investigación se basa en 2 modelos para analizar los rasgos culturales. El primer modelo de Cameron y Quinn (1999) y el modelo de Fey y Denison (2003).

De acuerdo al primer modelo de Cameron y Quinn (1999) donde proponen 4 tipos de culturas, se ubica a la organización de la siguiente manera:

De acuerdo a la **cultura de clan** se puede situar a la organización en este punto ya que los rasgos de la organización que más la caracterizan enfatiza en el desarrollo humano, el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores y el compromiso de todos con la organización. Además en ella se ve reflejado el papel de la fundadora, como líder principal del LIB, el rol que desempeña es fundamental en la organización, el cual permea a todas las áreas de la organización, desde la alta dirección, puestos medios y hasta los operativos, va impregnada la personalidad de ella como ícono

principal para todo el personal, sin embargo, en cuanto a la **cultura adhocrática**, según el modelo, su orientación es más enfocada al exterior, el LIB es una empresa que busca ser líder en el mercado, de acuerdo al modelo, esta cultura se caracteriza por tener iniciativas, ser muy creativos e innovadores, lo cual ha caracterizado al Liceo Británico por ser pionero en la ciudad de un sistema bicultural adoptando la modalidad bilingüe como base clave en su educación, y ubicando esta modalidad como su ventaja competitiva más fuerte, sin embargo, además del Sistema UNO que se maneja (modalidad bilingüe) trabajan el Modelo Educativo por Competencias implementado por la SEP. Dentro de este tipo de cultura, también permean rasgos significativos como la creatividad e innovación en sus eventos culturales, deportivos, académicos, artísticos, entre otros, donde de acuerdo a las entrevistas con los informantes calificados, concuerdan en que los eventos son parte importante en el posicionamiento del Liceo ya que son eventos de calidad, con producción importante, donde no se escatima absolutamente en nada para ponerlos en marcha.

Siguiendo con el modelo, dentro de la **cultura de mercado**, el LIB también está ubicado en este tipo de cultura, por el énfasis en lo externo, ya que, por pertenecer al sector privado, el nivel de productividad y competencia tiene que ser alto para la organización, principalmente por la búsqueda constante en el logro de los objetivos de la organización.

Sin embargo, dentro del modelo de Cameron y Quinn, no se puede ubicar al LIB como parte de la cuarta cultura que es la **cultura jerárquica**, la organización no cumple con este rasgo de orientación interna, ya que esta cultura se caracteriza por buscar la estabilidad y el control, sus valores más importantes son la eficiencia, el cumplimiento de normas y la formalización de procesos, la cual no está formalizada en la organización, ya que no cuenta con un Manual de Operaciones y Funciones, ni un Plan de Desarrollo Integral, que son parte fundamental de los procesos de toda organización, sin embargo, solo se basan en estatutos como Reglamento Escolar, Aviso de Privacidad, entre otros documentos; así como la estabilidad en empleo, características que no permean en el LIB, de acuerdo a la información recabada en las

entrevistas, tanto de la directora, como miembros de la organización, y la observación que se ha realizado durante este diagnóstico, podemos mencionar que dentro de la institución educativa no se cumplen, la estabilidad en el empleo de su personal no es algo que sea característico del LIB ya que la rotación de personal es alta, cada ciclo escolar se ha visto en incremento cada año, algunas de las causas de esta situación son los sueldos bajos y jornadas largas para el personal administrativo y docente, así como carecer de prestaciones de ley, pago de horas extras y estímulos económicos, hacen que el nivel de productividad del personal no sea el requerido por la alta dirección y por consecuencia, el personal no dure, no genere antigüedad, y en general no sea eficiente en su productividad laboral. Haciendo referencia a la información de un miembro de la organización mencionaba que el personal “truená” por el agotamiento, el ritmo excesivo de trabajo en algunos eventos o temporadas del año y por consecuencia buscan otras oportunidades en el campo laboral.

De acuerdo al modelo cultural de Denison (2003) el cual plantea una metodología para el estudio de la cultura organizacional, la cual busca identificarla a partir de cuatro características dominantes: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión, podemos ubicar al Liceo Infantil Británico también en este modelo, ya que estos tipos de cultura parten de las mismas dos dimensiones del modelo de Cameron y Quinn (1999) y por lo tanto existe correspondencia entre ellos, de la siguiente forma:

1. Involucramiento = clan
2. Adaptabilidad = adhocrática
3. Consistencia = jerárquica
4. Misión = de mercado

De acuerdo con Denison (2003), para cada tipo de cultura existen 3 dimensiones, teniendo un total de 12 dimensiones en total para dicho modelo. Dependiendo de la afinidad que tenga cada organización con las dimensiones de cada tipo de cultura, la organización es única en el cuadrante correspondiente.

Se ubica a la organización de acuerdo a este modelo de la siguiente manera:

Involucramiento: Dentro de este cuadrante las dimensiones de empoderamiento de la gente, la construcción de personal y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización, permean como características principales del cuadrante, se considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia en todos los ámbitos, característica que arroja los resultados de las entrevistas y observación durante el diagnóstico, para la alta dirección es importante la capacitación constante y obligatoria de los docentes y el personal administrativo, haciendo referencia a la directora, menciona que las capacitaciones no tienen costo para el personal, todo lo absorbe la organización, y son frecuentes durante todo el inicio escolar, así como en especial podemos observar la realización de los Consejos Técnicos Escolares (CTE) que son reuniones de educación básica (preescolar, primaria y secundaria) que se realizan previo al inicio del ciclo escolar, así como el último viernes de cada mes; estas las conforma el director del centro educativo y la totalidad del personal docente del mismo, con el objetivo de plantear y ejecutar decisiones comunes dirigidas a abordar problemáticas, logros académicos y necesidades pedagógicas de las y los alumnos. Se busca impulsar, por medio del CTE, la mejora de logros educativos, así como atender diversos aspectos o problemáticas que se relacionan, tales como la erradicación del rezago educativo, impulsar la lectura, la escritura, las matemáticas. Estas acciones requieren de la decisión e involucramiento de toda estructura escolar para su adecuada ejecución y sus efectivos resultados.

En el CTE se busca reflexionar sobre la situación de cada escuela, con el fin de analizar, compartir puntos de vista, estrategias, materiales y lecturas que ayudarán a la toma de decisiones para establecer una sola política de escuela siempre en beneficio de niñas, niños y adolescentes. El LIB ha cumplido con estos CTE entre otras capacitaciones, conferencias, cursos y certificaciones que se le otorgan al personal durante todo el ciclo escolar, por mencionar alguna certificación a la que hizo referencia la directora general, podemos mencionar TEACHER'S APPLE

CERTIFICATION, certificación que se le otorga a los docentes por el uso de Ipads, la cual es emitida por APPLE EDUCATION. Los resultados de la investigación dirigen a que los docentes son parte fundamental en el LIB, por lo tanto, la capacitación constante, el empoderamiento y el trabajo constante hace que dependa de ellos el éxito o fracaso de la institución educativa, en cuanto al tema de académico.

Consistencia: desafortunadamente no se logra ubicar al LIB dentro de este tipo de cultura en su totalidad, a pesar de que si existe la habilidad de lograr acuerdos y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas, dentro de esta cultura se considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales, las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas y en el caso del LIB el personal se ha mostrado casado y desmotivado, como se mencionó anteriormente por las jornadas largas de trabajo y los sueldos que no son los que ellos quisieran percibir, esta cultura debe considerar un sistema compartido de creencias y valores que funcionan como un sistema de control interiorizado, sin embargo el desconocimiento de estos por el personal ha sido arrojado en los resultados de la investigación, el personal carece de los estatutos internos, desconocen el corazón ideológico, la misión y visión institucional, los valores y objetivos de la organización, y sus metas van encaminadas a las indicaciones de la alta dirección.

Adaptabilidad: Se puede ubicar a la organización en este tipo de cultura, ya que permite a la organización responder a los cambios del entorno y responder a las nuevas exigencias de los clientes, los cambios de reformas y modelos educativos son importantes en una institución educativa como lo es el Liceo Británico, ya que tienen que adoptar las normativas incorporadas a la SEP, así como la exigencia de los padres de familia con la institución, las cuales se han atendido en tiempo y forma, sin embargo, nunca se eliminan ya que en un sector educativo privado, las exigencias de los clientes son altas y constantes, aun así el LIB se ha ocupado de ellas. En esta cultura se considera que las organizaciones bien integradas son, con frecuencia, las más difíciles

de cambiar y que la integración interna y la adaptación externa pueden reñir entre sí. Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, como es el caso del LIB, que ya se mencionó anteriormente haciendo hincapié a la exigencia de los padres de familia, el colegio se ha distinguido por asumir riesgos, como la apertura a corto tiempo de nuevos niveles educativos por la alta demanda de los clientes actuales que tienen el interés de continuar los estudios en el siguiente nivel académico, por ello se han hecho aperturas de estos, la organización también se ubica en esta cultura por ser capaz de aprender de sus errores y tienen la capacidad y experiencia en la creación del cambio.

Misión: El LIB se ubica en esta cultura por tener claro un propósito en cuanto a las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro, de acuerdo a las dimensión que son: dirección e intención estratégica, metas y objetivos y visión, cumple la organización con ellos, sin embargo la visión no ha sido renovada desde su creación que fue cuando inició la segunda administración la cual ya después de 10 años es fundamental que se renueve ya que es un tiempo considerable para que sucedan muchos cambios que influyen en las prospectivas, sin embargo, la directora general considera que está actualizada y sigue resolviendo la necesidad educativa que se plantea en el LIB sin necesidad de renovarla. Se considera que la visión aparte de ser renovada debe prospectarse para un determinado año, el cual no existe dentro de la visión actual con la que cuenta la institución.

Los resultados nos llevan a analizar los factores que son necesarios para que la organización pueda subsistir, desde el punto de vista que el Liceo Infantil Británico de Chilpancingo se ubica dentro del sector privado con actividad educativa, la organización requiere ciertos elementos para subsistir desde los dos enfoques.

La organización empresarial y la organización educativa son medios o dispositivos para alcanzar el fin común de las organizaciones y de la vida humana.

Tomando como punto de partida el enfoque antropológico, se define la *organización empresarial* como una realidad humana que tiene como finalidad la creación y distribución de riqueza o bienes materiales y la provisión de trabajo digno. La *organización educativa* es el ámbito donde se forma integralmente a las personas a través de la enseñanza, de modo intencional y formal.

Existe una opinión generalizada que considera que las características propias de la organización empresarial son las de todo tipo de organizaciones. En el caso que nos ocupa, ve la organización educativa como una organización empresarial, por cuanto considera que el propósito de la empresa consiste en generar beneficios económicos, asegurar la productividad y su rentabilidad. Esta perspectiva desvirtúa no solo a la organización empresarial, cuya razón de ser es asegurar la perdurabilidad, sino a otro tipo de organizaciones, como las educativas, ya que el principal objetivo de una institución educativa es contribuir al aprendizaje y desarrollo integral de los alumnos, y citando específicamente la misión del LIB la cual dice: *“Somos una institución seria y comprometida que brinda una educación de calidad, a través de situaciones de aprendizaje basadas en el descubrimiento y aplicación de las capacidades de los niños y promoviendo el desarrollo de sus competencias en los aspectos que forman al ser humano: físico, mental y espiritual; por medio de experiencias formativas en ambientes de aprendizaje estimulantes que impulsen al alumnos a salir de la pasividad e ir en busca de respuestas, vivenciando de esta manera el conocimiento, atendiendo a la diversidad, para hacer de ellos mejores seres humanos plenos, responsables y satisfechos”*, podemos asegurar que los alumnos son pieza clave para la subsistencia de la organización, ya que pertenece a un sector privado con fines de lucro.

La eficiencia desde la perspectiva de este sector ha tendido hacia la búsqueda del logro económico para la empresa, sin embargo, en la presente investigación encontramos que para la institución educativa va más allá del fin económico o ingresos monetarios, el interés constante por formar alumnos con educación de calidad y personas íntegras, son motivos principales para que la organización pueda subsistir, la confianza que depositan los padres de familia en el colegio hace que la organización

haya crecido notoriamente en tan poco tiempo, por los resultados, académicos, sociales, culturales, así como el desarrollo humano que permea en los alumnos, reflejado en su paso por la institución.

Los alumnos son un elemento importante para la organización, sin embargo, los miembros de ella no son de menor importancia, la capacitación constante de los docentes y también del personal administrativo es muy importante para la organización ya que ellos son los que están al frente de los grupos y por tal motivo tienen un papel importante para la subsistencia de la organización.

De acuerdo a los resultados que arrojaron la técnica de observación se puede puntualizar un elemento muy significativo el cual es que no existe un departamento de Comunicación ni de Relaciones Públicas. Cuentan con una persona encargada del perfil en Facebook la cual se maneja como su página oficial ya que no se cuenta con una página web, en donde la información compartida depende directamente de Dirección, y es esa área quien autoriza y revisa el contenido.

En cuanto a la difusión y publicidad realizan flyers y folletos con información de los niveles educativos con los que cuentan, actividades extras, costos, procesos de inscripción y reinscripción; e información de sistema UNO para los padres de familia, estas actividades son llevadas a cabo por el departamento de diseño gráfico. También existen artículos sobre las actividades que realiza el LIB en revistas locales y un programa de televisión local los cuales tienen convenio con la organización.

Por lo tanto, se pudo observar que la toma de decisiones es de manera centralizada. En una **estructura organizativa centralizada**, la autoridad, para la toma de decisiones, queda en manos de un individuo. Pero se han visto casos, en que un grupo pequeño sea el responsable de la **toma de decisiones** y la **creación de políticas** de la organización. Con base a la investigación, el Liceo Infantil Británico de Chilpancingo, es una organización centralizada, ya que el responsable de la toma de decisiones corresponde a la Dirección General en conjunto con los socios fundadores de la

organización, sin embargo, realizan reuniones frecuentes con personal de segundo nivel como son Coordinadores de niveles académicos y administrativos, los cuales expresan sus inquietudes, peticiones, sugerencias y observaciones a la dirección, las cuales ayudan a tomar decisiones de la mejor manera posible, tomando en cuenta todos sus puntos de vista.

En el rubro de medios de comunicación utilizados en la organización, que incluye la difusión eventos y canales de comunicación se obtuvo como resultado que el Liceo Infantil Británico hace de Facebook su página principal, a través de esta red social dan a conocer a través de comunicados, avisos, circulares mensuales y fotografías las diversas actividades que se realizan, en medios impresos, son publicados los eventos más destacados del mes en la revista "MOMENTOS", revista de circulación local y transmisiones en televisión y red social de la empresa CASTRO FILMS en su programa SOBREMESA.

Canales de comunicación offline:

- Revistas sociales de circulación local.
- Stands promocionales en eventos como Institución invitada.
- Espectaculares.
- Menciones en programas de radio

Canales de comunicación online:

- Redes sociales (FB e Instagram)
- Plataforma EDUSIS
- Plataforma de Sistema Uno

4.3. Análisis de entornos

El análisis de entornos busca segmentar las variables económicas, tecnológicas, sociales y políticas que puedan traducirse en influencias externas negativas para la organización.

En los siguientes puntos se describe la situación actual en la que se encuentra el Liceo Infantil Británico de Chilpancingo en relación a las variables de análisis:

4.3.1. Entorno Económico

Con base a la investigación, el LIB se posiciona como la escuela con los costos más altos en sus inscripciones y colegiaturas de la ciudad de Chilpancingo, en comparación con otras escuelas del mismo sector que se mencionan anteriormente.

De acuerdo a la tabla que se presenta en el apartado de Tendencia de evolución de precios medios, donde se puede apreciar los costos de los últimos 4 ciclos escolares, se puede notar un incremento cada ciclo escolar del 10 al 15% aproximadamente en sus costos, esto varía de acuerdo a la manera que establezca cada ciclo la administración.

4.3.2. Entorno Tecnológico

La digitalización de la escuela, el manejo de las nuevas tecnologías desde edades tempranas y la innovación, son rasgos fundamentales en el proyecto pedagógico del LIB, Sistema Uno surge con el compromiso firme de dar respuesta a las necesidades y competencias exigidas por una sociedad cambiante, este sistema cuenta con los últimos recursos tecnológicos para dotar al colegio de todas las posibilidades que aseguren la empleabilidad y el manejo de las nuevas tecnologías, además de servir como recurso facilitador para el aprendizaje de los alumnos, el uso de iPad y aulas virtuales, dan una ventaja competitiva al LIB con el uso de tecnologías que en otras escuelas no emplean.

4.3.3. Entorno Socio - Demográfico

La población estudiantil del Liceo Infantil Británico de Chilpancingo se integra por un nivel socioeconómico medio alto / alto. Los cuales abarcan un rango de edad desde los 6 meses en el caso de educación inicial a los 18 años de edad en nivel bachillerato, conformados en su mayoría por alumnos con nacionalidad mexicana y sólo 5 alumnos con nacionalidad Extranjera.

En relación a los miembros de que integran la organización, en el área docente, el personal académico cuenta con al menos Licenciatura en áreas educativas y/o pedagógicas, como licenciaturas en educación de los distintos niveles académicos, sin embargo, la plantilla académica también cuenta con docentes con grado de maestría en menos casos con doctorado.

En el área administrativa, encontramos personal que no tiene el nivel de estudios competente para su desempeño como son algunos miembros del área de mantenimiento, porteros y limpieza, en áreas contables y administrativas en su mayoría tienen licenciatura terminada.

4.3.4. Entorno Político

La política es un factor estratégico determinante en la gestión del sistema educativo implantado en un país, los cambios producidos en materia de legislación educativa por cada uno de los gobiernos hacen que todo sistema educativo esté sometido continuamente a modificaciones que pretenden adecuarlo a las cambiantes necesidades de la sociedad en la que tiene que ser aplicado.

Las reformas educativas implementadas son amenazas detectadas en el sector educativo donde la institución tiene que adaptarse y acatar las políticas y reglamentos de las instituciones correspondientes, en el caso del Liceo Infantil Británico de Chilpancingo, se rige por el Órgano Interno de Control en la SEP que se encarga de ejecutar el sistema de control y evaluación gubernamental, es decir, controlar que los procesos y procedimientos que realizan los servidores públicos en la SEP estén

apegados a la legalidad y a los objetivos sustantivos de esta institución y, en caso de no ser así, es quien posee la autoridad para atender, tramitar y resolver las quejas o denuncias presentadas por la ciudadanía contra presuntas irregularidades administrativas cometidas por los mismos.

4.3.5. Entorno Internacional

En los últimos años se han venido presentando vertiginosos cambios en el campo de la educación, que han obligado a las instituciones a generar procesos de actualización y desarrollo que les permitan evolucionar y mantenerse a tono con las dinámicas empresariales y gubernamentales.

Algunos de esos cambios en el campo educativo nos ubican en un entorno en el cual aparecen nuevas regulaciones que propenden por el mejoramiento del nivel académico de los estudiantes, a través de herramientas cuyo objetivo fundamental es brindar a los alumnos una educación de calidad competitiva, como es el caso del LIB.

Procesos tales como la globalización, han puesto de manifiesto las condiciones reales de competencia en las cuales se desenvuelven las organizaciones, independientemente de su tamaño, de su ubicación geográfica, del sector económico al que pertenecen y de las múltiples variables que las afectan. Hoy es necesario poderse desempeñar eficientemente en un mercado en el cual se puede recibir competencia de cualquier empresa en cualquier parte del mundo, sin previo aviso y con grandes posibilidades de penetración en grupos a los cuales antes parecía imposible llegar.

Para garantizar el éxito en las condiciones antes descritas, en el LIB es necesario generar procesos de innovación y diferenciación que permitan consolidar una posición de liderazgo en administración, determinar las expectativas que existen en el mercado y satisfacerlas con calidad. Es importante apuntar hacia aquellos aspectos en los cuales se hayan generado dinámicas de desarrollo importantes y sobre los cuales el mercado no tenga una respuesta efectiva para su capacitación.

4.3.6. Entorno Ecológico

Si bien es cierto que todos los centros educativos brindan una formación y concientización en el uso de recursos ecológicos y cuidado del medio ambiente, hay algunas instituciones que se han inclinado por reforzar esta formación y transformarla en actividades y programas académicos más profundos.

El objetivo es crear conciencia ecológica desde los más pequeños de manera que genere un cambio en el comportamiento, la toma de decisiones y así en cada oportunidad el alumno tenga una actitud con ética ambiental.

Una de las instituciones con formación ecológica es el Liceo Infantil Británico de Chilpancingo, su objetivo al incorporar este programa es formar agentes de cambio y futuros líderes de nuestro país, a los estudiantes se les brinda una sólida formación ecológica y social. De manera que todos los estudiantes se involucran no sólo en la ejecución de programas sino en la planificación y desarrollo de los proyectos de bienestar social y en pro de la ecología, en beneficio de la comunidad.

La formación ecológica del LIB lleva a los estudiantes a investigar y empaparse del entorno social real del país, la problemática, necesidades y a identificar áreas de mejora que luego plasman en planes de bienestar y planificación social-ambiental.

La educación debe contribuir a la eliminación de la pobreza, la reducción de las inequidades y el cuidado del medioambiente a través de una educación de calidad inclusiva y el aprendizaje a lo largo de la vida.

Profundizando la importancia de la sostenibilidad e inclusión, cabe mencionar que la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible es un programa ambicioso, deseable y universal para erradicar la pobreza mediante el desarrollo sostenible para 2030, donde las ambiciones en el ámbito de la educación se plasman de manera esencial en el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4, que pretende “**Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos**” (UNESCO, 2017).

La principal responsabilidad de la ejecución de la agenda corresponde a los gobiernos, y a la UNESCO y los socios prestar su apoyo proporcionando asesoramiento coordinado en materias normativas, asistencia técnica, desarrollo de la capacidad y realizando un seguimiento de los progresos a escala mundial, regional y nacional.

Por lo tanto, es importante que el LIB, se involucre en el tema para estar encaminado a los objetivos de la Agenda 2030 y ser una institución educativa pionera en la ciudad que realice acciones que logren dichos objetivos

Los colegios que implementan y llevan a cabo programas ecológicos generan el siguiente impacto positivo:

- Mejoran el ambiente del colegio o escuela.
- Genera compromiso del estudiante con la comunidad
- Fomentan el pensamiento crítico y la actitud reflexiva
- Conciencia y entendimiento hacia problemáticas mundiales

Conclusiones

La elaboración y culminación de la presente investigación nos lleva a reflexionar sobre lo siguiente: la Comunicación Estratégica y las Relaciones Públicas actualmente y de manera local no reciben el reconocimiento debido, por el trabajo que implican dentro de una organización para apoyar en el cumplimiento de sus objetivos y dar resultados al interior y exterior de la misma. Se cree que solamente las grandes empresas con presencia nacional o incluso mundial tienen un Departamento o incluso una Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas; el cual es necesario en cualquier tipo de empresa sin importar el giro al que se dedique, tanto la Comunicación Estratégica como las RR. PP. son esenciales para su desarrollo y posicionamiento de la misma.

El Liceo Infantil Británico de Chilpancingo pretende conjugar los aspectos de su imagen, comunicación, cultura e identidad; pero hace falta el trabajo de un profesional y experto en materia de Comunicación Estratégica para unificar dichos conceptos, a favor del desarrollo y cumplimiento de los objetivos institucionales, algunas propuestas presentadas: la implementación de un Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas, el fortalecimiento de la comunicación interna, la medición del nivel de satisfacción de los padres de familia; que tendrán el objetivo principal fortalecer la imagen a través de la implementación de estrategias y acciones dentro de un Plan Estratégico de Comunicación.

El propósito general de la realización de esta investigación, es el conocer la percepción que tienen los padres de familia, de los alumnos ya inscritos en el nivel secundaria; y cuál es su opinión, sobre aspectos de atención, calidad académica, costos, imagen del LIB. Existen puntos positivos que se cree reforzaron la intención del LIB para con ellos, en el sentido de seguir ofreciendo una educación de calidad, pero también fue un detonante para descubrir áreas de oportunidad que no se tenían contempladas y a partir de ello desarrollar planes de trabajo para mejorar como institución educativa. Sumando a esto las propuestas que se hacen por parte del equipo de investigación como lo es el Manual de Bienvenida para los alumnos, un block de reglamentos, para contribuir a optimizar la comunicación interna, la cultura y la identidad.

Al respecto de la imagen, lo relevante es sobre el cuerpo docente, la calidad académica que tiene el nivel de Secundaria y las actividades que realiza por ser aspectos competitivos que toman en cuenta los padres para elegir el LIB como institución educativa, la cual es vista como innovadora en varios aspectos, uno de ellos son el uso de TIC como iPads para las clases, la plataforma EDUSIS para la comunicación constante de los padres con el cuerpo docente y la plataforma digital de Facebook, dicho portal es una red social que se implementa como página oficial para la interacción entre los padres, el LIB y la comunidad, que se considera pieza clave dentro de la percepción que se tiene sobre la imagen del LIB.

En cuanto a la imagen puede ser reflejada en las actividades deportivas, por ejemplo; se puede apreciar que los alumnos portan uniforme tanto para torneos externos como para demostraciones internas, lo cual fomenta el orgullo institucional y el sentido de pertenencia a un equipo. De igual manera el cuerpo docente, administrativos y personal en general cuentan con uniformes con los colores alusivos de la institución, aunque en ocasiones no lo usen. Para las actividades que se realizan fuera del plantel e incluso fuera de la ciudad o estado, se les da seguimiento en su perfil oficial de Facebook, para tranquilidad de los padres, y se aprovecha la difusión de las actividades realizadas (IMAGEN).

Dentro del LIB, los medios de comunicación interna son importantes, para la difusión de información necesaria para el cumplimiento de todas sus actividades y objetivos, incluso mantener la comunicación con sus públicos objetivos. Se publica una circular que contiene actividades académicas, deportivas, artísticas, culturales y sociales para que la comunidad estudiantil y padres de familia conozcan la programación; por políticas de privacidad y seguridad hay eventos que no se publican ni difunden hasta pasada la fecha o día de realización. Los medios de comunicación son variados y se adaptan a las necesidades que puedan llegar a tener los padres, hay quienes prefieren utilizar la plataforma EDUSIS e interactuar de manera digital con los maestros, otros eligen los medios impresos tradicionales como circulares mensuales, oficios y avisos. Otro medio de comunicación, aunque informal pero muy práctico, eficaz y rápido son los grupos de mensajería instantánea a través de la aplicación de WhatsApp.

Las visitas que se realizan a instituciones, además de cumplir objetivos académicos cumplen con los fundamentos institucionales como su misión, filosofía y objetivos como brindar un aprendizaje significativo a través de la experiencia. Cada evento y actividad tienen un mensaje por parte de Dirección General, durante la ceremonia de apertura o bienvenida, según sea el caso. Se cuenta también con un programa o protocolo que hace identificable a los grupos de alumnos y docentes cuando se participa en algún evento deportivo, cultural o académico, lo cual refuerza su identidad.

Otro punto por destacar y reconocerse referente a la cultura es que, durante el ejercicio de observación, y que se pudo comprobar en la entrevista con Dirección General; es que en las juntas ya sea semanales, mensuales, o espontáneas se busca la mejora continua y con esto disminuir las áreas de oportunidad. A pesar de que las Coordinaciones tienen una carga de trabajo considerable, el valor de la pasión por enseñar está siempre presente e incluso los padres pueden ser testigo de ellos por las ocasiones en que los profesores participan y organizan eventos para los padres. Además, el reconocimiento al trabajo y desempeño se demuestra en los mensajes de bienvenida, o de clausura por parte de Dirección General en las actividades y en las publicaciones de fotografías de eventos deportivos, por ejemplo. Se cuenta con un horario laboral de 07:00 am a 16:00 horas aproximadamente, se registran con una bitácora de visitas, tanto colaboradores como visitantes.

En el rubro de la cultura organizacional, podemos mencionar que en una institución educativa como es el LIB, la educación es fundamental para el desarrollo de un país, un estado o una región, dado a que contribuye con su crecimiento a través de la fuerza de trabajo.

Con base al diagnóstico de cultura organizacional que fue realizado en el LIB se concluye que es una institución educativa con aspectos culturales muy visibles, un elemento sobresaliente es la presencia de la fundadora en la organización ya que permea en todos los niveles el sentido de liderazgo y el trabajo en equipo que se logra de manera efectiva, el rol que desempeña es un ícono importante en la organización, ya que su personalidad la hace ser ícono principal del LIB.

El LIB busca ser líder en el mercado competitivo dentro del sector en el que se ubica, su capacidad de innovar y la creatividad son elementos característicos de la organización, la modalidad que adopta de ser un colegio bilingüe atribuye a ser una de sus ventajas competitivas más fuertes, también permean la iniciativa y creatividad en todos los eventos realizados por el colegio, como los eventos culturales, deportivos, académicos, artísticos, entre otros, y con base a la investigación son parte fundamental del posicionamiento que ha logrado el Liceo, ya que en este aspecto se ha sobresalido en relación con su competencia.

La capacitación constante que recibe el personal es una de sus fortalezas más importantes por ser este un elemento que se refleja al exterior, los logros académicos son resultados de ello, sin embargo el desconocimiento que tienen los miembros de la organización en cuanto a elementos fundamentales como son la visión y la misión del LIB son puntos clave que se deberán incluir en las capacitaciones para que todo el personal, tengan la esencia de la organización, su filosofía y valores deben permear en todos los niveles jerárquicos.

Las instituciones de educación deben de ser espacios de conocimiento teórico científico, pero además deben de fungir como formadoras integrales de los individuos creando en ellos un sentido de integridad, deben de ser entes donde prevalezca una cultura armónica entre sus miembros de forma interna.

La cultura organizacional es fundamental, es un determinante para el logro de las metas y el desarrollo institucional, por lo tanto la función directiva forma parte importante ya que en ella descansan la responsabilidad y la autoridad que ejercidas con paridad contribuirán al logro de la mejora institucional.

Recomendaciones

A continuación, se presentan algunas propuestas sobre la investigación realizada en el Liceo Infantil Británico de Chilpancingo.

La comunicación interna dentro del LIB, es un elemento fundamental para el cumplimiento y logro de sus objetivos y planes institucionales tanto en el ámbito académico como en el administrativo; ya que la comunicación es un elemento de mucha necesidad para cualquier organización, para ello es indispensable, transmitir mensajes corporativos, así como informar sobre cualquier acontecimiento que ocurra en el interior y motivar al mismo tiempo que se establece una comunicación eficaz entre los empleados de todos los departamentos y niveles jerárquicos que persiguen los mismos objetivos.

Para comenzar las recomendaciones, se sugiere en primer término realizar un plan estratégico el cual logrará los siguientes puntos:

1. Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente.
2. Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas institucionales.
3. Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas.
4. Satisfacer las necesidades de información y de comunicación de las audiencias internas.
5. Construir una identidad de la institución en un clima de confianza y motivación.
6. Profundizar en el conocimiento de la personalidad de la institución como identidad.
7. Hacer públicos los logros conseguidos por la institución y sus colaboradores.
8. Permitir a cada colaborador expresarse ante la dirección general, cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la institución.
9. Promover una comunicación entre los miembros de la institución en todos los niveles.
10. Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

11. Facilitar la integración de las realizaciones personales con las instituciones.
12. Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los colaboradores.

Diseño de estrategias de comunicación

Comunicación interna

1. La implementación de un departamento específico de comunicación estratégica y relaciones públicas, la principal intención para su implementación como propuesta en el LIB, es brindar a los involucrados una herramienta más para reforzar la comunicación estratégica al interior, alcanzar sus objetivos y cumplir con su misión y su visión; además de fortalecer la cultura organizacional, mejorar el clima laboral y reforzar el compromiso de los directivos con la estrategia de comunicación, de tal manera que los colaboradores se sientan aún más como parte esencial de los objetivos y de la filosofía institucionales.
2. Actualizar el organigrama, con base en la realidad manifestada en la organización.
3. Mejorar los canales actuales de comunicación entre las áreas/departamentos.
4. Dar solución a las problemáticas de manera rápida, oportuna y concisa, implementando la comunicación uno a uno.
5. Evitar canales de comunicación a través de medios digitales informales ya que a pesar de ser rápidos pueden tergiversar la información, respaldar la información.
6. Lograr que la información tenga más alcance, esto aumentado la visibilidad a través de la utilización de medios más óptimos para su difusión.
7. Verificar la veracidad de la información antes de compartirla ya sea de manera impresa, oral o digital.
8. La contestación a través de las herramientas digitales debe ser inmediata y buscando siempre darle confianza y solución a las personas que realizan contacto a través de la plataforma de manera amable y discreta cuando sea el caso.
9. Mantener una constante capacitación sobre el uso de las herramientas comunicacionales como las plataformas y aplicaciones a docentes y administrativos.

10. Mantener actualizados los datos de los alumnos, docentes, por grupos y ciclos escolares, para mejorar la búsqueda de información útil para otras áreas.
11. Realizar reuniones periódicas o cuando sea necesario compartir información de vital importancia para todos los miembros de la institución o de áreas diversas.
12. Brindar las oportunidades y confianza para que la comunicación fluya y exista una comunicación ascendente y se tenga una retroalimentación con todos los colaboradores.
13. Aclarar con información verídica cualquier situación de desinformación para evitar errores en la comunicación interna como los rumores o errores en los procesos diarios.
14. Diseñar parámetros de comunicación, para identificar cuando los informantes son válidos o no.

Cultura organizacional

1. Poner la misión y visión en un lugar visible donde todos los públicos tanto interno como externos tengan acceso a ellas.
2. Promover la misión y visión institucional con todos los miembros de la organización.
3. Determinar el año de plazo para alcanzar la visión institucional, el cual deberá incorporarse en la redacción de la visión.
4. Realizar la conmemoración del aniversario del colegio con algún evento significativo, como, por ejemplo: una semana cultural, conferencias, kermesse, juegos deportivos, un homenaje especial, etc., donde todos los miembros y comunidad estudiantil participen.
5. Elaborar el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y un Manual de Operaciones y Funciones (MOF) para el Liceo Británico, ya que al contar con ellos, todos los colaboradores de la organización conocerán el rumbo del LIB y como ellos pueden contribuir para alcanzar las metas, teniendo así un mejor desempeño y funcionamiento.

6. Darle vida a la mascota institucional. Elaborar el personaje en una botarga, la cual haga presencia en los diferentes eventos que realiza la institución, de esta manera será llamativa para los niños y demás comunidad Liceo que participa en ellos, de igual manera hacer presencia en los stands del Liceo en eventos externos que tenga participación el Colegio, lo cual servirá también como una manera de publicitar al LIB.
7. Involucrar a los alumnos para poder elegir el nombre de la mascota, esta actividad se podría realizar por concurso donde todos los alumnos de cualquier nivel participen para elegir el nombre de la mascota por medio de un comité evaluador que escoja el nombre ganador.
8. La mascota además de ser un símbolo representativo de la escuela dará una buena imagen e identidad institucional. La mascota deberá proyectar valores institucionales hacia los alumnos y como resultado ellos podrán tener un sentido de pertenencia hacia la institución educativa a la que pertenecen.
9. Reducir el impacto negativo que comúnmente afecta al Liceo Infantil Británico por la alta rotación de personal clave en la organización cada ciclo escolar, mejorando las jornadas de trabajo en relación a los sueldos percibidos por los colaboradores.
10. Establecer un día de convivencia para todos los colaboradores tanto personal académico como administrativo, por lo menos 1 vez por semestre donde puedan establecer la convivencia fuera de las actividades cotidianas dentro de la organización. Por ejemplo: un día de picnic, donde organicen juegos deportivos o recreativos, puede ser en las mismas instalaciones de la institución, un parque público, etc. Esto con el fin de crear una relación más armoniosa y dar un espacio de distracción y relajación por las jornadas laborales.
11. Ampliar la infraestructura, debido la demanda del nivel de secundaria ha incrementado por lo que se recomienda adaptar las aulas con un espacio más amplio ya que los alumnos incrementan considerablemente cada ciclo escolar y con el tiempo será insuficiente espacio para ellos.

12. Elaborar un programa de incentivos, para reconocer el desempeño de los colaboradores, el cual permitirá grandes ventajas para la organización, como pueden ser:

- Implementar un plan de incentivos, genera una motivación extra en los empleados. Cumplir determinadas metas y retos les permitirá entrar en una gamificación con premio que mejorará su motivación y productividad.
- Detección de los futuros responsables de departamentos, permitirá detectar el talento dentro de la organización y asignar planes de desarrollo a los mejores.
- Un programa de incentivos permitirá conocer el rendimiento de los empleados y el cumplimiento de los objetivos. Se podrá identificar a los empleados más motivados y eficientes, así como la curva de desempeño.
- Los incentivos para trabajadores suelen ir asociados al cumplimiento de objetivos que reportan resultados o beneficios. Ante este escenario, un buen programa de incentivos y bien diseñado generará más beneficio que coste.
- Diseñar un plan con objetivos de equipo, será capaz de mejorar el rendimiento de equipos y departamentos, y como resultado el clima laboral mejorará en gran ventaja.

Imagen institucional

1. Implementar el uso de uniforme al personal administrativo de manera constante, dará una mejor imagen y los padres de familia podrán identificarlos mejor.
2. Considerar los altos incrementos a los costos en cada ciclo escolar, como son inscripciones, colegiaturas, libros, Sistema UNO, uniformes, clases extracurriculares, entre otros, en este sentido se propone no aumentarlos de sobremanera, regular el incremento cada ciclo escolar que tal manera que no genere un incremento significativo para los padres de familia.
3. Adecuar el menú con asesoría nutricional y modificar los costos del servicio de comedor, para hacerlos más atractivos en relación a las porciones que se adquieran.

4. Patentar y plasmar todas las actividades originadas en el LIB y darlas a conocer y así posicionarse como líderes e innovadores.
5. Realizar visitas a escuelas antes de iniciar cada ciclo escolar; y ofrecer promociones o un descuento preferencial por tiempo limitado.
6. Realizar campaña publicitaria (de bajo costo) en redes sociales y radio, además de las revistas sociales de circulación local.
7. Hacer presencia en eventos a través de stands o patrocinio.
8. Mantener actualizada la página de Facebook ya que es la principal fuente de información a los públicos, haciendo al menos 1 post diario.
9. Retomar el "Open house" Se propone realizarlo en el mes de junio como estrategia para captar nuevos alumnos, permitiendo el acceso al público en general para conocer las instalaciones, personal docente, aulas, dando a conocer la oferta educativa, programas académicos, información de costos y requisitos, fechas de proceso de inscripciones, etc.
10. Instalar en los baños del plantel de Liceo mobiliario pequeño de acuerdo a la edad y estatura de los alumnos que en el se encuentran, ya que están muy grandes para el nivel educativo que se maneja que es de educación inicial a preescolar.
11. Instalar la calefacción en la alberca dará un valor agregado a la institución ya que en temporadas de frío o lluvias las clases extracurriculares de natación no tendrían que suspenderse, al menos que las condiciones climatológicas no lo permitan, sin embargo, el uso de la alberca es desde alumnos de preescolar por lo cual el agua fría no es recomendable para ellos.

Bibliografía

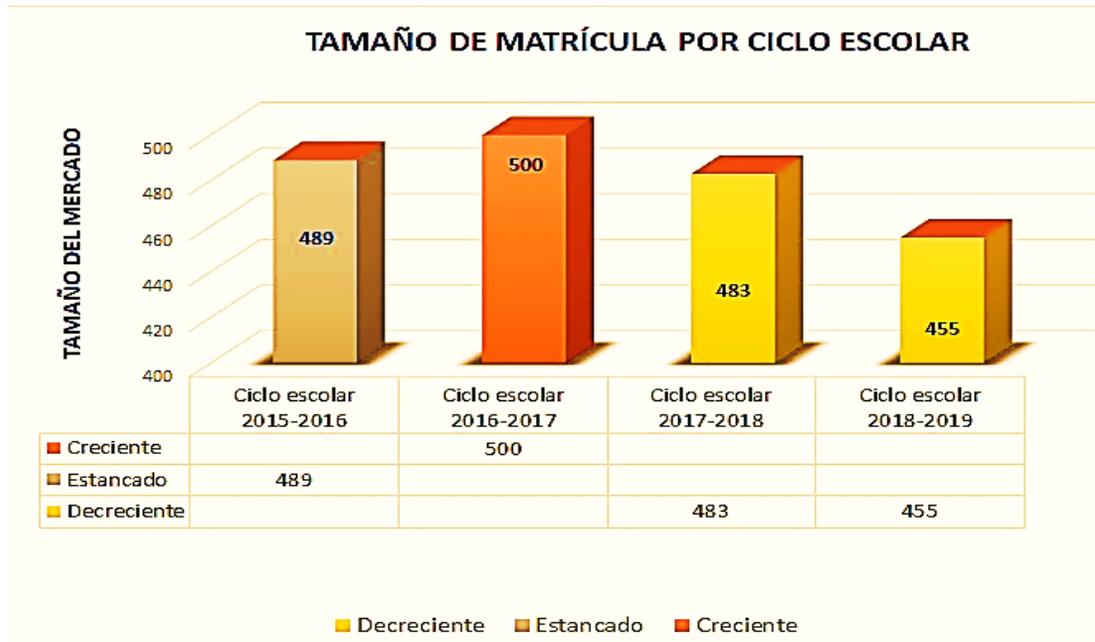
- Argenti, P. A. (2014). *Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid, España: LID Editorial Empresarial.
- Balmer, J. (2001). *Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seeing through the Fog*. European Journal of Marketing.
- Cameron, K., Q. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. Estados Unidos: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. En C. P. Paul. Santiago, Chile: Colección Libros de la Empresa.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga, España.: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas, 4ta edición.
- Collins, J., & Porras, J. (1995). *Empresas que perduran*. Bogotá: Norma.
- Costa, J. (1977). *La imagen de empresa: métodos de comunicación integral*. Barcelona: El Ateneo.
- Currás Pérez, R. (2010). Identidad e Imagen corporativas: revisión conceptual y e interrelación. *Teoría y Praxis*(7), 9-34. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456145285002>
- Fey, C. y. (2003). *Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia?* Organization Science14(6):686-706.
- Garrido, F. J. (2008). *Comunicación de la Estrategia*. España: Ediciones Deusto.
- Gruning, J., & Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Gutiérrez V., J. (2011). Conceptos sobre Imagen Corporativa e Identidad Corporativa. *Dialnet*.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). Perú: Mc Graw Hill Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (Décimo Segunda Edición ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- López Romo, H. (1998). La metodología de la encuesta. En L. J. Cáceres Galindo, *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación* (págs. 33-73). México: Pearson Education.
- Martínez, M. (2005). *El paradigma emergente: Hacia una nueva teoría de la racionalidad científica*. México: Trillas.
- Nosnik, A. (1995). *Curso de Comunicación Organizacional: La planeación y gestión efectiva de sus procesos*. México: Mimeo.
- Nosnik, A. (s.f.). Comunicación productiva: un nuevo enfoque teórico. *Razón y Palabra*.
- Pérez, R. A. (2008). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Poiesz, T. (1988). The Image Concept: Its Place in Consumer Psychology and Its Potential for Other Psychological Areas. *en el XXIVth International Congress of Psychology*. Sidney, Australia.
- Rodríguez M., D. (2015). *Diagnóstico Organizacional* (Octava Edición ed.). Santiago, Chile: Ediciones UC.
- Rolando, C. (Noviembre de 1992). "Comunicación corporativa". *Staff Catalunya, Monográfico*, pp. 31-32.
- Sanz de la Tajada, L. Á. (2008). *Auditoría de la Imagen de Empresa: Métodos y Técnicas de estudio de la Imagen*. Editorial Síntesis.

- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.
- Tironi, E., & Cavallo, A. (2004). *Comunicación Estratégica, Vivir en un mundo de señales*. Santiago de Chile: Taurus.
- Trelles Rodríguez, I. (2014). *Comunicación Organizacional ¿Ciencia, disciplina o herramienta?* La Habana, Cuba: Ediciones Logos.
- UNESCO. (2017). *OFICINA DE LA UNESCO EN SANTIAGO*. Obtenido de Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe: <http://www.unesco.org/new/es/santiago/education-2030/>
- Van Riel, C. (1995). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, España: Pirámide.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid, España: Pirámide.
- Villafañe, J. (2013). *La Buena Empresa*. Madrid: Pearson.

Anexos

La investigación arroja resultados de tendencia de mercado en relación con la matrícula de alumnos de los últimos cuatro ciclos escolares.



Anexo 1. Gráfica de tamaño de matrícula de los últimos cuatro ciclos escolares.

Valor del servicio	Ciclo escolar 2015-2016	Ciclo escolar 2016-2017	Ciclo escolar 2017-2018	Ciclo escolar 2018-2019
Lactantes	\$2744.00	\$3073.00	\$3380.00	\$3650.00
Maternal	\$2402.00	\$2690.00	\$2959.00	\$3195.00
Primaria	\$2352.00	\$2634.00	\$2898.00	\$3130.00
Secundaria	\$2576.00	\$2885.00	\$3174.00	\$3427.00
Bachillerato	NO EXISTE	\$3605.00	\$3966.00	\$3966.00

Anexo 2. Costos de colegiaturas de los últimos cuatro ciclos escolares del LIB.

Anexo 3. Instrumentos



Encuesta de satisfacción del Liceo Infantil Británico de Chilpancingo

Las siguientes preguntas tienen el propósito de medir el nivel de satisfacción de los padres de familia o tutores del nivel Secundaria del Liceo Infantil Británico de Chilpancingo, en relación a la imagen percibida actualmente. Le solicitamos ser muy específico en sus respuestas, ya que serán de gran ayuda para mejorar sus expectativas en este colegio. La información proporcionada será confidencial.

GRADO QUE CURSA SU HIJO (A): _____

FECHA: _____

Marque con una X dentro del recuadro de acuerdo a su respuesta. Marque sólo una opción por pregunta

	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA	MUY MALA	DEFICIENTE
1. ¿Cómo es la atención que te brinda el personal administrativo del LIB?						
2. ¿Cómo califica el grado en el que cursa su hijo (a)?						
3. ¿Cómo califica la imagen del personal académico?						
4. ¿Cómo califica el trato del personal académico?						
5. ¿Cómo califica las instalaciones del plantel?						
6. ¿Cómo consideras las condiciones en las que se encuentran las aulas?						

7. ¿En alguna ocasión ha tenido algún conflicto o mala experiencia con alguno de los siguientes departamentos? Puede marcar varias opciones.

<input type="checkbox"/>	RECEPCIÓN	<input type="checkbox"/>	DIRECCIÓN GENERAL
<input type="checkbox"/>	CAJA	<input type="checkbox"/>	COORDINADOR(A) DE NIVEL
<input type="checkbox"/>	ENFERMERÍA	<input type="checkbox"/>	OTRO
<input type="checkbox"/>	PORTEROS O MANTENIMIENTO	<input type="checkbox"/>	NINGUN DEPARTAMENTO

8. Cuando se le ha presentado alguna situación y acude al colegio, ¿Cuál ha sido su experiencia? Marque sólo una opción.

<input type="checkbox"/>	SIEMPRE ENCUENTRO LA MEJOR SOLUCIÓN
<input type="checkbox"/>	TARDO MUCHO EN SER ATENDIDO (A)
<input type="checkbox"/>	TARDAN EN DARME RESPUESTA
<input type="checkbox"/>	NO ME DAN LA SOLUCIÓN QUE ESPERABA
<input type="checkbox"/>	MALA, NO ATIENDEN COMO MEREZCO

Marque con una X dentro del recuadro de acuerdo a su respuesta. Puede marcar mas de una opción por pregunta.

	PLATAFORMA EDUSIS	FACEBOOK	CIRCULARES IMPRESAS	TABLERO DE ANUNCIOS	JUNTAS BIMESTRALES	COMUNICADOS VERBALES
9. ¿Cuáles son los medios informativos que conoces del LIB?						
10. ¿Cuál de los medios mencionados prefieres usar?						

11. ¿Considera necesario la implementación de un buzón de quejas y sugerencias?

SI

NO

12. ¿Cómo considera los uniformes?

<input type="checkbox"/>	SON DE MI AGRADO
<input type="checkbox"/>	ME GUSTAN PERO SON CAROS
<input type="checkbox"/>	ME GUSTAN PERO SON DE MALA CALIDAD
<input type="checkbox"/>	NO ME GUSTAN

13. En comparación con otras Instituciones, ¿qué aspectos consideró para elegir el LIB?

Puede marcar mas de una opción.

<input type="checkbox"/>	UNIFORMES	<input type="checkbox"/>	UBICACIÓN
<input type="checkbox"/>	COSTOS	<input type="checkbox"/>	PRESTIGIO
<input type="checkbox"/>	HORARIOS	<input type="checkbox"/>	RECOMENDACIÓN
<input type="checkbox"/>	OFERTA EDUCATIVA	<input type="checkbox"/>	INSTALACIONES

14. Considera que el LIB es una Empresa Socialmente Responsable?

<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	NO
--------------------------	----	--------------------------	----

15. ¿Sabe si el LIB apoya en proyectos y actividades a favor de su comunidad?

<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	NO
--------------------------	----	--------------------------	----

Marque con una X dentro del recuadro de acuerdo a su respuesta. Marque sólo una opción por pregunta

16. ¿Cómo considera los costos de...	ECONÓMICOS	ADECUADOS	CONSIDERABLES	CAROS	ELEVADOS	EXCESIVOS
UNIFORMES ESCOLARES						
UNIFORMES DE CLASES EXTRA						
VESTUARIO PARA EVENTOS						
COLEGIATURA MENSUAL						
INSCRIPCIÓN ANUAL						
CLASE EXTRA						
TARJETA DE MATERIAL						
SEGURO MEDICO ESCOLAR						
CREDENCIALES						
SERVICIO DE COMEDOR						
LIBROS DE SISTEMA UNO						
ACCESO A EVENTOS						
VIAJES/EXCURSIONES						
DOCUMENTOS OFICIALES						

17. ¿Cómo evalúa al Liceo Británico?

- a) Excelente Institución académica
- b) Buena Institución académica
- c) Aceptable Institución académica
- d) Mala Institución académica
- e) Pésima Institución académica

18. En relación con otras escuelas privadas de la ciudad, ¿en qué nivel considera que se encuentra el LIB?

- a) Está por encima del nivel
- b) Está al mismo nivel
- c) Está por debajo del nivel

19. ¿Qué aspectos considera podemos mejorar de la imagen de nuestra Institución?



GUIA DE ENTREVISTAS

“Guía de entrevista a la Dirección General y la Coordinación de Secundaria del Liceo Infantil Británico de Chilpancingo S.A. de C.V.”

FECHA: *07 de junio de 2018.*

- 1. ¿Cómo considera que es la atención que brinda el personal administrativo del LIB?**
- 2. ¿Cómo califica el nivel Secundaria del LIB?**
- 3. ¿Cómo califica el nivel académico de los maestros de nivel Secundaria?**
- 4. ¿Cómo califica las instalaciones del plantel?**
- 5. ¿Ha tenido algún conflicto o mala experiencia con alguno de los departamentos?**
- 6. En comparación con otras Instituciones, ¿qué aspectos cree que consideran los padres o alumnos para elegir el LIB?**
- 7. ¿Considera que el LIB es una Empresa Socialmente Responsable?**
- 8. ¿Cómo evalúa al Liceo Británico?**
- 9. En relación con otras escuelas privadas de la ciudad, ¿en qué nivel considera que se encuentra el LIB?**
- 10. ¿Qué aspectos considera que se pueden mejorar de la institución?**



“Guía de entrevista aplicada a alumnos de Nivel Secundaria del Liceo Infantil Británico de Chilpancingo S.A. de C.V.”

La siguiente entrevista tiene el propósito de medir el nivel de satisfacción de algunos alumnos del nivel Secundaria del Liceo Infantil Británico de Chilpancingo, con relación a la imagen percibida actualmente. La información proporcionada será confidencial.

FECHA: *10 de mayo de 2018.*

GRADO QUE CURSAS:

1. **¿Cómo consideras que es la atención que brinda el personal administrativo del LIB?**
2. **¿Cómo calificas la calidad académica del grado que estás cursando?**
3. **¿Cómo calificas el nivel académico de tus maestros?**
4. **¿Cómo calificas las instalaciones del plantel?**
5. **¿Has tenido algún conflicto o mala experiencia con alguno de los departamentos?**
6. **En comparación con otras Instituciones, ¿qué aspectos considerar para elegir el LIB?**
7. **¿Consideras que el LIB es una Empresa Socialmente Responsable?**
8. **¿Cómo evalúas al Liceo Británico?**
9. **En relación con otras escuelas privadas de la ciudad, ¿en qué nivel consideras que se encuentra el LIB?**
10. **¿Algún comentario que gustes agregar?**



“Guía de entrevistas aplicadas a padres de familia del Nivel Secundaria del Liceo Infantil Británico de Chilpancingo S.A. de C.V.”

Entrevista de satisfacción del Liceo Infantil Británico de Chilpancingo.

La siguiente entrevista tiene el propósito de medir el nivel de satisfacción de algunos padres de familia del nivel Secundaria del Liceo Infantil Británico de Chilpancingo, con relación a la imagen percibida actualmente. La información proporcionada será confidencial.

FECHA: 18 de mayo de 2018.

GRADO QUE CURSA SU HIJO(A):

1. **¿Cómo consideras que es la atención que brinda el personal administrativo del LIB?**
2. **¿Cómo calificas la calidad académica del grado que estás cursando?**
3. **¿Cómo calificas el nivel académico de tus maestros?**
4. **¿Cómo calificas las instalaciones del plantel?**
5. **¿Has tenido algún conflicto o mala experiencia con alguno de los departamentos?**
6. **En comparación con otras Instituciones, ¿qué aspectos considerar para elegir el LIB?**
7. **¿Consideras que el LIB es una Empresa Socialmente Responsable?**
8. **¿Cómo evalúas al Liceo Británico?**
9. **En relación con otras escuelas privadas de la ciudad, ¿en qué nivel consideras que se encuentra el LIB?**
10. **¿Algún comentario que guste agregar?**



GUIA DE ENTREVISTAS UTILIZADAS EN EL DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DEL LICEO INFANTIL BRITÁNICO DE CHILPANCINGO S.A. DE C.V.

**ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A INFORMANTES CALIFICADOS
(JEFES, LIDERES, FUNDADORES).**

- **HISTORIA: Cuando surge, personajes importantes, recuerdos.**
 1. Nombre completo, puesto, años de antigüedad en la organización y en el puesto actual.
 2. Cuénteme como inició el Liceo.
 3. Para ud, ¿cuáles considera que son las personas más importantes en la historia del Liceo y porque?
 4. ¿Cómo surge el proyecto de brindar una educación bicultural, como llegó la idea de la modalidad bilingüe por la cuál se han distinguido?
 5. ¿Podría comentar algún recuerdo que se le venga a la mente sobre los inicios del Liceo? Alguna anécdota.

- **ACTUALIDAD: Momentos claves, como ha cambiado la organización, redes o aliados con quien se han establecido.**
 6. ¿Cuáles son los momentos más significativos que considera hayan marcado la trayectoria del Liceo? (por ejemplo: apertura de 2 planteles, apertura de nuevos niveles académicos)
 7. Cuénteme cómo ha cambiado la organización a lo largo de estos años, como percibe el antes y el ahora del Liceo.

8. En algún momento se imaginaron llegar hasta donde está la organización en estos momentos, que implicó?
9. ¿Cómo fue el proceso para lograr las alianzas con los proveedores actuales con los que cuenta la institución? (sistema uno, editoriales, tecnologías, etc)
10. ¿Cómo considera ud que se encuentra actualmente la institución en comparación con otras escuelas? (si ya esta posicionada, que han logrado hasta ahora)

- **VISIÓN: Cómo se ve esa persona en tantos años dentro de la organización.**

11. ¿Quién construye la visión? ¿Cada cuánto la renuevan?
12. ¿Cómo ve a la institución a futuro? ¿En cuánto tiempo se ve así?
13. ¿Cómo se visualiza ud como lider en ese futuro dentro de la organización?

- **ARTEFACTOS CULTURALES:** fechas importantes, creencias, simbolos, organigramas si se respetan, si hay un liderazgo, ritos (que actividades llevan para integrar, como los presentan, se integran solitos, festejos, etc). Hábitos (como observan a su organización, trabajan en equipo, son puntuales o no, como se persiben entre ellos dentro de la organización).

14. ¿Cuáles son las fechas más importantes como institución? (Conmemoran el aniversario o algún acontecimiento significativo que haya marcado como institución, independientemente de los eventos)
15. ¿Cuáles considera son las creencias que existen en el Liceo? (Hablan de una educación holística, cómo se implementa esto)
16. ¿Qué símbolos son los mas representativos de la institución? (Logo: que representan los colores, el porque de los colores, eslogan: como surge, la mascota: tienen, la usan, porque ese personaje?)
17. ¿Cómo describiría ud el organigrama institucional? (considera si es el adecuado en cuanto a estructura y jerarquias o tendría alguna propuesta sobre alguna modificación)

18. ¿Existen actividades dentro de la organización dirigidas a los colaboradores? (Por ejemplo: de iniciación, integración, reconocimientos, de trabajo) ¿Cómo se da la bienvenida al personal como es la dinámica, hay estímulos al personal o reconocimientos?
19. ¿Cómo emplean la capacitación del personal? (es constante, con que frecuencia, de que modo)
20. Vemos que hay diversos eventos durante todo el año (culturales, deportivos, académicos, artísticos, etc) ¿cómo se logra la participación de los colaboradores, alumnos y padres de familia? (los ve renuentes, se integran fácilmente, son participativos, etc).
21. Ud como directora de la institución que hábitos persibe. Hábitos (como observan a su organización, trabajan en equipo, son puntuales o no, como se persiben entre ellos dentro de la organización).

- **CARACTERISTICAS: Cual seria la palabra para definir a tu organización, como seria un día normal en tu organización.**

22. Como organización, ¿Cuentán con Manual de operaciones y funciones y Plan de Desarrollo Integral?
23. Cuénteme cómo es un día normal de la directora en el Liceo.
24. Para finalizar, define al Liceo en una palabra, o bien una frase.



ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN

- **HISTORIA: Cuando surge, personajes importantes, recuerdos.**

1. Puesto y años de antigüedad en la organización y en el puesto actual.
2. Cuénteme sobre la historia del Liceo.
3. Para ud, ¿cuáles considera que son las personas más importantes en la historia del Liceo y porque?
4. ¿Conoces el modelo educativo bicultural con el cual trabaja el colegio y como funciona? Cuénteme sobre esto.
5. ¿Podría comentar algún recuerdo que se le venga a la mente sobre los inicios del Liceo? Alguna anécdota.

- **ACTUALIDAD: Momentos claves, como ha cambiado la organización, redes o aliados con quien se han establecido.**

6. ¿Cuáles son los momentos más significativos que considera hayan marcado la trayectoria del Liceo? (por ejemplo: apertura de 2 planteles, apertura de nuevos niveles académicos)
7. Cuénteme cómo ha cambiado la organización a lo largo de estos años, como persiste el antes y el ahora del Liceo.
8. En algún momento se imaginaron llegar hasta donde está la organización en estos momentos, que implicó?
9. ¿Cómo considera ud que se encuentra actualmente la institución en comparación con otras escuelas? (si ya está posicionada, que han logrado hasta ahora)

- **VISIÓN: Cómo se ve esa persona en tantos años dentro de la organización.**

10. ¿Conoce la misión y visión institucional? ¿Cuál es?

11. ¿Cómo ve a la institución a futuro? ¿En cuánto tiempo se ve así?

12. ¿Cómo se visualiza ud en ese futuro dentro de la organización?

- **ARTEFACTOS CULTURALES:** fechas importantes, creencias, simbolos, organigramas si se respetan, si hay un liderazgo, ritos (que actividades llevan para integrar, como los presentan, se integran solitos, festejos, etc). Hábitos (como observan a su organización, trabajan en equipo, son puntuales o no, como se persiben entre ellos dentro de la organización).

13. ¿Cuáles son las fechas más importantes como institución? (Conmemoran el aniversario o algún acontecimiento significativo que haya marcado como institución, independientemente de los eventos)

14. ¿Cuáles considera son las creencias que existen en el Liceo? (Hablan de una educación holística, cómo se implementa esto)

15. ¿Qué símbolos son los mas representativos de la institución? ¿Los conoce, que significan? (Logo: que representan los colores, el porque de los colores, eslogan: como surge, la mascota: tienen, la usan, porque ese personaje?)

16. ¿Cómo describiría ud el organigrama institucional? (considera si es el adecuado en cuanto a estructura y jerarquias o tendría alguna propuesta sobre alguna modificación)

17. Cuénteme como es la dinámica que se hace para dar la bienvenida al personal.

18. Como miembros de la organización, reciben estímulos y/o reconocimientos?
¿De que tipo son y como se dan?

19. ¿Cómo emplean la capacitación del personal? (es constante, con que frecuencia, de que modo)

20. ¿Qué tipo de capacitación reciben?

21. Vemos que hay diversos eventos durante todo el año (culturales, deportivos, académicos, artísticos, etc) ¿cómo se logra la participación de los colaboradores, alumnos y padres de familia? (los ve renuentes, se integran fácilmente, son participativos, etc).

22. ¿Qué hábitos persibe? (cómo observan a su organización, trabajan en equipo, son puntuales o no, como se persiben entre ellos dentro de la organización).

- **CARACTERISTICAS: Cual seria la palabra para definir a tu organización, como seria un día normal en tu organización.**

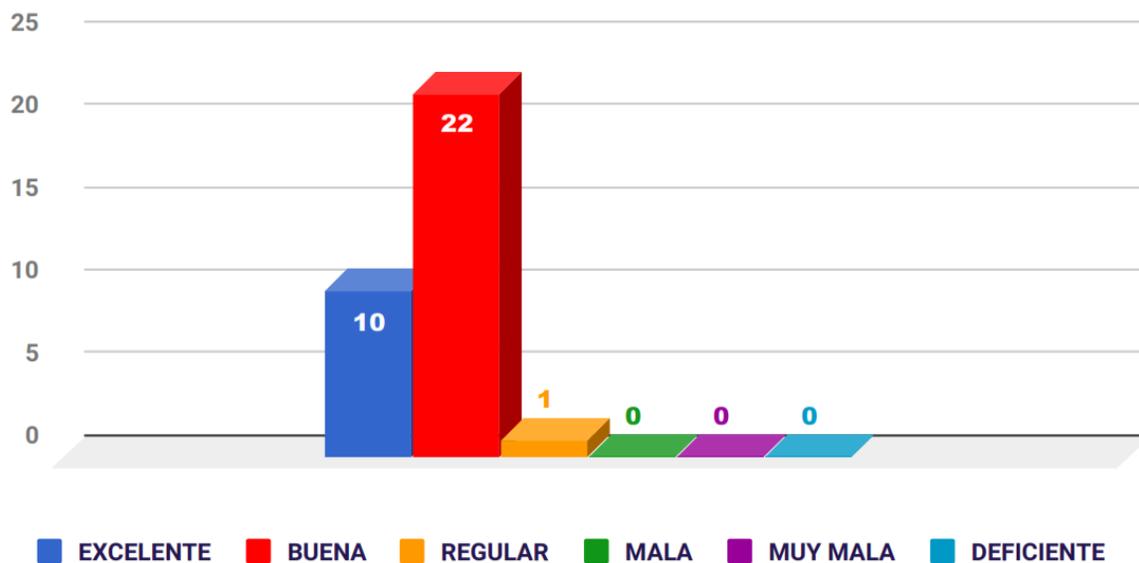
23. Como miembro de la organización, ¿Conoces el Manual de Operaciones y Funciones y el Plan de Desarrollo Integral con el que cuenta el Liceo?

24. Cuénteme cómo es un día normal para ud. Dentro del Liceo.

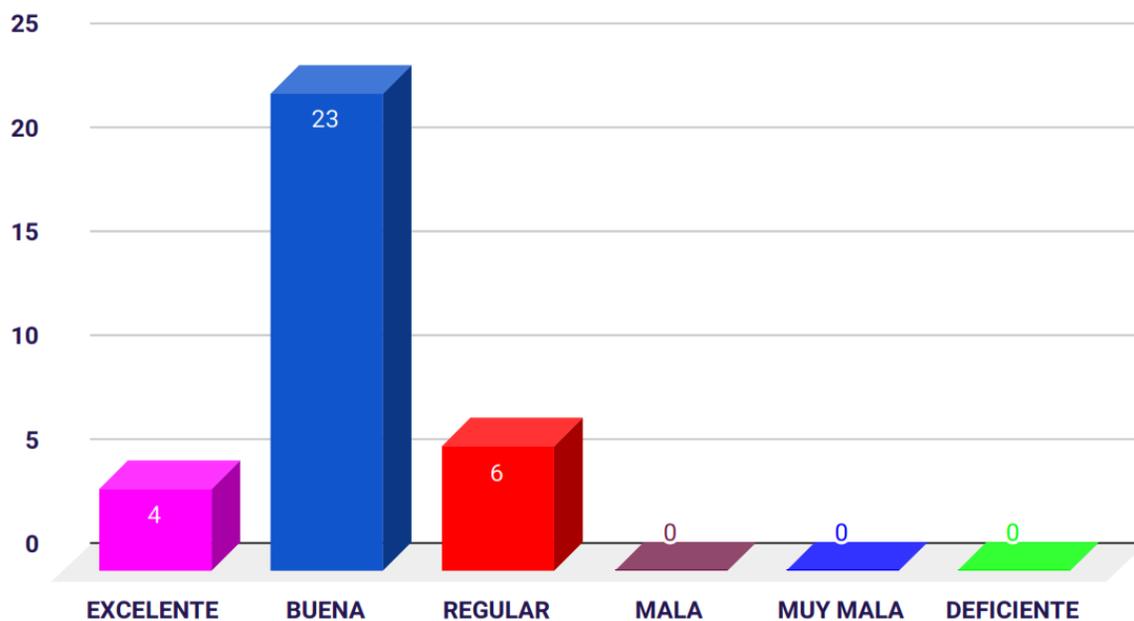
25. Para finalizar, define al Liceo en una palabra, o bien una frase.

Anexo 4. Gráficas.

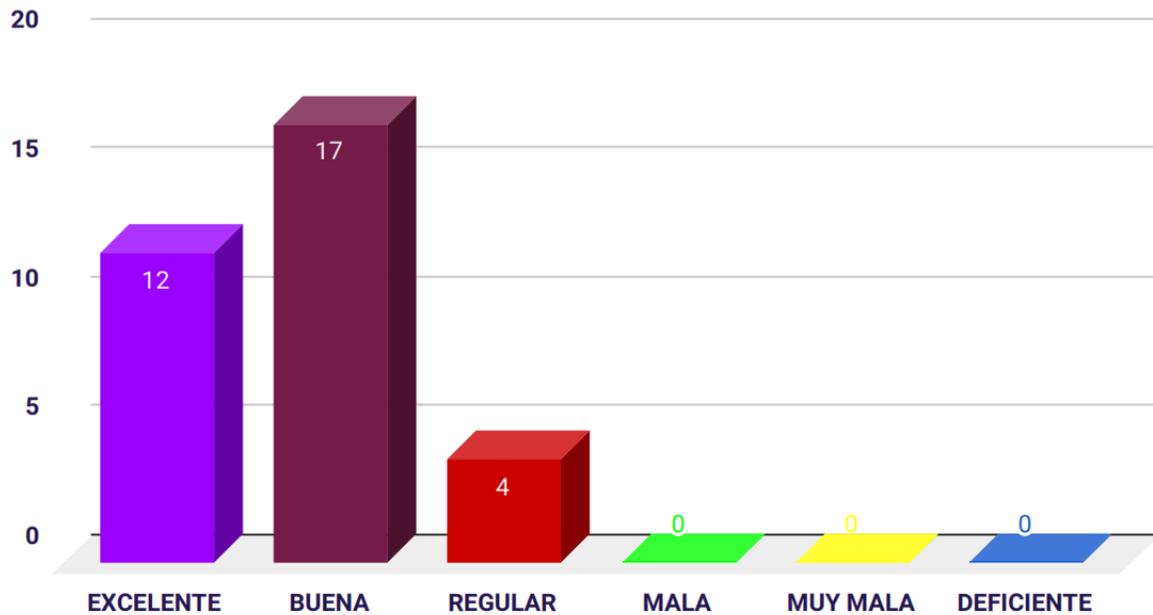
1. ¿Cómo es la atención que le brinda el personal administrativo del LIB?



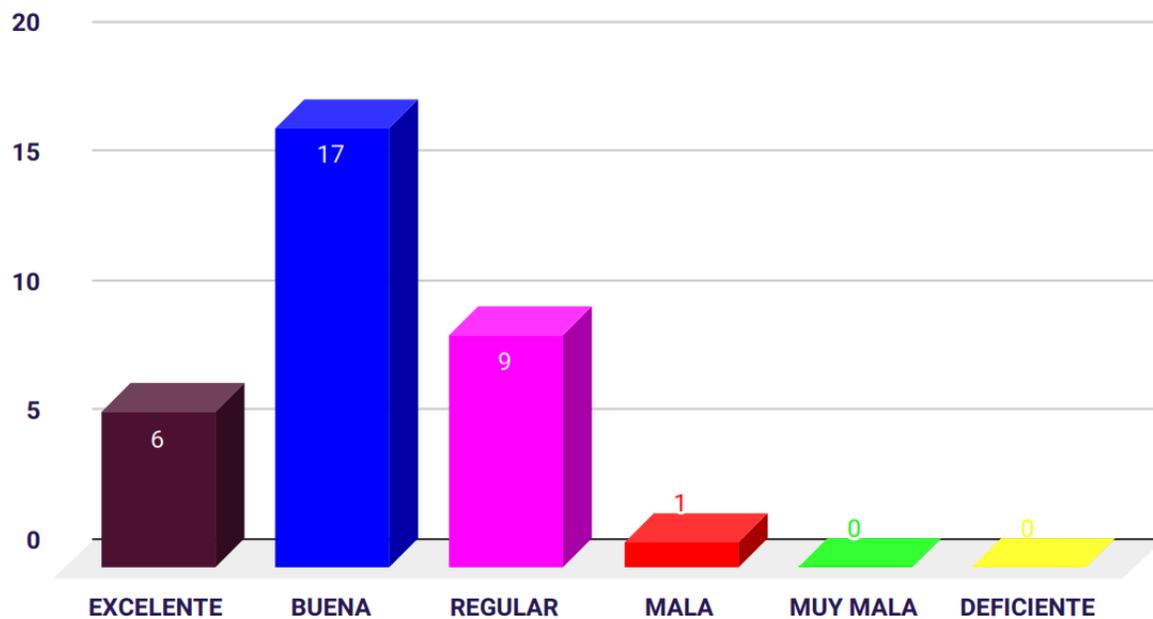
2. ¿Cómo califica la calidad académica del grado que cursa su hijo (a)?



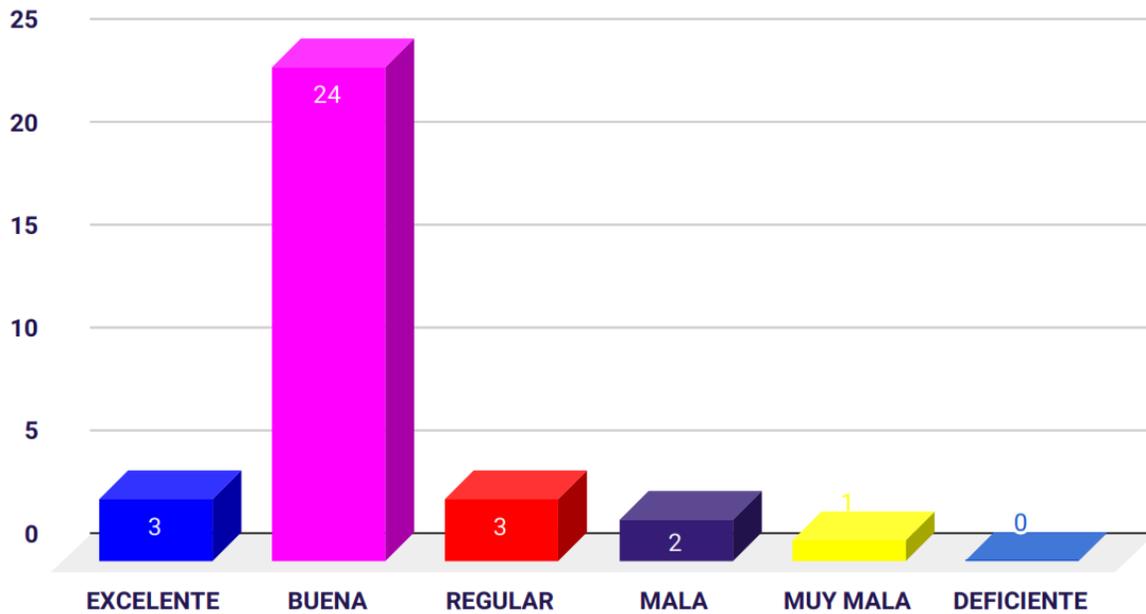
3. ¿Cómo califica la imagen del personal académico?



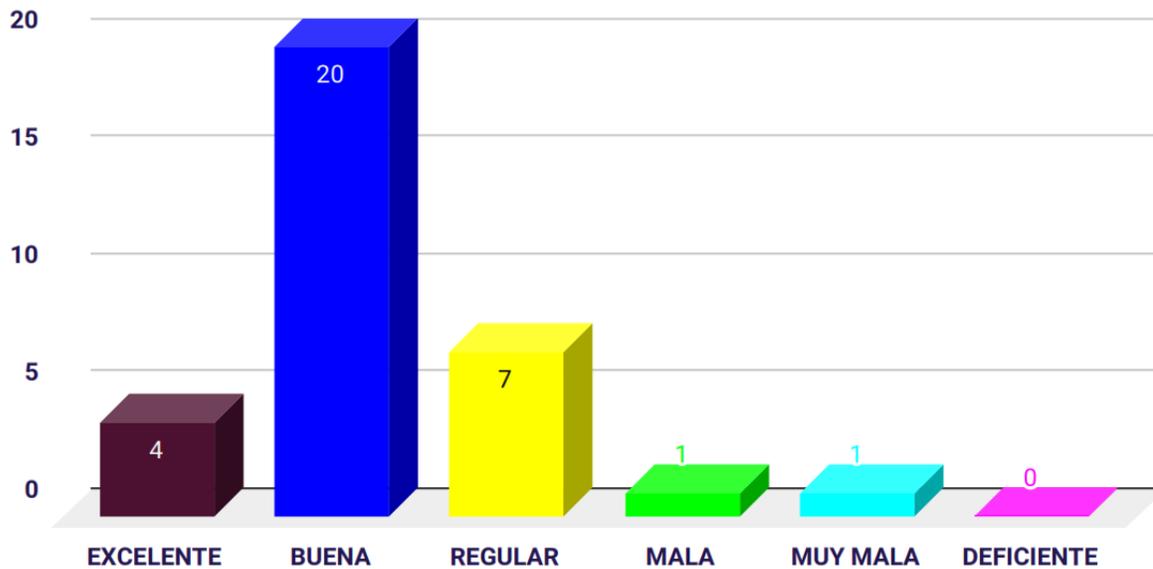
4. ¿Cómo califica el nivel académico de los maestros?



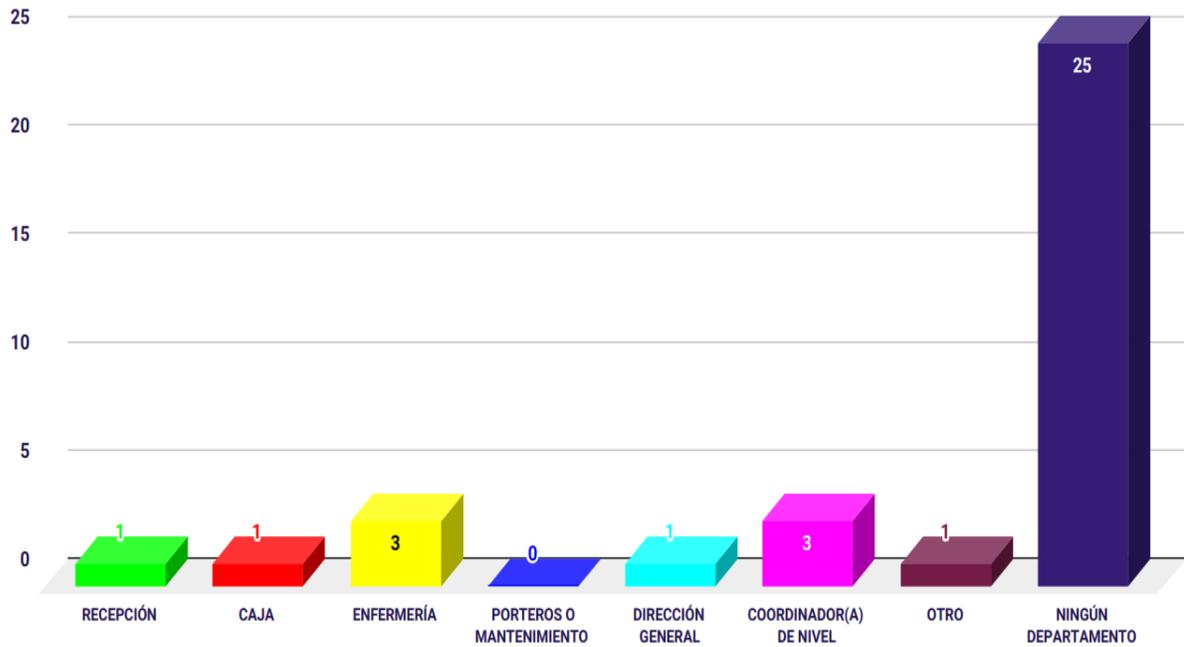
5. ¿Cómo califica las instalaciones del plantel?



6. ¿Cómo considera las condiciones en las que se encuentran las aulas?



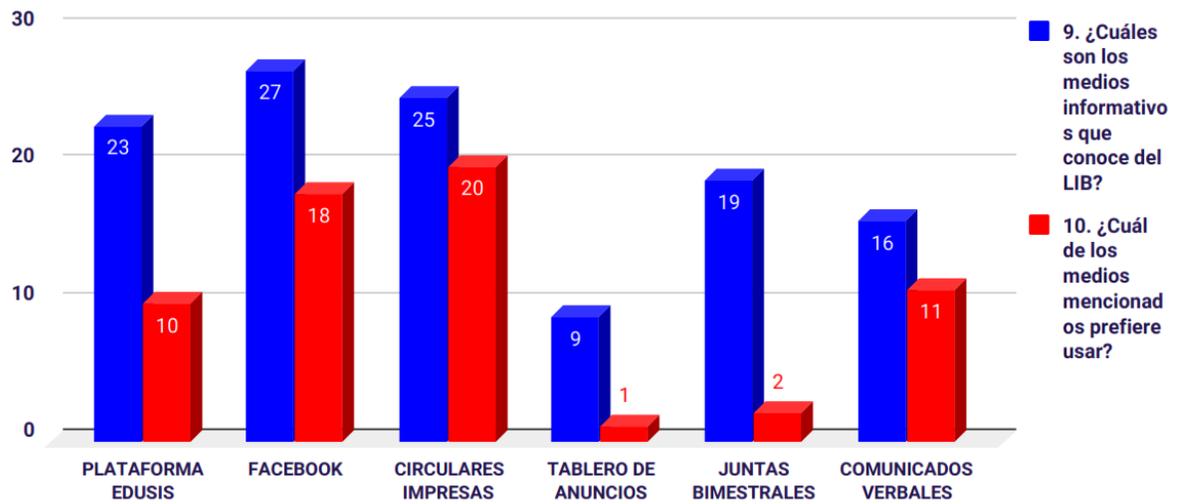
7. ¿Ha tenido algún conflicto o mala experiencia con alguno de los siguientes departamentos?



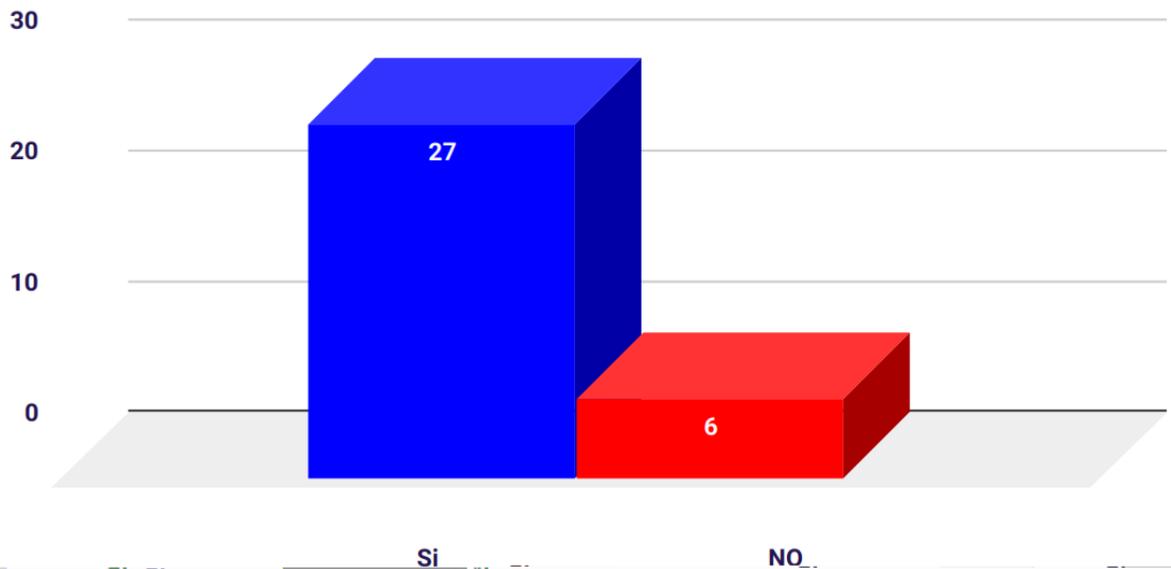
8. Cuando se le ha presentado alguna situación y acude al colegio, ¿Cuál ha sido su experiencia?



9. ¿Cuáles son los medios informativos que conoce del LIB? y 10. ¿Cuál de los medios mencionados prefiere usar?



11. ¿Considera necesario la implementación de un buzón de quejas y sugerencias?

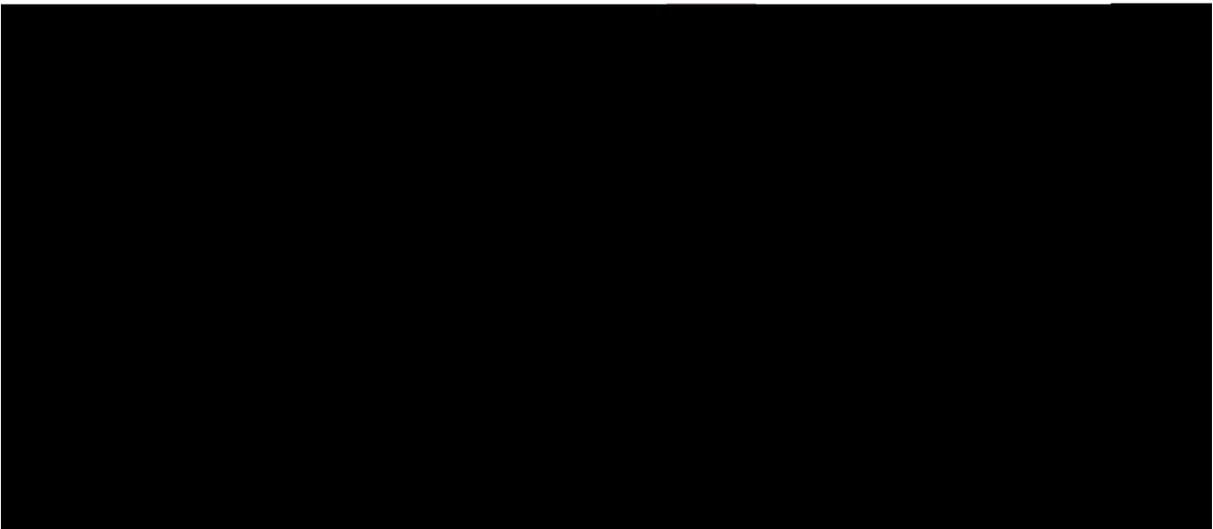


12. ¿Cómo considera los uniformes?

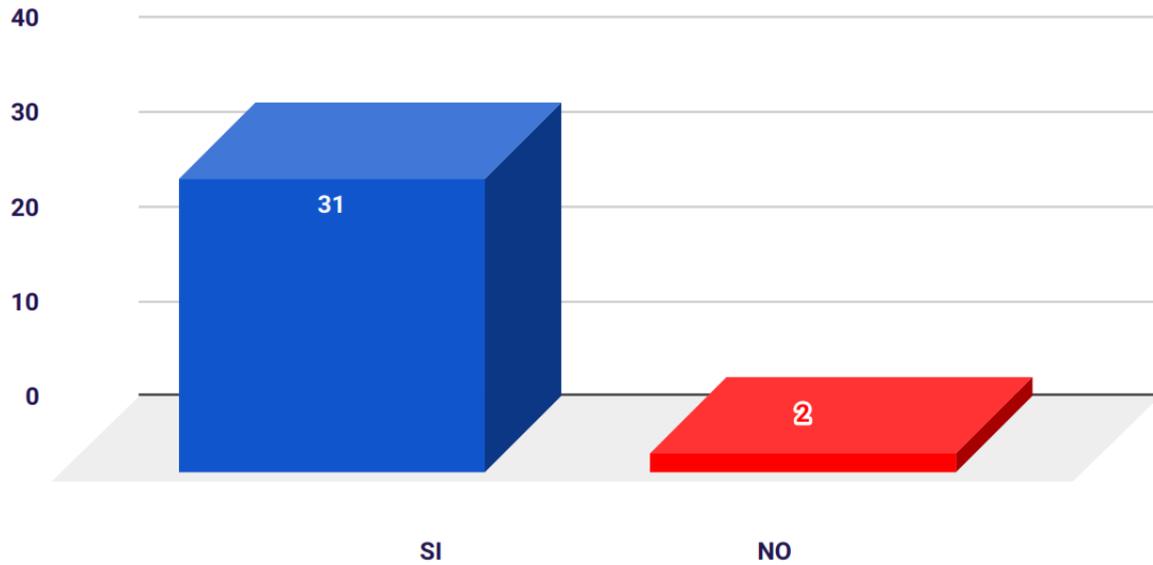


13. En comparación con otras Instituciones, ¿Qué aspectos consideró para elegir el LIB?/ Puede marcar más de una opción.

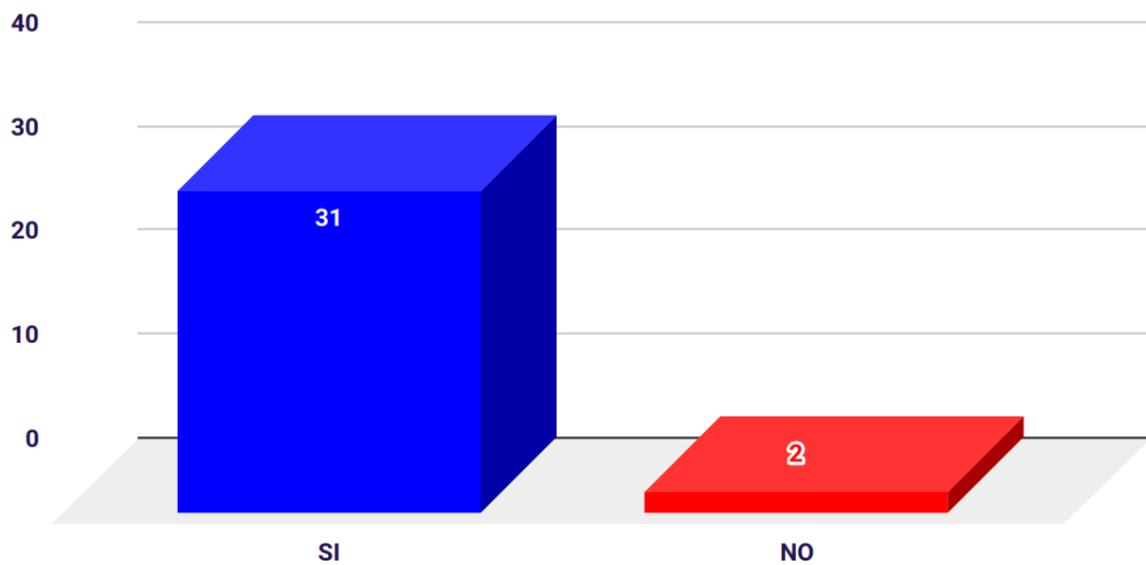
20



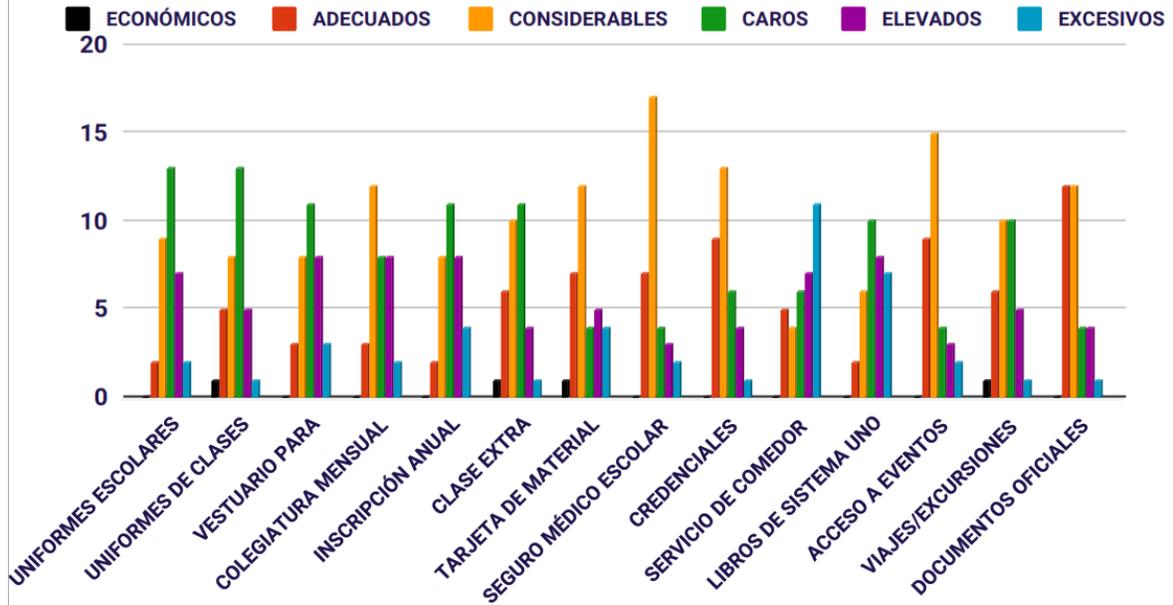
14. Considera que el LIB es una Empresa Socialmente Responsable?



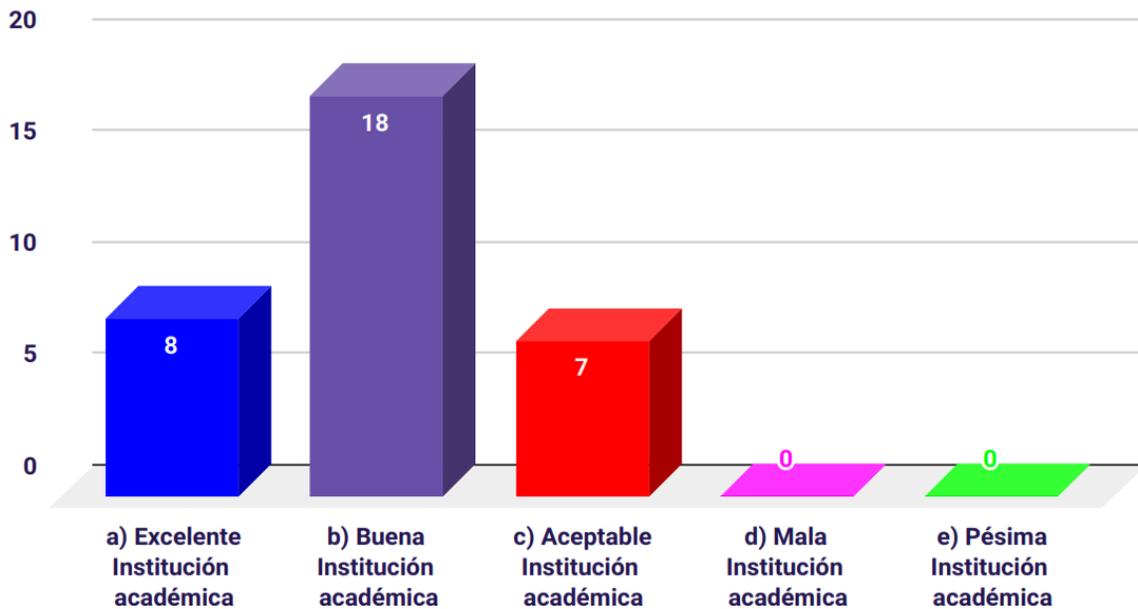
15. ¿Sabe si el LIB apoya proyectos y actividades a favor de su comunidad?



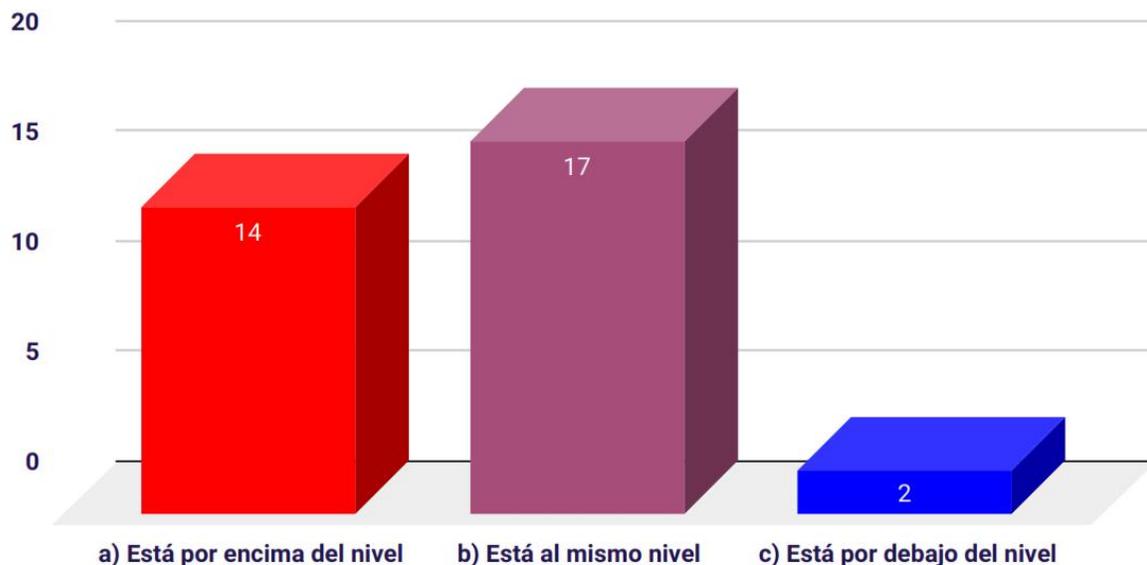
16. ¿Cómo considera los costos de...



17. ¿Cómo evalúa al Liceo Británico?



18. En relación con otras escuelas privadas de la ciudad, ¿en qué nivel considera que se encuentra el LIB?



19. ¿Qué aspectos considera podemos mejorar de la imagen de nuestra institución?

Respuestas

1. No solo la imagen debe considerar, a todo su personal, la calidad de los alimentos que dan y por supuesto considerar los excesivos costos de los materiales y eventos que realizan.
2. En organización y disciplina
3. Mejorar aspectos económicos como los antes mencionados. Académicos: diversificar estrategias y mejorar los parámetros en cuanto a sus formas de evaluación, atendiendo estilos, ritos de aprendizaje, etc.
4. Mejorar aspectos económicos como los antes mencionados. Académicos: diversificar estrategias y mejorar los parámetros en cuanto a sus formas de evaluación, atendiendo estilos, ritos de aprendizaje, etc.
5. Mejorar servicios sanitarios, vigilancia en pertenencias olvidadas dentro de la institución, agregar un área de estacionamiento para agilizar el circuito, establecer una alarma sísmica.

6. Precios, seguridad, infraestructura, movilidad estudiantil.
7. La calidad de la educación, comida de mejor calidad y mejor precio en el comedor.
8. Los altos precios del comedor son excesivamente caros.
9. Los maestros.
10. Los salones y los precios del comedor.
11. La imagen me parece la adecuada.
12. La cancha deportiva.
13. No contestó
14. Mejorar la oferta educativa con profesores que no dejen el curso a medias y que no existan favoritismos o distinciones entre alumnos. Retomar el círculo de lectura, este año no hubo libros (no entregados y pagados). Adecuar horarios de clase extra.
15. El trato de su personal, control, caja, recepción, hacia nosotros.
16. No contestó
17. Mejores instalaciones, desorganización.
18. Precios del comedor.
19. El servicio del comedor.
20. No contestó
21. No contestó
22. No contestó
23. Los salones, y la comida es muy cara.
24. Elevar el nivel académico.
25. Los precios del comedor y la calidad.
26. Subir el nivel académico, equilibrar actividades sociales en relación con académicas, equilibrar costos, regular horarios de actividades extra.
27. Calidad educativa, mejor calidad de comida.
28. No contestó
29. Tener personal académico permanente y más preparado.
30. La imagen es buena, recomendaría que la alimentación que brinda el comedor sea más controlada, nutritiva y la cantidad que les dan a los niños sea acorde a su edad y al costo. De preferencia que sea un menú valorado por un nutriólogo. Cabe mencionar

que en cuanto a la asignatura de inglés me parece excelente el nivel que maneja la escuela.

31. No contestó

32. Que los maestros duren más tiempo

33. No contestó

Interpretación:

8 personas no contestaron la pregunta, no tuvieron ninguna aportación o comentario. Con base a la investigación, en relación con esta pregunta basándose en las aportaciones o comentarios para la mejora de la imagen de la institución, las respuestas más destacadas fueron con relación al servicio de comedor, se comentan que los precios son elevados y se sugiere la mejora de precios que sean más accesibles en cuanto a la calidad de la comida que sea más nutritiva y con porciones acorde a su edad.

En cuanto al aspecto académico, las respuestas más relevantes fueron la mejora de la oferta educativa con maestros más preparados y más permanentes durante el ciclo escolar y elevar el nivel académico.

Con relación a la infraestructura mencionan mejorar las aulas, instalaciones y servicios sanitarios.

El resto de las aportaciones de menor relevancia, en general son: mejoras en el trato del personal administrativo, equilibrar costos, adecuaciones en horarios de clase extra, mejorar la organización y disciplina, establecer una alarma sísmica, reincorporar el “círculo de lectura” entre otros de menos frecuencia.