



BUAP

Facultad de Ciencias de la Comunicación

**Análisis de los procesos de comunicación
interna de la Escuela de Artes Plásticas y
Audiovisuales, BUAP.**

**Tesis para obtener el título de
Maestra en Comunicación Estratégica**

Presenta

María Nayeli Ronquillo Rodríguez

Asesor

Mtra. Andrea Estupiñán Villanueva

H. Puebla de Z. Agosto 2017

ÍNDICE

CAPÍTULO I PROTOCOLO

1.1 TÍTULO.....	1
1.2 TEMA.....	1
1.3 INTRODUCCIÓN.....	1
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.5.1 Pregunta General.....	4
1.5.2 Preguntas Específicas.....	4
1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.6.1 Objetivo General.....	4
1.6.2 Objetivos Específicos.....	4
1.7 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.8 ALCANCES Y LIMITANTES.....	7
1.9 PERSPECTIVA TEÓRICA.....	8
1.10 PERSPECTIVA METODOLÓGICA.....	9

CAPÍTULO II MARCO CONTEXTUAL

2.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ARTES EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS PUEBLA.....	11
2.2 LA ESCUELA DE ARTES PLÁSTICAS Y AUDIOVISUALES.....	12
2.2.1 Organigrama académico y administrativo.....	14
2.2.2 Licenciatura en arte digital.....	18
2.2.3 Licenciatura en artes plásticas.....	20
2.2.4 Licenciatura en cinematografía.....	23
2.3 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN ORGANIZACIONES.....	26

CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO

3.1 LA TEORIA DE LOS SISTEMAS.....	29
3.2 ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN ARPA A PARTIR DE LA TEORIA DE SISTEMAS.....	31
3.3 DEFINICION DE COMUNICACIÓN.....	32
3.4 LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	34
3.4.1 Comunicación interna su eficacia y pertinencia.....	37
3.4.1.1 Flujos de comunicación interna.....	38
3.4.1.2 Niveles de comunicación interna.....	41
3.4.1.3 Canales de comunicación interna.....	42
3.4.1.4 Las 7 premisas para la gestión de la comunicación según Tessi....	47
3.5 TIPOS DE PUBLICOS EN LAS ORGANIZACIONES.....	51
3.6 ELEMENTOS QUE CONFORMAN UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	53

3.6.1 Plan de comunicación estratégica	58
--	----

CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	60
4.2 TECNICAS DE INVESTIGACIÓN	63
4.2.1.1 <u>Técnica de investigación grupo de enfoque</u>	64
4.2.1.2 <u>Plan de análisis grupo de enfoque</u>	65
4.2.1.3 <u>Técnica de investigación entrevistas a profundidad</u>	66
4.2.1.4 <u>Plan de análisis entrevistas a profundidad</u>	66

CAPÍTULO V RESULTADOS

5.1 RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES CANALES Y NIVELES EN EL INSTRUMENTO ENTREVISTA.....	68
5.1.1 Dimensión canales	68
5.1.2 Dimensión niveles	71
5.2 RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES CANALES Y NIVELES EN EL INSTRUMENTO GRUPOS DE ENFOQUE	72
5.2.1 Dimensión canales	72
5.2.2 Dimensión niveles	75

CAPÍTULO VI PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

6.1 PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA (PCI) PARA LA ESCUELA DE ARTES PLÁSTICAS Y AUDIOVISUALES	81
6.2 CONCLUSIONES	89

ANEXOS.....	91
BIBLIOGRAFÍA	96

CAPITULO I PROTOCOLO

1.1 TÍTULO

Análisis de los procesos de comunicación interna de ARPA.

1.2TEMA

Diseño de un plan de comunicación interno que promocióne las actividades artísticas de alumnos y docentes de la Escuela de Artes Plásticas y Audiovisuales a partir de un análisis de los procesos de comunicación interna.

1.3 INTRODUCCIÓN

La presente investigación surge a partir de la observación de las dinámicas de comunicación que suceden dentro de la Escuela de Artes Plásticas y Audiovisuales (ARPA) de la BUAP, su reciente creación ha traído consigo una serie de retos por superar uno de ellos es el de integrar a la comunidad, y fomentar su participación a los eventos artísticos que se organizan. Para lograr este propósito se ha propuesto elaborar un plan de comunicación interna que considere las necesidades de esta organización, con el objetivo de conocer cuáles son las estrategias, acciones y medios que se adaptan a sus requerimientos para ellos se aplicaran dos instrumentos de investigación a los dos públicos que conviven dentro de la organización: administrativos y alumnos, los resultados que de ahí se obtengan permitirán conocer el estado de la comunicación y la forma en la que se organizan para transmitir los mensajes al interior.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La comunicación interna es uno de los ejes fundamentales de toda organización para enfrentar los retos y cumplir los objetivos planteados, ante este panorama la visión de los directivos debe estar dirigida entre otros temas a la identidad y la cultura, son estos aspectos los que constituyen la parte más importante de la dinámica integral de una organización. Desde esta perspectiva la comunicación se constituye como instrumento estratégico para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno y la interacción con sus públicos internos y externos.

Una comunicación efectiva genera un cambio en el comportamiento de los públicos que intervienen en la misma. Los responsables de estas áreas deben tener en cuenta una serie de elementos al momento de elaborar un plan de comunicación para lograr a través de las acciones diseñadas influir en la percepción de cada integrante. Los mecanismos de comunicación deben estar debidamente estructurados, para que la información sea difundida de manera clara y oportuna. Las organizaciones tienen como tarea elaborar y promover los procesos de comunicación para crear y mantener sentido de pertenencia en favor de la cultura organizacional.

Esta imperiosa necesidad de transmitir al interior de las instituciones, es el factor a partir del cual surge la idea de elaborar un plan de comunicación interna para la Escuela de Artes Plásticas y Audiovisuales, el más reciente de los proyectos enfocados en el arte y la cultura en la que se centrará esta investigación y cuyo propósito persigue además de formar artistas el de gestionar la cultura. ARPA inicio labores el tres de mayo del 2013 cuando fue

aprobada su creación por unanimidad por el Consejo Universitario, agrupando así tecnología y arte en tres licenciaturas: Arte Digital, Artes Plásticas y Cinematografía. (BUAP, 2013).

Está centrada en el desarrollo de artistas universitarios generando las condiciones aptas para ello. Sin embargo aún no existe una estrategia de comunicación interna que contemple incrementar la participación a los eventos e integre a la comunidad. Por ello se hace evidente así como necesario implementar estrategias de comunicación efectivas que permitan la circulación de mensajes, hacia los diferentes destinatarios.

Alumnos y maestros de la escuela han participado en: concursos, organizado exposiciones, festivales de cine que les han servido como plataforma para poner sus conocimientos y habilidades a prueba. Ejemplo de ello son alumnos de arte digital de tercer semestre quienes han participado en el concurso internacional Microsoft's Imagine Cup, fueron reconocidos por los jueces de dicha competencia, como uno de los mejores equipos de su categoría, así mismo fueron el único equipo de América Latina en recibir esta distinción de alcance global. Sucesos de esta categoría deben ser reconocidos dentro y fuera de la universidad, estos son lo que formarán la identidad y reputación de ARPA. La investigación que se presenta plantea como primer acercamiento realizar estrategias de comunicación interna que les permita a los miembros de esta comunidad conocer de primera mano que están realizando dentro de la escuela, no solo con fines informativos sino para involucrarlos dentro de las mismas. La necesidad de diseñar estrategias de comunicación interna que promocionen las obras realizadas por los alumnos de ARPA es conveniente puesto que un buen momento para establecer estrategias de comunicación es desde el inicio de actividades de la Escuela, con lo que se pretende evitar problemas propios de la falta de estructura en los canales de comunicación.

1.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.5.1 Pregunta general

¿Cuáles son las necesidades de comunicación interna de ARPA?

1.5.2 Preguntas específicas

- 1.- ¿Qué tan eficientes son los medios internos existentes?
- 2.- ¿Cuáles son los medios internos en los que se puede orientar los esfuerzos para la divulgación de los eventos artísticos entre los públicos internos?
- 3.- ¿Qué elementos se deben incluir en el plan de comunicación interna de ARPA para impulsar el posicionamiento de ARPA entre los públicos internos?

1.6 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.6.1 Objetivo general

Identificar las necesidades de comunicación interna de ARPA

1.6.2. Objetivos específicos

- 1- Analizar la eficiencia de los medios de comunicación interna existentes
- 2- Determinar los medios internos en los que se orientarán los esfuerzos para la divulgación de eventos artísticos entre los públicos internos.
- 3.-Determinar los elementos que se deben incluir en el plan de comunicación interna de ARPA que impulse el posicionamiento de ARPA entre los públicos internos

1.7 JUSTIFICACIÓN

Con la presente investigación se pretende abordar temas de comunicación interna dedicados a instituciones educativas, con lo cual se busca no solo mejorar las relaciones que se suscitan dentro de la Escuela sino que al mismo tiempo se intenta que las estrategias aquí desarrolladas sean de utilidad para aquellas organizaciones que pretendan resolver un problema similar al descrito.

La investigación busca conocer cuáles son los medios que mejor funcionan para transmitir los mensajes al interior de la escuela, mediante la implementación de instrumentos de investigación que den como resultado un estado general de la comunicación interna de ARPA, lo que dará pie para posteriormente generar estrategias y canales de comunicación hacia el exterior que atraigan a un mayor número de públicos.

La universidad como generadora de conocimiento tiene el deber de extender la oferta artística dentro de sus espacios, la extensión y preservación del arte es una función de suma importancia para el desarrollo integral de estudiantes y docentes. La universidad además de ser ventana deber ser espejo de la cultura, mostrando así capacidad de dar cabida y difundir las propuestas artísticas de su entorno.

En lo concerniente a temas de comunicación interna dedicados a instituciones educativas existen diversas investigaciones que abordan dicho problema desde diferentes perspectivas, tal es el caso de Cantón y García (2012) en su investigación “ la comunicación en los centro educativos” un estudio cuyo propósito es el de conocer los aspectos que intervienen en la comunicación y en la calidad de la educación, a través de la aplicación de instrumentos cuantitativos y cualitativos que resulte en la mejora de la comunicación al

interior. Las instituciones educativas al igual que cualquier otra organización requieren de estrategias y planes para mantener informados a sus públicos, en estas instituciones los mensajes y medios deben estar pensados para llegar a diferentes públicos, pensando en esta necesidad la investigación “Comunicación organizacional en Entidades Educativas” de Papić (2016) este estudio se centró en la aplicación de la comunicación organizacional interna entre los directivos y el profesorado para lograr incrementar la eficacia de la gestión escolar.

La comunicación como instrumento para el cambio, ha sido uno de los usos más recurrentes cuando una organización recurre a las reingenierías o a cualquier otro cambio dentro de las instituciones, tal es el caso del estudio “La comunicación en las instituciones educativas de nivel Medio” Norberto (2005). En donde debido a cambios en el sistema educativo en Argentina en 1999 los colegios debieron explicar a alumnos, docentes, padres, personal administrativo y a la comunidad en su conjunto como se implementarían los cambios, es a partir de esta problemática que surge la necesidad por estudiar la importancia de la comunicación y el establecimiento de estrategias en el cambio organizacional.

Para el desarrollo y alcance de objetivos de cualquier organización es imprescindible la comunicación para generar los canales y mensajes que serán distribuidos a la comunidad. Una organización que inicia actividades debe priorizar la planeación de comunicación al interior para asegurar la distribución de la información hacia los distintos públicos internos. Con esta investigación se pretende al mismo tiempo sentar las bases para elaborar un plan externos de comunicación que funcione para atraer a un mayor número de interesados en los eventos artísticos

Con respecto a los motivos personales que me impulsaron a desarrollar este trabajo, he visto en este proyecto la oportunidad de incrementar mis conocimientos en comunicación interna, área que considero una de los más importantes de la comunicación, desde mi punto de vista una organización no puede proyectar al exterior lo que no posee al interior es por ello que debe asegurarse de mantener informados y comunicados a sus públicos internos, lo que se verá reflejado en el alcance de metas y un mejor ambiente. Por otro lado he visto en este proyecto la oportunidad de aportar mis conocimientos a una de las áreas más nobles de la educación, el arte, pues a través de este proyecto busco no solo la mejora de la comunicación sino establecer las bases para continuar con un plan de comunicación al exterior que promueva el arte entre la comunidad en general.

1.8 ALCANCES Y LIMITANTES

La investigación tomará en cuenta los resultados arrojados por los instrumentos cuantitativos, los cuales servirán para desarrollar las estrategias de acuerdo a las necesidades de la demanda.

Al tratarse de una investigación descriptiva, la misma concluirá con el diseño del plan de comunicación posterior al análisis de las necesidades de comunicación de la escuela.

Todo proyecto está sujeto a ciertas limitantes sobre todo en la fase de campo, ya que nos podemos encontrar con diversos problemas los cuales van desde la falta de recurso hasta la apatía de las personas a las que les compete el tema.

La principal limitante con la cual se encontraría la investigación sería la falta de recursos para implementar las estrategias, pues al ser de reciente creación aún hay temas primordiales como equipamiento y planta académica que deben ser resueltos.

La presente investigación además de plantear un plan de comunicación útil para cualquier organización educativa cuyo fin sea el arte. Favorecerá el desarrollo de los egresados. Dentro de la escuela sentará las bases para la creación de un área especializada en la difusión y como aporte hacia el exterior plantea dejar sentadas las bases para crear un plan de comunicación externa a partir de las necesidades que se detectaron y de las estrategias que se sugerirán en el plan de comunicación interna.

1.9 PERSPECTIVA TEÓRICA

Se tomará como sustento teórico de la investigación la teoría de sistemas desarrollada por Luhmman (1984) en la que describe a la sociedad como un sistema, en donde existen subsistemas funcionales cerrados, estos sistemas se encuentran constituidos no tanto por individuos sino por comunicación, bajo esta teoría se busca entender cómo funciona la organización y la comunicación al interior de la misma.

Comunicación en las organizaciones será abordada desde la mirada de María Antonieta Rebeil y Rebeca Arévalo. Para Rebeil (2006) la comunicación organizacional es un componente facilitador de la productividad, indispensable para todo tipo de organizaciones sin importar su tamaño o rubro. Para ambas autoras la comunicación debe ser vista como un intercambio e interpretación de mensajes entre emisor y receptor con beneficios para ambos, en donde el receptor es un sujeto activo y en donde se deben establecer no solo medios para la emisión sino al mismo tiempo para la recepción de los mismos. Una mirada de la comunicación organizacional es la comunicación estratégica que desde la perspectiva de Daniel Scheinson es una tarea multidisciplinaria que pretende

trabajar con una organización en situación y proyección y comprende los siguientes niveles de acción: estratégico, logístico, táctico y técnico. (Scheinsohn, 2011).

El área de comunicación (interna será visto desde la mirada práctica de Manuel Tessi (2012) quien ha visto en la comunicación interna un gran aliado para el alcance de los objetivos organizacionales. Su visión permite observar la comunicación interna como un área que corresponde e interesa a todos los públicos involucrados y en la cual afectan no solo los problemas intrínsecos a la organización sino que también deben ser considerados elementos externos a la misma.

1.10 PERSPECTIVA METODOLÓGICA

La presente investigación consiste en elaborar estrategias de comunicación para la difusión de las actividades artísticas que se desarrollan dentro de ARPA, se ha determinado el enfoque del estudio tipo cualitativo descriptivo no experimental, transeccional.

De acuerdo a Hernández (2006) las investigaciones cualitativas están basadas en métodos de recolección de datos no estandarizados, el proceso que siguen es inductivo, en primer lugar exploran y describen el problema para luego buscar teorías que se adapten a los hechos particulares que describen.

Descriptivo porque se busca detallar la situación de ARPA mediante un análisis de las necesidades de los públicos de interés y de la escuela en general, con base a los resultados obtenidos detectar las áreas de oportunidad, que den como resultado un plan estratégico de comunicación.

El diseño será descriptivo puesto que el estudio se limitará a observar el fenómeno en su contexto natural. El tipo de muestra que se utilizará será no probabilística de acuerdo a Sampieri (2006) en esta muestra el procedimiento no es mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación.

La investigación será un estudio de caso, debido al carácter práctico de la misma. De acuerdo a Eisenhardt un estudio de caso contemporáneo se define como “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares” (Eisenhardt, 1989, p. 540). Al tratarse de una investigación descriptiva, la misma concluirá con el diseño de las estrategias de comunicación.

CAPÍTULO II MARCO CONTEXTUAL

2.1 Situación actual de las artes en las organizaciones educativas en Puebla

Las Universidades públicas en este caso la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla tiene como objetivo primordial contribuir al desarrollo de la sociedad a través de la formación profesional de generaciones venideras. En la búsqueda por lograr la excelencia académica entorno al proceso de formación de los estudiantes, se ha detectado que nuevos procedimientos potencian la formación integral de los estudiantes, el arte y la cultura es uno de ellos, en Puebla cada vez existen más recintos dedicados a promover y difundir el arte (véase anexo A) . De ahí que las universidades públicas y privadas destinen recursos y esfuerzos a integrar acciones, planificadas, organizadas y definidas dentro y fuera de la institución para divulgar y acercar el arte y la cultura a los estudiantes y comunidad en general. Uno de los proyectos más importantes en el rubro de las artes de la BUAP fue la creación de ARPA una organización dedicada a la gestión del arte y a la formación de artistas.

Las organizaciones se han convertido en un objeto de estudio puesto que al interior de ellas es posible observar comportamientos diferentes, lo que ha permitido la explicación de diversos fenómenos, para lograr comprender la dinámica de las organizaciones es preciso clasificarlas de acuerdo a su tipología Rebeil (2006) las clasifica para su estudio en cuatro: privadas mega, privadas MIPyMES, instituciones públicas y por ultimo organizaciones del tercer sector. De acuerdo a la clasificación mencionada ARPA constituye una organización de tipo pública dedicada a la gestión cultural.

2.2 La Escuela de Artes Plásticas y Audiovisuales ARPA

La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla en la actualidad es sinónimo de calidad y excelencia, reconocida a nivel nacional e internacional, pertenece a la Red de Macrouiversidades de América Latina y el Caribe fundada desde 2002, integrada por 34 Universidades públicas de 19 países creada principalmente para defender, vigilar la promoción y consolidación de la autonomía universitaria como instituto jurídico y político de una sociedad democrática.

Algunas de sus membresías y acreditaciones son: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Enseñanza Superior (ANUIES), Consorcio de Universidades Mexicanas (Cumex), Consorcio para la colaboración de la Educación Superior en América del Norte (Conahec), Unión de Universidades de América Latina (UDUAL).

A pesar de contar con todas las condiciones para su creación no existía en la BUAP una unidad académica dirigida especialmente a la formación de artistas. La idea que dio origen a la creación de tres nuevas licenciaturas surge a partir de una propuesta de la Vicerrectoría de Extensión y Difusión de la Cultura y del Centro de Innovación y Diseño Digital (CIDD) de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla dicho centro tenía bajo su responsabilidad realizar proyectos de: comunicación institucional, educación y arte en los que se conjuntan habilidades de diversos perfiles profesionales, como animadores digitales, cineastas, artistas plásticos, programadores entre otros. La realización de diversos proyectos les permitió encontrar un área de oportunidad para la formación de profesionistas capaces de

reunir habilidades tecnológicas y desarrollar una visión artística, pues a pesar de ser uno de los estados con mayor oferta educativa, si bien dentro de la ciudad hay algunas universidades que tienen algunas licenciaturas en arte y cinematografía (véase anexo c,d,e), no existía un centro educativo que reuniera estos perfiles. Dando principio a un camino que concluiría con la materialización de esta idea.

Después de realizar estudios de campo que incluían entrevistas y encuestas con empleadores, para determinar la viabilidad del proyecto, visitar universidades dentro y fuera del país, para comparar programas académicos, finalmente presentan la propuesta de las tres nuevas licenciaturas ante el consejo es así como el 03 de mayo del 2013 fue aprobada su creación por unanimidad. Así nace ARPA un espacio en el que convergen arte y tecnología, para la producción y la reflexión, en el que se forman profesionales, sensibles, cuyo propósito es incidir de forma positiva en la sociedad a través de proyectos producto de su experiencia, conocimiento y habilidad artística.

Desde que inició actividades ARPA ha procurado participar y vincularse con otras unidades académicas y dependencias de la Universidad, para darse a conocer entre la comunidad BUAP, crear lazos y al mismo tiempo adquirir experiencia en campos que son de su interés. Se destaca por ejemplo la participación de los alumnos y maestros en el diseño de todos los apoyos visuales durante el primer informe del Rector Alfonso Esparza Ortiz, han participado en la elaboración de videos y presentaciones para los informes de directores de varias facultades, entre ellas la facultad de medicina y contabilidad. Realizaron el video de presentación del proyecto SUPERCOMPUTO en el 2014.

La participación en estos proyectos ha colocado a la escuela en corto tiempo como una de dependencias que más aportan al desarrollo de la universidad y de sus alumnos.

Sus instalaciones se encuentran ubicadas en el Complejo Cultural Universitario ubicado en Blvd Vía Atlixcáyotl 2999 en la Ciudad de Puebla. El plantel está conformado por oficinas administrativas ubicadas en el edificio sur 1 primer piso, y el recién inaugurado edificio ARPA1 compuesto por aulas, laboratorios y talleres. Actualmente se encuentran inscritos 320 alumnos cursando el segundo y cuarto semestre, en dos turnos matutino y vespertino. De acuerdo a lo establecido por el Consejo Universitario cada semestre son aceptados 50 estudiantes por cada Licenciatura divididos en dos turnos.

A la par del proceso de admisión que deben seguir todos los aspirantes, la escuela tiene uno extra, consiste en una entrevista con profesores de cada colegio, para conocer, las habilidades, intereses, conocimientos y compromiso de los jóvenes. Con este proceso se busca reclutar aquellos aspirantes que más se adecuen al perfil de ingreso además reducir el número de deserciones.

La planta académica está compuesta por aproximadamente 40 profesores entre ellos se encuentran a reconocidos artistas plásticos, cineastas y artistas digitales; quienes contribuyeron también a la creación del plan de estudios, y que ahora colaboran instruyendo a los alumnos, y participando en eventos que promuevan a la escuela.

2.2.1 Organigrama Académico y Administrativo de ARPA

La BUAP se encuentra organizada por unidades académicas facultadas, para impartir estudios que resulten en la expedición de títulos profesionales y grados académicos, de certificados de estudios y diplomas. Las unidades académicas se pueden clasificar en

Escuelas y Facultades. Los institutos tienen como funciones el desarrollo de posgrados, doctorado, y tienen por objeto la formación de investigadores. Por otro lado las Escuelas pueden constituirse por Colegios y Departamentos, los colegios son las dependencias académicas de una Escuela o Facultad que desarrollan programas en el nivel Licenciatura, Las facultades se pueden dividir en Colegios, Centros y Departamentos, y los institutos, por centros y Departamentos. Partiendo de estas descripciones se puede clasificar ARPA como una Escuela conformada por tres colegios: el colegio de artes plásticas, el colegio de arte digital y el colegio de cinematografía. A continuación se muestra el organigrama de ARPA.

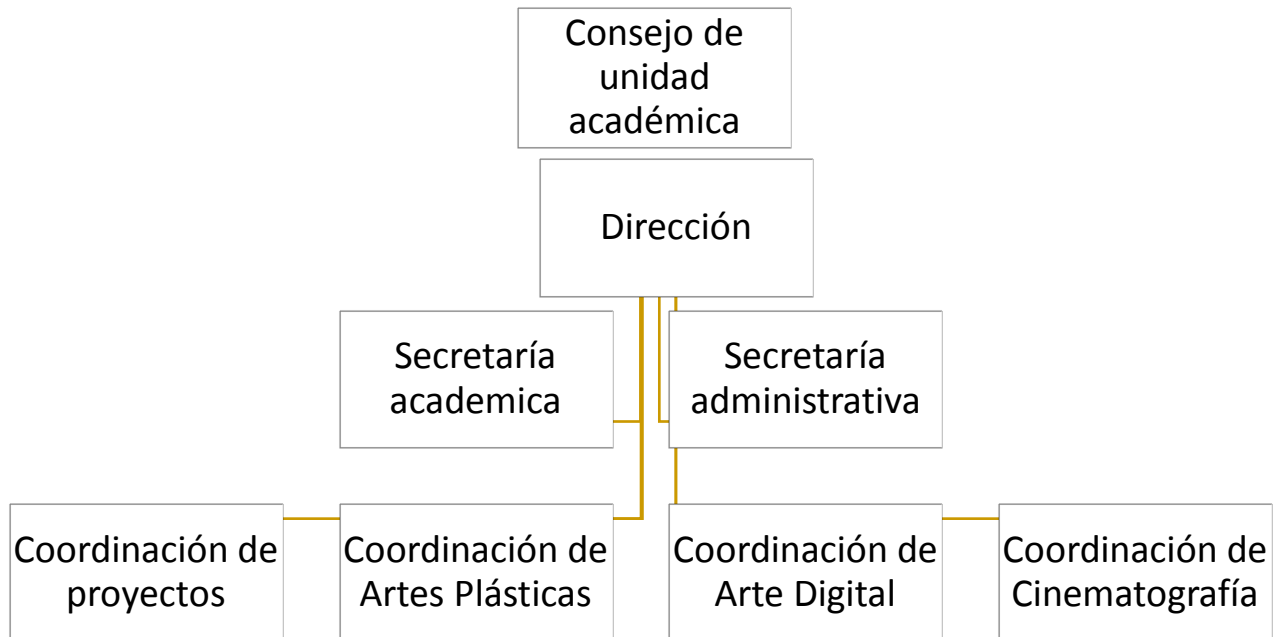


Figura 1. Organigrama de la Escuela de Artes Plásticas y Audiovisuales Fuente: elaboración propia

La máxima autoridad de ARPA es el Consejo de Unidad académica conformado por el director de la Unidad académica, los representantes electos de los miembros del personal

académico y de los alumnos y un representante de los trabajadores no académicos. Todas las decisiones que afecten el rumbo de la escuela son tratadas en las sesiones ordinarias o extraordinarias que realizan

El director de la unidad académica tiene a su cargo la representación de la Escuela El siguiente lugar en el organigrama es el director (a) quien es encargado de dirigir a los tres colegios y vigilar que el cumplimiento de los objetivos de cada colegio, su periodo de permanencia es de cuatro años, sin embargo puede ser nombrado para un segundo período.

Posteriormente se encuentran las secretarías académica y administrativa. La primera de ellas encargada de los planes de estudio, mantener relación directa con los maestros, asegurarse de la calidad y contenidos de las asignaturas, será quien suplirá al director en sus ausencias. La secretaria administrativa de coordinar las actividades del personal no académico, se encarga del equipamiento de las instalaciones, contrataciones de maestros y personal administrativo y todo lo referente a la administración de los recursos. Por último se encuentran las coordinaciones de cada colegio son encargadas de organizar los asuntos particulares de cada licenciatura, dentro de sus labores está el de mantener mantienen comunicación directa con los alumnos y regulan las relaciones entre estos y los maestros, al mismo tiempo coordinan junto con el Secretario Académico las actividades relacionadas con la programación de materias, entrega de calificaciones, etc.

2.2.2 Licenciatura en arte digital

A partir de los ochenta la mayoría de las áreas del conocimiento incorporaron el uso de la computadora. Las artes y el diseño hicieron lo propio dando paso al surgimiento de disciplinas como el arte digital, que conjunta la creación de obras artísticas realizadas a través de medios digitales en particular el uso de la computadora.

En México es una especialidad emergente, debido a la complejidad del perfil de los artistas digitales, pues su preparación requiere de conocimientos en; programación lenguaje escrito, visual, fotografía, cine y música. Sin embargo las áreas en las que el especialista puede aportar sus conocimientos abarcan desde el uso comercial, personal hasta la mercadotecnia empresarial, desarrollo de videojuegos, animación solo por mencionar los más importantes. Desde esta perspectiva y viendo el campo de oportunidad que representa para Puebla y la BUAP se propuso su creación. (BUAP, 2013)

El colegio de arte digital pertenece a la Escuela de Artes Plásticas y Audiovisuales, sin embargo debe ser reconocido individualmente por los públicos internos y externos. Aquí su misión y visión.

Misión: Ofrecer una alternativa de formación académica y profesional socialmente responsable a través de la Licenciatura en Arte Digital que, al combinar el trabajo artístico con el pensamiento abstracto y el uso de tecnología, genere posibilidades de ejercicio profesional tanto productivas como creativas y se integre a las necesidades y características propias de nuestro tiempo desde Puebla y para el mundo.

Visión: Deseamos ser un programa cuyos egresados sean reconocidos por su talento, dedicación, creatividad, ética y desempeño, además de contar con el reconocimiento académico y creativo de los organismos externos pertinentes.

Para el cumplimiento de la misión y de la visión se requiere capacitar a jóvenes con rasgos, habilidades y conocimientos específicos, tal motivo llevo a la escuela a generar un perfil con las características que deben reunir los aspirantes, así como un perfil de la preparación y formación que tendrán los profesionales del arte digital al concluir sus estudios.

La licenciatura en Arte Digital de la BUAP es un programa educativo que combina habilidades y conocimientos científico- práctico puede cursarse en un tiempo no menos de 3.5 años y no mayor de 7 años, está conformado por dos ciclos:

Básico que tiene el objetivo de brindarle al alumno las habilidades y conocimientos necesarios para la producción de proyectos audiovisuales está compuesto por 25 asignaturas obligatorias que son equivalentes a 116 créditos

El ciclo formativo le da al estudiante la capacidad de generar las relaciones interdisciplinarias, además le permite poder establecer relaciones con el sector productivo y deberá elegir por lo menos 13 de las 26 asignaturas disponibles.

Perfil de ingreso, el aspirante además de haber cumplido satisfactoriamente con sus estudios de bachillerato, debe poseer espíritu lúdico, haber tenido experiencias con el arte, tener interés por el mundo digital, además de tener conocimientos en ciencias exactas (físicas y matemáticas), habilidades en el uso de computadoras, el idioma inglés. Debe tener respeto y tolerancia por la diversidad.

Perfil de Egreso, esta carrera integra la formación de dos perfiles: el programador y el artista visual. Es así, un profesional que posee los conocimientos y habilidades técnicos necesarios para realizar proyectos de animación o de videojuegos.

Conocimientos: En las áreas de: Programación de videojuegos: ciencias básicas aplicadas, proceso productivo de un videojuego o contenidos digitales. De animación y efectos visuales: comunicación visual, proceso productivo de una animación o producción audiovisual.

Para la exitosa preparación de los alumnos se ha desarrollado a la par un perfil que deberán cumplir los académicos del colegio de arte digital. El perfil del profesorado deberá contar con grado de maestría. Conocimiento de la disciplina que se imparta, preferentemente con formación académica en la materia comprobable. Deberá tener habilidades para el diseño e implementación de cursos, actividades y foros, así como evaluaciones en línea. Estar al tanto de las nuevas tecnologías y su uso dentro del campo laboral del arte digital.

Mediante estas acciones se espera formar profesionistas del arte digital comprometidos, sensibles y responsables capaces de generar productos digitales de impacto cultural intangible y útil a la sociedad.

2.2.3 Licenciatura en artes plásticas

México ha sufrido un largo proceso en lo que respecta a su identidad cultural, diversos factores, han contribuido a la producción artística, lo han hecho a través de elementos técnicos, métodos, o a través de la influencia en el pensamiento, ideas, doctrinas que han convergido en la producción de la obras.

La BUAP como recinto educativo y cultural no podía mantenerse al margen de los fenómenos culturales que acontecen, es por ello que a través de ARPA se busca incidir en la formación artística mediante en la producción e investigación plástica, con dos objetivos: el incremento del acervo cultural de la comunidad en donde se desarrollan los estudiantes y por otro lado el fortalecimiento de una industria el constante crecimiento, a través de esta profesión se busca que los artistas que se forman en ARPA sean capaces de crear tendencias, sean autosustentables y generadores de empleos. Los principales conocimientos en los que se desarrollarán los Licenciados en artes plásticas egresados de ARPA son: pintura, grabado, escultura, museografía, crítica. El Colegio de Artes Plásticas con el objeto de cumplir los objetivos mencionado anteriormente se ha propuesto la siguiente misión y visión.

Misión Formar licenciados en Artes Plásticas capaces de concebir y realizar la obra plástica como totalidad, dispuestos a desarrollar en el proceso de formación interdisciplinaria los conocimientos, las habilidades, aptitudes y actitudes que conformen su individualidad creadora.

Visión la Licenciatura en Artes Plásticas se ve como un PE acreditado, vanguardista, con fuerte vinculación social, cuyos resultados son reconocidos nacional e internacionalmente debido a la calidad en los procesos de formación y a los elevados índices de eficiencia terminal, con un cuerpo docente de alto grado académico y perfil apropiado, con una infraestructura física y equipamiento idóneos para el desarrollo del programa.

El plan de estudios puede cursarse en un tiempo no menor de 3 años y no mayor de 7 años, el ciclo escolar está dividido en dos periodos de 18 semanas cada uno la Licenciatura contempla dos ciclos:

Básico que sirve para introducir al estudiante al mundo de las artes visuales, sensibilizarlo, ejercitar sus habilidades plásticas, darle las bases teóricas para el manejo de los materiales. Está compuesto por 25 asignaturas obligatorias equivalentes a 102 créditos.

El ciclo formativo establecido de manera complementaria para que el alumno pueda explorar las diversas ramas del quehacer artístico. En este ciclo se propiciará que alumnos de los tres colegios trabajen de forma conjunta con la supervisión de los profesores, en este ciclo se incluye la vinculación con el sector productivo. Este ciclo incluye 29 asignaturas equivalente a 135 créditos. Los aspirantes que deseen ser parte de la comunidad artística de la BUAP deberán cumplir con algunos requisitos, como parte del proceso de admisión.

Perfil de Ingreso el aspirante debe tener conocimientos en conceptos de cultura, identidad colectiva, globalización, multiculturalidad. En lo respectivo a las habilidades es necesario que tengan capacidad de análisis y síntesis, capacidad de apreciación artística, habilidad para desarrollar su inteligencia emocional, aprecio y respeto por las expresiones artísticas de las diversas culturas, apertura a las incertidumbres en el conocimiento, también se busca que practiquen alguna actividad deportiva en donde puedan integrar la mente y el cuerpo.

Perfil de Egreso, al concluir con sus estudios universitarios se espera que los licenciados en artes plásticas hayan desarrollado las habilidades necesarias para la creación de obras artísticas, crítica estética, gestión cultural y puedan organizar eventos para promocionar su propia obra o la de otros. Para hacer todo ello posible se requiere contar con la participación de profesionistas y expertos en el área, para ello se ha desarrollado el siguiente perfil.

Perfil del profesorado grado de maestría o su equivalente no académico para el caso de los artistas, experiencia comprobable a través de portafolios o publicaciones académicas, deber poseer la sensibilidad para captar los sentimientos de los demás. Deberá tener la capacidad para aceptar la incorporación de las tecnologías de información en su práctica cotidiana.

Como ya se hizo mención la licenciatura está orientada a la formación de artistas plásticos, familiarizados con la tecnología y abiertos a nuevas expresiones, capaces de incidir en la sociedad de forma positiva.

2.2.4 Licenciatura en Cinematografía

Puebla es considerada la cuarta ciudad más importante en la República Mexicana, su estatus le ha conferido ser escenario de diversos proyectos cinematográficos sin embargo no se ha podido aprovechar esta actividad debido al escaso talento poblano relacionado a este giro.

Esta área de oportunidad no ha sido aprovechada a pesar que dentro del estado se cuentan con las condiciones aptas para desarrollar este tipo de actividades económicas. El cine como uno de los géneros del arte, se caracteriza por la interdisciplinariedad de sus procesos productivos: en ella convergen la creatividad, la imaginación de artistas en colectivo, trabajando con técnicos en diversas áreas y administradores.

En la actualidad el desarrollo que ha alcanzado la BUAP se ve reflejado en los reconocimientos de calidad académica y la infraestructura moderna y diversificada lo que le permite dar impulso a la profesionalización de áreas novedosas como lo es el cine. El colegio de cinematografía ha planteado para sus alumnos y académicos la misión y la visión.

Misión ser un espacio para la producción y la reflexión en torno al fenómeno cinematográfico en el que se formen profesionales capaces de incidir en una transformación positiva de la sociedad a través de proyectos cinematográficos.

Visión consolidar una propuesta pedagógica y de producción que genere una escuela de pensamiento en torno al quehacer cinematográfico y sus espacios (creación, producción, divulgación, recepción, crítica) y que alcance influencia en la cinematografía local, nacional e internacional. Anhelamos que desde esta licenciatura se discutan permanentemente (con reflexiones teóricas y puestas en práctica de manera simultánea) los porqués y los paraqués de hacer cine, de modo que construyamos colectivamente un estilo particular, propio, que dialogue con las propuestas de la cinematografía mundial.

El aspirante a ingresar a esta carrera debe, además de haber cumplido satisfactoriamente con sus estudios de bachillerato, poseer espíritu lúdico y creativo, haber tenido experiencias con el arte, tener interés por el cine, además de poseer los siguientes atributos

Perfil de Ingreso deberán tener habilidades de lectura y comprensión de textos, de comunicación interpersonal, disposición para trabajar en equipo, respeto y tolerancia la diversidad, capacidad autocrítica, facilidad para la fotografía.

Perfil de Egreso el licenciado en cinematografía será un profesional capaz de poder expresar su sentir a través de la imagen en movimiento. Conocerá los pormenores de realizar una producción cinematográfica podrá participar como responsable de alguna de las áreas de la realización cinematográfica: dirección, guión, cinefotografía, diseño de producción, sonido, producción y postproducción.

Debido que la cinematografía es un quehacer multidisciplinario se necesitaran especialistas de diversas áreas. Para lograr una formación integral de los alumnos es necesario contar con personal académico capacitado, se ha establecido el siguiente perfil.

Perfil académico: experiencia en la producción cinematográfica, conocimiento de la disciplina que imparte preferentemente con formación académica en la materia. Tener capacidad de diálogo constructivo, con una visión crítica.

El plan de estudios al igual que en los casos de arte digital y plásticas puede cursarse en un tiempo no menor a 3 años y no mayor a 7 años. El ciclo escolar inicia en agosto y está dividido en 2 semestres de 18 semanas cada uno. Y se divide en dos ciclos

Básico introduce al estudiante en el mundo de la cinematografía y su lenguaje, permite familiarizarlo con los distintos aspectos de la producción audiovisual, ejercitar sus habilidades en el uso de cámaras, luces y micrófonos así como el desarrollo de sus líneas narrativas. Está compuesta por 23 asignaturas equivalentes a 84 créditos.

Formativo tiene como objetivo generar las relaciones interdisciplinarias que se requieren para la realización de los proyectos cinematográficos. Además de vincular a los estudiantes con el sector productivo. El ciclo incluye 32 asignaturas, equivalentes a 155 créditos.

El propósito de este plan de estudios es formar profesionales de la cinematografía y la producción audiovisual con capacidad de representar y transformar su entorno en un clima de respeto y tolerancia.

2.3 Antecedentes del estudio de comunicación interna en organizaciones

Todas las organizaciones sin importar su tamaño o tipo requieren de comunicación, bajo esta perspectiva Fernández (1999) define la comunicación organizacional como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de dicho órgano, y entre esta y su medio.

La comunicación organizacional ha sido un eje fundamental para enfrentar los retos que factores como la globalización, la tecnología y la competitividad han traído. Ante estos sucesos, la visión organizacional debe mirar a la comunicación, la identidad y cultura como acciones indispensables en al actuar diario de cada una de ellas. La comunicación fungirá como instrumento fundamental para redefinir las relaciones que se establezcan al interior y exterior de la misma.

El estudio de la comunicación en las organizaciones adquiere más fuerza durante la segunda mitad del siglo XX. Tal como lo define H. Andrade (1991), es en la segunda mitad de los años cuarenta en E.U investigadores comenzaron a centrar su atención en el estudio de la comunicación en las organizaciones. Dicha preocupación por generar una buena comunicación dentro de las organizaciones surgió en respuesta a la creciente complejidad que fueron adquiriendo las organizaciones, es en esta misma época cuando estudiosos e investigadores identificaron las raíces de la Comunicación Interna, comunicación corporativa, la teoría del comportamiento humano, la psicología laboral, la sociología y las relaciones humanas.

Los esfuerzos de las organizaciones por mejorar día a día la comunicación que se establece entre los públicos, se ha centrado en la comunicación externa, dejando a un lado la

importancia de la comunicación que sucedía al interior de la misma. Sin embargo la comunicación interna siempre ha existido tal como lo plantea Paul Watzlawick (1997) es imposible que una empresa no comunique ya que la comunicación entre sus miembros es fundamental para el funcionamiento y éxito de cualquier organización empresarial.

Durante la primera etapa de la comunicación los esfuerzos de la C.I se centraron en difundir la información verticalmente de tipo laboral, operativa y organizacional. El objetivo de la C.I en un inicio era facilitar la circulación e intercambio de información entre los diferentes niveles de una organización. Para lograr este propósito se usaron herramientas tradicionales, uso de medios impresos (revistas, boletines, diarios, murales, etc.), telefónicos y visuales.

Lo que ha ido evolucionando a lo largo de la historia, y más concretamente, en la historia reciente, son los procesos de comunicación y el análisis de los mismos, así como la manera de gestionar a las organizaciones y a sus recursos humanos. A principios de los 90 Rodríguez concebía a la comunicación interna como

“conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. (Rodríguez, 1991, p.32).

Durante la época de los 90 los avances tecnológicos en el campo de las comunicaciones aportaron instrumentos digitales (mail, intranet, mensajes electrónicos), nuevos formatos para establecer comunicación al interior de una organización. En la primera

década del siglo XXI, en Latinoamérica y Europa, se encontraba evolucionando y empezaba a ser vista como una disciplina empresarial

Con el paso del tiempo la concepción fue cambiando, pues es claro que la comunicación persigue más que mejorar la calidad de las relaciones al interior de una organización, la comunicación interna debe ser entendida como aquella capaz de fluir desde los públicos internos y hasta ellos independientemente del rubro de esta, con el fin de sumar esfuerzos para el logro de los objetivos. La comunicación al interior de una organización se ha profesionalizado convirtiéndose en una variable estratégica de suma importancia dentro de las organizaciones.

CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO

La comunicación es un aspecto fundamental para las organizaciones. Cada vez es más común que, se interesen y ocupen por mejorar las comunicaciones, pues como se ha mencionado la comunicación al interior es tan importante como la que sucede al exterior. La necesidad por establecer estrategias y políticas de comunicación que faciliten el cumplimiento de los objetivos de todos los públicos, implícitos dentro de la organización, es evidente, por ello para trazar estrategias funcionales, pensadas en las necesidades específicas de cada organismo, es preciso conocer los aspectos teóricos de la comunicación que le den sustento y dirección al plan de comunicación interna.

3.1 La teoría de los sistemas

En el presente estudio se realiza un análisis de la comunicación al interior de una organización que resulte en la elaboración de un plan de comunicación, para comprender el comportamiento y la de interacción que surgen entre los miembros de la misma, la teoría de los sistemas de Niklas Luhman servirá como sustento teórico que permita explicar cuál es la dinámica que se establece en estos sistemas. De forma que al abordar esta teoría podamos analizar a la organización ARPA como un sistema y a partir de ello comprender su funcionamiento.

La teoría de los sistemas en un sentido general se presenta como una forma sistémica de aproximación de la realidad de acuerdo a Arnold ,M y Osorio, F

En tanto paradigma científico, la teoría general de los sistemas se caracteriza por su perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen. En tanto práctica, la teoría general de los sistemas ofrece un

ambiente adecuado para la interrelación y comunicación fecunda entre especialistas y especialidades. (Arnold y Osorio, 1998, p.49),

Dicha teoría puede ser abordada para comprender distintas perspectivas, retomada por diversos autores. Sin embargo desde la perspectiva de esta investigación se abordará la teoría de los sistemas a partir de la perspectiva de Luhmann quien analiza esta teoría desde el campo de la comunicación. Los sistemas se pueden definir como conjuntos de elementos que tienen relación entre sí, estos componentes son los responsables directa o indirectamente de mantener al sistema unido, por lo regular persiguen algún objetivo. Para comprender la complejidad de su actuar es necesario partir desde el conocimiento teórico que permita sentar los referentes para su entendimiento.

Para Luhmann un sistema “es la diferencia que resulta de la diferencia entre sistema y entorno. El punto de partida debe arrancar de la disparidad entre sistema y entorno” (Luhmann, N., 1995, p.62), en dicha definición se hace énfasis en la importancia de conocer las características tanto del sistema como del entorno para establecer sus límites, lo que permitirá un análisis completo del todo. En resumen los sistemas no se producen en el vacío de forma aislada, están rodeados por un entorno que por lo regular incluye a otros sistemas. Estos sistemas pueden ser catalogados como cerrados o abiertos, tal como su nombre lo indica en los primeros nada entra ni sale todo ocurre al interior del mismo, mientras que en los segundos requieren del entorno para sobrevivir.

Dentro de la Teoría de Sistemas se encuentran conceptos básicos que servirán para entender la misma. El primero de ellos se refiere al ambiente “como el área de sucesos que

influyen sobre el comportamiento de un sistema, nunca un sistema puede igualarse con su ambiente seguir conservando su identidad” (Arnold y Osorio, 1998, p.43).

Otro de los términos clave señalados por Arnold Osorio (1998) que se deben mencionar es el de complejidad este concepto hace referencia a dos aspectos, la cantidad de elementos de un sistema y sus potenciales interacciones al mismo tiempo funge como medida comparativa. Es decir a mayores elementos de un sistema mayor será su complejidad.

La teoría de los sistemas será la base que permita comprender como funcionan las organizaciones tanto al interior como al exterior, los conceptos básicos de esta teoría permiten distinguir entre sistemas cerrados, abiertos, su grado de complejidad y el ambiente en el que se desenvuelven.

3.2 Análisis de la organización ARPA a partir de la teoría de sistemas.

Una vez que se abordó la teoría de los sistemas como referente para comprender el funcionamiento y las partes que conforman al mismo, se busca definir la composición de la organización objeto de este estudio, de acuerdo a la definición de Arevalo y Rebeil anteriormente citadas una organización es un ente conformado por personas que trabajan por un mismo objetivo. Visto desde aquí la organización que analizamos representa un sistema complejo integrado por diversos elementos, dentro de un entorno en el que cohabitan otros sistemas. ARPA se puede considerar como un sistema abierto, en el que intervienen diferentes públicos (alumnos, profesores, otras facultades, padres de familia) que trabajan por un mismo fin, al pertenecer a otro sistema más grande no puede cerrarse ya que depende de los demás para su desarrollo. Sin embargo y pese a que es un sistema abierto, las interacciones que interesan a esta investigación son las que suceden al interior de la misma.

Generar y establecer vínculos en el interior de la escuela es clave para constituir un sistema en donde sus elementos trabajen por el mismo objetivo y la comunicación sea la clave.

3.3 Definición de comunicación

Para los seres vivos la comunicación es un fenómeno inherente a la relación que establecen cuando viven en sociedad, es a través de esta que obtienen información respecto al entorno que los rodea y son capaces de compartirla, es una manera de establecer contacto con los sujetos a través de ideas, hechos, conductas, con la cual se busca una reacción por parte del otro. La comunicación para David Berlo (1984) es un proceso basado en reglas q son las que le permiten al ser humano negociar la posición que ocupará en el medio ambiente en el que se desenvuelve, él concibe a la comunicación como un valor de interlocución, influencia y poder. En este mismo sentido Francisco Javier Garrido (ob cit 2001) afirma que la comunicación en términos generales es el proceso por medio del cual se producen, se hacen circular y se consumen los mensajes, las diferencias de estos estarán dadas por la información que contengan y el propósito que persigan. Por otro lado Paoli (1986) atribuye a Wilbur Schramm el concepto de “comunicación como compartir una orientación con respecto a un conjunto informacional de signos y considera información como cualquier contenido que reduce la incertidumbre o el número de posibles alternativas en una situación. Diferentes autores plantean su definición de comunicación sin embargo aunque con algunas variaciones en los conceptos la idea general es la misma, la transmisión de un mensaje a un tercero.

La comunicación como se ha observado es un proceso integrado por diversas partes según Berlo (Berlo, ob,cit, p. 24) está compuesta por:

- 1) La fuente de la comunicación
- 2) El codificador
- 3) El mensaje
- 4) El canal
- 5) El decodificador
- 6) El receptor de la comunicación

En el proceso existen dos componentes que son los más importantes: emisor y receptor. El emisor es quien inicia el proceso de comunicación construyendo el mensaje y enviándolo al receptor quien analizará la información para procesarla y enviar un mensaje de respuesta. Existen dos tipos de comunicación, verbal y no verbal que influyen la forma en la que se recibe y se interpreta el mensaje.

La complejidad del proceso ha propiciado el desarrollo de diversos modelos y teorías, sin embargo para fines que convengan a la investigación la comunicación se centrará en abordar temas acerca del ámbito organizacional y las estrategias que las empresas requieren como medio para asegurar la competitividad, calidad y permanencia en el mercado. Sin embargo para entender la complejidad de la comunicación estratégica es preciso analizar el término estrategia desde una visión general y posteriormente organizacional.

3.4 La comunicación en las organizaciones

Una organización como entidad agrupa a un conjunto de personas que trabajan por un mismo fin, es un sistema de roles y papeles en el que debe existir coordinación y comunicación.

Comprende a todas las relaciones formales e informales dentro y fuera de esta, que influye en el comportamiento de los interesados. La comunicación organizacional según Reveil y Arevalo (2017) se define como

“Un proceso social que consiste en la producción, procesamiento e intercambio de información que internamente y desde un sistema económico, político, cultural o social se da a la tarea de hacer fluir y acelerar mensajes e interacciones entre todos sus grupos de interés, en tres distintas dimensiones que relacionadas entre si responden a: 1) al objetivo de rescatar la contribución participativa y efectiva de todas las personas (públicos internos y externos) que integran a la organización con el fin de lograr la humanización de la organización o institución y que esta sea productiva, sustentable y socialmente responsable (comunicación interna); 2) generar, construir y reconstruir la imagen y reputación de la organización, mismas que le otorgan legitimidad para mantenerse y reproducirse en sociedad (comunicación corporativa y relaciones públicas), además de realizar las tareas de contención de daños en situaciones de crisis, y 3) la necesidad y función que tiene toda organización o sistema respecto a colocar los servicios o productos que la misma organización ofrece y produce para la sociedad (comunicación mercadológica)”. (Arevalo y Rebeil,2017.p 4-5).

Tal como lo definen las autoras Arevalo y Rebeil la comunicación organizacional comprende la comunicación externa y la interna, sin embargo para efectos de esta investigación solo se abordarán los temas referentes a la comunicación interna. Al hablar de organizar en el ámbito organizacional, la palabra refiere a conceptos tales como agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos, mediante la designación de funciones y responsabilidades para darle estructura a las relaciones que se darán entre los miembros participantes. Si bien una organización requiere de estructuras y propósitos para el logro de sus objetivos, depende en gran medida del buen funcionamiento de sus redes de comunicación tanto al exterior como al interior. Es responsabilidad de cada organización analizar lo que sucede dentro de ella para poder diagnosticar los aciertos y fallas, al mismo tiempo debe poner atención en lo que ocurre en el entorno que le rodea, para así establecer buenas relaciones con agentes externos, de ahí la importancia que radica en la comunicación dentro de las organizaciones. De acuerdo a Scheinsohn (2011) para que una empresa pueda establecer comunicación con sus distintos públicos es necesario que esta tome conciencia acerca de los diferentes roles que juega como miembro de una sociedad, para en función de ello poder establecer los mensajes adecuados, así la labor principal de la comunicación en las organizaciones es captar los mensajes que le son enviados y trabajar para darles respuesta.

La comunicación organizacional es una herramienta indispensable para cualquier empresa, pues permite el conocimiento de los recursos humanos, de la productividad, de las metas. El interés de desarrollar esta área surge por la necesidad que tiene la empresa de mejorar los canales y las capacidades de comunicación. Según Carlos Fernández Collado la comunicación organizacional se define como.

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (Fernández 1997, p.31).

En toda organización se debe priorizar actividades y herramientas que favorezcan el flujo de comunicación muestra de ello son las múltiples teorías y perspectivas desde el campo de la comunicación que abordan esta tema, sin embargo el verdadero éxito de la puesta en marcha de estas acciones consiste en un esfuerzo conjunto y multidisciplinario de las distintas áreas de una empresa. Siguiendo el mismo orden de ideas Antonio Lucas Marín propone que el interés por el estudio de la comunicación organizacional surge en las necesidades tanto teóricas como prácticas de las empresas, cuyo objetivo persigue mejorar las habilidades de comunicación de todos los que intervienen en los procesos económicos y en la evolución que según las teorías de la organización se encuentran cada vez más centradas en la cultura organizacional (Lucas, 2002, p. 90).

Los esfuerzos que realiza la comunicación dentro de las empresas están encaminados a llegar a todos los públicos, pues representa parte esencial para asegurar el cumplimiento de los objetivos, para ello se debe asegurar, establecer los canales más eficientes para cada público, sin embargo un elemento que se debe considerar para todos es

asegurarse que los canales elegidos permitan la retroalimentación, de no hacerlo así no se hablaría de comunicación sino de información

3.4.1. Comunicación Interna su eficacia y pertinencia.

La comunicación al interior de las empresas persigue la mejora del clima organizacional, y la transmisión de toda la información dentro de la misma, una empresa sana debe ser capaz de poner la misma atención en la comunicación interna y externa. La importancia de la comunicación interna crecerá conforme la organización preste más atención a los recursos humanos y a todos aquellos agentes que colaboren o participen dentro de la misma, de acuerdo a la definición anteriormente presentada por Arévalo y Rebeil (2017) en la comunicación organizacional tres son los componentes de la comunicación dedicada a las organizaciones: la interna, la corporativa y la mercadológica. En palabras de Rebeil “la comunicación interna es aquella que busca dinamizar los conceptos, los afectos, las actitudes y los comportamientos de los sujetos y los grupos que integran una organización, con el fin de lograr que éstos se identifiquen, se corresponsabilicen, y aumenten su productividad en el logro de las metas y objetivos de la misma organización.” (Rebeil, 2009,p.23)

En el mismo orden de ideas para Daniel Scheinsohn (1998) la comunicación interna tiene como principal propósito integrar el proyecto corporativo en el seno de la empresa, hacer que cada miembro participe en el alcance de los objetivos, persigue: lograr consenso en las metas corporativas entre los integrantes de las organización, y al mismo tiempo promover las actitudes que les llevarán al logro de esos objetivos. En este mismo orden de ideas Manuel Tessi afirma que las organizaciones se comunican con sus públicos desde el mismo momento en el que son creadas, la comunicación interna es toda aquella que se genera dentro

de una organización y se constituyen por todos aquellos mensajes que circulan en su ámbito sean planeados o no “la comunicación interna es una disciplina con gran desarrollo, potente y singular que permite dar soluciones de fondo a las problemáticas más complejas de comunicación en el trabajo”. (Tessi, 2012, p. 22).

Tal como lo afirma Rebeil (2007) las diferencias entre la comunicación masiva y la comunicación en las organizaciones consiste en el alcance que tendrá. Un sistema de comunicación interna funcional debe comprender canales que sean capaces de mantener informada a la organización de modo que todos los miembros de la misma se mantengan al tanto de los aspectos que ocurren dentro de la misma. Los canales que se elijan deberán favorecer la bidireccionalidad.

Para Kreps los procesos de comunicación interna “Son aquellos que se dirigen hacia el establecimiento de una estructura y estabilidad de la organización, al conducir actividades de organización, (Kreps, 1995, p. 222). En esta investigación se entenderán como los procesos de comunicación interna como aquellos que se llevan a cabo dentro de la organización, y cuyo propósito es el logro de los objetivos organizacionales mediante la distribución de los mensajes de manera eficiente, mejorando al mismo tiempo las relaciones entre los miembros de la misma.

3.4.1.1 Flujos de comunicación interna

Para lograr la efectividad de los mensajes al interior de una organización es necesario tomar en cuenta varios factores, que intervienen dentro del proceso: emisores, receptores, canales, sin embargo de los elementos que se consideran más relevantes dentro de la comunicación interna son los medios que se les da a los colaboradores para retroalimentar los mensajes

recibidos, es decir redes de comunicación que ayuden a que el proceso sea eficaz. Con redes se hace referencia a los canales a través de los cuales pueda ser difundida la comunicación en este caso solo existen dos canales: los formales y los informales.

Los primeros son de carácter organizacional, hacen distinción entre departamentos establecidos y planificados, estos mensajes incluyen el: quién, cómo, y cuando. Martínez de Velasco y Nosnik (1998) aseguran que en la comunicación organizacional los mensajes son enviados por redes oficiales definidas por mandos altos de una organización, según palabras de estos autores fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.

Se habla de sentido descendente cuando los mensajes llegan desde la dirección hasta los empleados en palabras de los autores uno de los propósitos es dar a los subordinados las instrucciones específicas de las tareas que van a desempeñar, puede ir dirigida para un solo colaborador o un grupo de colaboradores. La comunicación interna descendente se enfoca en reafirmar el conocimiento de los principios y propósitos corporativos, construir la identidad, en esta comunicación no importan tanto los medios que se ocupen si no la claridad en la información, los integrantes de la organización trabajan mejor cuando saben que es lo que se espera de ellos.

La comunicación ascendente busca favorecer el dialogo y persigue lograr consensos, aquella que surge desde los colaboradores y busca llegar a los altos mandos, esta comunicación busca estimular la participación de todos los niveles e implica el desarrollo de relaciones con los empleados para promover la retroalimentación en busca de la mejora constante. Goldhaber la define como “aquellos mensajes que fluyen de empleados hasta los

superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar retroalimentación y hacer sugerencias” (Goldhaber ,1984, p.134).

La comunicación horizontal, busca establecer comunicación entre los distintos departamentos y entre miembros del mismo departamento, se busca agilizar los intercambios, fomentar la cohesión. Esta comunicación se puede ver afectada por barreras como la actitud, percepción, competencia, desconfianza entre otras. Sin embargo esta comunicación también sirve para reforzar los lazos entre colaboradores. Brandolini y Frígoli la definen como aquella que se da no solo entre los niveles jerárquicos, sino también con los distintos niveles de la organización, los cuales comparten funciones. Tienen el compromiso de modificar ciertos comportamientos, elevar el espíritu de trabajo en equipo, aumentar el rendimiento, ganar en eficacia y satisfacción, incrementar la competitividad y dinamizar el potencial creativo y la innovación. (Brandolini y Frígoli, 2009, p. 36)

Las redes informales se dan de una forma natural, no se planifica y no respeta estructuras organizacionales, la diferencia de estas es que no fluyen siguiendo los canales formales ni son mensajes planificados surgen como resultado de la de la interacción social entre los miembros de la organización. “La comunicación informal es el intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella. Sin seguir canales establecidos formalmente y cuando se tocan elementos de trabajo sin tener la legitimidad de las autoridades correspondidas en esa área” (Martínez de Velasco y Nosnik, 1998, p. 58).

Los canales de comunicación informal complementan a los formales son alternativos y cubren algunas de las dificultades de los formales debido a que es más fácil y accesible la transmisión de la información por estos.

3.4.1.2 Niveles de comunicación interna

Por otro lado el establecer niveles y flujos dentro del proceso de comunicación ayuda a disminuir conflictos, permite claridad en los procedimientos que deben seguirse, su principal característica radica en estar al servicio de todos los ámbitos de la misma, sin embargo para tener un alcance verdadero debe tener ciertas características, Scheinsohn(1998) establece cuatro niveles en el proceso de comunicación interna:

Nivel intrapersonal: el nivel más básico, se trata de la comunicación con uno mismo, corresponde con el procesamiento individual de los mensajes recibidos, la comunicación intrapersonal facilita la comprensión de los mensajes, permite asimilar la información para aplicarla en el actuar de cada individuo. Por ejemplo al momento de interpretar las indicaciones dadas por un supervisor, para posteriormente llevarlas a cabo o darlas a conocer.

Nivel interpersonal se refiere a aquel que se da entre dos personas, que se construye en base a la comunicación intrapersonal debido a que para poder establecer comunicación con alguien más es preciso primero establecer comunicación con uno mismo. En esta forma de comunicación cada individuo interactúa con otros, con el objetivo de recibir información, es un proceso donde hay retroalimentación, mediante el intercambio de mensajes.

Nivel de pequeños grupos: como su nombre lo indica se da entre un reducido número de personas es más complejo que el anterior debido a la interacción del grupo está compuesta por muchas relaciones interpersonales. En esta forma de comunicación se espera una mayor

interacción, la cantidad de información que reciben quienes se encuentran participando de ella es mucho mayor por tal motivo requiere de la atención de cada miembro.

Nivel de multigrupos: desarrollado en un sistema social, está compuesto por pequeños grupos interdependientes, este nivel es el más complejo puesto que incluye a los tres tipos de comunicación (intrapersonal, interpersonal y de pequeños grupos). Para que se efectúe dicha comunicación la organización debe desarrollar canales de comunicación entre sus distintas partes y miembros, requiere de mayor esfuerzo por parte de todos los que componen este nivel para comprender la información que fluye dentro de ella.

3.4.1.3 Canales de la comunicación interna

Con respecto a los soportes que ocupan las organizaciones para mantener contacto con sus públicos internos y difundir la comunicación son muy variados, sin embargo cualquiera que sea elegido en las tácticas, se debe considerar que estén coordinados entre sí, para darle homogeneidad al contenido de los mensajes. Por otro lado se debe buscar que los medios elegidos se complementen entre sí para multiplicar la eficacia. De acuerdo a Berceruelo et al. (2011) los soportes más utilizados en la comunicación interna son:

Reuniones informativas: es un instrumento utilizado por la mayoría de las organizaciones pueden ser de carácter general (con mayor concurrencia) o con un grupo más reducidos (por departamentos, directivos). Son dirigidas por directivos o colaboradores con rangos ejecutivos. Una de sus principales ventajas es que la comunicación es directa, en el que el público objetivo recibe la información de primera mano, permiten la interacción y la retroalimentación, el mensaje que se transmite tiene un mayor impacto. Sus desventajas es que requiere preparación para evitar momentos de tensión, el impacto del mensaje depende

mucho de la capacidad que tenga el interlocutor para transmitir el mensaje, el poder de convocatoria de los organizadores.

Buzón de sugerencias: Existen diferentes medios por los cuales los colaboradores y la comunidad perteneciente a una organización pueden expresar sus comentarios, de forma directa a los directivos, es un medio muy utilizado para mantener la comunicación en sentido ascendente de la comunicación, dentro de sus ventajas es que permite la participación de todos los involucrados, sin embargo previo su instalación es preciso establecer normativas para su uso. En determinadas circunstancias se puede sugerir el anonimato de los comentarios para fomentar la participación sincera. Por otro lado los encargados de llevar este sistema deberán asegurarse de darle seguimiento a las sugerencias hasta su resolución.

Cartas a la dirección: Se trata de un soporte económico directo que establecen las principales autoridades de la organización con el resto de los colaboradores, son cartas breves, en un lenguaje sencillo en el que redactan mensajes importantes.

Videocomunicado: Es una variante de las cartas a la dirección con la diferencia que este se trata de un soporte audiovisual, sin embargo suele tener mayor impacto porque existe una mayor interacción.

Boletín (Newsletter): las revistas internas de una organización representan el medio ideal para mantener a colaboradores al tanto de lo que sucede dentro de la organización. Se recomienda que el personal se involucre también en su elaboración, con el fin de incentivar el interés y la participación. Es indispensable que el boletín se elabore con un tono informativo, es decir que se mantenga objetivo. Las ventajas de este medio es que tiene un gran alcance, su formato informativo y gráfico permite mayor comprensión de los contenidos y debido al

carácter general, permite mantener informado acerca de todo lo que ocurre en la organización, debido a su formato la revista puede llegar a un mayor número de públicos. Dentro de sus desventajas se encuentran los costes elevados de su elaboración, y el tiempo que se destina a su preparación, el desfase entre su elaboración y su distribución.

Intranet: las nuevas tecnologías han ido de a poco acaparando mayor terreno en el ámbito de los soportes para la comunicación interna, el intranet es un medio digital al cual solo tienen acceso los miembros de la organización, puede almacenar y distribuir gran cantidad de información (newsletter, manual de identidad corporativa, blogs) . Sus ventajas es que fomenta la comunicación interdepartamental, es económica en comparación con otros medios y rápida. Algunas de sus desventajas es que no todos poseen las mismas habilidades tecnológicas, y no todos los miembros de la organización tienen acceso a computadoras.

Foros: Es un tipo de soporte en donde la comunicación es horizontal y ascendente, sin embargo solo se convierte en un canal formal si lo promueve la dirección, entre sus desventajas es que quien dirige la charla tenga habilidades de liderazgo y sea empático. Sin embargo fomenta una comunicación auténtica y creíble.

Manual de cultura corporativa: representa la esencia de la organización, en ella se plasman los objetivos empresariales, los valores que la rigen así como la misión y la visión. El manual busca ser una guía en cuanto a comportamientos para los colaboradores de la organización busca alinear sus acciones con respecto de la misión, visión, valores de forma conjunta e independiente.

La tecnología ha mejorado diversos aspectos de la vida diaria, ejemplo de ello es la forma en la que la sociedad interactúa, las distancias han desaparecido y la comunicación se

ha vuelto una experiencia en la que se es posible conectarse con personas en otro lado del mundo. El área de la comunicación organizacional no ha sido la excepción, la necesidad por mejorar la forma en la que se comunican los miembros de una comunidad en específico ha llevado a un cambio en la forma de organizar los soportes y la dinámica de la comunicación, este cambio hace referencia no solo a la forma en la que se organizan los soportes sino a lo que se busca con ello, es decir incrementar la participación de los colaboradores, generar una comunicación abierta e igualitaria. Según la definición de Alejandro Formanchuk.

Una comunicación interna 2.0 supone una comunicación interactiva donde el personal tenga la oportunidad de intervenir, originar y compartir contenidos de bajo paradigma de red no simplemente bidirección ascendente- descendente. Por eso un plan de comunicación interna 2.0 requiere un diseño que no esté centrado en potenciar o multiplicar la capacidad de difusión sino que se enfoque en maximizar la interacción (Formanchuk, 2010, p. 16)

Siguiendo este orden de ideas la propuesta por generar una comunicación 2.0 debe incluir medios digitales que promuevan esta interacción e integración, de ahí que sea importante para esta investigación no solo definirla sino que establecer cuales con aquellos medios que pueden servir a este propósito. B Berceruelo (2011) realiza una recopilación de aquellos soportes 2.0 que son más usados entre los que destacan el uso de las redes sociales y los blogs, a continuación se presenta una breve descripción de cada uno de ellos.

La intranet: como se mencionó líneas arriba este soporte fomenta la participación, integración e intercambio de la información, debido a lo amplio de su función existen diversas herramientas que se pueden encontrar en la intranet entre las que se tienen:

Soportes de la comunicación interna 2.0

Nombre	Uso
Blog interno	Mantiene informados a los colaboradores, permite feedback. Los blogs privados dan la opción de moderar los contenidos. Se puede segmentar tanto como se desee (departamentos, ciudades, países). Le da una imagen de mayor transparencia a la empresa.
Miblogs	Son similares a los blogs la diferencia es la extensión de lo que se publica el ejemplo más claro es Twitter. Estas plataformas es de fácil acceso y los usuarios pueden publicar y compartir lo que genera redes de integrantes más amplias. Resultan ser un complemento para el email
Foros	Es un soporte en donde se establece comunicación de diversos temas con un tono casual. Estos están controlados por un moderador que guía el diálogo.
	Se pueden resolver dudas, al mismo tiempo es un buen soporte para realizar encuestas.
Redes sociales	Estas plataformas son las más populares puesto que son usadas a diario como un medio para establecer comunicación con amigos, familiares etc. Su formato dinámico y entretenido permite hacer la comunicación más comprensible.

	Favoreciendo la interacción entre usuarios, es bidireccional. Sin embargo este medio no puede ser controlado.
--	---

Cuadro 2 Elaboración propia. Soportes de la comunicación interna 2.0. basado en Formanchuk (2010)

Los elementos propuestos en este apartado permiten adquirir una perspectiva de lo que se debe considerar al momento de elaborar un plan de comunicación, cada elemento que interviene en la comunicación dentro de la organización debe ser tomado en cuenta, para poder generar mensajes y canales con los que se identifiquen los públicos. Como se ha observado, la comunicación al interior de una organización es tan esencial como la que debe darse al exterior, pese a las diferentes formas de organizar ambas una característica que comparten es la de generar una imagen positiva de la empresa, con la diferencia de los contenidos y los canales por los que establecen ambas.

3.4.1.4 Las 7 premisas para la gestión de la comunicación según Tessi

Manuel Tessi (2012) afirma que en una organización un elemento eje para el logro de los objetivos es la comunicación y establece siete premisas para lograr una gestión efectiva de la comunicación interna, estas premisas permiten generar estrategias de comunicación integrales creadas a partir de las necesidades específicas de cada empresa. Cada una de ellas a continuación expuestas tienen un sustento práctico, teórico, de acuerdo a las tendencias del mercado. En una organización también es necesario estar conscientes no solo de la comunicación sino de los silencios que ocurren tras comunicar, puesto que estos son los que nos permitirán medir las fallas en los mensajes o en los medios usados para informar a los públicos.

1. Escuchar primero: las instituciones con mejores habilidades para establecer comunicación al interior de la organización son aquellas que tienen gran sensibilidad para escuchar a sus colaboradores. De ahí que el autor proponga como primera acción y prioridad escuchar por encima de cualquier otra. De acuerdo a Tessi (2012) la escucha sistemática equilibra los grandes coeficientes de información y persuasión. Evita la superproducción de mensajes repetitivos y abre espacio para que los trabajadores apuntalen los objetivos organizacionales por propio convencimiento. Al darles la oportunidad de expresarse los colaboradores generan ideas útiles, cada uno se siente parte de la empresa porque se siente valorado. En las organizaciones la escucha sistemática implica generar métricas basadas en modelos de comunicación interna que permitan establecer un diagnóstico y que contemplen a todos los miembros de la misma. Con estos instrumentos de medición es posible determinar con exactitud las áreas más débiles, para establecer medidas de acción.

2. Capitalizar las quejas: Esta premisa se encuentra muy ligada a la primera puesto que para conocer las quejas en un principio se requiere escuchar cuáles son esas quejas. Al generar espacios formales de comunicación entre los colaboradores y la organización, se garantiza que todos los comentarios positivos y negativos sean escuchados y tomados en cuenta, incluso cuando no se tenga una respuesta o solución inmediata a los problemas. En organizaciones en donde la comunicación mantiene un formato tradicional, es decir aquellas en donde no es integradora, los colaboradores son vistos como receptores pasivos, al no ser escuchados, cuando tienen la oportunidad de hacerlo (encuestas, entrevistas) generalmente no tendrán nada bueno que decir. Sin embargo en aquellas organizaciones en donde se escucha y promueve la libertad de expresión por los canales adecuados, los colaboradores se sienten parte de la comunidad son capaces de expresar sus opiniones, mismas que podrán ser

evaluadas de esta forma las quejas pueden ser medidas y tratadas oficialmente sin dar lugar a los rumores. El objetivo principal que plantea esta premisa es que a largo plazo el crear espacios en donde los colaboradores se sientan con la confianza de comunicarse se creará el departamento de comunicación interna más grande pues cada miembro participara y se comunicará activa y responsablemente.

3. Ordenar la emisión. Una vez que se ha destinado recursos para escuchar a los miembros de la organización y que se ha interpretado esa información obtenida, se debe hablar de organizar los medios y los mensajes que serán enviados al interior y al exterior, este apartado buscar generar un equilibrio entre mensajes escritos con los orales, la comunicación interna y la externa, así mismo se debe encontrar un punto medio entre emitir los mensajes y recibirlos. La importancia de este equilibrio radica en establecer siempre la medida justa de las comunicaciones en sus diferentes formas, que lleven a tener estrategias de comunicación integrales, que respondan a las necesidades reales de cada organización y que contemplen a todos los miembros de ella.

4. Narrar con significado. De acuerdo a Tessi (2012) esta premisa es el eje central de la estrategia de comunicación, se trata de emitir mensajes congruentes, emitir mensajes significativos, al mejorar el contenido de los mensajes al mismo tiempo se mejora la calidad de las respuestas, para ello la comunicación debe generar en los individuos sentimientos de pertenencia se deben sentir representados, la comunicación debe despertar en los colaboradores el compromiso y la actitud para trabajar colaborativamente. Se debe priorizar la calidad y no la cantidad de los mensajes, cabe destacar que uno de las acciones nodales de esta premisa es también la elección de los medios para la transmisión de los mensajes, pues en gran medida ello determinará el impacto que tengan.

5. Ofrecer la palabra. Una comunicación integral requiere no solo de la estructuración de mensajes elocuentes sino de generar al mismo tiempo retroalimentación, las instituciones deben contemplar dentro de los planes de comunicación generar conversaciones entre los colaboradores. Establecer comunicación busca no solo recoger las opiniones de los interesados sino al mismo tiempo analizar si la información ha sido comprendida, tal como lo indica en el apartado anterior al comprender la información y sentirse parte de una organización los colaboradores no solo trabajaran de forma integrada sino que lo harán por el mismo objetivo. Estas acciones deben favorecer el contacto directo para evitar los ruidos que suelen generar los canales indirectos, para generar mayor compromiso con los públicos.

6. Medir los logros una vez puesta en marcha el plan de comunicación es necesario volver a escuchar para conocer el proceso de evolución, detectar puntos débiles, comparar los resultados entre otros. Con estas acciones se pretende tener un comparativo entre la situación de la organización al comienzo de la puesta en marcha del plan y la situación posterior a la puesta en marcha. Hacer una evaluación que permitan conocer los avances comunicacionales en todos los niveles de la organización. Esta evaluación no solo le permitirá a la organización conocer su crecimiento sino que sentará las bases para las estrategias a largo plazo puesto que ya existirá un esquema de acción basado en las siete premisas, además los esfuerzos requeridos serán menores puesto que la organización estará trabajando de forma conjunta.

7. Cuadro de resultados, los planes de comunicación no solo requieren de la buena disposición y del tiempo de los colaboradores, además es necesario destinar una cantidad considerable de recursos, un plan de comunicación integral debe considerar un reporte de

resultados y de inversión de recursos. Este apartado busca establecer una relación entre los logros que se alcanzaron en materia de comunicación con los indicadores económicos.

Como se ha descrito líneas arriba, en la comunicación interna se deben considerar, aquellos soportes que faciliten la transmisión de la información en ambos sentidos, gracias al desarrollo de la tecnología, cada vez existen mayores posibilidades para acercar los mensajes a la comunidad interna, estos soportes ofrecen ventajas que los tradicionales no considera entre los que podemos mencionar, el alcance, la participación, mayor intervención por parte de los receptores, solo por mencionar algunos, debido a ello es necesario ahondar con mayor precisión en este tema.

3.5 Tipos de Públicos en las organizaciones

Los públicos son producto de la necesidad que tienen los seres humanos por agruparse para desempeñar roles dentro de una sociedad. Su clasificación tiene que ver con la relevancia que cada organización le otorgue. Cada uno demandará información y canales de comunicación diferentes según las necesidades que busque satisfacer o si se trata de un producto o servicio. La naturaleza de la organización será la que sirva de pauta establecer como se hará la clasificación de sus públicos internos, por otro lado el sector empresarial al que se dediquen y las áreas de influencia de la organización determinarán como se conformarán los externos.

La evolución con respecto a la clasificación de los públicos ha ido en el sentido de establecer esta segmentación a partir de las relaciones que se establecen entre la organización y el individuo, para conocer el vínculo que los consumidores tiene con la organización lo que hará que cada público tenga intereses particulares y diferentes con respecto a la empresa, Capriotti afirma que

Los públicos pueden ser identificados en función de su interacción y de su vínculo con la entidad como un conjunto de personas u organizaciones que ocupan un status de público y desempeñan un rol de público determinado en relación con una organización. De esta manera el público no es un grupo heterogéneo de personas, sino que es la posición compartida por un conjunto de individuos u organizaciones (status de público) que tendrá un conjunto de expectativas y obligaciones compartidas. (Capriotti, 2009 p, 75).

A partir de esta definición se puede determinar que la clasificación de público se puede enfocar en base a la relación que establezcan con la empresa es decir que compartan un mismo rol y estatus sin importar si poseen características socioculturales o demográficas diferentes, a su vez estos roles determinarían las características que poseerá cada segmento, la organización tendrá tantos públicos, como motivaciones tengan los grupos para vincularse con ella. Cualquier organización comunica, generando distintos mensajes para cada público, aun cuando su propósito sea el no comunicar también está comunicando pues tal como lo afirma Scheinsohn (2011) el no comunicar es sinónimo de comunicación negativa, por ello se debe tener siempre presente la percepción que cada individuo del público tenga de la organización pues estos decodificarán los mensajes de acuerdo a sus características físicas, psíquicas, su experiencia y el contexto en el que vive.

Dentro de la organización existen expectativas de los roles preestablecidas, aplicables a cualquier sujeto que desempeñe ese rol, el grado de institucionalización de las expectativas son las que le darán mayor o menor flexibilidad a la hora de personalizar los roles de los públicos, existen algunos que tienen mayor flexibilidad en su desempeño, sin embargo existen otros más rígidos y con mayor institucionalización que otorgan muy poca libertad al individuo que lo desempeña dentro de los cuales podríamos hablar de los internos Capriotti

afirma que “algunos roles, como es el caso de los empleados pueden tener un alto grado de institucionalización, en gran parte debido a que su relación se encuentra basada en la existencia de un contrato, donde se especifican los derechos y obligaciones de cada una de las partes”. (Capriotti op. cit, p-79) .

El tipo de relación que establezcan las personas con una organización será fundamental para conocer las expectativas y necesidades que busca satisfacer al establecer esta relación con la organización, será en función de estas expectativas y necesidades que los públicos evaluarán a la organización y actuarán en consecuencia. De ahí la importancia por conocer la percepción y expectativa que tienen los públicos interesados en ARPA, en este caso se les denominará internos, por el grado de relación que establecen con la organización.

3.6 Elementos que conforman un plan de comunicación interna.

Para Daniel Scheinsohn (2000) la C.E contempla cuatro niveles: estratégico, logístico, táctico y técnico su propuesta se basa en la pregunta ¿Cómo lo voy hacer? Para referir que la clave de la C.E radica en la implementación de las estrategias, con esta propuesta el autor busca generar un cambio en las organizaciones, partiendo de soluciones dadas por la comunicación de cada empresa, los niveles se mencionan a continuación.

Nivel estratégico: para saber en dónde se está y hacia dónde se va

Nivel logístico: producción y mantenimiento de todos los recursos necesarios para la consecución de fine estratégicos comunicacionales.

Nivel táctico: se ocupa de los medios que serán utilizados para alcanzar los fines estratégicos

Nivel técnico: comprende las maniobras operacionales que serán llevadas a cabo mediante las herramientas tácticas.

El plan debe ser congruente con los objetivos de la organización, así como contener los niveles de acción que se plantearán a continuación, los cuales servirán para poder definir responsabilidades, para ello es preciso detallar cada proceso que lo conforma. El plan busca el cumplimiento de los objetivos, en este se plasma la forma en la que se llevaron a cabo, el tiempo esperado y los medios que se necesitarán, es un método unificado de acciones en el que se debe considerar a todos los actores. Previo a la elaboración de un plan de comunicaciones fundamental conocer las partes que lo componen resumen este proceso en los siguientes elementos: “Investigación, interpretación y análisis, diseño estratégico, dirección y gestión, integración, evaluación y control” (Garrido, 2001, p.111). La descripción general de estos elementos se realiza a continuación.

Investigación: Para la elaboración de un plan de comunicación interna es fundamental tener antecedentes que permitan establecer las condiciones del micro y macro entorno bajo las cuales se va a desarrollar el plan de comunicación. Todas las situaciones que influyan en el objetivo del mensaje se conocerán mediante la investigación que le otorgarán elementos para la formación de un juicio que sirva para la construcción de una estrategia. Es decir este apartado busca contextualizar y formar un criterio con respecto a la situación general de la organización para saber en dónde se encuentra interna y externamente.

Interpretación de análisis: es la segunda parte del proceso de investigación, ya que esta etapa refiere al análisis a profundidad de los antecedentes obtenidos durante el proceso de investigación para orientar y construir la estrategia.

Diseño estratégico: es uno de las etapas más importantes que componen al plan puesto que aquí se marcará la extensión, la forma, el objetivo, la oportunidad el alcance que tendrá la estrategia, en todo momento se deberá tener en cuenta que el objetivo principal de este diseño es lograr una integración en torno a un objetivo sinérgico común. De este proceso depende la eficiencia del plan de comunicación para el logro de una visión compartida, y la unión de la comunidad estudiantil, así como el incremento de la afluencia a los eventos.

Dirección y gestión: este apartado busca fijar los canales necesarios para que el mensaje sea emitido y canalizado de forma adecuada, se deberá considerar establecer al mismo tiempo los canales de retroalimentación necesarios para verificar la efectividad tanto al momento de emitir el mensaje como en la recepción del mismo.

Integración: En comunicación organizacional el mensaje que realmente interesa medir es el que se entiende más allá del que se envió. Por ello es imprescindible que el emisor se asegure que el receptor ha recibido el mensaje en tiempo, forma y por los canales adecuados.

Evaluación y control: esta etapa resulta fundamental, a través de ella podemos determinar la efectividad de las estrategias de comunicación, proporciona información para considerar algunos aspectos que nos habían tomado en cuenta y por otro lado reconsiderar la efectividad de otros y actuar en base a ello.

Otros autores han establecido otras etapas dentro de un plan de comunicación interna tal es el caso de Libaert (2008) quien divide el plan de comunicación en los siguientes elementos.

Etapa	Descripción	Acción
Auditoria	Es la base del plan consiste en identificar una situación considerando sus aspectos interdisciplinarios.	Medición de la imagen Medición del campo de la competencia La cultura interna Planes anteriores Situación externa
Definir el objetivo	Elemento central del PCI. Establece una estrategia para el conjunto de las acciones de comunicación	Elegir si será estratégico o de comunicación
Definir el mensaje	Conjunto de las comunicaciones de la empresa. Constituye la estructura de los discursos	Debe poder expresarse en dos o tres frases, debe ser coherente, adaptable
Conducir y monitorear el plan	Definición clara de factores decisivos del PCI. Medios presupuestales Recursos humanos Calendario	En esta etapa se deberá Determinar la inversión que deberá ser destinada al plan. El personal que deberá participar en el mismo Y por último el calendario en donde se organizarán las acciones

Elaboración propia a partir de Libaert (2008)

Los elementos de un plan de comunicación interna buscan darle una estructura al mismo, en el apartado de comunicación interna se ha usado como referencia a Manuel Tessi (2012) debido al carácter práctico y a la conveniencia de su propuesta con respecto a la problemática de la escuela, que manifiesta en sus publicaciones, sin embargo es posible observar las similitudes entre las premisas de Tessi (2012) y la propuesta del plan de comunicación estratégica de Garrido (2001), pues a pesar de la diferencia en conceptos el resultado es el mismo, presentar un plan en el que se integren diferentes acciones en las que

se comprende desde el análisis de la situación o como la llama Tessi “escuchar primero” hasta la evaluación del plan. Con el objetivo de elaborar un plan más acorde a las necesidades específicas de una institución educativa de arte, resulta indispensable considerar las características propias de este entorno lo que dará un panorama más amplio acerca de los elementos que se deben considerar al momento de la elaboración del mismo.

El PCI que adopte cualquier organización debe contener los objetivos así como los métodos que necesitará para cumplirlos, el público al que se dirige la comunicación, de que instrumentos hará uso y los tiempos que necesitará para ello, sin olvidar los costos que tendrá la puesta en marcha del plan. Es así como podemos ver en un PCE un instrumento que recoge y organiza las acciones en materia de comunicación que llevará a cabo la organización.

La comunicación es uno de los ejes centrales de cualquier estrategia institucional. Uno de los desafíos que tiene una empresa es asumir la importancia de la comunicación, se debe ser consciente que muchas veces será la primera o la única referencia inmediata de un cliente potencial. Una mala comunicación puede representar para la organización la pérdida de público. Por otro lado es necesario asimilar que la buena comunicación requiere una dedicación, esfuerzo y constancia, la elaboración de un plan de comunicación puede ser un buen primer paso en la dirección correcta.

De acuerdo a Tur- Viñes y Gauches (2014) el objetivo de tener un plan de comunicación consiste en mejorar el posicionamiento y la imagen de cualquier organización ante los diferentes grupos de interés aquellos de carácter interno y externo. El éxito de un plan radica en poder llegar a todos ellos de forma rápida, sencilla, clara y congruente todo ello en el momento preciso. La comunicación de una compañía resulta clave para determinar el éxito o fracaso de la misma, de ahí que resulte vital desarrollar y definir estrategias de

comunicación eficaces y bien orientadas, que contribuyan a la valoración de la institución por parte de la sociedad. Un plan de comunicación debe tener en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías y las variaciones en los hábitos de consumo por parte de la población

3.6.1 Plan de comunicación estratégica

Una vez que la empresa ha determinado a que grupos se van a orientar los esfuerzos de comunicación, debe desarrollar una estrategia que se base en los objetivos planteados y en los segmentos de mercado que pretende alcanzar. La comunicación y la mercadotecnia son parte fundamental una de la otra y como tal, el establecimiento de un plan de comunicación estratégica debe contener elementos del marketing, además debe ser capaz de adaptarse a cada empresa, en la que se desarrolle. La comunicación estratégica se hace realidad mediante procesos y métodos guiados, al plan de comunicación estratégica

En una sociedad que tiene al alcance de la mano múltiples formas de establecer contacto con el medio que le rodea, es necesario que la empresa tenga cuidado con los mensajes y la imagen que proyecta al exterior, de la misma forma debe ser consciente de la necesidad de establecer estrategias de comunicación congruente y efectiva. La comunicación resulta ser uno de los factores claves que marcarán la diferencia, para generar ambientes armónicos y reducir el ruido dentro de la organización. La necesidad por comunicar las acciones de la organización, debe hacerse de forma metódica y planeada, estas acciones no deben ser elegidas por intuición y sin conocimiento, puesto que es un elemento clave para facilitar la consecución de objetivos de comunicación previamente determinados. El diseño de un plan de comunicación integral supone previamente disponer de un plan estratégico

general, que sirva como base para elaborar el plan cuyo fin es el de contribuir al cumplimiento de los objetivos generales de la organización.

La imagen de la organización ante sus diferentes públicos, el prestigio, el posicionamiento son elementos intangibles que no están en ella misma, están en la mente de su mercado y de la sociedad, todo el entorno que la rodea recibe información de la organización y es en base a ella que edifica una imagen positiva o negativa de la misma. Un plan de comunicación debe diseñarse teniendo presente las problemáticas que rodean a la empresa, hablamos de una herramienta de trabajo cuyo objetivo es ser rentable y eficaz.

CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO

En este apartado se describen los métodos, técnicas y procedimientos que fueron empleados para el logro de los objetivos propuestos en el estudio análisis de los procesos de comunicación interna de ARPA. La cual lleva como propósito elaborar un propuesta para un plan de comunicación interna. La investigación comprende la aplicación de dos instrumentos de tipo cualitativo a dos públicos de la escuela. A continuación se describen con mayor precisión en qué consisten los estudios cualitativos

4.1 Tipo de investigación

La investigación surge como una propuesta por mejorar los canales de comunicación internos dentro de la organización ARPA, lo que a su vez incidirá en: la participación por parte de los alumnos a los eventos, las obras, actividades, conferencias y exposiciones que realizan como parte del desarrollo del cuerpo estudiantil. A través de este trabajo se pretende elaborar un plan de comunicación con los públicos internos para promover de esta forma la asistencia e integración de la comunidad escolar.

Debido al carácter práctico de la problemática presentada, fue necesario adaptar la metodología a las características del problema. Sin embargo el enfoque de la investigación es de tipo cualitativa, más allá de los instrumentos que se utilicen para la recolección de los datos, la investigación por sus características y los procesos que deben seguir para la resolución de la problemática es de esta clase.

Puesto que la investigación está planeada para beneficiar a dos públicos que pertenecen a la misma comunidad pero poseen diferentes características y tienen diferentes necesidades dentro de ARPA es necesario el uso de distintos métodos para la recolección de

la información, en las que los eventos no sean manipulados y en los que sea posible observar lo que ocurre, al respecto de ello Hernández, Fernández y Lucio mencionan que en el proceso de recolección el enfoque cualitativo puede definirse como

Un conjunto de prácticas interpretativas que hacen el mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas le otorguen). (Hernández, Fernández, Lucio, 2006, p. 167)

Las investigaciones cualitativas producen datos descriptivos, utilizando para ellos métodos humanistas en los que se promueva el contacto con los sujetos a investigar, este acercamiento le permite al investigador llegar a conocer en un nivel más profundo a las persona. En este tipo de estudios se prefiere la información que sucede de manera natural aquella que se da por observación y por entrevistas. Dentro de los estudios cualitativos existen aquellos que se centran en el estudio de casos como lo es este, pues resultan muy útiles cuando se quiere comprender un problema específico, cuando se elige abordar estudios de caso es porque se pretende evaluar situaciones aisladas.

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo, como su nombre lo indica su propósito es detallar situaciones de manera que podamos explicar cómo es y qué características la definen, mediante este estudio se busca conocer las características y necesidades de la comunidad que conforma la Escuela de Artes Plásticas y Audiovisuales. Para Sampieri (2006) los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las

características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis. Así mismo pretenden medir información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, este método es válido para las investigaciones de temas específicos y con antecedentes.

Sin importar cuál sea el alcance inicial que pretenda el estudio, el diseño de la investigación es de tipo no experimental porque que no se pretende alterar ningún elemento o factor que modifique la forma en la que se establece la comunicación y las relaciones dentro de la organización. Los estudios no experimentales se clasifican en transeccionales y longitudinales, la diferencia entre ambos es que en los primeros el problema a investigar se analiza en un periodo determinado de tiempo. Mientras que los longitudinales pretenden analizar una situación y sus cambios a través del tiempo. Por la dinámica y cronograma que debe seguir el tipo de estudio que se eligió es transeccional, ya que el diagnóstico de comunicación se realizará en un solo momento.

Por medio de este estudio se pretende mejorar la comunicación interna dentro de ARPA, para incrementar la participación por parte de la comunidad que la conforma, mejorar la comunicación alrededor de la misma y al mismo tiempo generar mejores experiencias entorno a los eventos que se organizan al interior. Para poder determinar los instrumentos de investigación que se usarán es preciso determinar en primer lugar el tipo de investigación que se realizará, previamente se hizo mención que el diseño de la investigación es de tipo descriptivo, como su nombre lo indican estas investigaciones se realizan con el objeto de describir una situación o evento específico, estos estudios implican que se tendrá interacción con la muestra en una sola ocasión

4.2 Técnicas de investigación

La investigación se realizó a lo largo de dos años y medio a partir del segundo semestre del 2014 para concluir en diciembre del 2016, con los resultados del diagnóstico y la propuesta del plan de comunicación. Durante este periodo se trabajó con dos públicos diferentes: alumnos y profesores, con el objetivo de conocer las opiniones y percepciones que le darán sustento al presente documento. Para establecer el diagnóstico de las necesidades de comunicación de ARPA fue imprescindible hacer uso de dos diferentes instrumentos de investigación (focus group, entrevistas) puesto que cada muestra tiene un comportamiento particular, además se pretende obtener información diferente para cada caso.

Los instrumentos que se han seleccionado para realizar el diagnóstico de las necesidades de comunicación buscan arrojar distinta información que en conjunto aporten una mirada más amplia acerca del estado de la comunicación interna dentro de la escuela y de cómo se dan las interacciones entre los miembros de la misma, de ahí que la naturaleza de estos sean cualitativos. Para el desarrollo de los instrumentos se ha realizado el cuadro de operacionalización (véase anexo A) entorno a la única variable de la investigación “procesos de comunicación interna”, que nos ayudara a obtener una radiografía del estado de la comunicación interna en la organización con el objetivo de cubrir las necesidades de la investigación.

La combinación en el uso de instrumentos aumenta la posibilidad de ampliar las dimensiones del proyecto, con este modelo se busca explotar y explorar mejor los datos, para recabar la información se utilizaron grupos de enfoque y encuestas, a continuación se hace

una breve descripción de los mismos, así como de la metodología que se seguirá para sus análisis.

4.2.1.1 Técnica de investigación Grupos de enfoque

Como técnica de investigación los grupos focales funcionan como un espacio para captar el sentir de los individuos participantes, en donde se les presenta una serie de tópicos específicos para discutir de forma guiada y organizada. Estas dinámicas de recolección de datos pretenden darles a los participantes la libertad para expresar opiniones y experiencias, el grupo de enfoque busca generar opiniones genuinas, se busca que hablen a partir de su experiencia. Para Martínez- Miguelez (1999) el grupo focal es un método de investigación que se realiza en grupo, se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes en un periodo de tiempo corto. El uso de esta técnica permite generar una gran riqueza de testimonios para Soler (1997) uno de los aspectos más relevantes del grupo de discusión consiste en la interdependencia de sus miembros y el hecho de que cada participante actúa en relación a sus propias necesidades, manifestando su experiencia, condensando así la pluralidad de una sociedad, el nivel de profundidad es mayor al que se podría obtener por otros instrumentos. Para la elaboración de la guía usada dentro de la actividad por el moderador, fue imprescindible elaborar el cuadro de operacionalización (véase anexo) del cual se desprenderán las preguntas que servirán para conocer el estado de la comunicación interna y las recomendaciones para elaborar el plan de comunicación. Los resultados obtenidos dentro de este estudio serán analizados mediante un plan de análisis, el proceso para elaborar este análisis se describe a continuación.

4.2.1.2 Plan de análisis grupo de enfoque

Para el caso de este instrumento de recolección de información se realizará un análisis de temas, una de las metodologías más usadas ya que permite conocer cuáles fueron los temas más recurrentes durante la actividad para Soler el objetivo de este análisis consiste.

En analizar aquí de qué se habla, en qué está interesado el grupo, siempre que la reunión del grupo esté planteada de forma de tal forma que sea el mismo grupo quien estructure y pueda hablar de lo que le interesa no de lo que el monitor propone. La tarea del analista es aislar los temas que el grupo de discurso considere importantes y hacer un comentario, considerando de qué tratan y qué importancia tienen de acuerdo con los objetivos planteados (Soler, 1997. P 131).

De esta manera el proceso que se seguirá para obtener los temas que a la investigación interesan será clasificando las respuestas por dimensión- subdimensión, a continuación en la siguiente fila (resultado) se hará un consenso de las opiniones más recurrentes, lo que dará pie para llegar a conclusiones precisas que serán consideradas al momento de la elaboración del plan. Como se muestra a continuación

	Subdimensión	Resultado.
Dimensión	Items	

En el caso de la siguiente técnica de investigación (entrevistas a profundidad) la dinámica del mismo así como su correspondiente plan de análisis será diferente.

4.2.1.3 Técnica de investigación entrevistas a profundidad

Este instrumento está basado en el juego conversacional, su dinámica más amigable y abierta permite tener comunicación directa y personal con los sujetos a investigar, mediante un guion establecido que permite al entrevistador mayor orden de los temas que le interesa conocer.

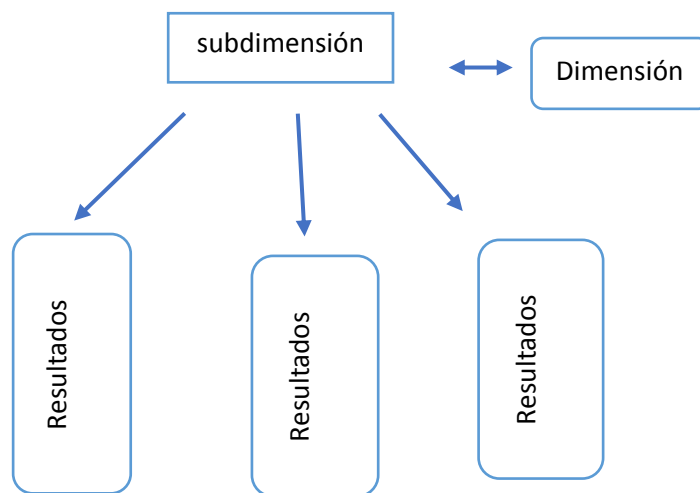
Esta técnica permite establecer vínculos más estrechos. Para Taylor y Bogdan “las entrevistas cualitativas a profundidad se refieren a los reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como lo expresan con sus propias palabras” (Taylor & Bogdan, 1996. P 101). La importancia de este instrumento es la flexibilidad de la conversación que por sus características, facilita el redirigir la entrevista o darle otro sentido ello dependerá de los que se busque conocer en ese momento. El mismo procedimiento que en el caso del grupo de enfoque se utilizó para la entrevista, en donde a partir de las variables y sus dimensiones se establecieron las preguntas que guiarán la entrevista (véase anexo). Para analizar el resultado de esta actividad se harán diagramas por dimensión para indicar que fue lo que se habló de ellos así como los puntos en los que hubo coincidencia. En el siguiente apartado se muestra como se realizará el análisis de los resultados para las entrevistas.

4.2.1.4 Plan de análisis entrevistas a profundidad.

Con el propósito de hacer más fácil la comprensión de la información obtenida es preciso determinar que procedimientos se utilizaran para procesar los datos durante los instrumentos de recolección de datos aplicados a la muestra. En el caso de esta investigación en la que se realizaron entrevistas a profundidad, se realizará un diagrama en el que se

separarán los resultados por dimensión de tal modo que se obtenga de este análisis un diagnóstico de la comunicación interna de la escuela. En el caso del análisis de datos cualitativos existen procedimientos similares, en donde se recibe la información no estructurada, para darle orden y proporcionándole una estructura. De acuerdo a Hernández.

Los propósitos centrales del análisis cualitativo son: 1) explorar los datos, 2) imponerles una estructura (organizándolos en unidades y categorías), 3) describir las experiencias de los participantes según su óptica, lenguaje y expresiones; 4) descubrir los conceptos, categorías, temas y patrones presentes en los datos, así como sus vínculos, a fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema; 5) comprender en profundidad el contexto que rodea a los datos, 6) reconstruir hechos e historias, 7) vincular los resultados con el conocimiento disponible y 8) generar una teoría fundamentada en los datos, (Hernández, 2006. P,418.)



Con la obtención de los resultados de dichos análisis se pretende establecer las pautas para la elaboración del plan de comunicación a partir de las necesidades de la organización.

CAPITULO V RESULTADOS

Para alcanzar los objetivos planteados al principio de la investigación se revisó la información y se procesó para obtener aquellos datos relevantes que nos lleven a la elaboración del plan. A continuación se presentan los mismos, divididos para su análisis en dimensiones por instrumento como se muestra a continuación.

5.1 Resultados de las dimensiones canales y niveles en el instrumento entrevista.

Se elaboró un análisis de las respuestas obtenidas por la muestra con respecto a este tema a continuación de muestran los resultados por subcategorías.

5.1.1 Dimensión canales

Informales: como se ha expuesto a lo largo de la investigación este tipo de canales a pesar de su falta de estructura y orden han mostrado ser bastante eficientes, debido a su flexibilidad y rapidez, lo cual favorece que los mensajes transmitidos por estas vías sean recibidos y comprendidos. A continuación se muestran los datos más sobresalientes respecto de este tema.

- Se han llegado a usar más estos canales que los formales.
- Debido a la ausencia de organización en la comunicación, los canales informales son usados con regularidad aun para dar a conocer temas de carácter formal, ya que han mostrado ser bastante eficientes.
- Los canales informales que más ocupan son las conversaciones fuera del aula de clase, mensajes vía celular, redes sociales particulares.
- La comunicación fluye con mayor rapidez, pero hay mayores posibilidades de distorsión.

Formales: la información que se envía por estos canales lleva un propósito establecido por un plan, los canales por los cuales se transmiten son estructurados por la organización, la fuente de esta información es fiable y los medios pueden ser variados, dentro ARPA los canales formales son escasos. Los resultados más sobresalientes se mencionan a continuación.

- Desconocimiento acerca de todos los canales formales de la escuela
- Los medios más usados son las juntas semanales, las redes sociales oficiales, correos institucionales, con menos frecuencia el periódico mural.
- los entrevistados concuerdan en la importancia de delegar esta área a una sola persona.
- Poca difusión de los medios formales lo que genera desconocimiento de los mismos.

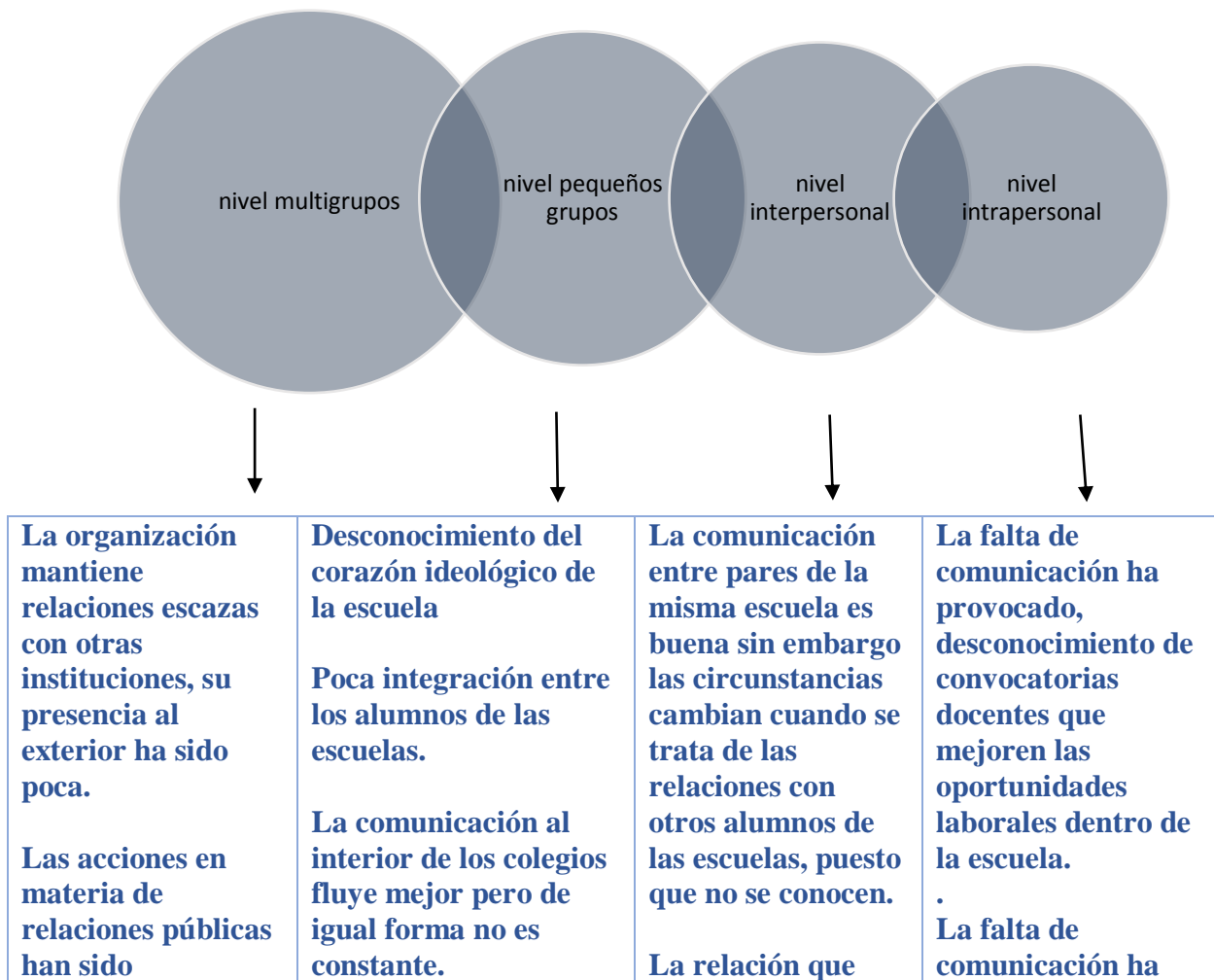
Dimensión.

A partir de los resultados más destacados se ha elaborado un concentrado de los comentarios recogido dentro de las entrevistas que servirán de guía para la elaboración de la propuesta del plan de comunicación.

		Canales	Hallazgos
Dimensión		Formales	<p>Pocos medios internos dificultan la comunicación.</p> <p>Facebook como medio de comunicación formal, al que se le debería prestar mayor atención.</p> <p>Tener un plan de comunicación reduciría los ruidos al interior e incrementaría la interacción entre los miembros de toda la organización</p>
		Informales	<p>Hay mayor comunicación en este canal que en el formal</p> <p>El uso de estos canales aumenta el ruido y la confusión</p> <p>En ocasiones se duda de la veracidad de la información</p> <p>Cuando se usan estos canales para organizar actividades la asistencia no es la misma</p>

5.1.2 Dimensión niveles

Para elaborar un plan de comunicación se debe pensar en el estado de la comunicación en sus diferentes niveles, de acuerdo a las entrevistas realizadas, se ha obtenido una radiografía de la comunicación de las esferas que componen la comunicación interna desde el nivel más básico. Cabe mencionar que en el nivel intrapersonal de la comunicación, para los intereses de esta investigación los temas que aquí se abordaron trataron acerca de cual es su sentimiento personal con respecto a esta falta de comunicación y que implicaciones en materia personal ha tenido esta ausencia.



<p>intermitentes, debido a la falta de un encargado</p> <p>Por el área de especialización de la escuela los entrevistados consideran que la comunicación al interior y al exterior es básica.</p>		<p>establecen unos con otros siempre ha sido cordial sin embargo hace falta fomentar el trabajo en equipo y la participación.</p>	<p>generado sentimientos de confusión respecto a temas de carácter laboral (contrataciones, asignaciones de horarios)</p>
---	--	--	--

Las entrevistas realizadas a los docentes y al personal administrativo da cuenta de la realidad que ellos perciben al interior de ARPA y de cómo ha permeado en el desempeño de su labor. Por otro lado permite tener una idea más clara acerca de cuáles son los soportes de la comunicación informales que usan con frecuencia, descubrimiento que servirá al momento de elaborar el plan de comunicación.

5.2 Resultados de las dimensiones canales y niveles en el instrumento Grupo de enfoque.

En el grupo de enfoque realizado a los alumnos se detectaron resultados similares a los que se obtuvieron en las entrevistas a profundidad, a continuación se presentan los resultados para las dos dimensiones.

5.2.1 Dimensión canales

Informales: Para el caso de los alumnos ellos están aun más acostumbrado al uso de los medios informales porque aseguran que son más rápidos y se encuentran más familiarizados con estos formatos, es por ellos que son a los que más recurren.

- Se usan más que los formales
- Los alumnos prefieren estos medios cuando se trata de comunicación con sus pares, mientras que cuando se quieren comunicar con sus profesores o personal administrativo usan los formales
- Los que más ocupan son las redes sociales y whatsapp

Formales: Al igual que los profesores los alumnos comentan que conocen muy poco medios formales, y que solo los usan para ponerse en contacto con administrativos, de acuerdo a su percepción afirman que esos medios casi nadie los ocupa y por lo mismo creen que tienden a ser ignorados. Específicamente ellos han detectado lo siguiente

- Los medios que formales que conocen son los correos oficiales de los profesores, la página de la escuela, la página oficial de Facebook, periódico mural.
- Ellos han intentado usar Facebook para ponerse en contacto con el personal de la escuela, sin recibir respuesta inmediata, por ello consideran que se debería dar mayor mantenimiento y uso a esta red.
- La comunicación es más lenta por estos medios
- Ven a los medios formales como una buena plataforma para establecer comunicación con sus compañeros de otros colegios, pues su alcance es mucho más grande
- Los estudiantes consideran que una de las grandes ventajas que tiene la BUAP por sobre otras universidades son los espacios con los cuenta, los recursos y las plataformas para proyectarse, pero plantean que hasta el momento han sido recursos que no se han tomado en cuenta.
- El 80% de la muestra opino que existe poca interacción con sus compañeros puesto que los canales de comunicación entre colegios son pocos

- Proponen juntas entre alumnos y profesorado para mantenerse al tanto de los temas importantes

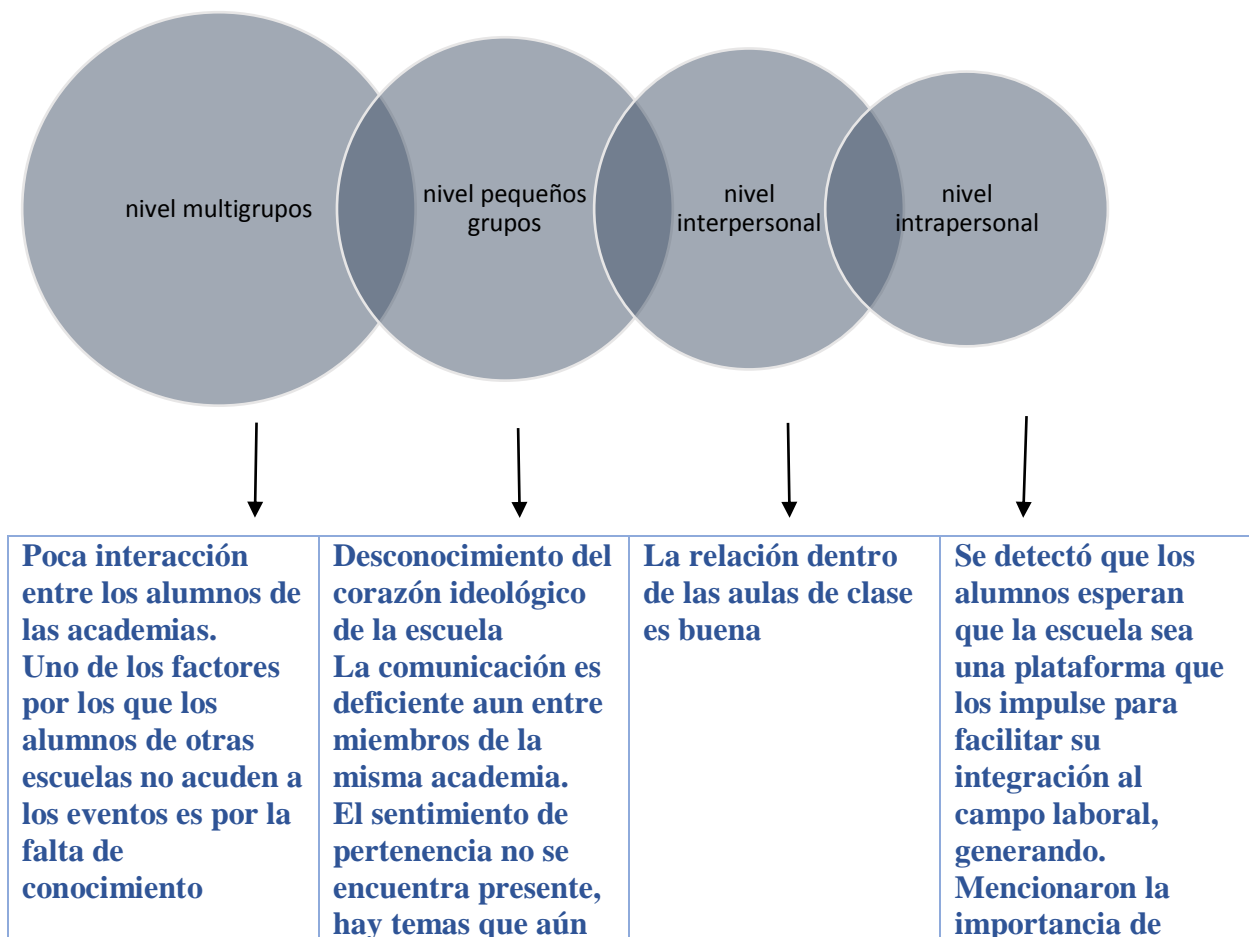
Al igual que en las entrevistas a profundidad se ha elaborado un concentrado de los comentarios recogido dentro de las entrevistas que servirán de guía para la elaboración de la propuesta del plan de comunicación.

		Canales	Hallazgos
Dimensión		Formales	<p>El uso y mantenimiento de las redes sociales como medio formal de comunicación</p> <p>Los medios formales como plataforma para mantenerse en contacto con los miembros de las demás academias</p> <p>Les gustaría tener mayor acceso a los medios formales (ser emisores y no solo receptores)</p>
		Informales	<p>Los canales más usados dentro de la comunidad estudiantil</p> <p>Los más usados. Facebook (cuentas personales), whatsapp.</p> <p>Los prefieren por su alto grado de respuesta y su dinamismo.</p> <p>A pesar de su alto grado de uso la información no es fiable</p>

5.2.2 Dimensión niveles.

Tal como lo afirma Fernández Collado (1997) la comunicación en cualquier entidad le aporta orden, al mismo tiempo le da a los individuos las herramientas para colaborar en el logro de los objetivos, de ahí que sea primordial conocer cual es el estado de los niveles de comunicación en los alumnos.

Estado de la comunicación



	<p>son desconocidos para los alumnos, lo que provoca que se aíslen y que no se sientan involucrados.</p>		<p>convivir y mejorar las relaciones dentro de la escuela mejora su aprovechamiento y desempeño, a la vez que les permite establecer vínculos profesionales con sus pares.</p>
--	---	--	---

El análisis de estos resultados serán claves para determinar las acciones que se deberán plantear dentro del diseño del plan de comunicación interna de la escuela. Tal como se ha señalado en los resultados es posible determinar que la percepción de los alumnos en torno al ambiente académico, a las materias, actividades y a los perfiles de los profesores es de satisfacción, sin embargo les gustaría tener más contacto con sus compañeros pertenecientes a otras carreras, las ocasiones en las que salió el tema dentro de la dinámica el 80% de los entrevistados expresaron la poca interacción que tienen unos con otros, tal como lo afirma Javier Garrido (2001) la principal función de la comunicación es unificar los recursos y esfuerzos para trabajar en los mismos objetivos, otorgándole un mayor peso a los recursos humanos pues es mediante la colaboración de los miembros de una organización que es posible poner en marcha las acciones planeadas por dirección. Por lo tanto se puede inferir que un plan de comunicación le dará a la escuela los elementos y la organización para generar un trabajo en equipo que le lleven a cumplir sus objetivos.

Al mismo tiempo resaltaron la importancia de generar y divulgar los eventos que se realizan como parte de sus actividades, debido a que son estas licenciaturas las que más requieren de difusión, para darse a conocer en el medio, a su vez comentaron que estas acciones no solo los benefician a ellos (alumnos) sino que también le da promoción a la

escuela, el 100% de los presentes coincidieron en la importancia de elaborar mensajes adecuados al público al que quieren llegar utilizando para ello los medios que más frecuenta este público.. Durante todo el grupo de enfoque siempre mantuvieron una actitud muy abierta y receptiva lo cual denota entusiasmo y un espíritu colaborativo, resultado de la buena relación que tienen con sus profesores y compañeros, esta actitud es un buen aliado al momento de llevar a la práctica las estrategias pues será determinante para el cumplimiento de las mismas y el alcance de los objetivos. En este sentido se pretende que la comunicación interna mejore las interacciones y establezca lazos colaborativos que generen experiencias académicas integrales. Los estudiantes consideran que una de las grandes ventajas que tiene la BUAP por sobre otras universidades son los espacios con los cuenta, los recursos y las plataformas para proyectarse al exterior, pero plantean que hasta el momento han sido recursos que no se han tomado en cuenta.

Al cuestionarlos acerca de cómo consideran que es la comunicación al interior de la escuela el 80% consideró que es escasa, pues hay ocasiones en las que ellos realizan eventos y a causa de la poca difusión que se le da, sus compañeros no acuden. De acuerdo a Daniel Scheinsohn (2011) cualquier conducta que tenga la organización comunica “toda ausencia de comunicación no es no-comunicación sino comunicación negativa, una organización se manifiesta diversos comportamientos a través de las diferentes acciones que ejerce sobre sus públicos, todos estos comportamientos son portadores de mensajes, de ahí la importancia de no dejar espacios en silencio que se puedan prestar a interpretaciones negativas a través de mensajes estructurados para cada público.

Los públicos internos de una organización deben conocer la historia de su organización, cuales son los ejes rectores que la guían, cuál es su misión, etc. Por ello durante

el grupo de enfoque se les cuestionó acerca de si conocían la misión y visión de la escuela, todos los asistentes afirmaron que no sabían cuáles eran. Scheinsohn (2011) menciona que para comunicar acerca de una organización, hay que conocerla, descubrir aquello que la hace única y singular”. Con este argumento se busca sustentar la necesidad que los alumnos conozcan aquellos “rasgos” que diferencian ARPA del resto de escuelas, es importante que estén familiarizados con ellos para que a su vez los alumnos se conviertan en embajadores de la marca.

El 50% de los entrevistados afirmaron que desconocían si había dentro de la escuela alguien que se encargara de esta labor, comentaron que ellos reciben la información a través de varias personas, el otro 50% no lograron ponerse de acuerdo pues mientras que para el 25% comentaron que se realizan juntas semanales en donde se le informa acerca de los temas más importantes que deben ser de conocimiento público, el otro 25% afirma que la directora es la encargada de manejar esta información directamente con los interesados. Al analizar durante la plática esta situación el 100% de los entrevistados estuvieron de acuerdo en la necesidad de delegar esta tarea a una sola persona o crear un departamento para evitar ruidos o malentendidos que la desorganización puede traer. Tal como lo establece Fernández Collado (1997) la comunicación en las organizaciones son un conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización al mismo tiempo persigue influir en las conductas de los públicos internos y externos todo con el fin de que esta última cumpla sus objetivos. Tal como lo afirma Fernández Collado la comunicación en cualquier entidad le aporta orden, al mismo tiempo les da a los individuos que se encuentra dentro de ella sentido de pertenencia y las

herramientas para colaborar para el logro de los objetivos, de ahí que sea primordial generar las estrategias de comunicación interna para fomentar estas acciones.

Con respecto a los temas que tienen que ver con la de los alumnos a los eventos, el 50% de los entrevistados (maestros) coinciden en que los eventos se caracterizan por tener la mayoría de las veces un número aceptable de asistentes, sin embargo siempre se puede incrementar la afluencia, por otro lado para el 50% restante (administrativos) han detectado que la participación incrementa cuando en los eventos se incluyen temas de las tres carreras en relación a la asistencia también se cuestionó acerca de los medios de comunicación que ocupan para mantener contacto con el público interno el 100% contestó que el medio más utilizado es Facebook. Darle prioridad a aquellos medios que son medios que son más efectivos favorecerá el incremento de asistentes a los eventos puesto que el alcance de los mensajes será mucho más efectivo.

Para las entrevistas realizadas a los maestros y al personal administrativo se descubrió que no existe un departamento encargado de la comunicación tanto interior como exterior, así mismo se determinó que para la comunicación interna no se han establecido medios formales, la información es compartida boca a boca, por correos electrónicos o llamadas, sin que exista un medio establecido al cual acudir por lo cual en ocasiones la información no llega a todos los interesados. La mayoría de los entrevistados no conocen el corazón ideológico de la escuela, sin embargo algo de lo que se pudo dar cuenta durante el estudio es que tanto alumnos como el personal académico y administrativo tienen disposición para trabajar por mejorar la comunicación ambas partes consideran que la comunicación es un elemento esencial para integrar a la comunidad y hacerla más participativa con respecto a los

diferentes eventos que se organizan, y lograr que la comunidad en general se sienta identificada.

CAPITULO VI PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

6.1 Propuesta de un Plan de Comunicación Interna (PCI) para la Escuela de Artes Plásticas y Audiovisuales.

Con el objetivo de plantear una propuesta que considerará las características particulares del problema práctico que se presentó, fue necesario hacer uso de los conocimientos de diferentes autores, sin embargo en esta parte del documento, se hará una propuesta integrando las diferentes aportaciones de cada uno dividiendo el plan en 3 fases (diagnóstico, propuesta del plan de comunicación interna y evaluación). La figura que se presenta a continuación muestra las aportaciones de diferentes autores sobre el PCI.

Vaciado de información para desarrollo del PCI

¿Qué hacer? (elementos que debe contener un plan de C. Garrido)	Cómo hacerlo (7 premisas de Tessi)	Quiénes (niveles de comunicación Scheinsohn)
Investigación	Escuchar primero	Estratégico (dirección)
Interpretación y análisis	Capitalizar las quejas	Logístico
Diseño estratégico	Ordenar la emisión	Logístico
Diseño estratégico	Narrar con significado	Táctico
Dirección y gestión	Ofrecer la palabra	Técnico
Integración	Medir los logros	Técnico
Evaluación y control	Cuadro de resultados	Logístico

Cuadro 6. Ejes centrales del PECEI. Fuente. Elaboración propia.

La figura No. 6 describe lo que se hará, la manera en que lo harán y los agentes que serán los responsables, aplicando en la primera columna la metodología de Garrido(2001) misma que

nos indicará los pasos que se deben seguir en el plan de comunicación estratégica, al tiempo que nos señala el orden que deben seguir. La siguiente columna servirá para indicar la forma en que se llevarán a cabo estos pasos, es decir las acciones que se deberán realizar, mediante las premisas para la comunicación interna que establece Tessi (2012). Por último, la tercera columna está integrada por el quién en donde se describe el área que será responsable de llevar a cabo las acciones aquí descritas. Para ello se integraron los niveles de comunicación de Scheinshon, (2011).

Fase 1 del PCI. Diagnóstico ARPA

En esta fase del PECEI se pretende recolectar información que sea de utilidad para elaborar un diagnóstico del estado de la comunicación, datos que sirvan para contextualizar y enriquecer la evaluación, conocer cuáles son los medios de comunicación que están usando, cuáles funcionan y cuáles no. Una vez que se tenga esta información se sugiere continuar con una evaluación de los medios de comunicación que manejan en la actualidad. Estos resultados nos servirán para conocer la función de cada uno de ellos y para analizar las que se quedarán en la propuesta final con base en los resultados que obtenga.

Qué	Para qué (cómo)	Quién
Investigación	Conocer contexto, FODA, escuchar a los públicos internos (encuestas), cuadro evaluación de medios.	Dirección
Interpretación	Con base en los resultados que se obtuvieron establecer un diagnóstico que nos permita la elaboración de un plan de medios	Encargado de comunicación

Cuadro7. Fase 1 del PECEI .Fuente. Elaboración propia

A continuación se muestra la figura No 8 en donde se detalla qué medios son los que actualmente está utilizando la escuela de acuerdo al diagnóstico que se realizó, en las siguientes columnas se indican que aspectos se deberán evaluar de cada uno de los medios. Este cuadro corresponde a la segunda etapa de la FASE1 del PECEI.

Cuadro para evaluación de medios

MEDIOS	COBERTURA	ALCANCE	PENETRACIÓN	MENSAJE	EFFECTIVIDAD
Redes sociales					
Juntas					
Avisos dentro del salón de clases					
Carteles					

Cuadro 8. Evaluación de medios. Fuente. Elaboración propia.

Una vez que el director de la escuela y el encargado del área de comunicación han recabado y concluido con esta fase se tendrá un análisis completo de las necesidades de comunicación y de las áreas en que se deberá poner especial atención al momento de elaborar el plan de comunicación. En este punto es donde ya se establecen los objetivos de comunicación.

Fase 2. PCI. Plan de comunicación interna para ARPA

Esta fase es la parte central del PECCI pues en esta etapa se diseñará el plan de comunicación se trazarán las acciones a realizar, aspectos que tienen que ver con la parte logística (objetivos, medios, mensajes, etc.) de la comunicación interna. Para realizar estas actividades se sugiere considerar los siguientes aspectos que debe incluir todo plan de comunicación de acuerdo a Garrido (2001).

- Objetivo del plan de comunicación
- Alcance
- Medios de emisión y de recepción / tono
- Cronograma

Los elementos que se mencionan a continuación, se integran de la siguiente forma en la fase 2 del PECCI, la cual se indica a continuación.

Qué	Cómo	Quien
Diseño del plan	determinación de objetivos, elegir medios, contenido del mensaje, ordenar emisión, narrar con significado, cronograma	Encargado de comunicación
retroalimentación	Generar medios para que los públicos internos puedan comunicarse con la escuela buzones de quejas y	Encargado de comunicación

	sugerencias, reuniones con el alumnado, juntas con el personal administrativo y académico.	
--	---	--

Cuadro 9. Fase II PECEI. Fuente. Elaboración propia

El objetivo principal de este apartado no solo es generar comunicación unidireccional, el PECEI deberá considerar elaborar actividades y preparar canales para que los públicos de la escuela puedan comunicarse con las autoridades de la misma a la vez que puedan establecer comunicación entre los alumnos y los profesores de las tres escuelas (artes plásticas, cinematografía y audiovisuales).

Fase 3 PECEI Evaluación y medición

Como parte final de la propuesta se sugiere hacer un diagnóstico de la efectividad que ha tenido el plan de comunicación en general, en este análisis se deben considerar tanto los canales que se han usado para comunicar a los públicos como aquellos que fueron destinados a la retroalimentación. Es en esta etapa en donde se observará no solo la eficiencia de los medios de comunicación, a partir de aquí será posible detectar si las conductas por parte de los alumnos han cambiado, comparar el nivel de respuesta, de asistencia hacia los eventos y si la comunidad se encuentra más integrada a partir de la puesta en marcha del PECEI. La figura que se muestra a continuación corresponde a la última fase del PECEI en donde se especifica que se pretende con estas acciones y quienes serán los responsables de llevarlas a cabo.

Qué	Para qué (cómo)	Quién
Evaluación y control	Medir los logros	Encargado del área de comunicación. (logístico)

Cuadro10. Fase II del PECE. Fuente. Elaboración propia

Como parte de la evaluación se sugiere utilizar el mismo cuadro que se usó al inicio del PECE esto para tener un control más preciso y además servirá para comparar con los mismos parámetros los medios que se usaban al inicio y los que se diseñaron al final de la estrategia.

MEDIOS	COBERTURA	ALCANCE	PENETRACIÓN	MENSAJE	EFFECTIVIDAD
Redes sociales					
Juntas					
Avisos dentro del salón de clases					
Carteles					

Cuadro 11. Evaluación de medios posterior a la implementación del PECE. Fuente. Elaboración propia.

Finalmente y con el objetivo de hacer más grafica la propuesta que se presenta se ha diseñado un diagrama para representar en conjunto las fases del PECE, este diagrama si bien se diseñó a partir de las necesidades de ARPA, pretende ser de utilidad para aquellas instituciones con características y problemáticas similares, de tal forma que al observarlo puedan transferirlo y adaptarlo a sus necesidades.

Diagrama del proceso de un PECl

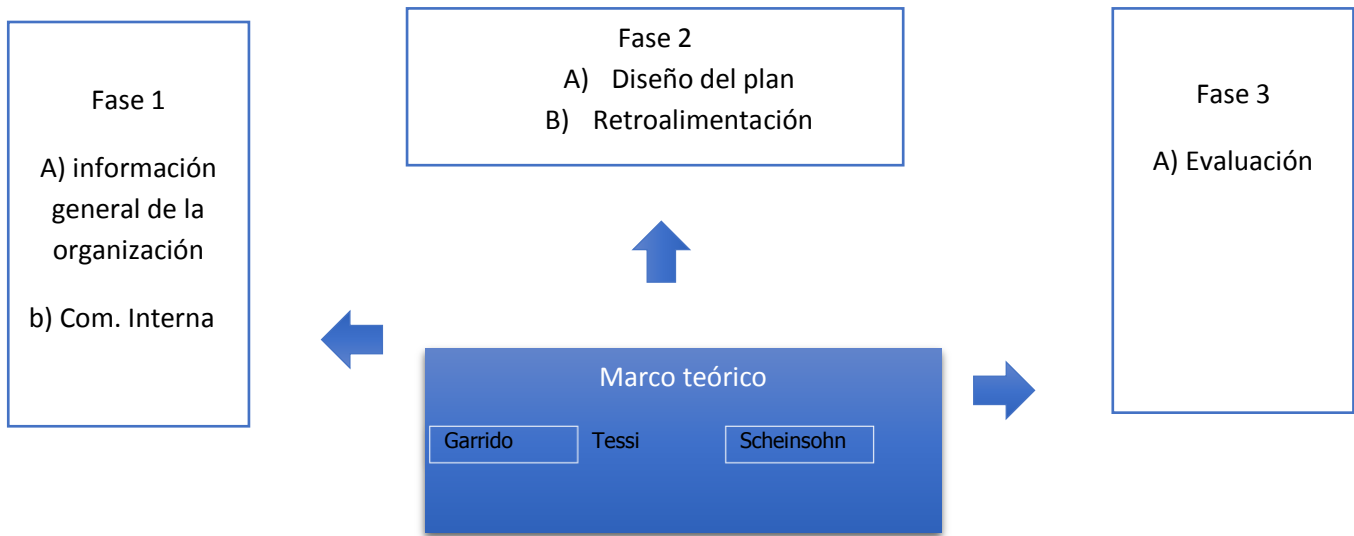


Figura 4. Diagrama de un PECl. Fuente. Elaboración propia.

5.2 Recomendaciones.

Posterior a la elaboración del plan de comunicación interna se detectaron áreas de oportunidad, que los directivos así como los encargados de comunicación podrán determinar si es pertinente o no seguir, se sugiere considerar estas observaciones con el objetivo de mejorar el ambiente dentro de la escuela para buscar que todos colaboren por iniciativa propia en el logro de los objetivos generales de la organización, A continuación se hace mención de los siguientes puntos.

Durante la elaboración del diagnóstico se detectó que si bien no existe un plan de comunicación ni un área encargada de estos temas, existe el conocimiento por la necesidad de mejorar en la misma, por ello se establecieron diversas acciones en comunicación interna para reducir los silencios dentro de la comunidad usando para este propósito los medios

mencionados anteriormente, con el objeto de establecer contacto con la comunidad. Sin embargo durante el análisis se pudo detectar que no existe un sistema que sea capaz de medir el impacto que estas acciones tuvieron, por lo cual se sugiere considerar establecer dentro del plan métricas que auxilien a los encargados en esta área a conocer el impacto y la efectividad de los mensajes que se envían, para en base a estos resultados poder realizar los cambios pertinentes al plan de comunicación.

Cabe subrayar que al momento de hacer la investigación se detectó que la escuela no cuenta con un presupuesto fijo destinado al área de comunicación, motivo por el cuál se sugiere atender a esta parte fundamental del plan de comunicación, el organizar un presupuesto les permitirá visualizar no solo el esfuerzo que se requiere para llevarlo a cabo si no el alcance que tendrá, así mismo permitirá que el plan tenga continuidad y seguimiento.

Puesto que las acciones planteadas contemplan únicamente fortalecer la comunicación interna dentro de ARPA. La investigación pretende establecer las bases para continuar con un plan de comunicación integral que contemple la comunicación interna y la externa. Sirviendo esta investigación de base para continuar con la comunicación al exterior de la organización

La propuesta que se realizó constituye una serie de pasos que si bien fueron pensados para ARPA, puede ser retomados para organizaciones con problemáticas similares, de esta forma se pretende que este documento pueda ser de utilidad no solo para una entidad, sino que sienta las bases para establecer otros estudios a partir de los conocimientos aquí presentados.

6.3 Conclusiones.

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar una propuesta de un plan de comunicación estratégica interna para ello se analizó mediante un diagnóstico, el estado de la comunicación al interior de la Escuela de Artes Plásticas y Audiovisuales, para lo cual se requirió el uso de instrumentos cualitativos (grupo de enfoque y entrevistas a profundidad) aplicados a la comunidad de ARPA.

El diagnóstico permitió determinar la eficacia de las estrategias de comunicación interna y analizar si los medios que usaban eran los adecuados, con el objetivo de diseñar un plan de comunicación que incrementara la asistencia a los eventos que la escuela organiza. Durante el estudio se determinó la importancia del plan de comunicación no solo con el propósito de promover los eventos que se realizan sino con el objetivo de integrar a la comunidad en general, puesto que se detectó que no hay convivencia entre los alumnos de las diferentes licenciaturas.

Durante el desarrollo del presente se tuvo contacto con la comunidad en donde se pudo percibir, que a pesar de que las actividades para integrar a la comunidad han sido escasas, los alumnos y el personal tienen disposición por aportar y participar de los eventos que se realizan, sin embargo debido a la falta de difusión se desconocen la mayoría de ellos, la disposición que se pudo observar representa una ventaja significativa, para las estrategias que se sugieran en el PECCI, puesto que se espera tengan alto nivel de aceptación.

Al sentar las bases teóricas de la investigación y al analizar la situación de la escuela se determinó elaborar una propuesta denominada PECCI (plan estratégico de comunicación interna) que contemplara tres fases en las cuales se desarrolló la propuesta, integrada por tres

autores, quienes aportaron una mirada teórico- práctica a la estrategia, finalmente se desarrolló un esquema para poder visualizar de forma gráfica las etapas que deberán seguirse en la propuesta.

Con esta investigación se pretende mejorar los canales de comunicación al interior de la escuela para integrar más a la comunidad y generar sentimientos de pertenencia y de colaboración, se sabe que una organización trabaja mejor cuando la comunicación fluye y todos los integrantes se encuentran informados, pueden aportar ideas para lograr el alcance de los objetivos, de ahí que durante la elaboración de la propuesta se consideró establecer canales mediante los cuales la comunidad en general se pudiera comunicar con las autoridades de la escuela, asegurarse de mantener los canales de comunicación abierta hará que los colaboradores se sientan parte de la misma, colaboren y los objetivos sean logrados.

ANEXOS

Operacionalización

D. operacional	Dimensiones	sudimensiones	Item
<p>se llevan a cabo dentro de la organización, y cuyo propósito es el logro de los objetivos organizacionales mediante la distribución de los mensajes de manera eficiente, mejorando al mismo tiempo las relaciones entre los miembros de la misma.</p>	canales	formales	<p>¿Qué medios ocupa la escuela para mantenerse en contacto con la comunidad ARPA? ¿Creen que son suficientes? ¿Qué medios les gustaría agregar a los que ya ocupa ARPA? ¿Qué medios extraoficiales ocupan para mantenerse en contacto con sus compañeros, maestros? ¿Cómo se habían enterado que la BUAP ofrecía esas licenciaturas? ¿Quién organiza los canales y medios de comunicación dentro de la escuela? ¿Considera relevante la creación de un departamento encargado de estos temas?</p>
		informales	
	niveles	nivel intrapersonal	¿Cómo se visualizan al terminar sus estudios?
		nivel interpersonal	¿Cómo es la relación de cada uno con sus profesores y con el personal administrativo?
		nivel de pequeños grupo	<p>¿Cómo consideran que es la comunicación al interior de la escuela? ¿Conocen la misión y visión de la escuela? ¿Cómo es la comunicación dentro de sus colegios? ¿Cómo es dentro de las aulas? ¿Se sienten parte de la escuela? ¿Consideran que la escuela ha generado actividades, mensajes acciones para mantener o crear sentimiento de pertenencia y compromiso?</p>
		nivel multigrupos	<p>¿Consideran importante que la escuela genere, promueva y difunda espacios para que los alumnos puedan mostrar sus proyectos? ¿Cómo se habían enterado que la BUAP ofrecía esas licenciaturas? ¿Consideran que sus profesiones requieren de mayor presencia en los medios de comunicación?</p>

Anexo B recintos artísticos

CENTRO CULTURALES	DIRECCIÓN
Secretaria de cultura	(7 poniente #4)
Casa de la cultura	(5 poniente #5)
Palacio del Ayuntamiento	(Portal Hidalgo #14 Centro Histórico)
Ex Penitenciaria del Estado	(Instituto Cultural Poblano)
Plaza Pública	Zócalo
Museo de Arte Virreinal	4 norte #203
Barrio del Artista	6 oriente esquina 6 norte
Unidad Cívica 5 de Mayo	incluye, un planetario, un recinto ferial
Patio de los Azulejos	11 poniente #111

Auditorios	Dirección
Auditorio del CENCH	Blvd. 5 de Mayo
Auditorio de la Biblioteca Miguel de la Madrid Hurtado	Blvd. 5 de Mayo
Auditorio de la Reforma	Av. Ejército de Oriente S/N
Auditorio de la Casa de la Cultura	5 oriente # 5
Auditorio del ISSTEP	24 Norte #802
Auditorio del Benavente	25 Oriente # 9
Auditorio Instituto Iberia	17 poniente #113
Auditorio del IMSS	4 SUR # 1310

Centro Mexicano Libanes	Blvd. Hermano Serdán #222
Centro Cultural San Pedro	2 Oriente y 4 Norte

Galerías	Dirección
Galería del Palacio Municipal	Portal Hidalgo #12
Galería de Síntesis	18 Oriente #401-A
Galería del Sol de Puebla	3 Oriente #201
Galería del Heraldo de Puebla	8 Oriente #216
Galerías del Barrio del Artista	8 Norte # 410
Galería Analco	3 Oriente # 1008
Galería Arte Mexicano ANSAR	2 Norte #608
Galerías del Teatro Principal	8 Oriente y 6 Norte
Galerías de la UPAEP	3 Norte # 4
Galería del Museo Universitario	2 Norte # 2
Galerías de la Casa de la Cultura	5 Oriente # 5
Galerías del Museo Bello y González	3 Poniente y 3 Sur
Galerías Tv de Puebla	Av. Zacatlán # 42 (la paz)
Galerías y Pinacoteca de la BUAP	Av. Juan de Palafox y Mendoza # 406
Café Galería Amparo y TLAPAC	8 Norte #408

Anexo C Universidades que ofertan Arte digital

Institución tipo	Nombre	Licenciatura
Privada	ASMEDIA	Diseño multimedia
Privada	Instituto Universitario de Tecnología y Humanidades	Licenciado en realidad virtual y video juegos
Privada	CEUNI	Licenciatura en animación y arte digital
Privada	Universidad del valle de Puebla	Licenciatura en producción y animación
Privada	Universidad Iberoamericana	Licenciatura en Diseño, interacción y animación digital
Privada	Universidad Interamericana	Diseño gráfico y animación digital
Privada	UPAEP	Diseño gráfico y digital
Privada	Tecnológico de Monterrey	Licenciatura en animación y arte digital

ANEXO D Universidades que ofertan artes plásticas

Institución tipo	Nombre	Licenciatura
Pública	Instituto de Artes Visuales del Estado	En artes plásticas
Privada	Escuela libre de diseño y arte BAUHAUS	Artes plásticas
Privada	Universidad de las Américas	Artes plásticas
Privada	Universidad Iberoamericana	Arte contemporáneo
Privada	UNARTE	Artes plásticas

Anexo E Universidades que ofertan cinematografía

Institución tipo	Nombre	Licenciatura
Privada	Cinearte	Dirección cinematográfica
Privada	Instituto de comunicación especializada	Producción y realización visual
Privada	UPAEP	Cine y producción

Bibliografía

Adorno, Theodore W. (1991), *The culture industry: selected essays on mass culture*, Routledge, London.

AMA American Marketing Association, MarketingPower.com, Recuperado de:
<http://www.marketingpower.com/>

Arévalo, R y Rebeil, A. (2017). Responsabilidad social en la comunicación digital organizacional. México.: Tirant.

Belch, G. E y Belch M. A. (2005). *Publicidad y promoción, perspectiva de la comunicación de marketing integral*. México, D.F.: Mc Graw Hill.

Berceruelo, B., Almendros, R., Alonso, M., De Arriba Azcona, L., Bonilla, C., Castaño, S.,

Fernández, C., Flores, R. (2011). Comunicación interna en la empresa. España: AEDIPE centro. Recuperado de: <http://www.comunicacioninterna.pe/pdf/pdf1.pdf>

Berheim, C. T. (1978). *EL NUEVO CONCEPTO DE EXTENSION UNIVERSITARIA Y DIFUSIÓN CULTURAL Y SU RELACIÓN CON LAS POLITICAS DE DESARROLLO CULTURAL EN AMERICA LATINA*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

Berlo, D. (1984). El proceso de la comunicación. Argentina: El ateneo. Decimocuarta edición. Recuperado de: <https://bibliopopulares.files.wordpress.com/2012/12/el-proceso-de-la-comunicacion-david-k-berlo-301-1-b-514.pdf>

Brandolini, A. y González, M. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La crujía.

BUAP. (2013). *Plan de Estudios Licenciatura en Arte Digital, Cinematografía, Artes Plásticas*. Puebla: BUAP.

Canclini, N. G. (2008). *Las industrias culturales y el desarrollo de México*. México: Flacso México.

- Cantón, I. y García, A. (2012). La comunicación en los centros educativos. Revista. Tendencias pedagógicas. 19, 108-130. Recuperado de: <file:///C:/Users/Joaquin/Downloads/Dialnet-LaComunicacionEnLosCetrosEducativos-3939030.pdf>
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo*. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago de Chile: Colección de libros de la empresa.
- http://convenioandresbello.org/cuenta_satelite/documentos/Encuesta_Nacional_de_Consumo_Cultural_de_Mexico_2012.pdf
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building Theories from Case Study Research*, Academy of Management Review
- Fernández, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0*. Buenos Aires: Formanchuk & Asociados. Recuperado de: <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/comunicacion-interna-2-0-un-desafio-cultural-e-book-gratuito/>
- Galindo, J., Islas ,O., Díaz, N., Elías, C., Marzal, J., González, J L., Terrón, J L (2015). *Ingeniería en comunicación social y comunicación estratégica*. DOI: 10.4185/cac75
- Garrido, F. 2001. *Comunicación estratégica: Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. BARCELONA: Ediciones Gestión 2000.
- GOLDHABER, G (1984). *Comunicación Organizacional*. México: Primera Edición. Editorial Diana.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista,P. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill.
- INEGI. (2012). *Encuesta Nacional de Consumo Cultural*. México.
- Koontz, H., Weihrich, H. (1998). Administración una perspectiva global. México: McGraw Hill. onceava edición.
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Argentina: Addison Wesley Iberoamerica.
- Lozano, J.C. (2007). *Teoría e investigación de la comunicación de masas*. México: Pearson educación.
- Lucas, A. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. España: S.A BOSCH.

- Libaert, T. (2008). *El plan de comunicación organizacional*. México: Limusa
- Luhmann, N. (1984) *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*. Barcelona: Anthropos.
- Martínez, M. (1999). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. México: Trillas.
- Massoni, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario, Argentina: Homo Sapiens.
- Medel, J. d. (2009). La difusión y la promoción del arte y la cultura en Veracruz. *Revista de la Universidad Cristóbal Colón* , 225-231.
- <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n49/bienal/Mesa%2010/joseantoniomeyer.pdf>
- Meyer, J. A. (2009). *Comunicación Estratégica, nuevos horizontes de estudio*. *Revista razón y palabra*. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/Comunicacion%20estrategica.pdf>
- Navarro Benítez, B; (2004). Retos de la difusión cultural en el actual contexto universitario. *REencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 79-84. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34003910>
- Norberto, M. (2005). La comunicación en las instituciones educativas de nivel Medio. Recuperado de: http://www.quadernsdigitals.net/datos/hemeroteca/r_1/nr_502/a_6870/6870.pdf
- Ohler, J. (2003). Arte la cuarta competencia básica en esta era digital. *Education Leadership*, 50-55.
- Paoli, A. (1986). *Comunicación e información: perspectivas teóricas*. México: Editorial Trillas.
- Papic Domínguez, G. (2016). *La Comunicación Organizacional en Entidades Educativas*. Doctora. Universidad de Málaga. Recuperado de: https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12060/TD_PAPIC_DOMINGUEZ_Gabriela_Katia.pdf?sequence=1
- Pérez, R.A (2001). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel comunicación.
- Pública, S. d. (2013). *Sistema para el Análisis de la Estadística Educativa* . México: Gobierno de la República.
- Rebeil. M.A. (2006). *Comunicación estratégica en las organizaciones*. México: Trillas

- Rebeil, M.A (2009). *La comunicación en las organizaciones privadas y públicas*. Blog de comunicación. Recuperado de: <http://comunicacionestrategicaenorg.blogspot.mx/2009/03/la-comunicacion-en-las-organizaciones.html>
- Reyes, A. (1994). *Administración moderna*. México: Limusa Noriega.
- Rodolfo, D. G. (2013-2014). *Tercer Informe de Gestión Académico Administrativa*. Baja California del Sur : N/A.
- Rodríguez, H.A. (1991). Hacia una definición de la comunicación organizacional. En Fernández Collado, C.:*La comunicación en las organizaciones*. Trillas, México, 29-34.
- Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la investigación*. México, D.F: Mc Graw Hill.
- Soler, P. (1997). *La investigación cualitativa en marketing y publicidad*. Barcelona: Paidós.
- Scheinsohn, D. (1998). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Argentina: Fundación OSDE. Recuperado de: https://www.u-cursos.cl/icei/2011/1/PER75/1/material_docente/bajar?id_material
- Scheinsohn, D. (2011). *Comunicación estratégica*. Argentina: Buenos Aires Print.
- Tatarkiewicz, W. (2001). *Historia de las seis ideas*. Madrid: Edigrafos, 39.
- Taylor, S.J., Bogdan, R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la Práctica*. Argentina. Granica S.A.
- Thompson, A., Strickland, A (2001). *Strategic Management: concept and cases*. Pensilvania: Mc Graw-Hill/ Irvin. Doceava edición.
- Tur-Viñes, V., Monserrat-Gauchi, J. (2014). El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones. *Razón y palabra*, 88(7). Recuperado de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N88/Varia/46_VinesGauchi_V88.pdf
- Watzlawick, P., Beavin-Bavelas, J., Jackson, D. (1967). *Some Tentative Axioms of Communication. In Pragmatics of Human Communication - A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes*. W. W. Norton, New York.

