



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**DISEÑO DEL PLAN INTEGRAL DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
PARA LA DIRECCIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL (DGCS)
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :
LICENCIADA EN CIENCIAS
DE LA COMUNICACIÓN
ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
P R E S E N T A:
EDITH CARINA PACHECO PADILLA



ASESOR:
LIC. JORGE GARCÍA BLANCO

MÉXICO, D.F.

2009



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

A mi mamá, mi papá, Rita, Sandra, Andy, Luis Felipe y Ximena

Por todo y a pesar de todo, Gracias

Los amo

A mi asesor, Lic. Jorge García Blanco, por el gran apoyo académico e intelectual otorgado. Por toda su dedicación, tiempo y confianza que deposito en mí.

A los Profesores:

Esperanza Cabrera Martínez

Guillermo Díaz Alcántara

Juan Andrés Oliva Salinas

Nieves Pliego Mendoza

A mi querida UNAM y a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales por abrirme sus puertas.

Introducción	7
<i>Capítulo 1. Comunicación Organizacional Integrada y Planeación Estratégica</i>	12
1.1 Comunicación	12
1.2 Organización	16
1.2.1 Tipos de organizaciones	18
1.3 Comunicación organizacional	23
1.3.1 Comunicación Interna	26
1.4 Comunicación Integrada	34
1.4.1 Marketing	39
1.4.2 Relaciones Públicas	42
1.4.3 Publicidad	43
1.4.4 Promoción de ventas y fuerza de ventas	45
1.4.5 La ética del profesional de la comunicación	47
1.5 Planeación Estratégica de la Comunicación	49
1.5.1 Análisis situacional y del entorno	55
1.5.2 Análisis FODA	57
1.5.3 Objetivos	58
1.5.4 Estrategias y tácticas	60
1.5.5 Implementación	63
1.5.5.1 Recursos	64
1.5.5.2 Evaluación	64
<i>Capítulo 2. Dirección General de Comunicación Social (DGCS)</i>	65
2.1 Antecedentes de la UNAM	66
2.1.1 Filosofía	69

2.1.2	Identidad universitaria	70
2.1.3	Infraestructura	71
2.1.4	Estructura organizacional	72
2.2	Antecedentes de la Dirección General de Comunicación Social (DGCS)	74
2.2.1	Filosofía	76
2.2.2	Personal	77
2.2.3	Estructura organizacional	77
2.2.4	Funciones	80
2.2.5	Flujos de comunicación interna en la DGCS	81
2.2.6	Productos y acciones comunicacionales externas	82
2.3	Análisis situacional	89
2.4	Análisis del entorno	96
2.5	Análisis FODA	100
2.5.1	Fortalezas	100
2.5.2	Oportunidades	103
2.5.3	Debilidades	104
2.5.4	Amenazas	107
2.6	Detección de la problemática comunicativa	107
<i>Capítulo 3. Plan Integral de Comunicación Organizacional para la Dirección General de Comunicación Social de la UNAM</i>		109
3.1	Estrategia creativa en comunicación	109
3.2	Objetivos comunicacionales	112
3.3.	Estrategias y tácticas	113
3.3.1	Objetivo I. Motivar a los empleados hacia un mejor desempeño elevando su autoestima y su autovaloración por el trabajo	116
3.3.1.1	Programa “Reconocimiento a los méritos”	116
3.3.1.2	Cursos de gestión de la motivación	117

3.3.1.3	Cursos de motivación	117
3.3.2	Objetivo II. Capacitar y actualizar el personal	120
3.3.2.1	Programa de capacitación	121
3.3.2.2	Apoyo interinstitucional	121
3.3.2.3	Cartas, invitaciones y visitas	122
3.3.2.4	Manuales de capacitación	122
3.3.2.5	Carteles y folletos	123
3.3.3	Objetivo III. Mejorar los flujos de comunicación entre los mandos directivos y el personal operativo mejorando su interacción	127
3.3.3.1	Juntas mensuales	128
3.3.3.2	Boletín interno	132
3.3.3.3	Programa “Yo opino”	132
3.3.3.4	Difusión del programa	133
3.3.3.5	Buzón de sugerencias	133
3.3.4	Objetivo IV. Fomentar la convivencia entre los empleados, integrando a sus familias a la organización	137
3.3.4.1	Organización de eventos	138
3.3.4.2	Programa Convivencia Familiar “Open House”	138
3.3.4.3	Difusión del programa	139
3.3.4.4	Video institucional	139
3.3.4.5	Folletos	141
3.3.4.6	Reportaje	141
3.3.5	Objetivo V. Comunicar y fomentar la identidad corporativa	146
3.3.5.1	Manuales y cursos de inducción	146
3.3.5.2	Manual de procedimientos	147
3.3.5.3	Carteles	147
3.3.6	Objetivo VI. Informar a los empleados los objetivos, funciones y actividades desempeñadas en cada una de las áreas de la organización	150
3.3.6.1	Curso de implementación de manuales de procedimientos	150
3.3.6.2	Manuales de procedimientos	150
3.3.6.3	Reuniones de trabajo	151
3.3.6.4	Carteles	151

3.3.7	Objetivo VII. Establecer liderazgo “democrático - participativo”	155
3.3.8	Objetivo VIII. Crear un programa de manejo de crisis	160
3.3.9	Objetivo IX. Difundir la imagen institucional de la DGCS, su papel en la UNAM y sus productos comunicacionales, a públicos internos y externos	164
3.4	Implementación	167
3.4.1	Recursos	167
3.4.2	Evaluación	169
	<i>Capítulo 4. Productos comunicacionales</i>	170
4.1	Manual de procedimientos	171
4.2	Manual de Inducción a la UNAM y a la dependencia	186
4.3	Cartel “Nuestra Misión”	217
4.4	Cartel “Nuestra Visión”	219
4.5	Cartel “Nuestros Valores”	221
4.6	Cartel “Nuestros productos”	223
	Conclusiones	225
	Bibliografía	231
	Anexos	237

Introducción

La actividad humana se desarrolla gracias a la comunicación. Nuestros actos cotidianos son actos de comunicación, los cuales nos permiten establecer relaciones con los individuos o grupos integrantes de nuestro entorno para cumplir diferentes fines, convirtiéndose en un proceso social inherente al hombre a través del cual logramos el entendimiento, la colaboración y el desarrollo.

Es preciso, entonces, describir el proceso comunicativo como un elemento que forma parte de toda actividad del ser humano. El simple y cotidiano hecho de pensar, hablar, escuchar, reaccionar o actuar genera comunicación, es decir, no podemos dejar de comunicar y, por lo tanto, el proceso comunicativo se puede calificar como un proceso imprescindible e ineludible en todos los niveles humanos y sociales: intrapersonal, individual, grupal o colectivo.

En la actualidad, y debido al importante papel que adquiere en la sociedad, se considera a la comunicación como un elemento esencial para la vida de las organizaciones. En este sentido, la comunicación organizacional nos ha dado los elementos necesarios para estudiar y analizar cómo influye la comunicación en los distintos grupos u organizaciones explicándonos también como ésta es fundamental para su desarrollo. La función y el uso social de la comunicación organizacional se encaminan a lograr la consecución de objetivos en las organizaciones, es decir, se dirigen a mejorar la comunicación o perfeccionar las interacciones a través de un conjunto de programas dirigidos a sus públicos internos y externos.

Para lograr sus fines, la comunicación organizacional se apoya en diversas herramientas de comunicación que buscan construir flujos de información a lo largo y ancho de toda la estructura organizativa, así como ampliar sus relaciones al exterior. Sus propósitos son tan diversos como necesidades existen en las organizaciones, sin embargo, podemos encontrar objetivos de comunicación

organizacional interna englobados en categorías como la inducción, la motivación, la información, el aprendizaje, la productividad, la calidad o el desarrollo humano, que en general contribuyen a que las organizaciones logren cumplir sus objetivos generando ambientes propicios para sus públicos.

Al exterior, existen objetivos tales como la gestión de la imagen, la optimización de la relación de la organización con su entorno y la gestión del diálogo de la organización con sus diferentes públicos.

En la cotidianeidad la comunicación organizacional está presente en cualquier tipo de organización, pero se ha desarrollado su estudio principalmente en organizaciones privadas, por ello su utilización no ha sido tan difundida en las organizaciones públicas, dónde quizá no se ha valorado suficientemente los beneficios que ésta puede aportar. La comunicación organizacional contribuye a la mejoría de la calidad en los servicios y productos de cualquier organización, y puede convertirse en una herramienta, en el ámbito público, que ayude a transformar los criterios de eficiencia y responsabilidad frente a una sociedad que cada día se vuelve más compleja, plural y exigente.

Entonces, a partir de la necesidad de promover el cambio, la mejoría y el cumplimiento garante de la función social en las organizaciones es preciso comenzar a trabajar en estrategias comunicacionales que ayuden, apoyen y materialicen objetivos organizacionales sin importar el sector al que pertenezcan.

El presente trabajo parte de la premisa de utilizar la comunicación organizacional como una importante disciplina y herramienta estratégica en el sector público y toma como objeto de estudio a la Dirección General de Comunicación Social (DGCS), dependencia perteneciente a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), principal productora de información sobre esta institución estableciendo contacto con el público interno de la Universidad y con la sociedad en general. La DGCS es la encargada de la creación y

mantenimiento de la imagen institucional de la Universidad, motivo por el cuál es una de las dependencias que tiene la difícil tarea de unificar mensajes al interior y exterior de esta institución educativa.

Paradójicamente, con la presente investigación se pudo detectar que la DGCS, como dependencia de la UNAM enfocada a la comunicación con una larga trayectoria y estructura institucional definida, presenta diversos problemas comunicacionales que afectan su desarrollo y cultura organizacional, lo que limita el cumplimiento de sus propósitos e impide construirse como un pilar fuerte de la institución que forma parte la cual tiene una gran función social y pública, dentro de la sociedad mexicana y el resto de América Latina.

Los problemas percibidos en la dependencia se integraron en categorías relacionadas con la comunicación organizacional como son la definición de funciones, el clima laboral, el liderazgo, la actuación de roles, la interacción entre los miembros, etcétera; situaciones que pueden definirse como problemas de comunicación asociados a la falta de difusión de información y extensión de la cultura corporativa. Estos problemas afectan no sólo al estado de ánimo del personal, sino de manera integral a la capacidad de respuesta de la organización ante los retos y exigencias de su entorno, es decir, a su competitividad.

De hecho, en esta dependencia, como en muchas otras que pertenecen al sector público, la comunicación está relacionada con el concepto de “comunicación social”, dirigida preponderantemente a aspectos externos asociados a la difusión de información, el manejo de imagen de funcionarios y a las relaciones con los representantes de los medios de comunicación colectiva, dejando de lado aspectos comunicativos internos.

En este sentido, la DGCS, como parte de la Universidad Nacional Autónoma de México, institución educativa de carácter público descentralizado, ha comenzado a instrumentar la comunicación con un enfoque integral para

implementar estrategias de comunicación organizacional, conjuntando diversas disciplinas enfocadas principalmente al desarrollo de la comunicación interna, con el fin de alcanzar sus objetivos comunicacionales y, por consiguiente, para lograr mejoras en la organización.

Así, este trabajo reconoce que existe una realidad compleja sobre la cual se tiene que planear y actuar en conjunto a través de la comunicación interna para transformar o cambiar la propia organización. Para lograr este propósito, el pensamiento estratégico asegura el éxito del diseño de un plan de comunicación integral en una organización mexicana de carácter público.

La pieza clave de este plan de comunicación es el concepto de comunicación integrada, el cual se entiende como un proceso de interactividad en la organización que permite integrar en una visión estructural, sistemática y compenetrada sus procesos y sistemas coordinados entre si para lograr el objetivo táctico contribuyendo a un fin estratégico mayor. El concepto de comunicación integrada es una visión estructural de los procesos comunicacionales que se oponen radicalmente a las posturas mecanicista y fragmentaria de este proceso.

Esta tesis es, entonces, el ejercicio del diseño de estrategias basadas en un concepto de comunicación integrada -materializado en un plan de comunicación organizacional- con el objetivo general de mejorar la interacción entre los miembros de la DGCS y elevar el desempeño de la organización. Así el plan integral de comunicación organizacional constituye en conjunto una estrategia fundamental de apoyo para el cumplimiento de los objetivos, la mejora del desempeño y el logro de su función social y pública dentro de la UNAM.

En el primer capítulo, *Comunicación Organizacional Integrada y Planeación Estratégica*, se presentan las diversas definiciones teóricas y marco conceptual de la comunicación organizacional, comunicación integrada y planeación estratégica.

En el segundo capítulo, *Dirección General de Comunicación Social de la UNAM*, se describe la dependencia y se especifica su marco contextual, antecedentes, su papel dentro de la Institución, estructura, funciones, servicios y productos comunicacionales. Se desarrolla el diagnóstico organizacional que engloba los aspectos internos y externos, la aplicación del Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la detección de problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

El tercer capítulo, *Diseño del Plan Integral de Comunicación Organizacional para la DGCS*, está conformado por el conjunto de estrategias y tácticas del plan de comunicación. Y finalmente, el cuarto capítulo, *Productos Comunicacionales*, constituye la presentación final de productos tales como manuales y carteles.

Durante la realización de este proyecto siempre se tuvo presente la premisa de integrar la comunicación interna de forma impecable para cuidar la imagen y lograr que los procesos funcionaran bien al interior y, por tanto, al exterior de la organización a través de la utilización de diversas herramientas comunicativas. Así mismo, lograr altos estándares de funcionamiento con apoyo de la comunicación que permitan a la organización servir como referencia de éxito al resto de las dependencias de la Universidad Nacional Autónoma de México, una de las mejores instituciones de educación superior a nivel mundial.

1. Comunicación Organizacional Integrada y Planeación Estratégica

La comunicación como proceso social se halla presente en diversos ámbitos y actividades cotidianas en las que nos involucramos a cada momento como puede ser el establecer interacciones con los demás; expresar lo que sentimos, pensamos o deseamos; observar los medios de comunicación masiva; intercambiar experiencias unos con otros; lograr el desempeño, exitoso o no, de los grupos, etcétera. Todas estas acciones pueden ser descritas con ayuda de conceptos de comunicación, los cuales desde sus diferentes procedencias teórico-prácticas, nos proporcionan bases para el estudio, la comprensión o la búsqueda de soluciones a problemas comunicativos.

La comunicación, desde la perspectiva de los campos de estudio social, psicológico, tecnológico, organizacional u otros, es un proceso complejo que para entenderlo de manera cabal es preciso hacerlo desde un conocimiento detallado, lo que implica la comprensión del proceso y de qué o quiénes lo hacen posible, como veremos a continuación.

1.1 Comunicación

La comunicación es un complejo proceso social circundante a toda actividad humana a través del cual se generan constantes mensajes, ya sean hablados, escritos, conductuales, gestuales, etcétera, abarcando así una gran gama de posibilidades en sus cuatro niveles: intrapersonal, interpersonal, grupal o colectivo, dentro de un proceso que podemos calificar de imprescindible e ineludible, ya que “no podemos dejar de comunicar”¹. Actividad o inactividad, palabras o silencio, tienen siempre valor de mensaje: influyen sobre los demás, quienes, a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y, por ende, también comunican.

¹ Watzlawick, Paul, et. al., *Teoría de la comunicación humana*, p. 50.

“La comunicación puede entenderse como un proceso o flujo dinámico de intercambio de ideas”² en el cual intervienen diversos elementos como el emisor, la codificación, el mensaje, el canal, la decodificación, el receptor y, por último, la retroalimentación, la cual es considerada el ingrediente fundamental en todo proceso comunicativo. Ésta da sentido al proceso y certifica que el mensaje fue recibido, diferenciándose de esta manera del proceso meramente informativo.

El proceso comunicativo se puede ver afectado por desviaciones en la dirección del flujo o proceso y pueden ser causados por los elementos internos del mismo o bien por fuerzas externas, creando barreras semánticas, psicológicas, físicas o fisiológicas, las cuales destruyen todo puente de comunicación generando aislamiento, desintegración, rechazo, apatía y desconfianza.

El concepto de comunicación está unido inevitablemente a dos conceptos importantes como son el de grupo social y el de interacción. De hecho, Paul Watzlawick define la interacción como “una serie de mensajes intercambiados entre personas”³ y en este sentido la comunicación es sinónimo de interacción. Siguiendo esta línea de pensamiento, Homs Quiroga menciona que “la interacción consiste en un proceso de influencia recíproca entre dos o más interlocutores. La interrelación entre individuos proporciona las bases para que surja el proceso de comunicación, que es un proceso de interacción de opiniones; la comunicación es en esencia interacción.”⁴

Muchos modelos de comunicación explican cómo se transmite el mensaje del emisor al receptor de manera lineal y se limitan a estudiar la comunicación como un fenómeno unidireccional (del que habla al que escucha) y no llegan a considerar la comunicación como un proceso de interacción circular. Algunos son bastante complejos e intentan incorporar múltiples componentes como acontecimientos, ideas y objetos, así como todas las personas que interactúan en

² Homs Quiroga, Ricardo, *La comunicación en la empresa*, p. 1.

³ Watzlawick, Paul, et.al, *op.cit.*, p. 49.

⁴ Homs Quiroga, Ricardo, *op.cit.*, p. 13.

torno al mensaje, el canal y el receptor. En este sentido, lo que sabemos de la comunicación toma generalmente la forma de metáforas: pensamos “máquina” o pensamos “organismo.”⁵

Estas dos representaciones del mundo son portadoras de caracteres constitutivos de universos muy distintos. Así al pensar en “máquina”, nos situamos como un ser completo y externo, acompañados de algunos instrumentos útiles, los cuales, sin embargo, permanecen exteriores. En cambio, pensar en “organismo vivo” es situarse allí dónde el sujeto orgánico está sumergido, tanto que él no puede definirse sin su ambiente, ni su ambiente sin él.

En la metáfora de la “máquina”, la comunicación es el mensaje enviado por un sujeto emisor a un sujeto receptor a través de un canal. El proceso en conjunto es definido como una máquina cartesiana concebida sobre el modelo de la *bola de billar* cuya marcha e impacto sobre el receptor siempre son calculables. Causalidad lineal en dónde el sujeto y objeto permanecen separados y muy reales.⁶

Contrariamente a la significación revelada por una etimología minuciosa, el “*organon*” (instrumento) no se refiere a la herramienta que aparentemente designa, sino a una totalidad orgánica sistémica. “El *organon* es a la vez la obra y la herramienta. No hay disyunción sino implicación, incluso identidad. La obra –el producto– no es distinto de lo que le da nacimiento. El proceso es lo único que cuenta, y en el proceso, siempre inacabado, se mezclan el hacer y el hecho, el decir y lo dicho. El efecto, que por un movimiento retorna sobre la causa, no es inferior a ésta. No hay degradación ni pérdida en el movimiento, como era el caso de la metáfora de las máquinas. El organismo, por el contrario, se construye en espiral. En cada momento, está completamente presente en sí mismo y enriquece las variaciones del propio movimiento”.⁷

⁵ Sfez, Lucien, *La comunicación*, p. 60.

⁶ Sfez, Lucien, *op.cit.*, p. 45.

⁷ Sfez, Lucien, *op.cit.*, p. 73.

Desde el enfoque orgánico, ya no hay envío de un mensaje por un sujeto emisor a un objeto receptor. La comunicación, entonces, es inserción de un sujeto complejo en un ambiente en sí complejo. El sujeto forma parte del ambiente y el ambiente forma parte del sujeto. Causalidad circular, pareja sujeto / mundo, donde los dos propietarios no han perdido totalmente la identidad sino que practican cambios incesantes entre sí.

Es así como podemos valorar el concepto de sistema organizado, como lo son los sistemas vivos, un sistema que evoluciona, porque es complejo, es decir, circular y jerárquico por niveles interconectados, en dónde los receptores nunca son pasivos cuando reciben información, en dónde los seres humanos somos parte de redes sociales las cuales también influyen y están activas durante los actos de comunicación.

La comunicación, por tanto, es más que un simple modelo mecanicista y lineal excluyente de todos los elementos que inciden en él y los cuales le dan forma; por el contrario, la comunicación es un proceso dinámico y complejo por la simple razón de que ésta ocurre en sistemas abiertos o complejos como los que rodean a los seres humanos y, por tanto, a las organizaciones, en dónde, “desde la perspectiva pragmática, toda conducta - verbal, tonal, postural, contextual - y no sólo el habla, es comunicación, y toda comunicación, incluso los indicios comunicacionales de contextos impersonales afectan la conducta.”⁸

Hasta aquí hemos desarrollado el concepto de comunicación a través de la explicación del proceso, a que niveles se desarrolla, su papel dentro del grupo social y la complejidad implicada en su aplicación a un entorno de igual manera complejo. Así, entonces, tenemos a la comunicación como un acto propio de la actividad mental, derivado del lenguaje y del pensamiento, así como del desarrollo y manejo de las capacidades psicosociales de relación con el otro. Comunicación, entonces, es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas

⁸ Watzlawick, Paul, *op.cit.*, p. 24.

de mensajes, incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano y comprende un todo dónde los diferentes sentidos de percepción del hombre actúan para decodificar e interpretar lo escuchado y en dónde los canales juegan un papel importante, así como la disposición de transmitir la información de la mejor manera para ser entendido correctamente.

Así como hemos dedicado un apartado a la comunicación, el siguiente apartado tratará el concepto de organización, tema relevante porque precisamente a esta dirección dirigimos la aplicación de la comunicación. Es importante comprender estos dos conceptos por separado ya que más adelante y durante el desarrollo del proyecto los uniremos para tratar con lo que llamamos comunicación organizacional.

1.2 Organización

Todos nosotros, los individuos, pertenecemos a una sociedad específica y, por lo tanto a muchas de sus organizaciones mediante la representación de diversos roles y con base en los objetivos que anhelemos alcanzar. Así, formamos parte de una familia, asistimos a una escuela, trabajamos en una empresa, somos parte de un club de baile, de un círculo de estudio, somos socios de un negocio, etcétera. Las organizaciones son componentes esenciales en la sociedad, las cuales nos permiten lograr objetivos que en forma individual sería imposible obtener.

En la práctica, sabemos qué es una organización, pues todos los días nos encontramos en contacto con alguna de ellas o, incluso, formamos parte de una. En primera instancia, podemos definir las como un sistema social dónde la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen a la consecución de fines comunes. Sin embargo, para tener una idea más completa del significado de este concepto, consultaremos a algunos autores, los cuales nos ayudarán a entender

de forma más profunda a una organización a través de teorías que las definen y clasifican.

Para Pearsons⁹, el término de organización tiene dos significaciones principales: la primera, como ordenación y asignación de funciones; y la segunda, como una unidad social o agrupamiento humano deliberadamente creado o modificado para lograr objetivos específicos. Entonces tenemos una organización es una estructura ordenada y creada con fines específicos en donde cada uno de los integrantes tiene una función determinada.

Goldhaber, por otra parte, nos dice que la organización es una red de relaciones interdependientes. Es un sistema vivo y abierto conectado por el flujo de información entre las personas que ocupan distintas posiciones y representan distintos roles¹⁰.

Estas dos definiciones se complementan con la que nos presenta Arellano Gault, cuando dice que las organizaciones son “un constructo social de la modernidad donde las acciones de los actores y grupos adquieren sentido; donde los recursos se movilizan y se emplean; dónde las políticas se generan y luego se aplican; donde las reglas, leyes y normas operan en la práctica; donde los marcos de interacción y de regulación dan sentido y cierto nivel de certidumbre para la interpretación de las personas; donde la sociedad se relaciona con sus representantes y sus instituciones”¹¹.

En las tres definiciones presentadas podemos identificar los siguientes elementos: el ser humano, la realización de actividades, la división del trabajo o especialización, el intercambio constante de información, la jerarquización, los procesos y los objetivos comunes.

⁹ Pearsons citado por Litterer, Joseph, *Análisis de las organizaciones*, p. 34.

¹⁰ Goldhaber citado por Rebeli Corella, M. A. en *El poder de la comunicación en las organizaciones*, p. 109.

¹¹ Arellano Gault, David, *Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*, p. 13.

Con los elementos anteriores podemos establecer que las organizaciones son construcciones humanas creadas y estructuradas con la idea de perseguir ciertos fines en común, compuestas por grupos e individuos los cuales buscan objetivos ambiguos o específicos de acuerdo a sus experiencias y a su bagaje cultural, en estructuras diversas que están en movimiento constante permitiendo el aumento y flexibilización del espacio de libertad de los actores organizacionales, con la capacidad de interpretar y transformar las reglas y los símbolos, según sus conveniencias, a través de diversos procesos de interacción, es decir, de comunicación.

La organización, por lo tanto, es un ser vivo: tiene cuerpo, una historia, evoluciona y cambia, vive en un entorno determinado con el cual se relaciona y por lo tanto, también se comunica. Para su estudio y análisis, éstas se clasifican en diversos tipos con base en diferentes parámetros, así tenemos organizaciones formales e informales; públicas o privadas; empresas, instituciones u organismos, etcétera. A continuación hablaremos de manera muy breve de cada uno de ellos con el fin de entender sus orígenes, estructuras y funcionamiento, lo cual nos permitirá ubicar nuestra organización de caso de estudio en los límites de una de estas clasificaciones.

1.2.1 Tipos de organizaciones

En nuestro entorno existen diversos tipos de organizaciones que cubren necesidades específicas de la sociedad; los tipos de organización se determinan en función de sus formas de estructuración, sus objetivos, componentes y ámbito de operación. Así, la interrelación de los individuos y el desarrollo de la organización obedecerán siempre a este tipo de parámetros.

La forma de estructuración de la organización nos dará la primera de las clasificaciones. Gracias a su estructura formal interna o su formación espontánea existen organizaciones formales o informales.

Las *organizaciones formales* son aquellas que tienen una estructura definida la cual marca con precisión los rangos de autoridad y responsabilidad. Esta estructura está formada por áreas, puestos definidos, delegación de actividades, responsabilidad, dirección y control. Implica, además, que sus integrantes sean capaces de comunicarse entre sí, estén dispuestos a actuar y participen con un propósito común.

Por otro lado, las *organizaciones informales* están formadas con un rango de libertad y flexibilidad mayor, surgen espontáneamente, además de que su estructura y funciones no están claramente definidas.

Para el propósito de este trabajo de investigación, nos enfocaremos en la clasificación de las organizaciones formales, dentro de las cuáles encontramos tres grandes tipos: “las instituciones, las empresas y los organismos intermedios o representativos”¹². Estas organizaciones también pueden clasificarse de acuerdo al sector social al que pertenecen, públicas o privadas.

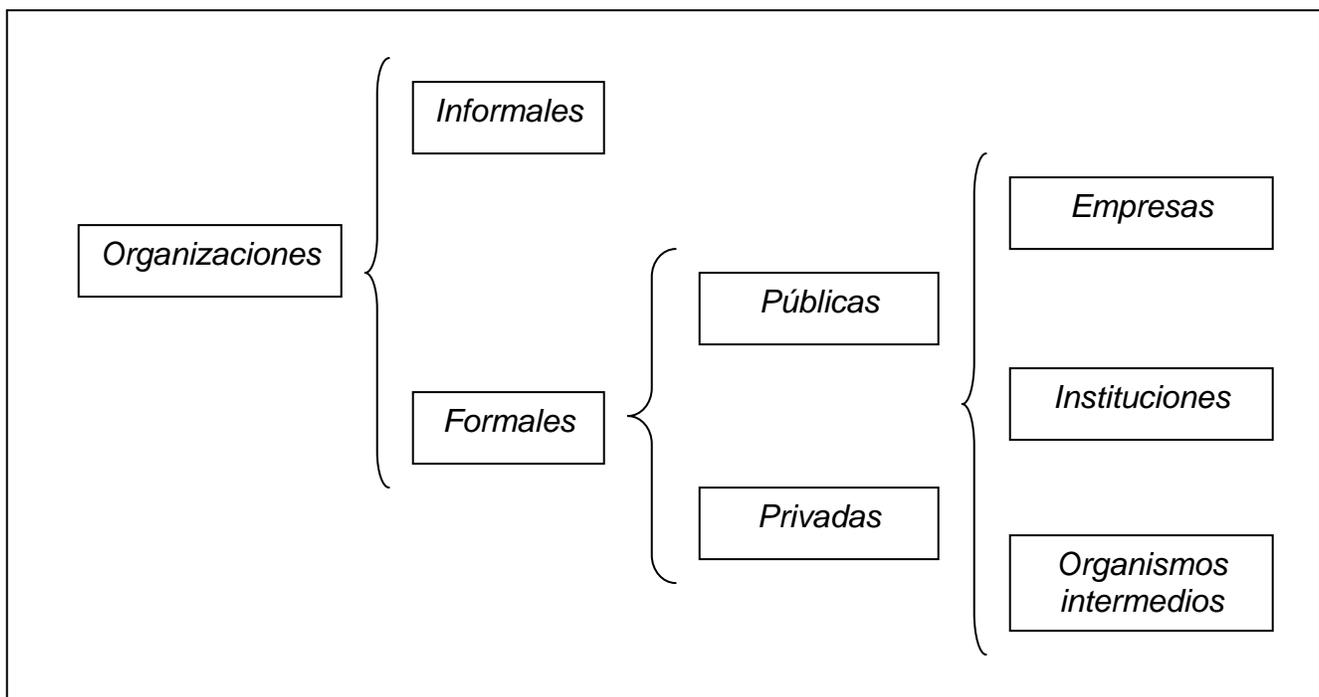
Las organizaciones *públicas* brindan servicios a grandes grupos de la sociedad y, por lo general, el Estado contribuye con el capital para su sostenimiento. Aquí ubicamos a las *instituciones*, definidas como un sistema social las cuales, por consecuencia, se conciben como parte de un sistema mayor o suprasistema, que constituye su ambiente político, económico y social. Así, las acciones desarrolladas dentro de una institución repercuten, en mayor o menor medida, en la totalidad del entorno social, ya que toda acción tiene repercusiones en el sistema y cada una de las partes afecta al todo.

Las organizaciones *privadas* proporcionan bienes y servicios los cuales satisfacen necesidades comerciales a un público específico de la población, buscando generalmente fines de lucro. Dentro de esta clasificación ubicamos a la

¹² Bonilla Gutiérrez, Carlos, *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*, p. 17.

empresa definida como un grupo social regulado por las leyes y creado con fines económicos para satisfacer las necesidades de una comunidad.

Los *organismos representativos* son agrupaciones de personas, empresas, instituciones, corporaciones u organizaciones con intereses comunes, cuyo propósito es obtener beneficios para sus agremiados. Estos organismos contribuyen al desarrollo social. Entre éstos organismos encontramos los sindicatos, las cámaras y las asociaciones en general.



Esquema 1
Clasificación de las organizaciones

Una de las principales características de toda organización es que se constituyen de acuerdo a un propósito definido para lo cual se fijan ciertos objetivos y éstos nos permiten clasificar a las organizaciones de acuerdo a la función social que desempeñan. Hay organizaciones con objetivos laborales, económicos, políticos, de servicio, sociales, etcétera, como explicaremos a continuación:

Organizaciones laborales. Son aquellas que persiguen fines de lucro y están formadas por diversos individuos los cuales prestan sus servicios, habilidades y capacidades para lograr en conjunto los fines propuestos.

Organizaciones económicas. Se dedican principalmente a incrementar el capital a través de la comercialización, intercambio, exportación e importación de productos, bienes o servicios.

*Organizaciones políticas*¹³. A estas organizaciones les interesa mejorar la sociedad, son principalmente dependencias representantes de los intereses de ciertos grupos sociales y políticos los cuales trabajan para lograr su beneficio.

*Organizaciones no gubernamentales*¹⁴. Es cualquier grupo no lucrativo de ciudadanos voluntarios, existen a nivel local, nacional o internacional. Con tareas orientadas y dirigidas por personas con un interés común, las ONG's realizan una variedad de servicios y funciones humanitarias, llevan los problemas de los ciudadanos a los gobiernos, supervisan las políticas y alientan la participación de la comunidad. Proveen de análisis y experiencia, sirven como mecanismos de advertencia temprana y ayudan en la supervisión e implementación de acuerdos internacionales. Algunas están organizadas en temas específicos, tales como los derechos humanos, el medio ambiente o la salud.

*Organizaciones de servicios*¹⁵. En estas organizaciones el beneficiario ignora cuáles son los medios que mejor protegen a sus intereses, y es obligación de quienes las controlan y dirigen supervisar la provisión de los mejores medios y bienes para cubrir las necesidades de sus beneficiarios. Su función principal es satisfacer de manera adecuada las necesidades de los usuarios, agremiados o consumidores, con bienes o servicios de calidad en las mejores condiciones.

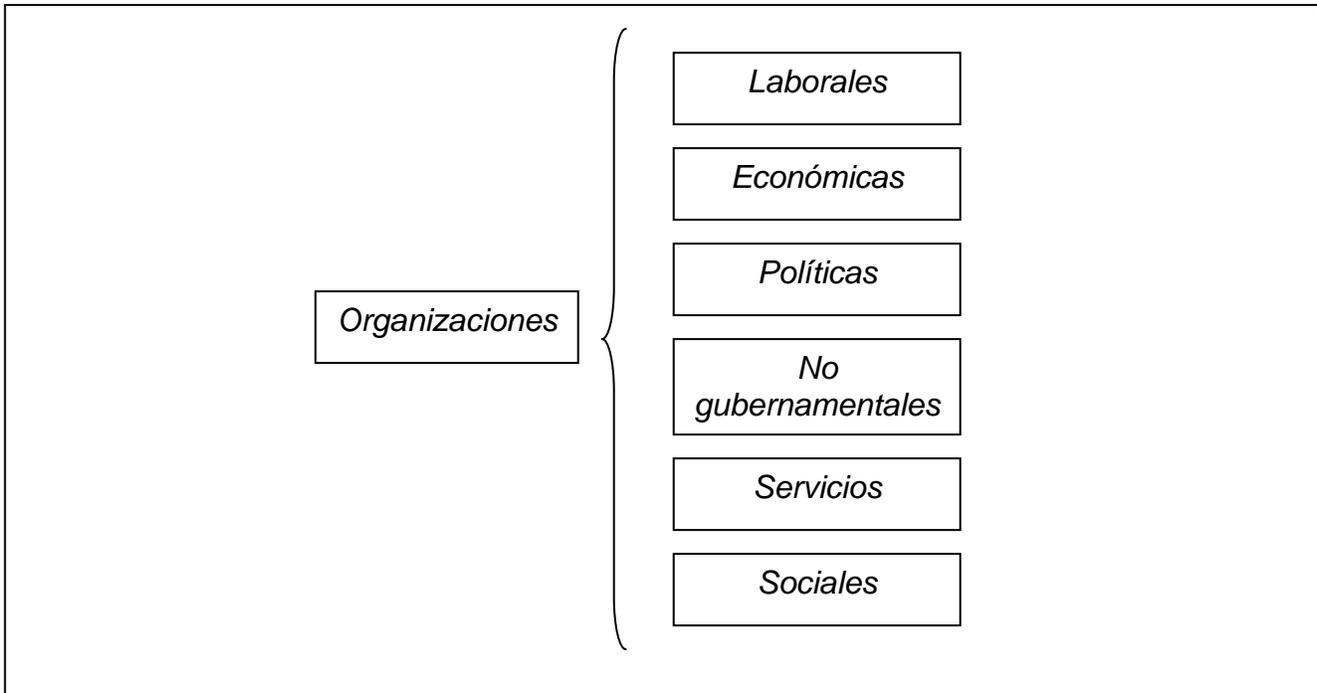
¹³ Litterer, Joseph, *Análisis de las organizaciones*, p. 58.

¹⁴ Méndez, José Luis, *Organizaciones civiles y políticas públicas en México y Centroamérica*, p. 77-97.

¹⁵ Litterer, Joseph, *op.cit.*, p. 64.

Como ejemplos de este tipo de organización tenemos a los hospitales, escuelas, instituciones de trabajo social y cárceles.

Organizaciones sociales. Su función es propiciar el desarrollo de una comunidad al emprender acciones para integrar los intereses legítimos de la misma con los de la organización.



Esquema 2

Clasificación de las organizaciones según sus objetivos

Las organizaciones, por tanto, nos permiten obtener los medios para desarrollarnos dentro de la sociedad; son componentes importantes ya que forman parte de la estructura social, económica, política y cultural, la cual proporciona solidez a nuestro país. De hecho, podemos afirmar que todas las actividades humanas se enmarcan dentro de las organizaciones.

1.3 Comunicación organizacional

Después de haber revisado los conceptos de comunicación y de organización, ha llegado el momento de unirlos y precisar una enunciación más concisa de lo que se denomina Comunicación Organizacional.

El concepto de comunicación unido al de organización nace con el interés por estudiar sistemáticamente la forma en que se lleva a cabo la comunicación al interior de las organizaciones en la sociedad moderna. La comunicación organizacional, una de las ramas más recientes de las Ciencias de la Comunicación, es una disciplina cuyo objeto de estudio es el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio.

El proceso y cada uno de los elementos del proceso comunicativo, descritos anteriormente, son los mismos que tienen lugar en la comunicación de una organización, siendo ésta parte fundamental para el desarrollo óptimo y para el cumplimiento de los fines u objetivos de la misma.

Recordemos que la comunicación es un proceso social el cual ocurre en toda organización. Como dice Horacio Andrade: “Si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana también será consustancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación ya que los procesos organizativos requieren, siempre, de procesos comunicativos paralelos”¹⁶.

La comunicación en las organizaciones proclama la formación de metas específicas, la retroalimentación, el comportamiento esperado y la motivación. En general, puede decirse que la comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: “control, motivación, expresión

¹⁶ Andrade, Horacio citado por Sánchez Gutiérrez, Salvador, “El trabajo del comunicador organizacional” en *Razón y Palabra*, Número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996, p. 2.

emocional e información”¹⁷, las cuáles, en la práctica, requieren de procesos complejos y de acciones sistemáticas, así como de herramientas específicas.

Habitualmente, se manejan distintas acepciones del término comunicación organizacional, todas son importantes ya que de manera global presentan los elementos esenciales de este concepto y nos dan una idea clara de cómo se da la comunicación dentro de las organizaciones y, en vez de contraponerse una con otra, son complementarias, por lo que a continuación se presentan algunas aproximaciones.

Se define a la comunicación como un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, es decir, si la comunicación es parte esencial de cualquier forma de relación social también lo será de la organización; bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional se definiría como el conjunto total de mensajes intercambiados entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio a través de varios niveles utilizando diversas herramientas, como los canales interpersonales o medios de comunicación con cierto grado de sofisticación.

Para ser mucho más específicos acudiremos a la definición presentada por Alberto Martínez de Velasco Arellano quien define a la comunicación organizacional 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, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo esto con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.”¹⁸ Esta última definición sintetiza muy bien el concepto de comunicación organizacional que guía esta investigación.

¹⁷ Stephen P., Robbins, *Comportamiento organizacional*, p. 377.

¹⁸ Alberto Martínez de Velasco Arellano citado por Fernández Collado, Carlos, *op.cit.*, p. 31.

La comunicación organizacional, entonces, se traducirá finalmente en tácticas específicas para aumentar la eficacia y eficiencia en las organizaciones, cualquiera que sea su tipo; propiciando una cultura grupal que permite a los integrantes ser parte de una estructura, asumir un rol, integrarse, expresarse y enfocarse a resultados concretos, cumpliendo a la vez con expectativas no sólo laborales, sino también personales. Podemos entender la comunicación organizacional, entonces, como el manejo planificado de las interacciones dadas al interior y al exterior de la organización.

Así, una vez identificada la organización como un sistema con procesos de mensajes donde sus miembros interactúan, intercambian información y desarrollan actividades para lograr sus objetivos organizacionales, queda claro que el factor dinámico que permite la interacción, la coordinación de actividades y el intercambio de información es, sin lugar a dudas, la comunicación. La comunicación constituye un elemento fundamental dentro de las organizaciones porque propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas y permite el alcance de metas fijadas.

Habiendo definido ya la comunicación organizacional, diremos que ésta puede dividirse en: comunicación interna, cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados, obreros, etcétera) y está enfocada a crear o mantener buenas relaciones con y entre los miembros. La comunicación externa, por otro lado, se dirige a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etcétera) y está encaminada a mantener o mejorar sus relaciones con sus públicos a través de la proyección de una imagen favorable y a través de la promoción de sus productos o servicios.

De hecho, es preciso decir que ambos tipos de comunicación ya se han institucionalizado en áreas específicas dentro de las organizaciones públicas o

sociales, las cuáles han recibido diversos nombres a lo largo del tiempo, como oficinas o áreas de prensa, de relaciones públicas o de comunicación social, sin embargo, su propósito siempre ha sido el de ampliar y mejorar las relaciones con sus diferentes públicos. La comunicación interna y externa son imprescindibles dentro de las organizaciones, cualquiera que sea su tipo, ya sean privadas, públicas, sociales, etcétera. A continuación se explica exclusivamente lo referente a la comunicación interna, ya que este trabajo de tesis está enfocado primordialmente a esa dimensión comunicativa de la organización caso de estudio.

1.3.1 Comunicación interna

La mayor preocupación por la mejora de la calidad profesional y de vida de los trabajadores en la organización, y por su participación en los procesos de decisión, es lo que ha llevado a las organizaciones a dirigir sus recursos comunicativos internamente, siendo considerado este factor como la clave para generar grandes ventajas competitivas a la organización.

Así, la comunicación interna se define como el “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.”¹⁹ Y está relacionada, como dice Mariza del Pozo, únicamente “con los acontecimientos y políticas relacionadas con acciones ocurridas dentro de los límites de la organización.”²⁰ Los flujos de este tipo de comunicación pueden ser ascendentes, descendentes y horizontales, y se pueden expresar a través de medios formales e informales.

¹⁹ Homs Quiroga, Ricardo, *op.cit*, p. 32.

²⁰ Del Pozo Lite, Mariza citada por Fernández de Collado, Carlos en *La comunicación en las organizaciones*, p. 31.

La *comunicación descendente* es la que se desarrolla cuando los mensajes parten de los niveles jerárquicos altos hacia el personal en forma de avisos, instrucciones, órdenes, políticas, reglas y normas, sugerencias, mensajes motivacionales, etcétera. La *comunicación ascendente* va del personal hacia los directivos y, generalmente, es bajo la forma de quejas, sugerencias, peticiones, respuestas a encuestas, y otros. La *comunicación horizontal* generalmente es de tipo informal y surge entre los miembros de la organización. Es deseable que en toda la organización existan los tres tipos de comunicación.

Las funciones propias de la comunicación interna son investigar, orientar, informar, integrar, motivar, identificar, establecer un clima de comprensión y finalmente, crear y mantener abiertos los canales de comunicación. Cada una de estas funciones están encaminadas a lograr diferentes objetivos, como explicaremos a continuación, con base en lo que nos dice Mariza del Pozo:²¹

I. Investigar

A través de una política de escucha del clima social, considerado como factor clave para poder anticiparse a cualquier disfunción, el objetivo es lograr un clima dinámico a través de la pluralidad de opiniones.

II. Orientar

La capacidad de escuchar y sensibilizar sobre los distintos aspectos de la organización es considerada como herramienta de gestión organizacional. El objetivo principal es guiar al empleado sobre una línea de trabajo que permita la consecución de fines comunes en beneficio de la organización y de todos sus integrantes.

²¹ Del Pozo Lite, Mariza, *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión*, p. 118.

III. Informar

Concebir una política de información escrita, oral y audiovisual para dar respuesta a las necesidades de información del público interno evitando malos entendidos y errores en los procesos organizacionales.

IV. Integrar

La comunicación interna integra de forma absoluta al empleado a los objetivos de la organización, esto quiere decir que los logros y fracasos de la organización serán también logros y fracasos de cada uno de los empleados. Este aspecto implica la necesidad de motivar la participación y colaboración del empleado en el desarrollo de la organización. Por otro lado, en el caso del personal de nuevo ingreso, los ayuda a integrarse lo más rápido posible, sin conflictos, al funcionamiento de la organización.

V. Motivar

La comunicación interna crea y fomenta un sentimiento de orgullo por pertenecer a la organización y por el papel que se desempeña en ella. El orgullo y la motivación por pertenecer o por hacer algo es un sentimiento o estado que se puede inculcar. Motivar es un factor clave para el incremento de la productividad, siempre y cuando el empleado encuentre algo deseable y apreciado socialmente en la imagen de su organización.

VI. Identificar

La comunicación interna, a través de sus diversos soportes comunicativos, establece vínculos de identificación basados en el corazón ideológico (misión, visión y valores organizacionales), creando un sentimiento de pertenencia e identidad. Los valores representan convicciones básicas de que “un modo específico de conducta o una finalidad de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta opuesto o a una finalidad de existencia

converso²²”. El corazón ideológico de la organización o filosofía organizacional es importante para la incidencia en el comportamiento organizacional ya que constituye las bases para la comprensión de las actitudes y motivaciones, además de que influencia nuestras percepciones de manera positiva.

A través de la identificación también se logra crear un sistema de significados compartidos entre los miembros de la organización, lo que llamamos cultura organizacional, la cual funciona como factor social que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer-decir los empleados, sirviendo, además, como un mecanismo de control que moldea las actitudes y comportamiento de los integrantes.

VII. Establecer un clima de comprensión

Los flujos de comunicación de la organización establecen un clima de comprensión bastante agradable entre la organización y los trabajadores, para lograrlo se requiere rescatar un trato tanto humano como personalizado.

VIII. Crear y mantener abiertos los canales de comunicación

La comunicación interna crea y mantiene abiertos los canales de comunicación entre todos los niveles jerárquicos de la organización (directivos, niveles medios, empleados) a fin de que los desacuerdos, insatisfacciones y conflictos no maduren y puedan ser abortados a tiempo. Además de que cuando exista la necesidad de informar algo existan los medios adecuados para canalizarlo.

Para lograr los propósitos de la comunicación interna existen varias acciones o productos comunicacionales, los cuales se explicarán brevemente:

²² Rodríguez, Mauro, “Valores, actitudes y satisfacción en el trabajo” en *Revista Desafíos*, Número 5, Abril 2004, p. 7-9.

A. Investigación del clima laboral. A través de diversos métodos de investigación, como las encuestas o las entrevistas, se puede detectar la actitud y el sentir de los integrantes de la organización, para después realizar una evaluación funcional. Por medio de la investigación se puede obtener una visión de si los empleados están satisfechos, si conocen la situación real de la organización, si conocen sus metas, si consideran que existe una buena comunicación, etcétera. Para utilizar este método, habrá que fijar los objetivos de la investigación, seleccionar el método apropiado para lograrlos, diseñar la investigación y, por último, seleccionar la muestra representativa.

B. Programa de sugerencias. Este programa tiene como finalidad promover la participación del personal en el mejoramiento de los sistemas de producción y desarrollo de la organización a través de propuestas.

C. Programa “Yo opino”. A través de un programa receptor de opiniones, los empleados pueden dejar sus comentarios, reclamaciones o sugerencias. Este programa es importante ya que para la dirección es importante conocer los problemas que existen en la organización y lo que aqueja a sus integrantes.

D. Buzón de sugerencias. En el buzón se reciben las papeletas que respaldan el programa de sugerencias o programa “yo opino”. Este recipiente se coloca en los lugares comunes de la organización para que todos los empleados tengan acceso a él.

E. Publicación interna. La publicación interna funciona como un canal de comunicación abierto de manera constante. La publicación periódica puede editarse de acuerdo a las necesidades informativas de la organización (semanal, quincenal, mensual o bimestralmente, etcétera) y sus contenidos más usuales son los siguientes: un editorial, entrevistas con el personal, reportajes o información sobre los cursos de capacitación, logros de las diversas áreas, nuevos productos, cambios en la organización, nuevos empleados, el departamento que los contrato

y un mensaje de bienvenida, cumpleaños, reconocimientos al personal, eventos sociales, culturales o deportivos, explicación sobre cómo funcionan los productos o servicios que la organización ofrece u otros temas que surjan según las circunstancias.²³

F. Periódico mural. Tiene como finalidad ser un vehículo informativo y ágil, el cual permita dar a conocer los hechos en forma inmediata y oportuna. Es el complemento de la publicación interna, pues ésta, por estar limitada a una determinada frecuencia de edición, carece de movilidad y oportunidad. En el periódico mural se colocan avisos, noticias, sugerencias, felicitaciones, colaboraciones del personal y todo tipo de comunicados. Lo fundamental de esta herramienta o soporte de comunicación es la versatilidad y el cambio constante de información.²⁴

G. Manuales de organización. Los manuales responden a las preguntas que puede hacerse cualquier integrante de la organización: qué es nuestra organización, sus objetivos, sus funciones, actividades y derechos de los empleados, etcétera. Permiten a los empleados conocer su organización, mantenerse informados y trabajar con base en una guía de acción para lograr los objetivos propuestos en cada una de las áreas organizativas.²⁵

H. Programa de reconocimiento a los méritos. El reconocimiento es un importante motor motivacional que invita a seguir esforzándose.²⁶ El programa de reconocimiento a los méritos pretende lograr efectos positivos en la organización a través del reconocimiento del esfuerzo en los empleados, colocando a alguno de ellos, gracias a su actuación sobresaliente, como ejemplo a seguir. Estarán concientes de que el esfuerzo laboral diario es reconocido y premiado, motivando a todos los integrantes a realizar sus funciones de manera óptima.

²³ Homs Quiroga, Ricardo, *op.cit.*, p. 111.

²⁴ Homs Quiroga, Ricardo, *op.cit.*, p. 125.

²⁵ García Jiménez, Jesús, *La comunicación interna*, p. 322.

²⁶ Homs Quiroga, Ricardo, *op.cit.*, p. 139.

I. Convivencia familiar (open house). La convivencia familiar tiene como finalidad integrar psicológicamente a la familia del empleado o trabajador al espíritu de la organización, que la sientan muy próxima y estén identificados con ella. Es necesario que la familia sienta simpatía por la compañía a fin de que refuercen el sentimiento de orgullo del empleado por pertenecer a la organización.²⁷

La comunicación interna, entonces, logra integrar los factores clave para la satisfacción y buen desempeño en el trabajo, los cuales se resumen en: la oportunidad de hacer lo que cada uno de los integrantes hace mejor, que sus opiniones cuenten en el desarrollo de la organización, conseguir la oportunidad de aprender y crecer de forma individual logrando objetivos tanto personales como profesionales.

²⁷ Homs Quiroga, Ricardo, *op.cit.*, p. 141.

Funciones de la comunicación interna	Acciones o productos comunicacionales
Investigar	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación del clima laboral • Programa de sugerencias • Programa “Yo opino” • Buzón de sugerencias
Orientar	<ul style="list-style-type: none"> • Manuales de organización • Publicación interna • Periódico mural • Juntas o reuniones • Capacitación
Informar	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación interna • Periódico mural • Manuales de organización • Juntas o reuniones • Liderazgo efectivo
Integrar	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de eventos • Programa reconocimiento a los méritos • Juntas o reuniones • Convivencia familiar (open house)
Motivar	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de reconocimiento a los méritos • Organización de eventos • Convivencia familiar (open house) • Capacitación • Liderazgo efectivo
Identificar	<ul style="list-style-type: none"> • Manuales de organización • Fomento de la identidad corporativa • Programa de reconocimiento a los méritos • Liderazgo efectivo
Establecer un clima de comprensión	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo efectivo • Juntas o reuniones • Retroalimentación que surge del programa “yo opino” y buzón de sugerencias
Crear y mantener abiertos los canales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los anteriores

Esquema 3

Comunicación interna: funciones y acciones o productos que las apoyan

1.4 Comunicación Integrada

Para los fines teóricos y prácticos de esta investigación, se detallará el concepto de comunicación integrada el cual es trascendente para establecer las herramientas que harán posible la planificación de la comunicación en una organización, ya sea al interior o exterior de la misma de manera estructurada, coordinada y sistemática.

La realidad organizacional actual y las exigencias del entorno han obligado a las organizaciones a aunar y coordinar sus esfuerzos comunicativos con el fin de llegar de manera más efectiva a todos sus públicos. Así pues, la alternativa se presenta con un novedoso enfoque de comunicación imperante en el mundo organizacional: la comunicación integrada o comunicación global.

La comunicación integrada nos proporciona un enfoque práctico para la realización de estrategias armónicas las cuales proporcionen a las organizaciones beneficios a toda su estructura y funcionamiento, tomando en cuenta soluciones comunicacionales que abarquen todos los aspectos de la organización y que, a su vez, se complementan.

Es entonces, “un planteamiento de largo plazo con el que se busca influir en los públicos internos y externos de una organización”²⁸ mediante la aplicación estratégica y coordinada de las disciplinas y herramientas de las que dispone la comunicación a través de una mezcla comunicacional la cual incluye comunicación interna, marketing, relaciones públicas, publicidad, fuerza de ventas y promoción de ventas.

Este concepto surge en la década de los años 80's cuando comienzan a producirse los primeros movimientos hacia la integración del *mix comunicacional* con base en el marketing. Dos de las más importantes agencias de publicidad

²⁸ Ferrell, O.C., et.al., *Estrategias de Marketing*, p. 159.

Ogilvy & Mather y *Young & Rubicam* comenzaron a comprender la necesidad de la integración y empezaron a realizar diversas actividades de comunicación distintas de la que había sido durante décadas su negocio básico, la publicidad.²⁹

Así mismo, las empresas comienzan a comprender que el mayor impacto del esfuerzo de comunicación se consigue cuando todos los instrumentos son integrados en un conjunto unificado, trabajando juntos y en armonía para conseguir importantes sinergias y mejorar la eficacia del esfuerzo total de comunicación.

Esta tendencia se extiende fuertemente entre el mundo académico a nivel universitario, y comienzan a realizarse investigaciones importantes que le van dando fuerza al término de comunicación integrada. A principios de la década de 1990 en los Estados Unidos³⁰ como resultado de una investigación de dos años llevada a cabo por una fuerza de trabajo de 25 académicos y profesionales vinculados a las áreas de la publicidad, las relaciones públicas, la promoción, la comunicación de respuesta directa y la mercadotecnia, entre otras. El objetivo de este grupo de expertos era evaluar cómo los cambios rápidos de la industria de la comunicación podían causar un impacto en la formación de los estudiantes y la preparación de programas de especialización en publicidad y relaciones públicas.

En este sentido, diversas experiencias de comunicación demostraron una tendencia hacia estrategias de comunicación más integradas por las agencias de publicidad, compañías de relaciones públicas, corporaciones y otros tipos de organizaciones, proceso que fue denominado: “Comunicaciones integradas”, en dónde se reúne lo que se sabe sobre la práctica de la comunicación, asegurándose además que este conocimiento sea aplicado coherentemente en las actividades de las organizaciones, gobiernos y sociedades incrementando así la

²⁹ Pickton, D. y Broderick, A., *Integrated marketing communications*, Financial Times-Prentice-Hall, Londres, 2001.

³⁰ Duncan, Tom, et.al., *Preparing Advertising and Public Relations Students for the Communications Industry in the 21st Century*, passim.

efectividad de sus comunicaciones e incorporando su importancia y legitimidad en la educación para la formación de los comunicadores del futuro.

Esta investigación conjunta encontró que los estudiantes de publicidad y relaciones públicas, así como los de las áreas vinculadas al marketing o al periodismo, deben recibir un programa más conceptualmente unificado e integrado sobre el estudio de la comunicación, además de que los métodos tradicionales para la enseñanza de la comunicación deben ser reconsiderados con los cambios que ocurren en la práctica diaria.

Estos trabajos desarrollados mediante la vinculación empresa-universidad fueron de gran relevancia porque abrieron las puertas a un nuevo enfoque comunicativo -el cual difunden los libros más actuales de comunicación y marketing- que ofrece a los profesionales de la comunicación y a las organizaciones una perspectiva más abierta y dinámica del concepto y aplicación de la comunicación de forma integrada: el marketing, el periodismo, las relaciones públicas, la publicidad, la promoción de ventas y la fuerza de ventas las cuales están dedicadas a investigar y establecer mejores flujos de comunicación con los públicos o grupos de interés, buscando resultados mucho más efectivos que beneficien a todas las partes involucradas.

También desde el mundo profesional comienza a considerarse la importancia de este nuevo enfoque, como lo demuestra un estudio realizado por la *Promotion Marketing Association of America*³¹ entre los 100 principales ejecutivos de marketing americanos quienes consideran a la comunicación integrada como el factor más determinante en la implementación de estrategias para la organización.

Así es posible definir la comunicación integrada como “un proceso que implica la dirección y organización de todos los ‘agentes’ en el análisis, planificación, implementación y control de todos los contactos, medios, mensajes y

³¹ Promotion Marketing Association (PMA Members), “Integrated Communications” en <http://www.pmalink.org/researchandresources>, passim.

herramientas promocionales de comunicación de marketing enfocados hacia públicos objetivos seleccionados, de manera que deriven en una mayor economía, eficiencia, eficacia, mejora y coherencia de los esfuerzos de comunicación de la empresa para el logro de los objetivos de comunicación de marketing corporativos y de productos determinados.”³²

De esta definición se desprenden las principales notas características de la estrategia de comunicación integrada, esta vez, aplicada no sólo a fines específicos de marketing, sino a objetivos mayores que abarcan toda la estructura organizativa y sus diferentes áreas:

a) Identifica los objetivos de la comunicación con otros objetivos organizacionales, es decir, los objetivos de comunicación estarán estratégicamente pensados y realizados para lograr los objetivos organizacionales de manera óptima.

b) Es un proceso planificado que cubre todas las herramientas de comunicación de una forma coherente y sinérgica.

c) Incluye a todos los públicos objetivos seleccionados por la organización: empleados, accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, prescriptores, etcétera.

d) Dirige todas las formas de contacto que formen parte de la comunicación. Esto implica cualquier comunicación relevante que surja de los contactos acaecidos dentro de la organización y/o entre la organización y sus públicos.

e) Dirige e integra de manera efectiva todas las actividades comunicacionales y a todas las personas implicadas en las mismas.

³² Pickton, D. y Broderick, A., *Integrated marketing communications*, Financial Times-Prentice-Hall, Londres, 2001.

f) Todos los mensajes corporativos se basan en una estrategia consistente y común que evite las inconsistencias entre ellos. No se contradicen, al contrario, se complementan.

g) Cualquier medio de comunicación es igual de adecuado para transmitir los mensajes comunicativos de la organización.

Es así como la propuesta surgida del presente trabajo de investigación adopta el concepto de comunicación integrada como base para realizar el diseño y la gestión de la comunicación en la organización estudiada, mediante la utilización de una gran variedad de métodos y herramientas disponibles para integrar estrategias de comunicación de forma coordinada, en donde el instrumento, el medio o el programa diseñado “hablarán” con una sola voz y estarán perfectamente coordinados con los objetivos organizacionales, estructura, historia e identidad corporativa.

Con la comunicación integrada, entonces, podemos considerar un conjunto de soportes y funciones de comunicación a fin de transmitir en forma congruente el mensaje deseado, con la característica de ser siempre flexible, ya que el tipo de organización y los objetivos a alcanzar serán la pauta principal para establecer las herramientas que integrarán el plan estratégico de comunicación.

La comunicación integrada se planteará, en consecuencia, como una estrategia global que se lleva a cabo a partir de diversas herramientas que nos ofrecen diversas disciplinas como el marketing, la publicidad, las relaciones públicas, la comunicación interna y externa, el periodismo, la comunicación política, la producción audiovisual, etcétera; en las que coexistirá un enfoque común y sumamente importante: los mensajes congruentes entre sí que se transmitirán a los diferentes públicos y el cual permitirá un posicionamiento único y un valor diferencial frente a sus públicos internos y externos.

El resultado deberá ser un proceso unificado que mejore el impacto de las herramientas de comunicación, haciendo más efectiva la creatividad y confiriendo mayor consistencia a las políticas comunicativas, a través de distintos canales, acciones y estrategias, que imprimen un sentido coherente a la percepción del público objetivo logrando las metas propuestas.

El hecho de coordinar los métodos y las herramientas en el contexto de una estrategia de comunicación integrada exige una comprensión cabal del papel, la función y los beneficios de cada elemento de la mezcla comunicacional (marketing, relaciones públicas, publicidad, promoción y fuerza de ventas), por lo cual los explicaremos a continuación.

1.4.1 Marketing

Cuando se piensa en el *marketing* o mercadotecnia quizás lo primero que nos viene a la mente sean las ventas y la publicidad. Sin embargo, las ventas y la publicidad son sólo una parte de la mercadotecnia, aún cuando son importantes, son dos de las muchas funciones que aquélla tiene. Hoy en día, la mercadotecnia se debe comprender no sólo en el viejo sentido de hacer una transacción económica, sino en el nuevo sentido de establecer relaciones perdurables para satisfacer las necesidades de los clientes.

Si una organización hace una buena labor al comprender las necesidades del cliente, desarrolla productos y servicios proporcionando un valor superior, determina sus precios, los distribuye y los promueve en una forma efectiva, esos productos y servicios serán aceptados con mayor facilidad y darán mayor satisfacción a los clientes.

La mercadotecnia es un “proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la

creación y el intercambio de productos y valores con otros”³³. Mercadotecnia significa conocer los mercados para producir intercambios y relaciones con el propósito de crear un valor y satisfacer necesidades y deseos. Donde el valor, la satisfacción y la calidad tienen un lugar fundamental.

El concepto de mercadotecnia considera que el logro de las metas organizacionales depende de determinar las necesidades y los deseos de los mercados meta y de facilitar la satisfacción deseada con mayor efectividad y eficiencia que los competidores. Y en este sentido, se puede definir también como “el proceso de planeación y ejecución de la concepción, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios con el propósito de generar interacciones que satisfagan los objetivos personales, es decir, los del consumidor y los de la organización”.³⁴

Para poner en marcha los planes de mercadotecnia se utiliza la *mezcla de mercadotecnia*, la cual se diseña para integrar los esfuerzos encaminados a lograr los objetivos que comprende el proceso de planeación, organización, instrumentación y control de las actividades que engloba el marketing. La mezcla de marketing se compone de: producto, precio, promoción y distribución, elementos dirigidos a satisfacer las necesidades de los públicos a través de la coordinación de cada uno de ellos³⁵.

Dentro de la mezcla de mercadotecnia la promoción puede entenderse como las acciones de comunicación. La *mezcla promocional* incluye la utilización de publicidad, relaciones públicas, ventas personales y promoción de ventas³⁶. La utilización de estas herramientas de forma conjunta implica la puesta en práctica de la comunicación integrada.

³³ Kotler, Philip; Armstrong, Gary, *Fundamentos de mercadotecnia*, p. 4.

³⁴ Wells, William, et.al., *Publicidad. Principios y prácticas*, p. 103.

³⁵ Ferrell, O.C., et.al., *op cit.*, p. 10.

³⁶ Ferrell, O.C., et.al., *op.cit.*, p. 159.

Aunque la mercadotecnia se ha aplicado más ampliamente en el sector de los negocios, en los años recientes se ha convertido en un componente importante de las estrategias de muchas organizaciones no lucrativas como lo son las universidades, los hospitales, los museos, las orquestas sinfónicas e, incluso, las iglesias; así mismo, podemos encontrar el uso de la mercadotecnia en instituciones gubernamentales, agrupaciones sociales o partidos políticos. En este sentido, podemos identificar diferentes tipos de marketing o mercadotecnia de acuerdo a los objetivos y fines organizacionales: marketing social, marketing cultural, marketing educativo, etcétera.

Estos diversos tipos de mercadotecnia “sostienen que la organización debe determinar las necesidades, los deseos y los intereses de los mercados meta. Después debe proporcionar a los clientes un valor superior, en una forma que mantenga o mejore el bienestar de los consumidores y de la sociedad”³⁷. Este nuevo enfoque intenta responder a nuevas necesidades que surgen a partir de diversos problemas que afectan a la sociedad tales como cuestiones ambientales, de educación, escasez de recursos, crecimiento rápido de la población, niveles económicos a nivel mundial y servicios sociales deficientes. Por lo tanto, requieren que se consideren y equilibren tres elementos al establecer las políticas organizacionales: utilidades de la organización, deseos del consumidor e intereses de la sociedad.

Todas estas acciones contribuyen a que las organizaciones mejoren su imagen ante su público objetivo, y de cierta manera puede calificarse como una acción de relaciones públicas, estableciendo vínculos positivos entre la empresa, el producto y su público. Sin embargo, una estrategia de relaciones públicas implica más labor que la mencionada, como explicaremos en el siguiente apartado.

³⁷ Kotler, Philip; Armstrong, Gary, *op.cit.*, p. 22.

1.4.2 Relaciones Públicas

Las relaciones públicas se definen como una “disciplina sociotécnico-administrativa mediante la cual se analiza y evalúa la opinión o actitud de los públicos de una organización y se lleva a cabo un programa de acción planificado, continuo y de comunicación, basado en el interés de la comunidad y destinado a mantener una afinidad y solidaridad de los públicos con la organización, con el objeto de promover el desarrollo recíproco”³⁸.

Se utiliza para crear y mantener vínculos positivos entre una organización y sus grupos de interés. Pueden emplearse para promover a la organización, personas, ideas, imágenes e, incluso, para generar entendimiento interno común de los valores relacionados con la toma de decisiones cotidianas. Es decir, las relaciones públicas pueden mejorar el conocimiento general de las personas respecto de una organización y crear determinadas imágenes de la misma.

Las relaciones públicas suelen enfocarse en crear, mejorar y mantener la imagen de la organización en su conjunto; de hecho, una parte importante de esta disciplina, consiste en evaluar la imagen y la opinión del público sobre la organización y crear una imagen favorable de ésta y sus servicios y/o productos.

Todas las actividades encaminadas a optimizar flujos de comunicación interpersonal dentro de una organización y a identificar los interlocutores en su entorno de relación deben normarse con criterios de relaciones públicas previamente establecidos. Las relaciones públicas constituyen una de las funciones fundamentales para la consecución de objetivos y desarrollo de una organización formal, donde la comunicación juega un papel imprescindible. “La Comunicación Organizacional y las Relaciones Públicas aportan el clima de

³⁸ Bonilla Gutiérrez, Carlos, *op.cit.*, p. 78.

opinión favorable para que la comercialización de los productos o servicios se desarrolle en forma eficiente”³⁹.

La *publicity* (publicidad no pagada) “es una parte muy notoria de las relaciones y se asocia con la comunicación que se transmite sin costo a través de un medio masivo”.⁴⁰ Entre los métodos más empleados de relaciones públicas basados en la *publicity* se encuentran los comunicados de prensa, los artículos periodísticos y las conferencias de prensa.

Aunque las relaciones públicas tienen una función más amplia y completa en comparación con la realización de la *publicity*, ésta es muy importante pues ejerce el mismo efecto que la publicidad, ya que la información se difunde en medios de comunicación colectiva y, a menudo, goza de más credibilidad porque el público percibe que se comunica por medio de una fuente independiente a la organización.

“Los métodos de relaciones públicas basados en la *publicity* tienen la ventaja de que son creíbles, pues la gente percibe un respaldo de los medios que difunden la noticia”⁴¹. En general, el público y los grupos de interés consideran la cobertura de los medios como algo más confiable y creíble en comparación con un anuncio publicitario. Sin embargo, la publicidad también es una parte fundamental para la organización y sus productos o servicios; lo ideal es contar con una estrategia que combine ambas disciplinas. A continuación se presenta el concepto de publicidad.

1.4.3 Publicidad

Es una actividad que utiliza técnicas persuasivas, con el fin de crear en el público la necesidad de un producto o servicio específico, o bien para motivar su

³⁹ Wells, William, et.al., *op.cit.*, p. 12.

⁴⁰ Wilcox, Dennis L., et.al., *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*, p. 9.

⁴¹ Ferrell, O.C., et.al., *op.cit.*, p. 167.

compra o contratación; “se le considera como una comunicación impersonal pagada que se transmite a través de medios masivos”⁴². La publicidad se emplea para promover toda clase de productos, incluidos bienes, servicios, ideas, temas, personas y cualquier mensaje que los publicistas deseen comunicar.

La publicidad ofrece muchos beneficios, pues a menudo es muy redituable al llegar a una gran cantidad de personas; la publicidad en televisión, revistas, anuncios exteriores e Internet, lo mismo si se trata de otras actividades promocionales; puede convertirse en un elemento clave redituable de una estrategia de comunicación integrada. Desde luego, a pesar al bajo costo por impacto, si se comparara con los recursos que se necesitarían para hacer llegar mensajes personalizados a un público masivo, el valor monetario puede ser muy elevado, sobre todo en el caso de la publicidad televisiva, periódicos y las revistas más leídas que llegan a millones de clientes.

Dentro de la publicidad podemos hablar de varios tipos de acuerdo a sus objetivos. La publicidad de productos promueve la imagen, características, usos, beneficios y atributos de los productos, dentro de ésta, la publicidad pionera se centra en estimular al público objetivo por un cierto tipo de producto, más que por una marca particular; y la publicidad competitiva estimula la demanda de cierta marca promoviendo su imagen, características, usos o beneficios usando el recurso de comparaciones indirectas o directas con marcas competidoras.

La publicidad institucional, por otro lado, “promueve la imagen, las ideas y la cultura de las organizaciones. Se utiliza a fin de crear o mantener la imagen de una empresa”⁴³. Dado que la publicidad institucional se orienta a diversos grupos de interés como accionistas, defensores de los consumidores, reguladores gubernamentales y público en general, puede crear una imagen positiva a una organización.

⁴² Wells, William, et.al., *op.cit.*, p. 12.

⁴³ *Ibidem*.

Otra forma muy efectiva para dar a conocer un producto y sus características es utilizando la promoción y fuerza de ventas, las cuales permiten reforzar lo expresado en la campaña publicitaria de una manera inmediata y directa al público objetivo, con la oportunidad, incluso, de conocer en el instante, la reacción u opinión del mismo.

1.4.4 Promoción de ventas y fuerza de ventas

La *promoción de ventas* se define como “cualquier actividad u objeto que actúa como incentivo o aliciente y ofrece un valor agregado para un comprador”.⁴⁴ Busca en general persuadir o exhortar al público para probar el producto y tomar decisiones de compra, puede orientarse a los distribuidores, vendedores o consumidores.

Esta es una técnica de apoyo a la comercialización, a través de la motivación al cliente con el fin de que se interese en el producto o servicio, para que habiéndolo probado, lo adopte como su favorito. Mientras que la publicidad comercial persuade con base en argumentos, la promoción permite al cliente probar el producto o servicio.

La promoción de ventas tiene múltiples métodos, los cuales van desde el obsequio de muestras, la rebaja de precio, el obsequio condicionado a la compra de otro producto, los sorteos, cupones, demostraciones, programas de incentivos para clientes frecuentes, los exhibidores de punto de venta, las competencias, juegos y concursos, etcétera. De hecho, es muy recomendable combinar la publicidad comercial con la promoción de ventas.

La *fuerza de ventas o ventas personales* es una de las unidades más importantes en el contacto de una organización con los clientes, y a menudo determina directamente los ingresos por ventas. Además de generar ingresos por

⁴⁴ Wells, William, et.al., *op.cit.*, p. 677.

ventas, dicha fuerza suele forjar la reputación de una organización, de hecho, la conducta de los vendedores determina a menudo la percepción ética que se tenga de una organización.

Las ventas personales son “una comunicación personal pagada que busca informar a los clientes sobre los productos y persuadirlos de que los compren”⁴⁵, sus actividades consisten en hallar prospectos, informarlos, persuadirlos de que compren, mantener satisfechos a los clientes dándoles seguimiento y prestándoles servicio.

Para cerrar este apartado de comunicación integrada debemos recordar que los constantes cambios en el entorno tienen y continúan teniendo un efecto importante sobre la manera de establecer comunicación entre la organización y sus públicos. Estos cambios incluyen innovaciones tecnológicas, así como cambios económicos y estructurales dentro de las diversas organizaciones, es por eso que la comunicación integrada surge como un nuevo enfoque de gestión comunicativa, la cual, entre otras cosas, permite manejar y anticipar el cambio, alterar estrategias y tácticas a la luz de las nuevas tendencias, prácticas competitivas, necesidades y deseos de las partes interesadas.

Así las relaciones públicas, la publicidad, la promoción de ventas y la fuerza de ventas, confluyen para coadyuvar a las organizaciones a cumplir sus objetivos y desarrollarse más positivamente. El hecho de integrar herramientas de marketing y comunicación permiten ampliar las opciones de resolución de problemas comunicacionales con un enfoque integral y sistémico, tanto al interior como al exterior de las organizaciones.

⁴⁵ Ferrell, O.C., et.al., *op.cit*, p. 168.

1.4.5 La ética del profesional de la comunicación

Como último elemento, pero no por ello menos importante, hablaremos de la ética, disciplina que también se propone como parte del concepto de comunicación integrada y la cual será la base fundamental de nuestro diseño e implementación de estrategias, ya que de ésta dependerá nuestra credibilidad, hablará de nuestro profesionalismo y de nuestra integridad personal.

Hablar de ética es hablar de actos conscientes, acordes a la razón, a la voluntad y en vista de las consecuencias que traería el actuar de tal o cual manera. La ética es “una ciencia normativa porque los actos a los cuales se refiere, en tanto que son actos conscientes, libres y voluntarios, se remiten necesariamente a ciertas normas generales que tienen como base el valor. Es decir, la ética universal se ocupa de los principios generales que rigen al acto moral, la naturaleza de la voluntad, de la libertad y de la conciencia; se pregunta por la posible existencia de un fin último del hombre, su relación con la sociedad, la obligatoriedad moral y sus fundamentos.”⁴⁶

Estos principios básicos se han aplicado al campo profesional y ha surgido lo que hoy llamamos ética de las profesiones, la cual es una ética particular con un doble cometido, por una parte aplicar a la actividad profesional los criterios y principios aportados por la ética universal; y, por otra, aportar criterios o principios específicos puestos de manifiesto en el trasfondo y marco de nuestras profesiones. Así la ética aplicada al campo profesional, cualquiera que éste sea, se refiere a una serie de principios o códigos de acuerdo a los cuales debe vivir y realizarse el individuo, los cuales establecen el tipo de relación entre el profesionista y la sociedad. De esta manera, “los conocimientos, destrezas y, en su caso, el poder que otorga la profesión han de utilizarse para lograr el bien,

⁴⁶ Berumen de los Santos, Nora M., *Ética del ejercicio profesional*, p.5

objeto del ejercicio de esa profesión y no para perseguir fines y objetivos distintos de aquel.”⁴⁷

Cuando hablamos de comunicación y ética, es difícil pensar en la postura del comunicólogo en una organización sin tomar en cuenta los riesgos existentes en su actuación, pues debe mantener un equilibrio que le permita conservar la credibilidad entre los públicos, responder a las instrucciones o políticas fijadas por la dirección de la organización y, a su vez, actuar de acuerdo a sus propios principios. A veces los intereses de la organización y los de su persona pueden entrar en conflicto, por lo que el comunicólogo debe ser bastante prudente como para continuar su función de servir de enlace y puente de comunicación atendiendo los límites impuestos por la ética.

Así que de esta manera, sean cuales fueran las circunstancias, el comunicólogo siempre debe trabajar con la información más veraz. Cabe hacer notar que en el terreno ético, nunca son iguales dos asuntos, pues las situaciones circundantes pueden darle una nueva dimensión a uno de ellos, por lo tanto debemos tener la flexibilidad de criterio para analizar y valorar en forma justa cada caso en particular. Nuestro objetivo debe ser no lesionar intereses ni de la organización ni del personal.⁴⁸

El significado y manejo de la ética profesional es una cuestión muy personal de acuerdo a nuestros valores y creencias, sin embargo, debemos recordar que del manejo ético de nuestro trabajo y de la lealtad con que nos conduzcamos ante la dirección de la organización y el personal dependerá nuestra credibilidad como comunicólogos. Un profesional no debe prestarse a manejos sucios de información, ni debe informar falsedades, ni desvirtuar el sentido real de las situaciones, para poder ser en los momentos más conflictivos de las relaciones laborales, un vehículo de entendimiento y armonía.

⁴⁷ Cobo Suero, Juan Manuel, *Ética profesional en Ciencias Humanas y Sociales*, p. 29.

⁴⁸ Echaniz, Arantza, *Ética del profesional de la comunicación*, p. 17.

De esta manera, el uso de cada herramienta comunicacional como la comunicación interna, el marketing, la publicidad, las relaciones públicas, la promoción y fuerza de ventas, etcétera, deben estar sujetos a la ética, es decir, a normas que rigen nuestra actuación y los intereses de la organización, de los integrantes y de la sociedad. En los textos especializados en cada una de estas áreas, dirigidos especialmente a públicos universitarios, podemos ver como el tema de la ética cobra interés en los autores como un elemento cada vez más importante en el desarrollo personal y la práctica profesional.

En este sentido, las disciplinas de la comunicación se han convertido en un foro dinámico en el cual confluyen los intereses de las compañías, la creatividad, las necesidades de los consumidores y las regulaciones gubernamentales. Y sus actividades se encuentran reguladas por ciertos tipos de legislación, códigos deontológicos, las agencias de gobiernos, la autorregulación y los grupos de medios, siempre con el fin de proteger a la audiencia y ofrecer servicios o productos que garanticen calidad y respeto a los públicos.

El propósito de tratar con cada una de las disciplinas anteriores es porque a partir de ellas estableceremos –con base en la ética- los objetivos comunicativos, que surjan de acuerdo a las necesidades específicas de la organización, las estrategias y tácticas que constituirán el plan integral de comunicación organizacional, para lograrlo es necesario contar con una metodología que nos permita establecer paso a paso un plan eficiente por lo que a continuación hablaremos de la planeación estratégica, disciplina que nos apoyará en dicho cometido.

1.5 Planeación Estratégica de la Comunicación

Es importante entender que no existe un sistema de planeación definido *a priori* para cada organización, sino que los sistemas deben ser diseñados con el fin de adaptarlos a las características particulares de la misma. Debido a que cada

organización difiere en algunos aspectos de las demás, lo mismo sucede con los sistemas de planeación, sin embargo, existen características comunes entre estos sistemas, los cuales nos servirán de guía para diseñar nuestro propio plan estratégico de comunicación orientado a una organización pública, como lo es nuestro caso de estudio.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación metódica de las oportunidades y amenazas que puedan surgir en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base sobre la cual una organización toma mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear, entonces, significa “diseñar un futuro deseado así como los medios efectivos para realizarlo”⁴⁹.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el análisis situacional de la organización, el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. En este sentido, también se define qué tipo de esfuerzos se utilizarán, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación es, entonces, una toma de decisiones anticipada.

Este proceso debe tener una característica muy importante, debe ser flexible y debe tener la capacidad de adaptarse a las condiciones de cambio presentadas tanto en el interior de la organización como en el entorno. Como dice Russell L. Ackoff, “la planeación tendrá que confeccionarse a la medida de las características únicas de la organización y la situación en que se lleve a cabo”⁵⁰. Además, es preciso decir que la planeación debe ser una parte integral de la dirección, pero su aplicación y beneficios deben tocar a toda la estructura organizativa.

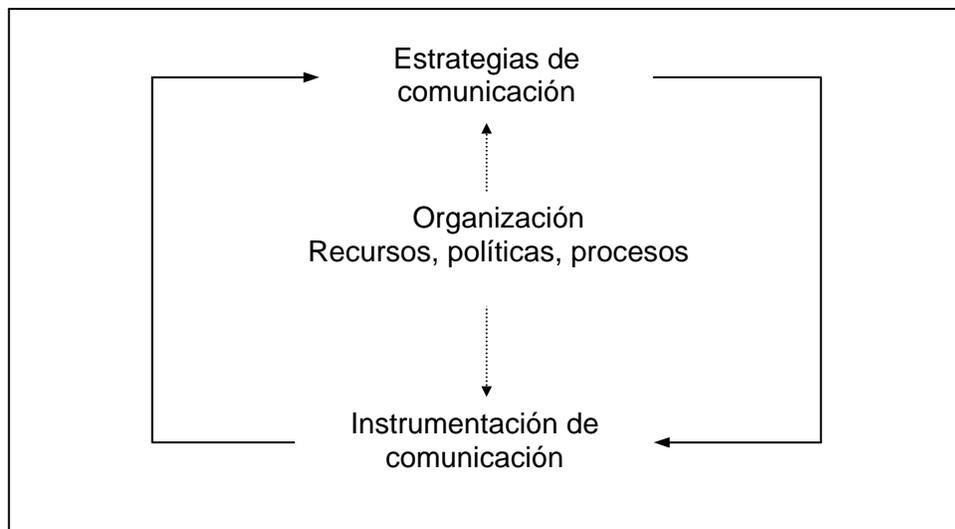
⁴⁹ Ackoff, Russell L., *Un Concepto de planeación de empresas*, p. 57.

⁵⁰ Ackoff, Russell L., *El paradigma de Ackoff. Una administración sistémica*, p. 104.

Ahora hablaremos de una planeación estratégica de la comunicación, el cual, como todo sistema de planeación cumplirá con las características básicas ya mencionadas, pero esta vez enfocadas exclusivamente al análisis, estudio y definición de los procesos comunicativos de la organización.

Recordemos que, como todo sistema social, una organización se constituye mediante las comunicaciones y, por lo tanto, es central diagnosticar el sistema comunicacional de la organización en cuestión, porque a partir de él podrán conocerse los principales problemas de interacción de ésta. Consideramos, entonces, que todo problema de la organización es un problema de comunicación y puede ser detectado a través del sistema de comunicaciones de la misma.

Al hablar de una planeación estratégica de la comunicación diremos que el proceso mismo de la planeación e instrumentación de las estrategias comunicativas son procesos interdependientes, ya que, aunque es cierto que el contenido del plan de comunicación determina cómo se instrumentará, también es verdad que la forma en que se instrumente una estrategia define el contenido del plan de comunicación integral. Es decir, existe una relación bidireccional entre estrategia e instrumentación, como se ejemplifica en el siguiente esquema.

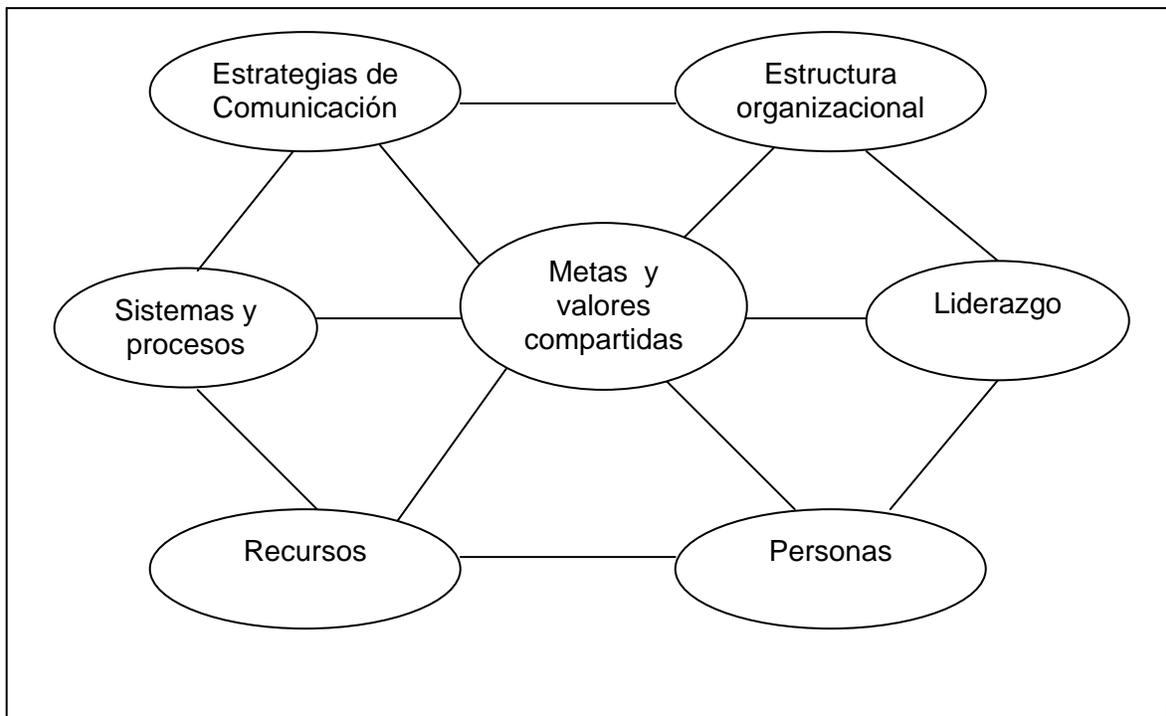


Esquema 4

Compilado de Ferrel, O.C., Estrategias de Marketing, p. 180.

Al diseñar el proceso de planeación y, por consecuencia, el de implementación es necesario tomar en cuenta que estos procesos comprenden diversos elementos y actividades organizacionales interrelacionadas. Tales elementos deben funcionar en conjunto para que la puesta en marcha de la estrategia resulte eficaz, por ello la planeación estratégica aunada al enfoque de la comunicación integrada - el cual abordamos anteriormente - permite tocar, abarcar y relacionar todos los puntos de la estructura organizativa, internos y externos, a través de diversas estrategias de comunicación.

Los elementos de planeación e implementación a los que nos referimos son: estrategias de comunicación, metas y valores compartidos, estructura organizacional, sistemas, procesos, recursos materiales, recursos humanos y liderazgo, los cuales tendrán un papel importante en el desarrollo e implantación de la estrategia. En el esquema siguiente, podemos apreciar la interacción de estos elementos.



Esquema 5

Compilado de Ferrel, O.C., Estrategias de Marketing, p. 183.

Como observamos en el esquema 5, las metas y valores compartidos están colocados al centro porque son el elemento de cohesión, el cual permite una buena instrumentación de la comunicación, vinculando a la organización como una sola unidad funcional a través de una cultura organizacional sólida que incluye el conocimiento, difusión y fomento de la filosofía y objetivos organizacionales. Así cuando todos los integrantes comparten tales metas y valores, cada una de sus acciones se alinea y orienta mejor a la organización.

Las *metas y valores compartidos* tendrán que fluir hacia y entre la *estructura organizacional*, los *sistemas*, *procesos* y *recursos* (financieros, capacidad de manufactura, instalaciones, equipo, etcétera) que en general constituyen el esqueleto de la organización, los cuáles se dinamizan por la actividad de las *personas* a través de sus conocimientos, habilidades y capacidades. Las personas son el recurso más importante en una organización, por lo que su calidad, diversidad y habilidad en la fuerza laboral deben ser consideraciones importantes al instrumentar una estrategia o plan.

Las *estrategias de comunicación*, como ya hemos destacado, resumen el cómo la organización logrará sus objetivos comunicacionales a través de diversas tácticas y herramientas, es decir, comprenden la elección y análisis de nuestra organización y la creación y el mantenimiento de una mezcla de comunicación integrada que satisfaga las necesidades y objetivos de nuestro plan.

Dichas estrategias, como muestra el esquema 5, tocan a todos los elementos de la organización y requieren la participación de cada uno de ellos: plantean metas, fluyen por la estructura organizacional, están dirigidas a mejorar, cambiar o gestionar los sistemas y procesos, requieren de la asignación de recursos, las llevan a cabo las personas y, finalmente, requieren de un manejo clave del liderazgo, el cual consiste en la comunicación que los directivos establecen con sus empleados y la forma en que los motivan para instrumentar las estrategias de comunicación.

El *liderazgo* es la capacidad de una persona para influenciar, motivar y facultar a otras para contribuir hacia la efectividad y éxito de las organizaciones de las cuales son miembros. Es, también, la acción de influir en los demás, en las actitudes, conductas a través de habilidades tales como dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos y promover el desarrollo de sus integrantes. Este tipo de liderazgo se denomina democrático participativo, porque permite tomar en cuenta el parecer del grupo de trabajo sobre las decisiones, crea un ambiente de armonía y confianza, sugiere alternativas para trabajar y fomenta la participación y desarrollo de cada uno de los integrantes del grupo.⁵¹

Por tales motivos, el liderazgo también es un elemento muy importante dentro de la organización, y funciona como factor clave para promover el cambio en la organización y sus integrantes.

Finalmente, hay que puntualizar que el plan estratégico de comunicación debe ser controlado a través de mecanismos, los cuales permitan un seguimiento y una evaluación del plan, éstos consisten en la verificación del cumplimiento de las acciones previstas, así como la valoración de sus alcances. Esto corresponde a la etapa de control y consiste en evaluar las decisiones una vez que se han tomado, pronosticar los resultados, reunir información sobre éstos, comparar alcances y, finalmente, corregir los errores.

La planeación estratégica se lleva a cabo a través de diferentes etapas que responden a las siguientes preguntas: ¿En qué situación me encuentro? ¿A dónde quiero llegar? ¿Cómo puedo lograrlo?, las cuales corresponden al análisis situacional y del entorno, al análisis FODA y al establecimiento de objetivos, estrategias y tácticas respectivamente.

⁵¹ Siliceo Aguilar, Alonso, et.al., *Liderazgo, valores y cultura organizacional: hacia una organización competitiva*, p. 126.

1.5.1 Análisis situacional y del entorno

El análisis situacional y del entorno son procesos de diagnóstico a través del cual un determinado observador describe detalladamente los hechos de una organización, así como su operación. El diagnóstico “debe servir como un instrumento válido para que a partir de él se pueda implementar un proceso de cambio organizacional”⁵².

En este sentido, podemos decir, que el diagnóstico de la organización y su medio “es no sólo necesario sino imprescindible para conocer las diferentes fuerzas o procesos a que está sometida y debe ser capaz de utilizarse en provecho de los fines que la misma haya definido para sí”⁵³.

El diagnóstico organizacional debe ofrecer una descripción relativamente simple de las realidades organizacionales complejas; los evaluadores deben resaltar algunos aspectos del funcionamiento organizacional y suprimir otros, deben enfatizar cierta información e ignorar el resto. La capacidad del evaluador para realizar esta tarea manteniendo al mismo tiempo una representación fiel del funcionamiento organizacional es determinante de la calidad de los resultados de la evaluación. El diagnóstico organizacional puede realizarse en dos etapas: la etapa interna y la etapa externa, pero al final ambas constituirán un esquema completo de la organización.

El *análisis situacional* se refiere al análisis interno, su objetivo es encontrar el status del ambiente psicológico organizacional, ubicar la estructura y manejo del poder, considerar las vinculaciones entre sus unidades o departamentos, la esencia del estilo de liderazgo y dirección, su capacidad de influir e incidir en el cambio, los valores básicos de la organización, los flujos y herramientas de comunicación, etcétera.

⁵² Rodríguez Mancilla, Darío, *Diagnóstico organizacional*, p 32.

⁵³ Arellano Gault, David, *op.cit.*, p. 79.

El análisis situacional nos ayudará entonces a conocer el desarrollo de los aspectos básicos que componen los sistemas internos de una organización: sistema de recursos humanos, sistema financiero, sistema de mercado, sistema de producción o procesos, sistema de comunicaciones, sistema de control y mantenimiento estructural. La interrelación de todos estos elementos, vía actores y sistemas es fundamental a fin de encontrar las fortalezas y debilidades estratégicas. Para realizar el análisis interno podemos utilizar diversas herramientas de investigación como las encuestas, entrevistas, observación, observación participativa, etcétera.

Es importante tener presente que una organización es un sistema social y, como tal, también tiene un autodiagnóstico de su situación. En este sentido, las explicaciones de los propios involucrados acerca de la organización y de su estar y actuar en ella, forman parte importante del objeto de estudio complementando el resto de la información obtenida por el observador. Por esta razón, el diagnóstico organizacional deberá siempre ser un co-diagnóstico, ya sea que se realice con la participación de los integrantes de la organización, con la presencia de un consultor interno o con la ayuda de un consultor externo, lo importante es que se identifiquen los problemas de forma conjunta y se busquen alternativas de solución en la organización. El conocer de forma integral a la organización, con ayuda de instrumentos de investigación social, nos permite obtener una radiografía completa de la misma.

Por otro lado, a través del *análisis del entorno*, es decir, del análisis externo de la organización, nos permite obtener una fotografía de la realidad social de forma global, para construir una visión acerca de los límites y las potencialidades de los impactos posibles que pueden afectar a la organización. Los aspectos básicos de los sistemas externos son: el político, económico, social, cultural y tecnológico.

Todos estos factores inciden en la organización de manera positiva o negativa, según el tipo de relaciones que ésta establezca con el entorno; para plasmarlo en un documento funcional hay que elaborar un análisis de fuerzas llamado también Análisis FODA.

1.5.2 Análisis FODA

Kenneth Andrews, de la Escuela de Negocios de Harvard, estableció en 1971 que los cambios organizativos, en conjunto con los del medio ambiente, dan lugar a fuerzas, las cuales se pueden clasificar en oportunidades y amenazas (internas), fortalezas y debilidades (externas).⁵⁴ Así, se introdujo el análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, como método inductivo para conocer los factores clave y sus consecuencias en los aspectos organizativos.

Una *fortaleza* es un recurso o capacidad dentro de la organización, la cual puede utilizarse cabalmente para el logro de la misión u objetivos.

Una *oportunidad* es cualquier situación, existente o potencial, que favorezca el logro de la misión desde el contexto.

Una *debilidad* es una limitación, falla o defecto, la cual pueda llegar a evitar el logro de la misión organizacional.

Una *amenaza* es cualquier situación desfavorable, existente o potencial, la cual puede dañar las posibilidades de éxito de la misión u objetivos.

De la lista de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades se deducen las problemáticas genéricas de la organización, lo que permite definir los objetivos de resolución. En otras palabras, la lista de estos cuatro factores que

⁵⁴ Andrews citado por Arellano Gault, David, *Gestión Estratégica para el sector público: Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*, p. 113.

inciden en la organización se vuelve a una lógica hermenéutica, buscando encontrar, según la combinación de tales rubros en distintos escenarios organizados, el problema estratégico. Es aquí, cuando la combinación de estos rubros permite construir escenarios y pronósticos para crear realidades posibles permitiendo ubicar las necesidades, problemas y áreas de oportunidad.

1.5.3 Objetivos

La planeación se basa en tres tipos de proyecciones: la proyección de referencia, la proyección ideal y la proyección planeada⁵⁵. La primera es una predicción de lo que pasará sin tener un plan; la segunda, es el punto al cual se quiere llegar y el momento en que se quiere lograrlo; y la tercera, especifica hasta dónde se cree que se puede llegar al intentar lograr el ideal, de acuerdo con la disponibilidad de recursos y tiempo. La proyección planeada nos ayuda a vislumbrar y visualizar el estado o estados posibles que la organización quiere y puede alcanzar. A estos estados se les conoce como objetivos.

Los objetivos describen lo que la organización se propone lograr en el futuro a mediano y largo plazo dentro del periodo de una administración. Los objetivos constituyen los logros a alcanzar como resultado de la ejecución de un plan de desarrollo; expresan la intencionalidad de un plan en aras de la concreción de la imagen, objetivo o visión.

Los objetivos pueden ser de retención, cuando se quiere retener algo que ya se tiene en la organización o ya se ha logrado; o de obtención, cuando evidentemente se quiere obtener algo nuevo en beneficio de la organización.

Russell L. Ackoff⁵⁶ afirma que los objetivos deben contar con ciertas características específicas, las cuales permitirán hacer de éstos hechos mucho

⁵⁵ Ackoff, Russell L., *op.cit.*, p. 45.

⁵⁶ Ackoff, Russell L., *op.cit.*, p. 64.

más factibles y su consecución tenga muchas más probabilidades, como parte esencial de la planeación estratégica. Así, las particularidades obligadas de los objetivos son las siguientes:

- *Complementarios*. Todos los objetivos deben apoyarse entre sí para formar un efecto mucho más sólido y duradero.
- *Convenientes*. Apoyan la misión y la visión organizacional, ligado a los recursos y a los procesos.
- *Flexibles*. Deben adaptarse a los cambios, el rango de flexibilidad debe ser suficiente para que los objetivos se cumplan y no se vean afectados de manera negativa por incidencias del cambio interno o externo.
- *Obligatorios*. Toda la estructura organizativa y sus integrantes se rigen por ellos.
- *Comprensibles*. Todos los integrantes deben entender el objetivo, el porqué y a dónde los llevará como organización.
- *Factibles*. Deben acercarse a la realidad.
- *Aceptables*. Implica convencer a todos los participantes en el proceso y por lo tanto se necesitará de estilo y gusto al redactarlos.
- *Motivadores y participativos*. Los objetivos deben incluir a todos los integrantes de la organización y deben ser un factor motivante para hacerlos suyos y llevarlos a cabo. Es la parte más difícil porque aquí interviene la voluntad de cambio, los usos y las costumbres.

Los objetivos están vinculados a las *políticas*, las cuales se definen como las orientaciones generales de carácter filosófico, doctrinal y jurídico que guían las acciones dirigidas a realizar el conjunto de propósitos definidos. Son lineamientos que constituyen un marco dentro del cual deberán desarrollarse las actividades para alcanzar las metas, la visión y cumplir con la misión de las entidades o dependencias. Las políticas delimitan y encauzan la forma más adecuada de emplear los recursos; establecer los referentes básicos de las relaciones sociales, académicas, administrativas y extrainstitucionales.

1.5.4 Estrategias y tácticas

Determinar estrategias significa que entraremos en un proceso para plantear el curso de las acciones que la organización necesita instrumentar para avanzar en el logro de los objetivos; la estrategia se define como la forma de dirigir el cumplimiento de un plan y la consecución de las acciones programadas. El éxito de un plan dependerá mucho de las estrategias diseñadas para su realización; a su vez el éxito de las estrategias dependerá de su capacidad de vencer las resistencias en un ambiente de incertidumbre.

La estrategia es la pauta de decisiones, la cual adopta una organización para: a) determinar, configurar y revelar sus objetivos, metas y propósitos; b) elaborar las políticas y los puntos principales para el logro de esas metas; c) definir los negocios en los que la organización desea participar, el tipo de organización que pretende ser y la atención hacia sus empleados, públicos y sociedad, basado en un análisis profundo de la organización.

Dentro de la planeación estratégica los objetivos responden a la pregunta: ¿Qué? Las estrategias responden a la pregunta: ¿Cómo? Las tácticas responden a la pregunta: ¿Con qué? y se refieren a la especificación de los medios, los programas, proyectos, productos, acciones, etcétera, con los cuales lograremos concretar la estrategia y, por consecuencia, el logro de los objetivos.

Estrategia	Nivel de planteamiento a largo plazo en que se define <i>cómo</i> se propone concretar objetivos.
Táctica	Nivel en que se definen los modos de <i>qué hacer</i> conforme el mejor uso de recursos y del momento para emplearlos.

Esquema 6
Estrategias y tácticas

Existen diversos tipos de estrategia según los objetivos que se pretendan alcanzar y, en este sentido, podemos constituir una estrategia vinculada a diferentes objetivos de la organización. El presente trabajo, como ya se ha especificado, se centra en una planeación estratégica de la comunicación, de esta forma, hablaremos de estrategias y tácticas comunicativas.

Para reforzar este enfoque, Tompkins expresa su convicción respecto a la naturaleza esencialmente comunicacional de las decisiones de largo plazo en la empresa cuando señala: “la estrategia corporativa sólo puede ser creada en la comunicación”,⁵⁷ agregando lúcidamente que “la estrategia es un precursor simbólico de la acción”. Coincido con el autor en que la guía principal del recorrido de la empresa es, en sí misma, una llamada a la acción comunicativa de las organizaciones. Resulta de particular interés destacar que para este profesor de la Universidad de Colorado, la estrategia general de la organización cobra sentido sólo al ser creada a partir de la realidad comunicacional de la compañía.

⁵⁷ Tompkins, Phillip, “Translating Organizational Theory”, en *Handbook of Organizational Communication*, p. 87.

A cada estrategia, que es planeada para el futuro, le siguen las tácticas específicas, las cuales se convierten en productos tangibles e intangibles. Por las características de este trabajo de tesis, las tácticas se transforman en productos comunicacionales o acciones comunicacionales, elementos que dinamizarán las políticas, los programas y proyectos diseñados para la organización.

Las tácticas son la parte central del plan a través de las cuales se describen, de forma secuencial, las distintas actividades a utilizar para llevar a la práctica las estrategias, y conseguir alcanzar los objetivos definidos⁵⁸. Las tácticas deberán implicar la utilización de herramientas de comunicación para llegar a los públicos con los mensajes clave, sistematizados de manera integral con el fin de abarcar y tocar todos los puntos clave de la organización, es decir, a partir de una perspectiva integrada de las visiones de la estrategia de comunicación para la organización, enfoque que surge desde la escuela americana, donde podemos citar a Hallet⁵⁹ quien señala: “la estrategia de comunicación de la empresa cobra sentido a largo plazo, cuando integra a todos los componentes y recursos disponibles”.

Conrad⁶⁰ agrega a la estrategia de comunicación de la empresa una perspectiva de utilidad e instrumentalización cuando la pone al servicio del “análisis de situaciones”, o de “determinación de opciones viables” de acciones comunicacionales, que para el autor deben tener una “ejecución eficiente y unificadora de los recursos de la empresa”.

La estrategia es entonces la línea maestra para la toma de decisiones, las cuales tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización. Esta es la razón por la que la planeación dirigida a la obtención de soluciones eficaces se centre precisamente en las estrategias y se denomine: Planeación Estratégica.

⁵⁸ Wilcox, Dennis L., et.al., *op.cit.*, p. 161.

⁵⁹ Hallet, J., citado por Martín Martín, Fernando en *La comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación*, p. 88.

⁶⁰ Conrad, Charles, citado por Martín Martín, Fernando, *ibidem*.

Cuyos programas generales llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión cuya creación se ha concebido para darle a la organización una dirección unificada.

1.5.5 Implementación

El proceso de implementación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control, definiéndose “como el proceso de ejecución de la estrategia y se da al emprender acciones específicas que aseguran la consecución de los objetivos”.⁶¹

Por lo tanto, la implementación resulta fundamental para el éxito general de cualquier organización, pues pone en acción las estrategias y por lo tanto es una fase muy importante de la planeación estratégica, ya que hasta las estrategias mejor planeadas son una pérdida de tiempo sino hay una instrumentación adecuada, la cual nos asegure su éxito. La implementación, por lo tanto, será la fase de materialización del proyecto en su totalidad.

Una implementación inadecuada puede generar consecuencias inesperadas que causen problemas en la organización e insatisfacción en sus integrantes, además es muy probable que impida a la organización alcanzar sus objetivos organizacionales, o en este caso, de comunicación.

Es importante dejar en claro que una implementación adecuada comprende diversas consideraciones materiales, financieras, tecnológicas, etcétera, las cuales van de acuerdo con los objetivos planteados, sin embargo, la más importante será el respaldo de los integrantes de la organización hacia el proyecto, ya que en virtud de que una estrategia no se instrumenta por sí sola, la organización dependerá del personal para realizar las actividades, de esta manera, los recursos serán la parte más importante de la implementación.

⁶¹ Ackoff, Russell L., *Un concepto de planeación de empresas*, p. 91.

1.5.5.1 Recursos

La previsión de recursos implica la estimación de los recursos que necesitaremos para llevar a cabo nuestro plan y su distribución racional para hacer posible la ejecución de los programas y proyectos acordados. De esta manera, las fases de la previsión de recursos son: 1) determinar cuales serán las necesidades en cantidad y clase; 2) como se generan o adquieren; y 3) cuál será su distribución.

La previsión de recursos constituye un proceso de programación, el cual debe de mantener la coherencia entre los objetivos por alcanzar, las actividades a realizar y los recursos a emplear. Los recursos pueden ser: humanos, técnicos, financieros y materiales.

1.5.5.2 Evaluación

Esta etapa consiste en la verificación del cumplimiento de las acciones previstas, así como en la valoración de sus alcances, mediante programas de evaluación de cada uno de las acciones y productos definidos a partir de las estrategias. La evaluación y el seguimiento serán relativamente sencillos, si se establecen con precisión los objetivos y las metas. A partir de éstos habrán de definirse los indicadores, estándares o criterios, cuantitativos y cualitativos, para verificar el avance y los resultados de los programas, proyectos, acciones y productos.

Al finalizar este capítulo se han presentado el marco conceptual y teórico que soporta esta investigación. En el siguiente capítulo se dan a conocer con detalle las características de la organización estudiada y el análisis correspondiente.

2. Dirección General de Comunicación Social (DGCS)

Este trabajo de investigación tiene como objeto de estudio la Dirección General de Comunicación Social (DGCS) perteneciente a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), dependencia encargada del manejo y distribución de la información acerca de la Institución a la cual pertenece, teniendo como función práctica la de ser un puente entre la misma Universidad, la comunidad universitaria y la sociedad en general. La DGCS, además, es la encargada de la creación y mantenimiento de la imagen pública de la UNAM.

Por ello, en este capítulo se presenta una descripción general de la Universidad Nacional Autónoma de México, como una descripción del sistema en el cual se inserta la dependencia, así como el conjunto de información recabada con la que se elabora el diagnóstico organizacional de la Dirección General de Comunicación Social.

El proceso de diagnóstico organizacional está dividido en dos vertientes: un análisis situacional que se refiere a los aspectos internos y un análisis del entorno, referente a factores externos que pueden llegar a afectar a la dependencia. Ambos análisis permitieron percibir, reconocer y puntualizar diversas problemáticas de la comunicación dentro de la organización.

Para realizar el análisis situacional se utilizaron tres técnicas de investigación de campo: la entrevista, la encuesta y la observación participativa realizada mediante la prestación del servicio social por una temporalidad de seis meses. Además, se utilizaron fuentes primarias de información acerca de la DGCS, las cuales consistieron en entrevistas y encuestas realizadas al personal de la organización. Las fuentes secundarias consistieron en la revisión del único Manual de Organización con el cual cuenta la DGCS y algunos documentos internos que contenían información complementaria a dicho manual. De esta manera, se logró reunir datos pertinentes para esta investigación, los cuales

ayudaron a conocer y obtener una perspectiva de la situación interna, así como detectar los aspectos externos que influyen en la dependencia.

Con el conjunto de esta información se procedió a la elaboración del Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y, por consiguiente, a clasificar la información para la detección de problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación organizacional.

2.1 Antecedentes de la UNAM⁶²

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) es una institución de educación media y superior con carácter público, considerada la más importante en América Latina y una de las más reconocidas en el mundo, apareciendo por quinto año consecutivo en el listado de las 200 mejores universidades del mundo, publicado por el suplemento inglés *The Times*.⁶³

La Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México es el máximo ordenamiento jurídico que regula su personalidad, su estructura y su vida interna. En el artículo primero de dicha norma se establece: “La Universidad Nacional Autónoma de México es una corporación pública, organismo descentralizado del Estado dotado de plena capacidad jurídica y que tiene por fines impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura”⁶⁴.

La UNAM, desde hace más de 75 años, cuenta con autonomía para elegir a sus autoridades, administrar su patrimonio y establecer su propio régimen interno.

⁶² Noriega, Francisco y Olvera Rafael, *UNAM Espíritu en Movimiento*, Siglo XXI, 2001, p.11-12.

⁶³ Olivares Alonso, Emir, “La UNAM sube puestos en la lista de las mejores universidades”, *La Jornada*, 11 de Octubre del 2008, en <http://www.jornada.unam.mx/2008/10/11/index.php>

⁶⁴ Artículo 1 de la Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México en www.dgelu.unam.mx.

Esta facultad reconocida en el artículo tercero constitucional, ha dado origen a una amplia normativa interna, a través de Reglamentos, Acuerdos, Estatutos y otros instrumentos jurídicos que componen la variada Legislación Universitaria y regulan los múltiples aspectos académicos y administrativos de la UNAM. Educar, investigar y difundir el conocimiento y la cultura constituyen las funciones sustantivas de la Universidad.

Enseñanza escolarizada

La institución atiende a alumnos de los niveles de bachillerato, técnico, licenciatura y posgrado. El bachillerato cuenta con dos modalidades escolares, el plan de estudios anual, el cual se cursa en los nueve planteles de la Escuela Nacional Preparatoria y el plan de estudios semestral que se lleva en los cinco planteles del Colegio de Ciencias y Humanidades. Existen siete carreras técnicas, posteriores a la secundaria, en la escuelas Nacional de Música, Enfermería y de Estudios Profesionales Iztacala, así como en la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza. Los estudios de licenciatura de la Universidad incluyen 67 carreras profesionales, las cuales pueden ser cursadas en 18 facultades y 4 escuelas. Los estudios de posgrado (especialización, maestría y doctorado) son impartidos en escuelas, facultades, centros e institutos. En la UNAM se imparten en la actualidad 83 especializaciones, 131 maestrías y 45 doctorados.

Investigación

La UNAM lleva a cabo su labor de investigación en las áreas científica, tecnológica y humanística. La relevancia de esta labor se refleja en el hecho de que la Universidad realiza casi el 50 por ciento de las tareas de investigación efectuadas en México. Para el desarrollo de esta actividad sustantiva, la Institución designa el 25 por ciento de su presupuesto, aplicado anualmente a cerca de 4,000 proyectos de investigación.

En el área de investigación científica (tecnológica) laboran cerca de 2,000 académicos en 16 institutos, ocho centros y cinco programas universitarios de

investigación; en tanto, en el área humanística, la investigación se efectúa en nueve institutos, seis centros y dos programas de investigación, donde laboran más de 800 personas entre investigadores y técnicos académicos.

Cabe destacar que además de la investigación realizada por los centros e institutos, las facultades y escuelas también participan en esta tarea con la finalidad de reforzar su actividad docente, además de generar nuevos conocimientos, los cuales contribuyen a la solución de problemas de su área.

Difusión cultural

La tercera función sustantiva de la UNAM, se desarrolla mediante la realización de un festival cultural permanente gracias a la realización de actividades y programas que comprenden: cursos, conciertos, talleres, conferencias, exposiciones de pintura, representaciones teatrales, danza, cine, jornadas y ferias, etcétera.

La Coordinación de Difusión Cultural es el órgano responsable de apoyar e impulsar los programas y actividades culturales universitarios de manera integral, vinculándolos con la docencia e investigación. Es preocupación permanente de la Coordinación, mediante sus centros de extensión, direcciones, museos, recintos culturales, cursos y publicaciones fomentar la participación de los universitarios y de la población en general en el vasto quehacer cultural de la Magna Casa de Estudios.

Esta Coordinación es apoyada, en su tarea de difusión, por las diversas facultades, escuelas e institutos a través de sus propias publicaciones y eventos; por la DGCS a través de la gaceta UNAM, los impresos, spots de radio y televisión; y finalmente por el canal de televisión universitario: TV UNAM.

2.1.1 Filosofía⁶⁵

La misión de la Universidad se sintetiza en tres grandes propósitos:

Educar a mujeres y hombres

- Preparados para enfrentar los complejos problemas de la sociedad mexicana y de una competencia internacional basada en la ciencia y la tecnología.
- Capaces de actuar de manera solidaria en una sociedad que aún sufre carencias e injusticias.
- Con una formación humanista, la cual les permita encontrar sentido y razón a su vida y su práctica profesional.
- Y, finalmente, extiendan la racionalidad, la objetividad, el respeto, la tolerancia y el espíritu crítico como valores esenciales de la vida personal y de la convivencia civilizada.

Ampliar las fronteras del conocimiento mediante una investigación que:

- Apoye sistemáticamente la formación de profesionales y especialistas.
- Aporte soluciones a problemas universales y nacionales.
- Contribuya a sentar las bases de un desarrollo sustentable.

⁶⁵ Noriega, Francisco y Olvera Rafael, *UNAM Espíritu en Movimiento*, Siglo XXI, 2001, p. 15-16.

- Promueva la creación y fortalecimiento de una cultura propia.

Preservar y difundir la cultura nacional y los grandes valores de la cultura universal para:

- Enriquecer la formación de los alumnos de la Universidad.
- Beneficiar lo más ampliamente posible a toda la sociedad mexicana.
- Fortalecer la identidad nacional.

2.1.2 Identidad universitaria

Lema

El lema que anima a la Universidad Nacional Autónoma de México, “*Por mi raza hablará el espíritu*”, revela la vocación humanística a partir de la cual fue concebida. “Se significa en este lema la convicción de que la raza nuestra, elaborará una cultura de tendencias nuevas, de esencia espiritual y libérrima”, explicó el autor de esta celebre frase, José Vasconcelos, quien asumió la Rectoría de la UNAM en 1920.⁶⁶

Escudo

Durante su rectorado, José Vasconcelos dotó a la Universidad de su actual escudo, en el cual el águila mexicana y el cóndor andino, cual ave bicéfala, protegen el despliegue del mapa de América Latina, desde la frontera norte de México, hasta el cabo de Hornos en Chile, plasmando la unificación de los iberoamericanos: “Nuestro continente nuevo y antiguo, predestinado a contener

⁶⁶ Acerca de la UNAM, “Identidad UNAM” en www.unam.mx/acercaunam/identidad/lema.html.

una raza quinta, la raza cósmica, en la cual se fundirán las dispersas y se consumará la unidad”.⁶⁷

2.1.3 Infraestructura

Los edificios de la Universidad Nacional Autónoma de México, cuentan con un área construida aproximadamente de 1,700,000 metros cuadrados, distribuidos en el Distrito Federal, 16 estados de la República Mexicana, Estados Unidos y Canadá. Esta construcción comprende 998 edificios, de los cuales el 86 por ciento se destina a la docencia. Es así que esta institución educativa cuenta con 9 planteles de la Escuela Nacional Preparatoria y 5 del Colegio de Ciencias y Humanidades, a nivel bachillerato. Tiene, a nivel profesional, 18 facultades, 4 Escuelas Nacionales (Artes Plásticas, Enfermería y Obstetricia, Música y Trabajo Social), cinco unidades multidisciplinarias y seis Centros de Extensión Universitaria, dos de ellos en el extranjero.

Posee edificios históricos, murales, vitrales, esculturas, obras gráficas, salas de exposición, salas de conciertos, salas de teatro, imprentas, acuarios, museos. Además de bibliotecas, clínicas, jardines botánicos, supercomputadoras, observatorios astronómicos, buques oceanográficos, plataformas oceanográficas, ranchos e instalaciones para la práctica de 39 deportes y dos estadios.

Las instalaciones centrales de la Universidad Nacional Autónoma de México se ubican al sur del Distrito Federal en la zona de los pedregales. A este *campus* se le denomina Ciudad Universitaria (CU). Aquí se localiza la Torre de Rectoría, la cual alberga las oficinas de los principales órganos de gobierno de la Institución, además de la mayoría de las facultades, institutos, centros de investigación y diversas instalaciones destinadas a la difusión cultural y a las actividades deportivas. El espacio sobre el que se asientan estas edificaciones armoniza con

⁶⁷ Acerca de la UNAM, “Identidad UNAM” en www.unam.mx/acercaunam/identidad/index.html.

la riqueza natural del área, plena de vegetación y roca volcánica, de la cual un 40 por ciento está protegido como reserva ecológica.

2.1.4 Estructura organizacional⁶⁸

La estructura organizacional de la UNAM está formada por el Consejo Universitario, la Junta de Gobierno, el Rector, el Patronato Universitario, los Órganos Colegiados de coordinación y asesoría, las Facultades y Escuelas, Institutos y Centros de investigación, dependencias de difusión cultural y dependencias administrativas.

Además, encontramos las Unidades y Secretarías Administrativas, las cuales se crearon como apoyo a las funciones sustantivas de docencia, investigación y difusión de la cultura. Las Secretarías Administrativas se ubican en aquellas entidades cuyo objetivo está enfocado principalmente a la docencia y a la investigación y las Unidades Administrativas lo están en aquellas dependencias cuyo fin es la difusión de la cultura y la administración central. Principalmente, se encargan de los trámites administrativos relacionados entre otros, con el ejercicio del presupuesto, la administración del personal y el suministro de los bienes y servicios para el funcionamiento de las entidades.

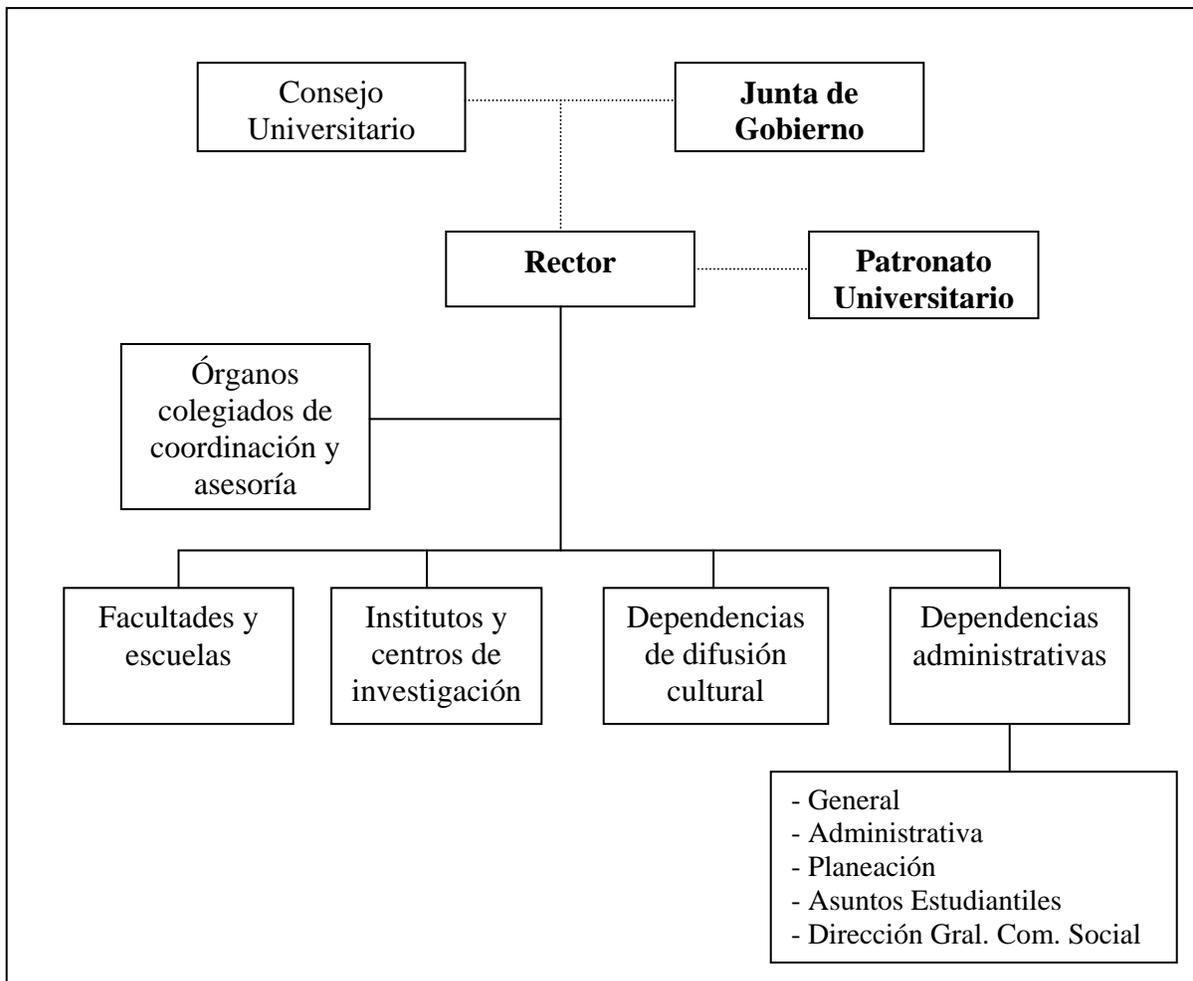
Las actividades de la Administración Central de la Universidad se llevan a cabo a través de cuatro secretarías: a) General, b) Administrativa, c) Planeación y d) Asuntos Estudiantiles. Además de la oficina del Abogado General y la Dirección General de Comunicación Social.

⁶⁸ Noriega, Francisco y Olvera Rafael, UNAM Espíritu en Movimiento, Siglo XXI, 2001, p.25-26.



Organigrama⁶⁹

Universidad Nacional Autónoma de México



⁶⁹ Fuente: Manual de organización de la Dirección General de Comunicación Social, p. 3

2.2 Antecedentes de la Dirección General de Comunicación Social (DGCS)

Ya que este trabajo tiene como objeto de estudio la Dirección General de Comunicación Social (DGCS), es preciso hacer un breve recorrido por el origen y desarrollo de las oficinas de comunicación social en nuestro país con el objetivo de contar con un panorama de la comunicación aplicada en los sectores públicos.

La comunicación social es un campo de estudio que explora principalmente las áreas de la información que puede ser percibida, transmitida y entendida, así como el impacto que puede tener en la sociedad a través de su difusión.

Las oficinas de comunicación social en el sector público en México tienen su origen en la práctica de las relaciones públicas y datan del año 1931, en el que Lázaro Cárdenas del Río, secretario de Gobernación durante la gestión presidencial de Pascual Ortiz Rubio, creó una oficina encargada de recopilar la información emitida por las demás oficinas gubernamentales, con el propósito de informar a la opinión pública. En 1938, el general Cárdenas, durante su gestión presidencial, modificó la Ley Orgánica de la Administración Pública y creó lo que sería la Dirección General de Información de la Presidencia.

Años más tarde, en 1946, durante el sexenio de Miguel Alemán Valdés, se constituyó la primera oficina de prensa dentro del Gobierno y se emitieron los primeros boletines de prensa oficiales. A partir de entonces, cada una de las dependencias gubernamentales y entidades paraestatales incorporaron departamentos o direcciones propias de relaciones públicas con diferentes denominaciones, entre las cuales figuran prensa, difusión, información, comunicación social, prensa y propaganda y relaciones institucionales.

La función de relaciones públicas en el sector público pasó a un segundo término a finales de la década de 1970, a partir del Gobierno de José López

Portillo, quién convirtió la Dirección General de Información y Relaciones Públicas de la Presidencia de la República en una Coordinación General de Comunicación Social de la Presidencia de la República. Esto permitió un concepto más amplio de la comunicación y este patrón fue adoptado de inmediato por cada una de las dependencias oficiales y gobierno de los estados, además de algunas organizaciones públicas que sustituyeron sus áreas de relaciones públicas por unidades de comunicación social.⁷⁰

Sin embargo, a estos departamentos les eran asignadas tareas “meramente operativas, complementarias e, incluso, intrascendentes. En ocasiones estos departamentos se abocaban únicamente a proporcionar apoyo para eventos institucionales (contratación de servicios, edecanes, etcétera) y atender módulos de información”⁷¹, dejando de lado las funciones sustantivas que el uso de la comunicación podía ofrecer a la organización.

Como puede observarse, le creación de oficinas de comunicación social, como áreas funcionales en la organización del sector público, fue un patrón adoptado en todas las dependencias públicas y oficinas de gobierno, las cuales en primera instancia se dedicaban exclusivamente a actividades relacionadas con las relaciones públicas, sin embargo, más adelante y a consecuencia de un cambio nominativo que incluía el concepto de Comunicación Social, se pudo establecer un marco más amplio de actividades en este tipo de departamentos. No obstante, al no contar con una metodología específica y un concepto claro de lo que estos departamentos podían ofrecer a las instituciones mediante el uso y la aplicación de la comunicación, nunca se lograron desarrollar de manera óptima y, por tanto, su papel como parte importante y crucial de la organización fue desvalorado.

⁷⁰ Bonilla Gutiérrez, Carlos, *op.cit.*, p. 65-67.

⁷¹ Bonilla Gutiérrez, Carlos, *op.cit.*, p. 65-67.

Creación de la Dirección General de Comunicación Social (DGCS)

En 1943 la Universidad Nacional Autónoma de México crea un departamento especializado en difundir información de las actividades de la Universidad, llamado en un principio Departamento de Información. A lo largo de su historia ha sufrido cambios en su denominación, sin embargo, las actividades sustantivas que desempeña siguen siendo las mismas y tienen el propósito de mantener informada a la comunidad estudiantil así como a la sociedad.

Actualmente, esta dependencia se denomina Dirección General de Comunicación Social (DGCS) y está ubicada dentro del Campus de Ciudad Universitaria en Av. Insurgentes Sur No. 3000, en el edificio ex-zona comercial, a un costado de la Torre de Rectoría.

La DGCS es clasificada como una organización de servicios en el rubro de la comunicación ya que satisface a través de diversos productos y acciones las necesidades informativas de sus públicos y pertenece a una institución educativa de carácter público.

2.2.1 Filosofía⁷²

El objetivo de la Dirección General de Comunicación Social (DGCS) es informar a la comunidad universitaria y a la opinión pública lo relacionado con el quehacer académico, científico, tecnológico, cultural, deportivo y administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Visión

Ser modelo de vanguardia entre las demás dependencias de la UNAM, por su eficiencia, confiabilidad y respetabilidad, al haber logrado niveles de excelencia en la proyección de la imagen positiva de la Universidad.

⁷² Fuente: Manual de Organización de la Dirección General de Comunicación Social, p. 10.

Misión

La misión general de la Dirección General de Comunicación Social (DGCS) es contribuir con la misión de la UNAM, promoviendo a través de acciones comunicativas, las tareas sustantivas de la Institución: docencia, investigación y difusión de la cultura, para fortalecer así la imagen positiva de la Universidad ante la sociedad.

Valores

- Colaboración
- Compromiso
- Eficiencia
- Lealtad
- Honestidad
- Trabajo en Equipo
- Responsabilidad
- Excelencia
- Respeto

2.2.2 Personal

La DGCS está integrada por aproximadamente 150 empleados clasificados por su posición en la estructura organizativa, como personal de confianza (directivos, subdirectores, jefes de área, coordinadores, asistentes ejecutivas); personal de base o sindicalizados (oficiales de transporte, secretarías, ayudantes generales, vigilantes, oficiales administrativos, etcétera), y el personal de servicio social, los cuáles se desenvuelven en las siete diferentes áreas que conforman la organización.

2.2.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la DGCS está dividida en seis áreas diferentes coordinadas por una Dirección General.

Secretaría Auxiliar. Ordena y disciplina las actividades de la Dirección General de Comunicación Social con el fin de efficientizar los procesos.

Dirección de Información. Coordina las actividades de información de la UNAM a la comunidad universitaria y a la sociedad, a través de los medios internos y externos.

Dirección de Gaceta. Se encarga de la realización de la Gaceta UNAM, principal órgano informativo de la Universidad.

Dirección de Análisis y Publicidad. Evalúa, analiza y monitorea la información acerca de la Universidad que se produce en los diferentes medios de comunicación y trata de mantener una buena imagen de la misma hacia el exterior.

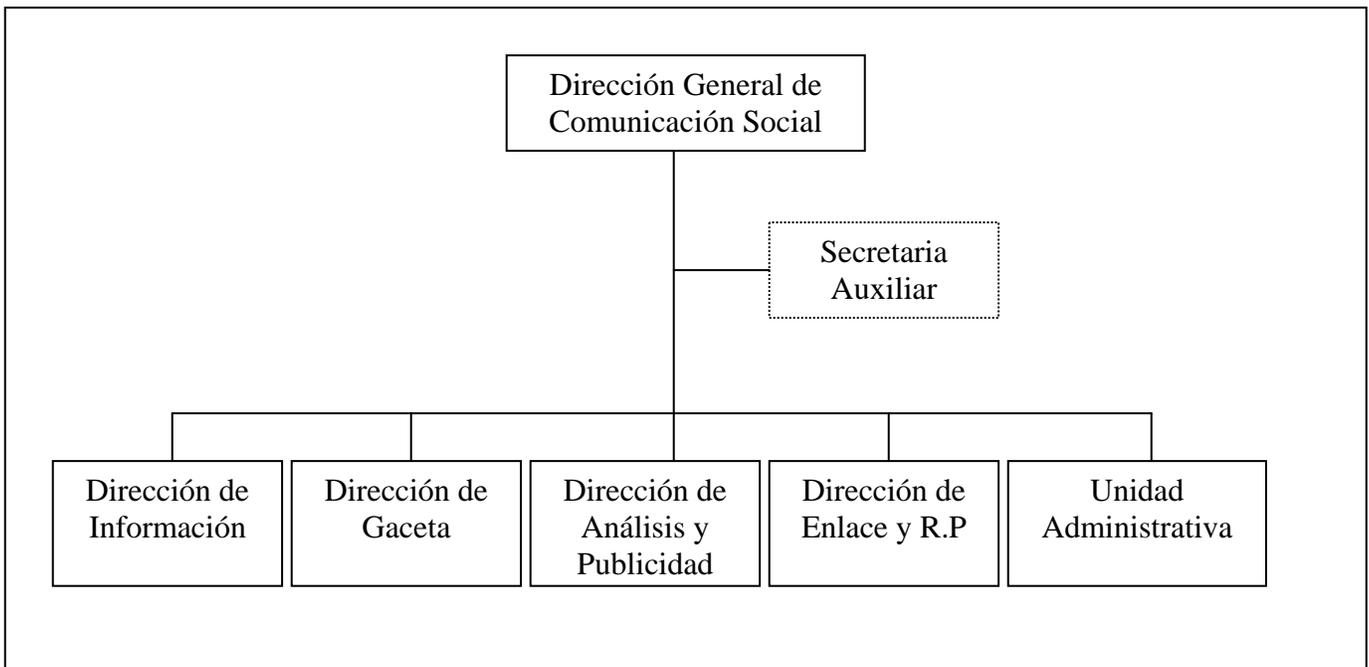
Dirección de Enlace y Relaciones Públicas. Mantiene una buena imagen pública, mediante el establecimiento de relaciones y comunicación con las diferentes áreas, facultades, institutos y escuelas de la Universidad de tal manera que éstas estén bien informadas. Además de coordinar las tareas de relaciones públicas de la Dirección General de Comunicación Social.

Unidad Administrativa. Administra de manera óptima los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros asignados a la Dirección General de Comunicación Social, con el fin de que logre los objetivos que se le asignan.



Organigrama⁷³

Dirección General de Comunicación Social



⁷³ Fuente: Manual de Organización de la Dirección General de Comunicación Social, p.18.

2.2.4 Funciones⁷⁴

Las funciones sustantivas de la Dirección General de Comunicación Social representan sus objetivos y el porque de la existencia de la organización, a partir de éstas se dinamiza su estructura, procesos, recursos e integrantes. A continuación se describen las principales:

- Emitir la Gaceta UNAM.
- Apoyar la labor de los representantes de los medios de información nacionales, los cuales requieran conocer de los avances y logros que la UNAM realiza.
- Complementar la formación y actualización de los estudios y profesionales del periodismo.
- Ampliar el conocimiento público sobre el quehacer académico, científico, tecnológico, cultural, deportivo y administrativo de la institución.
- Garantizar la utilización adecuada y eficaz de la emisión de mensajes noticiosos relativos al quehacer sustantivo de la UNAM.
- Analizar y evaluar el impacto causado por la información institucional en la comunidad universitaria y en la opinión pública.
- Dar apoyo y asesoría, en el ámbito de su competencia, a las dependencias universitarias solicitantes.

⁷⁴ Fuente: Manual de Organización de la Dirección General de Comunicación Social, p. 25.

2.2.5 Flujos de comunicación interna en la DGCS

La comunicación predominante en la DGCS es descendente ya que las autoridades (jefes o directivos) son los que mantienen las líneas de acción y los parámetros de trabajo a través de instrucciones, ordenes, avisos, etcétera, regularmente de tipo interpersonal e informal. La comunicación ascendente preponderante también es de este tipo. Existen algunas actividades propias de la comunicación interna como cartas, memorandos, reuniones, etcétera, que son manejadas por lo general a través de los niveles jerárquicos más altos, es decir entre los directivos o jefes de área.

También cuentan con un manual de organización denominado “Manual de Bienvenida para el Personal de Confianza”, el cual condensa los antecedentes de la dependencia, su filosofía, su estructura, etcétera. Esta información sólo está disponible para el personal de confianza de la dependencia, como lo indica su nombre, por lo que el resto del personal no está enterado ni de su existencia ni de la información contenida en él; además de que todavía se encuentra en la etapa de revisión y aprobación. También se elabora un periódico mural, el cual difunde principalmente anuncios personales, eventos de la UNAM y asuntos sindicales; no es utilizado para fines comunicativos laborales u organizacionales propios de la dependencia.

Estas actividades de comunicación, aunque existen y se manejan como parte de la actividad diaria de interacción interna de la organización, no surgen como parte de un programa propio de comunicación organizacional, lo que provoca que la dependencia genere comunicación, pero con flujos deficientes de información, incidiendo de manera negativa en las relaciones laborales, la motivación, el buen manejo del liderazgo y, en general, en el ambiente laboral de la organización. Esta dinámica genera consecuencias graves para el desarrollo de la dependencia y el logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazos. Al

contrario de su comunicación externa, la cual, paradójicamente, es bastante efectiva y cumple de manera cabal con sus objetivos.

Sin embargo, esto no quiere decir que los problemas de comunicación interna no deban ser atendidos, ya que de un buen funcionamiento interno depende gran parte el éxito ante la sociedad o el público al que atiende. Siempre es mejor contar con recursos humanos satisfechos con lo que hacen y dispuestos a aportar acciones propositivas a la organización invirtiendo tiempo, conocimiento, esfuerzo, mejoras, etcétera, que con integrantes insatisfechos o apáticos que poco a poco contagian esta actitud al resto de la organización y obstaculizan los procesos dejando un margen mayor para los errores.

2.2.6 Productos y acciones comunicacionales externas

Los productos comunicacionales de tipo informativo que realiza la Dirección General de Comunicación Social son:

Gaceta

- Principal órgano informativo dentro de la Universidad.
- Es editada dos veces a la semana, lunes y jueves.
- Tiene un tiraje de 80,000 ejemplares los lunes y de 40,000 los jueves.
- Se distribuye en todos los espacios de la UNAM, es decir, facultades, escuelas, preparatorias, unidades administrativas, secretarías, institutos, bibliotecas, hemeroteca, etcétera.
- La 1era. y 2do. forros están impresos a selección de color, los interiores a una tinta.
- Cuenta con insertos impresos a selección de color, los cuales ofrecen información diversa, tales como “Agenda”, “El Faro, la luz de la ciencia”, “Entérate”.

- Ofrece espacios para publicidad, lo que constituye una fuente de ingresos.
- Informa mediante artículos, reportajes, notas periodísticas y entrevistas.
- Difunde convocatorias provenientes de las diversas facultades, escuelas o institutos de la UNAM, además de las escuelas incorporadas.
- Cuenta con difusión en Internet a través de su sitio al cual se puede acceder por medio de la página de la UNAM o por la siguiente dirección: <http://www.dgcs.unam.mx/gacetaweb/>
- Maneja la información más relevante del quehacer académico, científico, cultural y deportivo de la UNAM.

Proyecto UNAM

- Es un espacio periodístico, el cual se publica en el periódico *El Universal* (periódico de edición nacional).
- Tiene una periodicidad semanal, editado cada jueves.
- Su tiraje es de acuerdo al del periódico.
- Se imprime a selección de color.
- Maneja información científica, médica, ecológica, deportiva, cultural, etcétera, de interés para la sociedad en general.
- La redacción de la información es en un lenguaje claro y accesible a todo público.

Cartel “El Mural”

- Es editado cada 15 días.
- Tiene un tiraje de 150 ejemplares.
- Maneja la información del quehacer académico, científico y cultural.
- Se distribuye en las facultades y escuelas de la UNAM.
- Se imprime a selección de color y en un formato de 1.50 x 1.00 m.

- Presenta información cultural, científica, deportiva de manera clara y concisa.

Relaciones Públicas

- Las relaciones públicas principalmente se realizan a través de la *publicity* e incluyen la elaboración de boletines de prensa y la organización de ruedas de prensa y conferencias.
- El departamento de prensa es el encargado de la *publicity* y está integrado por profesionales de la comunicación.
- Entre su personal del área de prensa encontramos a reporteros, fotógrafos, editores, correctores y diseñadores.
- El departamento de prensa cubre los eventos relacionados con la UNAM.
- Se realizan reportajes, notas informativas, entrevistas.
- La información se presenta en un lenguaje claro, actual y preciso.

Publicidad

- La publicidad se lleva a cabo a través de la creación y distribución de impresos, spots de radio y televisión, y carteles de gran formato de publicidad exterior.
- Los impresos y spots se realizan en apoyo al tema de campaña que esté manejando la UNAM en determinado momento. Como ejemplos de estas campañas tenemos: “Grande por su gente”, “450 años”, “UNAM en cifras”, “Conoce tu universidad”, “Gaceta en línea y 50 años”, “75 años de autonomía”, “Aquí estamos los universitarios 2005”, etcétera.
- Los carteles están impresos a selección de color. Su distribución va de acuerdo al número de lugares específicos dentro de la UNAM en los cuales se colocan de acuerdo al tiempo de duración del tema de campaña a la que apoyan. No se distribuye a todos los espacios

universitarios, por lo que su difusión es deficiente y no llega a toda la comunidad universitaria.

- La información es clara y precisa.
- Manejan información científica, cultural, médica, deportiva, académica, administrativa, etcétera. Toda la información es referente a la UNAM y está enfocada a mejorar la imagen de la Institución promoviendo los aspectos más positivos de la misma.

Página de Internet

- El acceso es directo a través de su dirección electrónica: www.dgcs.unam.mx
- Está bien organizada y presenta un menú sencillo permitiendo al usuario visualizar de manera rápida los contenidos de la misma
- Contiene la versión en línea de todos los productos informativos de la DGCS: boletines, síntesis informativas, impresos, spots de radio y televisión, además de la página del Rector.

 <p>GOBIERNO Wolf Luis Mochán, nuevo director de Ciencias Físicas. □ 20</p>	<p>ACADEMIA Investigan en Fisiología mecanismos de muerte neuronal □ 10</p>	<p>COMUNIDAD Bécalos UNAM entrega mil cien apoyos a alumnos de excelencia de bachillerato y licenciatura □ 6</p>
---	--	---

Ciudad Universitaria
3 de noviembre de 2006
Número 3,939
ISSN 0188-5138

UNAM
Ideas en Libertad

Gaceta

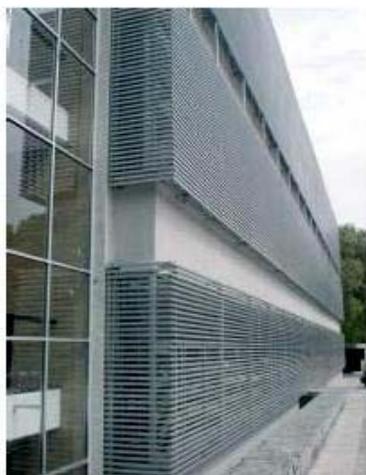


ORGANO INFORMATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Reacondicionan mil 600 metros cuadrados de instalaciones que pertenecían a Biomédicas

Nuevos espacios para la Facultad de Química

El edificio F consta de 12 laboratorios de investigación experimental con tecnología de punta y seis cubículos para investigación teórica □ Se habilitaron amplios lugares de trabajo y convivencia para estudiantes □ 7 y 14-15



Aspecto de la nueva fachada de Biomédicas y uno de los sitios exteriores en Química para el estudio y esparcimiento. Fotos: Juan Antonio López.

Gaceta en línea: www.gaceta.unam.mx



TECNOLOGÍA PUMA Fue desarrollada en el Centro de Investigación en Energía, campus Morelos

EL DATO
 Con estos controladores solares, las habitaciones se vuelven más frescas en épocas de calor y más cálidas en épocas de frío

Aportan confort térmico en habitaciones

Crean filtros solares para edificaciones

Permiten el paso de la luz visible y detienen, casi en su totalidad, los rayos infrarrojos y ultravioleta. Serán fabricados en Morelos

SABÍAS QUE...
 Hojas de polímeros con recubrimientos semiconductoros para el control de la radiación solar se han utilizado en el diseño e instalación de áreas de lectura libre, patios y andadores en el CIE y en CI.

Prototipos de controladores solares (también llamados filtros solares IR-UV) que minimizan los efectos de la radiación solar en el interior de todo tipo de edificaciones fueron desarrollados por miembros de la Coordinación de Recubrimientos Ópticos y Optoelectrónicos (CROO), encabezados por Karunakaran Nair Padmanabhan Pankajeshy, del Centro de Investigación en Energía (CIE), campus Morelos.

Estos controladores solares están hechos con recubrimientos semiconductoros—materiales con características ópticas y eléctricas—, gracias a los cuales pueden absorber, reflejar o transmitir la luz solar.
 "Los filtros solares IR-UV permiten el paso de la luz visible controlable y detienen, casi en su totalidad, los rayos infrarrojos (IR) y ultravioleta (UV), responsables de la elevación de la temperatura y del deterioro de algunos materiales. De esta manera, al aplicarse en vidrio y policarbonato, aportan confort térmico en habitaciones o dormitorios expuestos al Sol", explica Aarón Sánchez Juárez, uno de los miembros de la CROO y, también, secretario de Gestión Tecnológica y Vinculación del CIE.

Asimismo, estos controladores solares hacen que el tiempo de uso de aparatos de climatización artificial disminuya, con lo que se ahorra energía eléctrica; brindan una buena iluminación en el interior y una excelente visibilidad hacia el exterior de edificios y casas, sin distorsionar los colores; y protegen objetos fotosensibles localizados dentro de aquellos, como obras de arte, textiles, libros...
 Vista descausada
 Los recubrimientos semiconductoros de estos controladores solares están elaborados con un compuesto binario basado en un metal que puede ser aluminio de cobre, de plata, de níquel o de estaño.
 En un sustrato (vidrio o policarbonato) se hacen crecer estos recubrimientos semiconductoros, los cuales son materiales sólidos muy delgados (películas delgadas), cuyo espesor no es mayor a media micra.
 Así, por ejemplo, a las características del policarbonato (ligereza, manualidad, resis-

Tecnología barata

Los recubrimientos semiconductoros crean a temperatura ambiente

La tecnología de recubrimientos semiconductoros es muy barata, ya que éstos crecen a temperatura ambiente. Para evitar que se degraden al interactuar con dicho temperatura y así inhibir las reacciones químicas en patios, son encapsulados con otro recubrimiento protector.

tencia y durabilidad) se añaden las propiedades ópticas de tales recubrimientos.
 Cuando los controladores solares desarrollados en el CIE se aplican en domos, 50% de los rayos infrarrojos es rechazado, con lo cual disminuye el calor hacia el interior y se crean zonas de temperatura agradable y con buena visibilidad.
 En el caso del vidrio se utiliza la misma metodología de laminación empleada en la fabricación de parabrisas: los filtros solares IR-UV se colocan en acetatos que se laminan entre dos vidrios. Así se obtienen unos productos que proporcionan la seguridad de los vidrios laminados (no se astillan) y el confort óptico y térmico de los controladores solares.
 "Los semiconductores depositados en los acetatos sólo dejan pasar una porción de la luz que equivale a la zona donde nuestros ojos tienen la mejor o máxima visión, es decir, en el verde-amarillo. Por ello, la vista se siente descausada."

Producción y comercialización
 La tecnología de estos controladores solares va a transferirse a una empresa del estado de Morelos que comenzará a producirlos y aplicarlos en diversos productos de vidrio y policarbonato dentro de unos tres meses, aproximadamente.
 "Por ejemplo, va a fabricar domos de diferente configuración geométrica (las tradicionales piramidales tipo pirámido), gracias a que encontramos la forma en que el policarbonato puede transformarse", dice el investigador universitario.

Desempeño térmico
 El desempeño térmico de los recubrimientos semiconductoros fue resultado con la colaboración del doctor Claudio Estrada Gascón, director del CIE, y su equipo.
 Otros participantes
 Otros investigadores de la CROO que participan en este proyecto son los doctores Santhamma Nair Malpealil y Aarón Sánchez Juárez, el maestro José Campos Álvarez y el ingeniero Oscar Gómez Daza Almedares, (Fernando Guzmán Aguilar)



EN VENTANAS Los filtros se colocan en acetatos que se laminan entre dos vidrios



DOMO Ideal para crear zonas de temperatura agradable y con buena visibilidad



RECHAZO Este domo rechaza la mitad de los rayos infrarrojos que llegan a él

Usos múltiples

En vidrio y policarbonato tienen diversas aplicaciones

Aplicados en vidrio, podrán aprovecharse en:

- Costas, donde disminuirán la radiación infrarroja en 30%, con lo cual se ahorrará energía eléctrica destinada al uso de aparatos de climatización artificial
- Zonas del norte del país, donde las temperaturas son extremas
- Escuelas primarias y secundarias, que por normatividad deben tener vidrios irrompibles o antistáticos
- Grandes edificios, donde brindarán una buena iluminación en el interior y una excelente visibilidad hacia el exterior

Aplicados en policarbonato, podrán aprovecharse en:

- Casas con espacios que requieren cubiertas translúcidas, como estudios, talleres, pasillos, etc.
- Albercas de hoteles y balnearios (con ellos habrá una disminución de quemaduras de piel por exposición al Sol y del uso de bloqueadores solares)

1.25 por 1.10 metros miden en vidrio (dorado y verde claro)

1.22 por 2.44 metros miden en policarbonato

Impresos

Carteles publicados como parte de las Campañas “La UNAM en cifras” y “Conoce tu universidad”, distribuidos en las diversas instalaciones de la UNAM

La UNAM en CIFRAS

Más de
39,000 computadoras,
30,000 puertos de red,
350 servidores de internet

El Centro de Cómputo de la UNAM,
el más grande y pionero en América Latina

3'000,000 de visitas diarias
en promedio a sus páginas web

Más de **68,000** cuentas de
correo electrónico

Su Red Nacional de Videoconferencias
Interactivas enlaza a **232** aulas en **37**
instituciones nacionales



CÓMPUTO ACADÉMICO

**Conoce tu
Universidad**

La UNAM

recibe cada año a
66 mil nuevos
alumnos mexicanos



Es tu universidad
**Es la Universidad
de la Nación Mexicana**

© 2005, Oscar Pineda, DFM

2.3 Análisis situacional

El análisis situacional se realizó en función de ocho variables, las cuales permitieron describir y comprender la situación interna de la DGCS.

Para comenzar el análisis interno se realizó una encuesta con un universo muestral de 150 encuestas, con lo cual se cubrió el total del personal. Cada encuesta estuvo conformada por 30 preguntas con el objetivo de recabar la opinión del personal de la dependencia respecto a su trabajo, sus compañeros, jefes, el ambiente laboral y la opinión de sí mismos dentro de la dependencia (Véase Anexo 1).

El cuestionario fue dividido en bloques temáticos para un manejo eficiente y ordenado de la información. Éstos quedaron clasificados de la siguiente manera, los números entre paréntesis indican las preguntas pertenecientes a cada bloque:

- A. Trabajo, actividades, habilidades y funciones (1-5)
- B. Contribuciones y Satisfacciones (6-7)
- C. Comunicación con los compañeros (8-10)
- D. Elaboración de Propuestas (11)
- E. Conocimiento de la DGCS e importancia de sus funciones (12-17)
- F. Lugar y equipo de trabajo (18)
- G. Opinión sobre el jefe inmediato y las autoridades (19-27)
- H. Capacitación (28-30)

Esta información arrojó datos importantes que proporcionaron un parámetro para medir el clima laboral que se vive en la organización, incluyendo cuestiones organizacionales tales como el liderazgo, las comunicaciones, la infraestructura, la imagen interna y la motivación, etcétera (Véase anexo 1 para consultar tabulación). A continuación se presentan los resultados de cada una de las preguntas que conforman los bloques temáticos mencionados anteriormente.

A. Trabajo, actividades, habilidades y funciones (1-5)

1. En cuestión de aceptación del trabajo se encontró que al 75 por ciento del personal le resulta aburrido, le da flojera o sólo algunas veces le resulta agradable realizar su trabajo. Y sólo el 25 por ciento afirmó que su trabajo es satisfactorio, le gusta hacerlo e incluso le parece interesante. Es evidente como una gran parte de la población está insatisfecha con sus labores.

2. En la segunda pregunta de este bloque se constató la opinión de los empleados acerca de sus actividades, al 65 por ciento le parecen aburridas, rutinarias o indiferentes. Y sólo el 35 por ciento las califica como importantes, necesarias o indispensables para el logro de los objetivos.

3. El 77 por ciento de los empleados afirman, en un sentido positivo, que sus actividades están relacionadas con su preparación y habilidades, en contra del 23 por ciento que afirma que les falta preparación.

4. Al hablar de la oportunidad de cambiar de funciones, el 60 por ciento de los empleados afirma que sí les gustaría cambiar en este sentido y el 40 por ciento restante desea continuar con las mismas funciones.

5. En cuanto a la contribución para el logro de los objetivos organizacionales el 70 por ciento de los integrantes creen que su participación no contribuye a lograrlos y sólo el 30 por ciento está convencido de que sí contribuye.

B. Contribuciones y satisfacciones (6-7)

6. En cuanto a sentimientos de orgullo y motivación por el trabajo el 70 por ciento de los empleados afirma no tener estos sentimientos, y el 27 por ciento los siente sólo cuando recibe alguna felicitación de su superior.

7. La falta de orgullo y motivación por el trabajo se extiende a las familias de los empleados, el 65 por ciento describe a sus familias como indiferente acerca de su trabajo en la dependencia. El 24 por ciento, por otro lado, afirma recibir críticas de su familia por ser parte de esa organización; al 8 por ciento le sugieren cambiar de trabajo y únicamente en el 3 por ciento de los encuestados sus familiares les manifiestan estar orgullosos por su pertenencia a la DGCS de la UNAM.

C. Comunicación con los compañeros (8-10)

8. En cuanto a la valoración sobre el trabajo realizado por sus propios compañeros, el 54 por ciento afirma es más importante que el suyo o simplemente no tiene nada de diferente. El 46 por ciento lo califica tan importante como el suyo o le parece interesante.

9. Al preguntarles si entablaban comunicación con sus compañeros sobre el trabajo, a un porcentaje de 84 por ciento no le interesa hablar de nada con ellos o no lo hacen porque no se tienen confianza. Sólo el 10 por ciento afirma comentar con todos lo que les pasa y el 6 por ciento restante afirma hacerlo sólo con algunos.

10. Sobre el interés para relacionarse con los compañeros de trabajo, el 60 por ciento dice hacerlo regularmente. Al 27 por ciento le interesa relacionarse con sus compañeros sólo para cuestiones laborales

mientras que al 4 por ciento no le interesa. El 9 por ciento dice que todos participan en el logro de los objetivos.

D. Elaboración de propuestas (11)

11. Respecto a la posibilidad de realizar modificaciones para mejorar las áreas de la dependencia, el 93 por ciento de los empleados aceptaría con gusto las modificaciones e incluso participaría haciendo nuevas propuestas. Sólo el 7 por ciento no estaría de acuerdo o simplemente no le interesa hacer cambios.

E. Conocimiento de la DGCS e importancia de sus funciones (12-17)

12. Al preguntar si conocían los objetivos de la dependencia el 87 por ciento de los integrantes afirmó que nadie se los había informado, sólo se los imaginaba o no le interesaba conocerlos; mientras el 13 por ciento restante dice saber de ellos.

13. En relación con la actitud del personal y su efecto en la imagen de la organización el 73 por ciento de los encuestados están conscientes que su actitud repercute de forma negativa o positiva en la percepción de los usuarios y por tanto estarían dispuestos a mejorar su actitud. En sentido negativo, el 27 por ciento afirmó que no le interesaba la imagen de la dependencia o simplemente actuaba igual que sus compañeros.

14. En cuestión del desempeño de la DGCS en comparación con otras dependencias de la UNAM, el 57 por ciento afirma que se requiere trabajo y dedicación para lograr que la DGCS sea la mejor de la UNAM, el 22 por ciento percibe a la dependencia como igual a las otras y el 6 por ciento dice que le falta mucho para estar al nivel de otras

dependencias. Sólo el 15 por ciento afirma que la dependencia ya es la mejor de la UNAM.

15. En esta pregunta se les cuestionó acerca de la atención y el servicio a los usuarios como un valor de la DGCS, y se encontró que el 67 por ciento no sabe qué es un valor o no está seguro de ello. El 33 por ciento dice: la atención y el servicio a los usuarios si son valores de la dependencia y además existen otros más. Por lo que la mayoría de los empleados no conocen los valores con los cuales se rige la dependencia.

16. Sobre si la dependencia brinda algún beneficio a la sociedad, el 60 por ciento dice que definitivamente no o simplemente no está seguro. Para el 40 por ciento, la dependencia sí brinda beneficios a la sociedad.

17. Al cuestionarles sobre el tipo y la cantidad de información recibida a su ingreso a la dependencia, se encontró que el 84 por ciento de los integrantes nunca recibió información, fue muy general o se le ofreció sobre la marcha. Sólo el 16 por ciento afirma que sí recibió información detallada

F. Lugar y equipo de trabajo (18)

18. Sobre el lugar de trabajo, el equipo y el material, el 78 por ciento del personal afirma es el adecuado y, por lo tanto, le permite realizar productivamente sus funciones. En cambio, el 22 por ciento dice le son indiferentes o simplemente limitan su productividad.

G. Opinión sobre el jefe inmediato y las autoridades (19-27)

19. Sobre la evaluación que hace la DGCS a los empleados, el 75 por ciento afirma existen preferencias o a veces se evalúa mal. Y el 25 por ciento dice: la evaluación es justa y equitativa.

20. En cuanto al reconocimiento que los empleados reciben por parte de su jefe inmediato, el 72 por ciento califica a su superior como una persona la cual nunca lo reconoce o lo hace sólo algunas veces. El 28 por ciento, en cambio, afirma que casi siempre lo felicita y que incluso lo motiva.

21. Sobre la disponibilidad del jefe inmediato para entablar una conversación, el 59 por ciento percibe al jefe como una persona muy ocupada o como alguien con quien le cuesta mucho trabajo establecer comunicación. El 26 por ciento dice que regularmente existe una buena comunicación entre los empleados y el jefe, y sólo el 15 por ciento nos habla de la existencia de disponibilidad e interés por el trabajo de todos por parte del superior.

22. Al preguntarles sobre si su jefe inmediato escucha sus comentarios y sugerencias, el 43 por ciento dice que sí, aunque nunca los toma en cuenta, y el 6 por ciento dice lo contrario e incluso señalan una actitud de desinterés por parte del superior. El 35 por ciento dice que sí escucha sus comentarios, pero siempre y cuando sean para mejorar, y sólo el 16 por ciento dice que su jefe sí los escucha y que además los pone en práctica.

23. En cuanto al plan de trabajo de su jefe inmediato, el 57 por ciento de los integrantes afirmaron existe el seguimiento de un plan por parte del jefe, ya sea de la DGCS o de trabajo, y además que constantemente lo

revisa para mejorarlo. El 32 por ciento dice no saber si su jefe cuenta con un plan y el 11 por ciento tiene una creencia de constante improvisación en el actuar de los superiores.

24. Hablando sobre las decisiones tomadas por las autoridades de la dependencia, se encontró que el 57 por ciento afirma son autoritarias, desconocen la problemática real de la organización o algunas no son las correctas. Para el 43 por ciento, las decisiones regularmente son las adecuadas.

25. En cuanto a la calidad de las instrucciones recibidas para realizar su trabajo, el 73 por ciento las califica como claras, pero podrían mejorar. Para el 27 por ciento son difíciles de entender o afirman nunca recibir instrucciones.

26. Con referencia al conocimiento del jefe inmediato sobre su área, se encontró que para el 57 por ciento de los empleados, el jefe la conoce muy bien y su desempeño es bueno. Para el 43 por ciento restante el jefe inmediato sólo conoce lo necesario o simplemente no sabe nada al respecto.

27. Sobre la amabilidad del trato de parte del jefe para los empleados, se encontró que el trato no es agradable para el 51 por ciento, el 27 por ciento dice: sólo algunas veces es amable y el 22 por ciento restante dice: sí es muy amable en su trato.

H. Capacitación (28-30)

28. Sobre la forma en que cada uno de los empleados realiza sus actividades, el 52 por ciento externa que su manera de llevar a cabo sus actividades no es la más adecuada, sin embargo podría mejorar. El 33

por ciento considera es la forma más adecuada y el 15 por ciento restante dice lograr excelentes resultados con su intervención.

29. En cuanto a la capacitación recibida se encontró lo siguiente: el 64 por ciento de los integrantes nunca ha recibido capacitación o la que ha recibido no le ha servido de nada. Al 25 por ciento la capacitación le ha ofrecido algunas herramientas y para el 11 por ciento restante la capacitación hace posible mejorar su desempeño.

30. Al preguntarles si les gustaría participar en procesos de crecimiento personal y organizacional para mejorar el desempeño de la dependencia, el 89 por ciento está dispuesto a colaborar siempre y cuando la participación sea general. Sólo el 11 por ciento afirma que no le interesa o no necesitan mejorar.

2.4 Análisis del entorno

El entorno de la DGCS (como subsistema) lo constituye, en primera instancia, la Universidad Nacional Autónoma de México (como sistema) al cual pertenece, éste es considerado como el entorno mediato de la organización. Este sistema se ve afectado por los cambios de un entorno mucho mayor constituido por factores económicos, políticos, culturales, sociales y tecnológicos del país al que pertenece, a este conjunto de agentes los conocemos como entorno inmediato.

Por tal motivo, a continuación se detallan aspectos del entorno mediato e inmediato de la DGCS, para lo cuál se consultaron fuentes hemerográficas como periódicos y revistas, así como la base de datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

El análisis del entorno mediato y del entorno inmediato de la organización constituirán en conjunto un análisis completo del contexto de la organización, el cual nos ayudará a conocer qué elementos inciden en la DGCS.

Universidad Nacional Autónoma de México

- La Universidad tiene carácter autónomo y, por lo tanto, puede elegir a sus autoridades, administrar su patrimonio y establecer su propio régimen interno. La autonomía tiene su base en el artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Existencia de una Legislación Universitaria, la cual contiene la normativa académica y administrativa de la Institución.
- La mayor parte de sus recursos financieros provienen del Gobierno Federal con base en el presupuesto de egresos de cada ejercicio fiscal.
- Cada dependencia trabaja para coadyuvar con las funciones sustantivas de la UNAM.
- La Institución cuenta con capacidades para mejorar sus procesos organizacionales, los cuales están determinados por la normativa.

La UNAM y su entorno

México cuenta con un enorme patrimonio caracterizado por una gran gama de potencialidades y virtudes, sin embargo, es evidente que también padece inequidades, contradicciones, diferencias y privaciones, injustos para una gran nación como la nuestra y que día a día merman el avance de nuestro país, la actitud y perspectiva de los ciudadanos y el trabajo de nuestros gobernantes.

En pleno siglo XXI, la mitad de la población vive en la pobreza y uno de cada cinco mexicanos, mas de la mitad de quienes habitan el mundo rural, no puede siquiera cubrir sus necesidades básicas.⁷⁵ La economía no se desarrolla al ritmo requerido para certificar a los mexicanos un ingreso suficiente que les permita satisfacer sus necesidades, vivir con dignidad y cerrar las profundas brechas entre pobres y ricos. La situación general del país se complica a diario por la desestabilización de las variables de control inflacionario provocada por el alza de precios a la cual no se le ha dado una solución real por parte del gobierno.

A la par de los problemas económicos, se presentan los de carácter político que han obstaculizado la transición hacia la democracia con prácticas que no corresponden a la madurez alcanzada en las últimas décadas por la sociedad civil. Además, los supuestos éxitos de Calderón en el terreno de la seguridad han sido sobrepasados por las preocupaciones populares de la situación económica y el empleo.

En materia de educación, ciencia y tecnología, el país ciertamente ha avanzado, pero de forma pausada, sin la calidad necesaria ni los apoyos económicos requeridos, con reformas limitadas y, sobre todo, carente de una política de Estado que impulse el desarrollo en estas áreas, uno de los motivos por el cual México presenta un retraso significativo frente al desarrollo de otras naciones,

Los indicadores nos hablan por sí solos al poner en evidencia que casi la tercera parte de la población se encuentra en situación de atraso educativo. Alrededor de seis millones de habitantes son analfabetas, más de diez millones no concluyeron estudios primarios y 17 millones no terminaron los de secundaria. Poco menos de 3.4 millones de jóvenes tienen acceso a la educación media

⁷⁵ Fuente: Estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en <http://inegi.org.mx>

superior universitaria.⁷⁶ Además es preciso reconocer el hecho plenamente demostrado de que la pobreza es la principal causa de la deserción escolar.

En la educación superior es cierto que existen adelantos y logros importantes, aunque todavía resultan insuficientes, tanto en términos de cobertura de la demanda, como de los niveles de calidad de las tareas que se desarrollan.

El gasto en ciencia y tecnología como proporción del producto interno bruto no ha crecido en los últimos años; el número anual de graduados de doctorado, de alrededor de dos mil, es bajo en comparación con el de otros países; en 2008 los investigadores ascendieron a poco menos de 15 mil; la participación mexicana en la producción mundial de artículos científicos fue de 0.75 por ciento en 2006, y de las 14,550 mil patentes solicitadas en ese año, sólo 574 lo fueron por connacionales.⁷⁷

Por otro lado y debido al proceso de globalización, la sociedad ha ido transformando sus actitudes, creencias, valores sociales y culturales, con la influencia de mayor información y acceso a medios digitales como Internet y por lo tanto se han transformado también los valores laborales; actualmente las organizaciones están inmersas cada día más en procesos de cambio y desarrollo organizacional valorando más a los recursos humanos y buscando satisfacer objetivos profesionales y personales.

Así pues, la dimensión global de la economía favorece la concentración del capital, amplía las divergencias y la marginación social; el deterioro ambiental alcanza niveles tan delicados que ponen en riesgo no sólo la sustentabilidad del desarrollo, sino la vida misma en el planeta; se mantienen las altas tasas de crecimiento poblacional en los países en desarrollo; decenas de millones de personas, principalmente niños, mueren a causa de padecimientos para los

⁷⁶ Fuente: Estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en <http://inegi.org.mx>

⁷⁷ Fuente: Estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en <http://inegi.org.mx>

cuales se dispone de los recursos preventivos y terapéuticos más eficaces, y la cantidad de personas que no saben leer ni escribir, o que carecen de acceso a la educación, es abrumadora.

México demanda reforzar un Estado social que, más allá de los discursos, vislumbre la defensa, el reconocimiento y la custodia, por parte de los poderes públicos y las organizaciones de la sociedad, del derecho a la educación, a la protección de la salud, a la vivienda, al trabajo, a la alimentación -sobre todo de los niños-, a vivir en un clima de seguridad y en un medio ambiente adecuado para la convivencia de sus ciudadanos.

La meta es lograr favorecer el desarrollo nacional, fomentando el empleo y el crecimiento económico, con el fin de garantizar el pleno ejercicio de nuestros derechos humanos, el ejercicio de nuestra libertad y una vida digna.

2.5 Análisis FODA

La información obtenida en el análisis situacional y del entorno fue utilizada para realizar el análisis FODA. La información en conjunto nos ayudó a detectar la problemática de la organización, necesidades y áreas de oportunidad, como veremos a continuación.

2.5.1 Fortalezas

DGCS

- Tiene bien definida su misión, visión y valores, permitiendo a la organización saber con precisión quién es, hacia dónde se dirige y sobre qué líneas debe trabajar.

- Posee una amplia capacidad de difusión de actividades de interés para la comunidad universitaria y para la sociedad: culturales, deportivas, ecológicas, científicas, etcétera.
- Coordina las áreas de Comunicación Social de las dependencias de la UNAM, contribuyendo a la unificación de mensajes.
- La DGCS es la principal dependencia de información integral de las actividades realizadas en la Universidad, por lo tanto, su trabajo repercute en la creación de la imagen de la Institución.
- Las dependencias de la UNAM desarrollan sus actividades como apoyo a las funciones sustantivas de la Universidad lo que implica un buen manejo de la información de interés para la sociedad.

Trabajo, actividades, habilidades y funciones

- Existe una percepción positiva del personal acerca de la relación entre las actividades realizadas, su preparación y habilidades, por lo tanto, se autoperciben como capaces de realizar las funciones asignadas de forma correcta.
- Disposición de los integrantes para cambiar en cuanto a sus funciones, lo que implica un amplio nivel de apertura al cambio, probar nuevos retos y estar abiertos al aprendizaje. Esta actitud es positiva si se requiere aplicar un plan, el cual amerite realizar cambios organizacionales.

Comunicación con los compañeros

- Hay interés de los integrantes para relacionarse con sus compañeros y directivos en cuestiones de trabajo lo que permitirá establecer vínculos más estrechos.

Elaboración de propuestas

- Aptitud de la mayoría del personal para hacer propuestas y participar en la mejoría de la dependencia lo que ayudaría al cambio organizacional y a la implementación de estrategias de mejora.

Conocimiento de la DGCS e importancia de sus funciones

- Conciencia del personal acerca del efecto que tienen las actitudes laborales y de servicio en la imagen de la dependencia, lo cual contribuiría a una mejor disposición de cambio entre los integrantes.
- La mayor parte de los integrantes de la dependencia están conscientes que con trabajo y dedicación la DGCS puede llegar a ser una de las mejores dependencias dentro de la UNAM, lo que significa un reconocimiento de la necesidad de esfuerzo conjunto y adicional, y abre la posibilidad de realizarlo.

Lugar y equipo de trabajo

- Existe una percepción positiva del personal acerca del equipo de trabajo y material proporcionado, punto importante ya que con los mismos recursos materiales puede lograrse el cambio organizacional.

Opinión sobre el jefe inmediato y las autoridades

- La mayoría de los empleados reconocen que su jefe trabaja con base en planes, por lo tanto perciben una manera organizada de llevar a cabo las actividades. Además, la manera del jefe para dar instrucciones es calificada como clara, en consecuencia en el caso de implementar un nuevo plan en la organización, se trabajará con base en dicho plan y los empleados podrán seguirlos adecuadamente.
- Percepción positiva sobre el conocimiento del jefe inmediato sobre su área y su desempeño en ella, por lo tanto. los empleados reconocen capacidad en sus jefes para ocupar su actual puesto.

Capacitación

- A los integrantes les gustaría participar en procesos de crecimiento personal y organizacional.
- El personal reconoce que puede mejorar su desempeño, lo cual implica gran capacidad para mejorar los procesos laborales en la dependencia.
- Reconocimiento del personal de que puede mejorar su desempeño, lo que implica capacidad para mejorar los procesos laborales en la dependencia.

2.5.2 Oportunidades

UNAM

- La mayor parte de la población es joven, por lo tanto, la UNAM seguirá siendo una fuente muy importante de servicios educativos.

- Uno de cada diez estudiantes de licenciatura; uno de cada seis estudiantes de posgrado; y uno de cada dos doctores graduados han estudiado en la UNAM.
- La UNAM realiza más del 50 por ciento de la investigación del país por lo que su prestigio y utilidad a la sociedad seguirá siendo reconocido.

DGCS

- No tiene competencia real que la pueda hacer desaparecer, excepto por su obsolescencia, pues su labor principal es interna y es el único puente institucionalizado de difusión informativa existente entre la UNAM y la sociedad.

2.5.3 Debilidades

DGCS

- No existe especificidad en las funciones de los integrantes debido a la ausencia de manuales de inducción al área o puesto, lo cual repercute en que las actividades no se llevan a cabo de manera óptima y precisa.

Trabajo, actividades, habilidades y funciones

- Para la mayoría de los integrantes existe una falta de motivación por su trabajo y las funciones realizadas, lo que influye en un bajo desempeño.

Contribuciones y Satisfacciones

- No existen sentimientos de orgullo por el trabajo realizado en la dependencia, ni por parte de sus familias, repercutiendo en una falta de identidad y pertenencia impidiendo la creación de una cultura sólida y el fomento de sentimientos de orgullo y motivación.

Comunicación con los compañeros

- La baja apreciación sobre el trabajo propio repercute de manera negativa en la forma de llevar a cabo las funciones y actividades organizacionales.
- No se establece comunicación interpersonal constante con los compañeros impidiendo la creación de vínculos personales y el mantenimiento de flujos de comunicación horizontales.

Conocimiento de la DGCS e importancia de sus funciones

- Existe un desconocimiento de la filosofía organizacional ya que no existen ningún programa que ofrezca información acerca de la organización, sus objetivos y filosofía.
- Los empleados afirman no saber lo que significa un valor y, en consecuencia, no saben acerca de los valores regentes de la dependencia, los cuales son parte importante de su filosofía y conducen a un desarrollo óptimo.
- No existe conocimiento acerca de si la dependencia brinda algún beneficio a la sociedad, siendo este un factor negativo, el cual impide

la creación de sentimientos de orgullo por pertenecer a la organización.

Opinión sobre el jefe inmediato y las autoridades

- Desventaja en la concepción sobre el jefe inmediato y las autoridades, las cuales actúan con autoritarismo, trato inequitativo, falta de comunicación, escasa disponibilidad de escucha, falta de amabilidad y falta de reconocimiento, por lo tanto, no existe un entendimiento e interacción que les permita trabajar bajo el concepto de liderazgo y trabajo en equipo a través de una comunicación constante.

Capacitación

- La capacitación es impartida sólo al personal de confianza, lo cual desfavorece la unificación de la organización bajo este proceso.
- La falta de programas de capacitación dirigidos al personal de base crea una percepción de discriminación laboral.
- La capacitación existente es insuficiente para promover los conocimientos necesarios para desarrollarse laboral y profesionalmente.

2.5.4 Amenazas

DGCS

- Riesgo de que los recursos financieros asignado dentro del presupuesto del Gobierno Federal sean escasos para la UNAM y, por lo tanto, para financiar los programas de las dependencias.
- Peligro de que el clima económico, social y político afecte el desarrollo y la calidad de la vida académica en la UNAM.
- Vulnerabilidad a sucesos externos a la organización no predecibles, los cuales puedan afectar la dinámica de la Universidad.

2.6 Detección de la problemática comunicativa

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta y la aplicación del análisis FODA fue posible detectar en la organización, en materia de comunicación, las necesidades de:

Aspectos internos:

- Motivar a los empleados hacia un mejor desempeño.
- Elevar la autoestima del personal en relación a su propia capacidad y trabajo.
- Capacitar y actualizar al personal.
- Mejorar los flujos de comunicación interna.

- Captar las propuestas de mejoría para la organización.
- Fomentar la convivencia entre los empleados.
- Abrir la organización a las familias de los empleados.
- Comunicar la filosofía organizacional.
- Fortalecer la identidad corporativa.
- Informar a los empleados los objetivos, las funciones y las actividades que desempeña cada área.
- Establecer liderazgo “democrático-participativo”.
- Crear un programa de manejo de crisis ante cualquier contingencia o eventualidad provocada por el entorno.

Aspectos externos:

- Difundir la imagen institucional de la DGCS, su papel en la UNAM y sus productos de forma integrada.

Una vez identificadas las necesidades comunicativas de la organización se está en posición de proponer los objetivos, estrategias y tácticas, las cuales darán solución a la problemática mediante un plan de comunicación con un enfoque integral.

3. Plan Integral de Comunicación Organizacional para la Dirección General de Comunicación Social de la UNAM

En este capítulo se presenta el Plan Integral de Comunicación Organizacional diseñado para la Dirección General de Comunicación Social (DGCS) de la UNAM. Las etapas precedentes a este proceso fueron el diagnóstico organizacional (análisis interno, análisis externo, encuesta de detección de la problemática en comunicación interna), información que dio lugar al planteamiento de los objetivos, las estrategias y las tácticas comunicativas.

El plan integral de comunicación organizacional tiene como objetivo fundamental mejorar la interacción entre los miembros de la dependencia y elevar el desempeño de la organización cumpliendo con sus objetivos y funciones dentro y fuera de la UNAM, a partir del diseño de estrategias basadas en un enfoque de comunicación integrada. De esta manera, a partir de la estrategia creativa y el planteamiento de objetivos, se realizó el diseño de estrategias y tácticas como parte de una propuesta de realización de acciones y productos comunicacionales.

3.1 Estrategia creativa en comunicación

Antes de presentar las estrategias y las tácticas que apoyaran el objetivo general de nuestro plan integral de comunicación organizacional fue preciso elaborar una estrategia creativa⁷⁸, para construir los mensajes básicos a través de una plataforma de redacción. La estrategia creativa permite ubicar los objetivos de comunicación y las características de nuestro público objetivo, lo cual contribuye a lograr una mejor propuesta de los mensajes y un eficiente uso de los elementos y herramientas comunicativas, como veremos a continuación.

⁷⁸ La estrategia creativa es un elemento usado en Publicidad. Véase Reyes Castro, Virginia, *Teoría de la Publicidad. Conceptos teóricos y prácticos*, tesis presentada en la FCPyS de la UNAM, México, 1996, p. 155-189.

Nombre de la organización

Dirección General de Comunicación Social (DGCS) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Sector de la organización

Dependencia perteneciente a la UNAM, institución de educación media superior y superior de carácter público descentralizado.

Categoría

Dependencia de comunicación social.

Subcategoría

Dependencia especializada en prensa, relaciones públicas y publicidad.

Público objetivo

- *Personal de la organización*

- * Directivos

- Hombres y mujeres
 - Edad: De entre 25 y 60 años
 - Nivel socioeconómico: C+, C

- * Personal de confianza y de base (mandos medios y personal operativo)

- Hombres y mujeres
 - Edad: De entre 25 y 60 años
 - Nivel socioeconómico: C+, C, D+

- * Personal de servicio social
- Hombres y mujeres
- Edad: De entre 20 y 25 años
- Nivel socioeconómico: C+, C, D+

Qué específicamente es la organización

Es la principal dependencia de la UNAM encargada de difundir información para el público interno y externo de la misma.

Promesa básica

Somos una dependencia, la cual ofrece a sus integrantes un espacio para su desarrollo profesional y personal a través de la puesta en práctica de sus conocimientos, habilidades, estudios, ideas y creatividad. Nuestra labor diaria fortalece y hace crecer a la UNAM, la institución educativa con mayor prestigio e importancia del país.

Razonamiento

Porque está conformada por un grupo de profesionales comprometidos con el propósito de brindar la información más relevante del quehacer académico y cultural, a través de productos comunicacionales de calidad al interior de la institución, así como al público externo de la UNAM interesado en sus actividades.

Puntos auxiliares

- La DGCS es la principal encargada de la creación de la imagen institucional de la UNAM.

3.2 Objetivos comunicacionales

Con base en la problemática detectada en la DGCS, podemos establecer los objetivos comunicativos:

- Motivar a los empleados hacia un mejor desempeño elevando su autoestima y su autovaloración por el trabajo.
- Capacitar y actualizar al personal.
- Mejorar los flujos de comunicación entre los mandos directivos y el personal operativo mejorando su interacción.
- Fomentar la convivencia entre los empleados, integrando a sus familias a la organización.
- Comunicar y fortalecer la identidad corporativa.
- Informar a los empleados los objetivos, funciones y actividades desempeñadas en cada una de las áreas de la organización.
- Establecer liderazgo “democrático-participativo”.
- Crear un programa de manejo de crisis.
- Difundir la imagen institucional de la DGCS, su papel en la UNAM y sus productos comunicacionales a públicos internos y externos.

3.3 Estrategias y tácticas

Con el propósito de cumplir con los objetivos planteados se realizó una propuesta de estrategias y tácticas comunicacionales cuya finalidad está construida a partir de la imagen que la organización desea evocar con sus públicos internos y externos, de acuerdo con su propia cultura.

Las estrategias que conforman el plan de comunicación integral se realizaron tomando en cuenta cada una de las disciplinas que son parte del enfoque de comunicación integrada tales como comunicación organizacional, relaciones públicas, publicidad, etcétera, de acuerdo a las necesidades de comunicación presentadas en la organización.

Cada estrategia está apoyada por diversas tácticas, las cuales se materializan en diversos productos y acciones comunicacionales que de forma individual tienen un fin específico, pero en conjunto tienen el propósito de trabajar como unidad al ser parte de un plan estratégico integral.

Cada uno de estos productos o acciones comunicativas contribuirán a facilitar el desarrollo de los flujos de comunicación en la organización y, de esta manera, se han propuesto publicaciones internas, procedimientos de recepción de información, encuestas, cursos, eventos, conformación de grupos de resolución de problemas, etcétera.

En resumen, se crearon programas de acción concretos y coherentes, con base en las necesidades de la organización, los objetivos planteados, el procedimiento de cada uno de los productos y acciones, el contenido de información requerida y los resultados que se esperan, los cuáles serán posibles gracias a la utilización de un pensamiento sistémico integral, el cual tomó en cuenta las necesidades concretas de la organización, el parecer y participación de sus integrantes y el aprovechamiento de recursos internos de la dependencia.

Para presentar las estrategias y tácticas que forman el plan integral de comunicación organizacional se utilizó un esquema metodológico organizado en dos apartados: el primero titulado “Estrategias” contiene la especificación del público objetivo y la herramienta de comunicación a utilizar; y en el segundo, titulado “Tácticas” se detallan los medios, el tratamiento comunicacional y las características del mensaje, como veremos a continuación:

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Se refiere al segmento específico de personal (ya sea de acuerdo al área, posición en la estructura, objetivo, etcétera) al que va dirigido el mensaje	<p>Aquí se especifica que disciplina será la base de nuestra estrategia y sobre la cual se propondrán el medio, el tratamiento comunicacional y las características del mensaje, los cuales forman en conjunto la táctica.</p> <p>Ejemplos: -Comunicación Organizacional - Marketing - Relaciones Públicas - Publicidad</p>	<p>En este apartado se indica, con base en la herramienta de comunicación que hemos elegido, que productos o acciones comunicativas se utilizarán para llevar a cabo la estrategia.</p> <p>Se indica de manera general, si es un programa, un impreso, evento, producción audiovisual, etc.</p>	<p>Aquí, como lo indica el título, se expresa de manera específica que tipo de programa, impreso, evento, producción, etcétera, se utilizará.</p> <p>Ejemplo: cartel, folleto curso, video.</p>	<p>Se refiere a la forma de difusión que tendrá el medio, es decir, cómo se hará llegar el mensaje al público objetivo, a través de que dispositivos.</p>	<p>Aquí se enuncian las características físicas o cualitativas del medio, tales como el tipo de material, si es a color o blanco y negro, el tamaño, la duración, etcétera.</p>	<p>Aquí se detalla que es lo que se le va a comunicar al público objetivo, que información contendrá el producto o la acción comunicativa a utilizar.</p>

Esquema 7

Esquema metodológico en dónde se presentan las estrategias y tácticas que conforman el plan integral de comunicación organizacional (formato utilizado por Patricia Torres Maya, Diplomado en Comunicaciones en Mercadotecnia, Universidad del Claustro de Sor Juana)

3.3.1 Objetivo I. Motivar a los empleados hacia un mejor desempeño elevando su autoestima y su autovaloración por el trabajo.

ESTRATEGIA	TÁCTICAS
a) Comunicación Organizacional	1. Programa "Reconocimiento a los méritos" 2. Cursos de gestión de la motivación 3. Cursos de motivación 4. Periódico Mural
b) Publicidad	1. Carteles

Justificación

La motivación del personal en la organización es un factor muy importante, ya que invita a un mejor desempeño laboral sirviendo como ejemplo y aliciente para los miembros de la organización. Además, contribuye a mejorar la imagen de la organización preocupada por cada uno de sus integrantes y su superación.

El hecho de que se reconozcan los méritos y aciertos del personal es un fuerte y eficiente motor que empuja hacia delante a la organización. También se le puede considerar como un lubricante, el cual favorece la operación de todo el engranaje laboral, ya que la motivación crea una conciencia del deber que hace que cada individuo sea su propio jefe.

3.3.1.1 Programa "Reconocimiento a los méritos"

Independientemente de crear una política que persuada a todos los jefes y supervisores a retroalimentar a su subalterno con una felicitación cuando su actuación sea sobresaliente, se debe crear un sistema institucional de reconocimiento a los méritos. Estos reconocimientos pueden darse por: a) productividad, b) antigüedad, c) asistencia continua a las labores, d) puntualidad, e) calidad del trabajo y f) actitudes positivas y espíritu de colaboración.

Este programa logra efectos cuando se crea en el personal la idea de que el esfuerzo es percibido y reconocido, poniendo a algunos miembros del grupo, con actuación sobresaliente, como ejemplo a seguir.

La difusión del reconocimiento se realizará a través del periódico mural con la presentación de un cartel.

3.3.1.2 Cursos de gestión de la motivación

No existe mejor manera para fomentar la motivación que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en sus colaboradores y los resultados que pueden producir. Por lo tanto es necesario capacitar a los directivos en materia de motivación con el fin de que se conviertan en líderes dispuestos a motivar a sus empleados y a su equipo de trabajo, invitándoles a mejorar su desarrollo personal y profesional de manera constante.

3.3.1.3 Cursos de motivación

Los cursos de motivación proporcionan conocimientos, los cuales contribuyen al desarrollo personal y, por consiguiente, al desarrollo laboral planteando una organización preocupada por sus integrantes y su superación más allá de los límites de la organización. Así, los cursos con el objetivo de invitar a los empleados a ser mejores personas y a ofrecer lo mejor de ellos a todos aquellos elementos de su entorno cumplen una función importante como estrategia, porque contribuye a la creación de mejores empleados en tanto su actitud y su manera de realizar las actividades organizacionales.

La difusión de estas acciones se realizará a través de los medios de comunicación internos, en este caso se hará a través del *periódico mural* de la organización con la presentación de *carteles*.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
<ul style="list-style-type: none"> - Personal directivo - Personal de confianza y de base - Personal de servicio social 	Comunicación Organizacional	“Programa de Reconocimiento a los Méritos”	Cartel	Periódico Mural de la DGCS	Tamaño: 1.00 x 53 cm. Impresión: selección de color Fotografías	Resaltar al o los empleados con base en: -productividad -antigüedad -asistencia continua a las labores - calidad del trabajo - actitudes positivas y espíritu de cooperación

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
<ul style="list-style-type: none"> - Personal directivo 	Comunicación Organizacional	Capacitación	Cursos de gestión de la motivación	Cursos y talleres	El formato será señalado por los respectivos responsables de acuerdo a la disponibilidad de espacios y tiempos.	Ofrecer al directivo herramientas que le permitan fomentar el desarrollo personal y profesional de sus empleados a través de técnicas de motivación.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
- Personal de confianza y de base	Comunicación Organizacional	Capacitación	Cursos de motivación	Cursos y talleres	El formato será señalado por los respectivos responsables de acuerdo a la disponibilidad de espacios y tiempos.	Ofrecer al empleado herramientas de desarrollo personal y profesional que le permitan una mejora continua en su desempeño.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
- Personal de confianza y de base	Publicidad	Impreso	Cartel	Periódico mural de la DGCS	Tamaño: 1.00 x 53 cm. Impresión: selección de color Fotografías	Ofrecer información sobre los cursos de motivación, sus beneficios, día, fecha, hora y lugar.

3.3.2 Objetivo II. Capacitar y actualizar al personal.

ESTRATEGIA	TÁCTICAS
a) Relaciones Públicas	<ol style="list-style-type: none">1. Apoyo interinstitucional2. Cartas3. Invitaciones4. Visitas
b) Comunicación Organizacional	<ol style="list-style-type: none">1. Encuesta/sondeo acerca de las áreas de interés.2. Recavar información sobre perfiles y puestos3. Programa de capacitación4. Conferencias5. Cursos6. Manuales de capacitación7. Periódico mural
c) Publicidad	<ol style="list-style-type: none">1. Carteles2. Folletos

Justificación

La capacitación laboral es un instrumento imprescindible para la organización y sus integrantes cumpliendo con diversos objetivos de acuerdo a los públicos a quienes este dirigida. Para los directivos y altos mandos de la organización es un instrumento importante de aprendizaje de nuevos procesos de trabajo y/o actualización profesional de la actividad que éstos desempeñan en la misma. En cambio para el trabajador, el proceso de capacitación, no sólo es un proceso simple de aprendizaje, sino que además es una oportunidad para reflexionar sobre la función que desempeña en la organización, tomar conciencia de que necesita mejorar y cuales son las cualidades con las que cuenta

obteniendo nuevos espacios de superación para recomenzar en mejores condiciones, con otra perspectiva de su trabajo, de su función y de su profesionalismo en la organización.

Las organizaciones que pretenden aprovechar sus recursos al máximo saben que la capacitación es una excelente inversión, ya que entre mejor capacitados estén sus integrantes para realizar cada una de sus funciones se podrá elevar el rendimiento creando un incremento en la productividad, un buen aprovechamiento del tiempo laboral, eficiente uso de materiales, además del desarrollo profesional y personal de cada uno de los integrantes.

Finalmente, es importante mencionar que los cambios continuos que se dan en el entorno y que afectan a la organización, además de los diversos métodos, procesos e instrumentos técnicos, hacen de la capacitación laboral un punto de pasada obligado en la vida organizacional con el objetivo de mantenerse siempre actualizado y ofreciendo las mejores alternativas para sus diferentes públicos.

3.3.2.1 Programa de capacitación

Para crear un programa de capacitación será necesario apoyarse en *técnicas de investigación como las encuestas*, las cuales permitan conocer las áreas de interés y los perfiles de los integrantes con el fin de ofrecer capacitación adecuada a estos elementos. Con base en los resultados y gracias al *apoyo interinstitucional* podremos crear un programa de *cursos y conferencias*, útil, innovador, dinámico, actual y flexible permitiendo condensar soluciones para las necesidades de la organización y del personal ofreciendo conocimientos teóricos o prácticos que permitan el desarrollo profesional y personal de cada uno de los participantes a la par de la organización.

3.3.2.2 Apoyo interinstitucional

Los programas de capacitación serán planeados en conjunto con diversos institutos, facultades y escuelas con el fin de obtener programas de calidad, los

cuales ofrezcan a través de expertos información y conocimientos útiles para los empleados. De esta manera, se realizará una fuerte labor de relaciones públicas con el objetivo de conseguir el apoyo interinstitucional a través de cartas, invitaciones y visitas dirigidas a los directivos de cada instituto, facultad o escuela con el fin de obtener apoyo a través de temáticas apropiadas, expertos e instalaciones.

3.3.2.3 Cartas, invitaciones y visitas

En las cartas e invitaciones, además de solicitar su apoyo e invitarlos a formar parte del programa de capacitación, se les explicará el objetivo del programa, los beneficios que puede brindar a la DGCS y a sus empleados, además de la pretensión de crear una red de apoyo interinstitucional en materia de capacitación. Así mismo, se pedirá solicitud para que los directivos responsables del programa realicen una visita a cada uno de los institutos, facultades y escuelas, para concretar el objetivo.

3.3.2.4 Manuales de capacitación

El contenido expuesto por los instructores será detallado en manuales de capacitación elaborados por las instituciones responsables y serán entregados a los asistentes. Los manuales podrán funcionar como una fuente importante de información para el empleado, ya que cada vez que lo requiera podrá consultarlos para aclarar alguna duda o simplemente para tener presente la información ofrecida en el curso.

La constitución de los programas, temáticas, horarios y lugares del programa de capacitación serán planteados por los responsables en conjunto con otras instituciones de la UNAM, con el fin de conjuntar esfuerzos y ofrecer a los empleados un programa conveniente.

3.3.2.5 Carteles y folletos

La difusión de estos programas, sus temáticas y beneficios se hará a través de *carteles, folletos y el periódico mural*, para mantener informada a toda la organización sobre estos procesos, propiciando además la participación constante.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
- Directivos de Instituciones, Facultades y Escuelas de la UNAM	Relaciones Públicas	Apoyo interinstitucional	Programas de capacitación Instructores Temáticas	Cartas Invitaciones	Tamaño carta Membretadas Papel Galery	Solicitar apoyo a diversos institutos, facultades y escuelas para el programa de capacitación, explicándoles en que consiste y sus beneficios

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
- Directivos de Instituciones, Facultades y Escuelas de la UNAM	Relaciones Públicas	Apoyo interinstitucional	Programas de capacitación Instructores Temáticas	Visitas	Programadas de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de los respectivos directivos de cada instituto, facultad o escuela a visitar	Solicitar apoyo a diversos institutos, facultades y escuelas para el programa de capacitación, explicándoles en que consiste y sus beneficios

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
<ul style="list-style-type: none"> - Personal directivo - Personal de confianza y de base - Personal de servicio social 	Comunicación Organizacional	Programa de capacitación	Capacitación laboral	<ul style="list-style-type: none"> Cursos Conferencias 	El formato será señalado por los respectivos responsables de acuerdo a la disponibilidad de espacios y tiempo.	Ofrecer al empleado bases teóricas y prácticas que le permitan mejorar su desempeño personal y profesional en áreas de su interés y de acuerdo su perfil.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
<ul style="list-style-type: none"> - Personal directivo - Personal de confianza y de base - Personal de servicio social. 	Comunicación organizacional	Programa de capacitación	Manual de capacitación	Impreso	<ul style="list-style-type: none"> Manual de 21.59 x 27.94 cm. - Portada a selección de color. - Interiores a 2 tintas. Papel Galery, 90 gr. De 90 a 100 págs. Tiraje: 300 	La información del manual de capacitación irá de acuerdo a la temática proporcionada en los cursos de capacitación.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
-Personal directivo - Personal de confianza y de base - Personal de servicio social	Publicidad	Impreso	Cartel	Periódico Mural de la DGCS	Tamaño cartel: 1.00 x 53 cm. Impresión: selección de color Fotografías	- Para que sirve la capacitación - Descripción de programas - Inscripciones, fechas y lugares

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
-Personal directivo - Personal de confianza y de base - Personal de servicio social	Publicidad	Impreso	Folletos	Los folletos se podrán tomar de un recipiente colocado en los lugares comunes de la organización	Tríptico Tamaño: carta Impresión: 1 tinta	- Para que sirve la capacitación - Descripción de programas - Inscripciones, fechas y lugares

3.3.3 Objetivo III. Mejorar los flujos de comunicación entre los mandos directivos y el personal operativo mejorando su interacción.

ESTRATEGIA	TÁCTICAS
a) Comunicación Organizacional	<ol style="list-style-type: none">1. Juntas mensuales2. Boletín interno3. Programa "Yo opino"4. Buzón de sugerencias5. Cartas
b) Publicidad	<ol style="list-style-type: none">1. Folletos

Justificación

Es importante hacer énfasis en que una organización moderna constituye ante todo una composición social de seres humanos; en dónde es preciso que exista una estructura, es decir, una jerarquía necesaria para que se logren los fines que la organización se propone. Por tratarse de seres humanos, el factor esencial de la conducta de una organización es la comunicación en todas sus direcciones y en todos los niveles; la buena comunicación tiene mucha importancia para la eficacia de cualquier organización o grupo y se refiere a la transmisión y comprensión de significados.

Para que los grupos funcionen como deben, es preciso tener cierto control de los miembros, estimularlos para que trabajen, proporcionarles espacios para expresar emociones y ofrecerles la información necesaria para tomar decisiones. Podemos considerar que casi cualquier intercambio de comunicación en una organización o grupo cumple con una o varias de estas cuatro funciones. Así para lograr una efectiva comunicación es preciso contar con los medios precisos que aseguren adecuados y eficientes flujos de comunicación en la organización con el objetivo de mejorar la interacción entre los miembros.

3.3.3.1 Juntas mensuales

Las juntas o reuniones son un canal abierto para intercambiar opiniones y comentarios sobre la organización en general, el área o departamento. Por este medio es posible tener una respuesta inmediata sobre si los empleados están satisfechos con la organización, si conocen los objetivos, su desempeño, etcétera. Además, es posible realizar una evaluación conjunta del desempeño de cada área, pueden proponer, comentar, evaluar, criticar y llegar a un acuerdo conjunto en el que todos queden satisfechos. También, es una forma de propiciar la participación del personal en la dirección de la organización.

Para que las juntas o reuniones resulten eficaces deberán responder a determinados principios de base⁷⁴ tales como:

a) Un objetivo explícito. Las juntas o reuniones siempre tendrán una meta específica y clara, es decir, siempre se sabrá con exactitud que tema o asunto será tratado en ella. Los organizadores, ya sean los directivos, directores de área, jefes de departamento o respectivos responsables siempre deberán plantearse la cuestión de qué se va a tratar en la junta, con que fin y quienes asistirán. Algunos ejemplos son los siguientes:

- Avances y desarrollo del área o dependencia
- Planteamiento o resolución de problemas en el área o dependencia
- Información de nuevas actividades
- Cambios en la estructuración del área o dependencia
- Información y estructuración de nuevos proyectos

b) Un orden del día definido. Aquí se exterioriza una disposición de tiempos en el cual se enumeran las actividades o los puntos a tratar en la junta. Esto se realiza con la finalidad de aprovechar el tiempo y de no olvidar ningún punto importante.

⁷⁴ Del Pozo Lite, Mariza, *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión*, p. 118.

c) Una preparación por parte de los iniciadores. Los respectivos responsables de la junta o reunión deben organizar el evento de manera precisa y formal, con el fin de detallar el día, la hora, el lugar, los asistentes, el tema y la persona que presidirá la junta.

d) Un horario preciso y continuado. Como ya se menciona, la hora debe ajustarse a los tiempos de todos los asistentes para evitar interrumpir de manera tajante las actividades normales de la dependencia. La hora será acordada y informada a todos los asistentes con anticipación. Además la duración de la misma será continua e ininterrumpida.

e) Resoluciones para la sesión siguiente.

f) Confección de un informe. Al finalizar se realizará un reporte de los puntos tratados en la junta así como las resoluciones pendientes y la fecha de la próxima junta.

A continuación se presenta un esquema que permitirá aterrizar todos los puntos anteriores cada vez que se lleve a cabo una junta o reunión. Como se observará este esquema es muy efectivo ya que permite llevar un orden preciso en el evento, anotar las resoluciones de cada uno de los puntos tratados y la fecha próxima de reunión, en caso de que sea necesario

Universidad Nacional Autónoma de México
Dirección General de Comunicación Social

Reporte de juntas

En México, D.F. siendo el día _____ del mes de _____ del _____
a las _____ se celebra en la Dirección General de Comunicación Social de la UNAM una
junta de tipo _____ con el objetivo
de _____

_____, en la que estarán presentes las siguientes personas:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

(Nota: Aquí se especifica el nombre, área y puesto de cada uno de los participantes)

Los puntos a tratar son los siguientes:

Orden del día

1. Características de las juntas administrativas
2. Funcionamiento del área de recepción
3. Limpieza sabatina

(Nota: Los puntos mencionados en el orden del día son ejemplos de lo que puede tratarse en una junta o reunión, éstos cambiarán de acuerdo al objetivo de la misma.)

Resoluciones

Se acordó lo siguiente:

Referente al punto 1:

Referente al punto 2:

Referente al punto 3:

(Nota: El número de resoluciones se extiende de acuerdo a los puntos tratados en el orden del día)

No habiendo otro punto a tratar, se da por terminada la junta siendo las _____
hrs. Y acordando reunirse el próximo

_____.

3.3.3.2 *Boletín interno*

El objetivo es tener abierto un canal de comunicación, el cual cumpla con su función informativa y, además, garantice la posibilidad de que cuando se requiera decir algo que sea muy importante, exista el medio adecuado para canalizarlo. Los contenidos del boletín serán variados de acuerdo a las necesidades de información de la organización, pero principalmente serán utilizados para transmitir datos sobre las actividades de la misma, las diferentes áreas, los logros y metas por alcanzar. Los boletines se colocarán en los lugares por dónde pasa continuamente el personal, como el lugar dónde está el reloj checador, el departamento de personal, la recepción, junto al periódico mural, etcétera.

3.3.3.3 *Programa “Yo opino”*

Este programa funciona como un sistema de flujo informativo inmediato y permite al empleado participar ya sea en forma anónima o plenamente identificado. El programa consiste en la colocación de buzones para uso del personal, dónde cada persona pueda dejar comentarios, quejas, sugerencias, propuestas de mejoría e incluso hasta desahogar problemas.

Para la dirección es importante conocer esta información en forma directa, pues le permite medir la temperatura psicológica prevaleciente en la organización y conocer los problemas existentes. Además, ofrecerá la oportunidad a los directores de solucionar conflictos antes de ser manejados formalmente a través de los canales laborales / sindicales y antes de que se filtre la información al resto del personal, creando un descontento grupal.

La existencia de este programa por sí mismo es una garantía, para el personal, de que si en determinado momento necesitase recurrir a los niveles de alta jerarquía para resolver un problema, tiene a la mano los medios para ser escuchado.

3.3.3.4 *Difusión del programa*

Este programa se promoverá a través del periódico mural, el boletín y folletos. Su operación se llevará a cabo a través del buzón de sugerencias y la utilización de papeletas.

3.3.3.5 *Buzón de sugerencias*

Los buzones se instalarán en lugares estratégicos dentro de las instalaciones de la organización. En un compartimento del buzón se colocarán papeletas membretadas a fin de que el empleado pueda tomar una y plasmar su mensaje.

Semanalmente se retirará el contenido de los buzones y el encargado de personal será el director responsable del programa, quien hará llegar los mensajes significativos al director general o los responsables para su análisis. Posteriormente (sólo si el empleado ha decidido externar su opinión dando a conocer su nombre) se contestará por *carta* a la persona que envió el mensaje o por medio del boletín, cuando la opinión pueda ser reconocida y compartida con todo el personal.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
<ul style="list-style-type: none"> - Personal directivo - Personal de confianza y de base - Personal de servicio social 	Comunicación Organizacional	Reunión	Juntas mensuales	Sala de juntas	Reunión de 1 hora mensual, cada primer lunes del mes	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de su área - Logros - Metas - Reconocimientos al desempeño - Dudas y opiniones

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
<ul style="list-style-type: none"> - Personal directivo - Personal de confianza y de base - Personal de servicio social 	Comunicación Organizacional	Publicación periódica	Boletín interno	Distribución a todos los empleados a través de un recipiente colocado en los lugares comunes de la DGCS	Periodicidad: mensual Boletín de 21.59 x 27.94 cm. Páginas: de 4 a 6 Impresión: <ul style="list-style-type: none"> - 1er. Forro a 3 tintas - Interiores a 1 tinta 	Mantener al empleado informado sobre las actividades en su área, los logros y metas por alcanzar. Así como de los programas de capacitación, actividades sociales, reconocimiento a los méritos, comentarios, etcétera.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
<ul style="list-style-type: none"> - Personal de confianza y de base - Personal de servicio social 	Comunicación Organizacional	Programa “Yo opino”	Buzón de sugerencias	Se colocará en la recepción de la DGCS, y en los lugares comunes para todos los empleados	Buzón: madera o triplay Tamaño: 40 cm alto x 30 cm de ancho Con el nombre del programa al frente - Se utilizarán papeletas	Ofrecer al empleado herramientas de comunicación a través de las cuales pueda expresar sus opiniones, dudas, quejas, propuestas

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
<ul style="list-style-type: none"> - Personal de confianza y de base - Personal de servicio social 	Comunicación Organizacional	Programa “Yo opino”	Cartas al personal	Impreso	Tamaño: carta Impresión: 1 tinta - Hoja membretada y colocada en un sobre personalizado	Agradecimiento por su participación en el programa “Yo opino” Comentario del responsable sobre el mensaje Despedida

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Personal de la organización	Publicidad	Impreso	Folletos	Los folletos se podrán tomar de un recipiente colocado en los lugares comunes de la organización	Tamaño: carta Tríptico Impresión: 1 tinta	<ul style="list-style-type: none"> - Descripción del Programa "Yo opino" - Ventajas, usos e instrucciones de uso - Invitación a participar

3.3.4 Objetivo IV. Fomentar la convivencia entre los empleados, integrando a sus familias a la organización.

ESTRATEGIA	TÁCTICAS
a) Comunicación Organizacional	<ol style="list-style-type: none">1. Organización del festejo de los cumpleaños del mes2. Organización del festejo de fin de año3. Programa "Open House"4. Periódico Mural
b) Publicidad	<ol style="list-style-type: none">1. Carteles2. Folletos
c) Relaciones Públicas	<ol style="list-style-type: none">1. Reportaje2. Video institucional

Justificación

La organización de eventos sociales que incluyan a cada uno de los integrantes de la organización propicia la convivencia y mejora la interacción interna creando vínculos personales, humanos y más estrechos. Las actividades sociales, como los festejos, son actividades, las cuales tratan y practican el "trato humano" hacia la gente y ayudan a la implantación de una cultura relacionada con el lado humano en las organizaciones dónde se logra un ambiente laboral donde todos se sienten tratados con respeto y aprecio.

Además, este tipo de eventos ayudan a mejorar la imagen que los integrantes tienen de la organización, como una organización preocupada no sólo por cuestiones laborales, sino también por las cuestiones sociales y humanas de sus integrantes, como el esparcimiento y la diversión. Esto es un factor muy importante, ya que un alto porcentaje de nuestra vida lo pasamos trabajando, por lo tanto, compañeros, jefes y subordinados se convierten casi en una segunda

familia, dónde la búsqueda de armonía debe ser cosa de todos. Un ambiente de trabajo cordial y armónico es uno de los factores más valorados por los empleados; y los eventos organizados en los cuales se fomenta la convivencia contribuyen a ello.

3.3.4.1 Organización de eventos

La organización de eventos permite salir de la rutina y de los continuos procesos de la organización, invitando a los empleados a crear relaciones más estrechas con sus compañeros, a través de un ambiente ameno en el que lo más importante son las relaciones humanas, los lazos sociales y la celebración de fechas importantes en nuestra cultura, como son el cumpleaños o el festejo de fin de año.

3.3.4.2 Programa Convivencia familiar "Open House"

La finalidad de este programa es integrar a la familia del empleado a la organización, de manera que la sientan muy próxima y estén identificados con ella, con el fin de crear y reforzar el sentimiento de orgullo por pertenecer a la organización.

Dentro de las relaciones humanas se establecen vínculos de simpatía cuando conocemos algo o alguien en forma íntima. Siguiendo este principio podemos decir que si invitamos a la familia del empleado a conocer la organización y su funcionamiento, para esta familia la organización no será un ente desconocido, sino una organización formada por humanos, con rostro y sentimientos. Descubrirá que la organización es el grupo humano que en ella trabaja.

Para poder llevar a cabo este plan se requiere sistematizar las visitas a las instalaciones y se deben formar grupos no mayores de 20 personas compuestos con familiares de empleados (padres, pareja, hijos) del mismo departamento.

Además, se enviará una invitación directamente al domicilio del empleado, especificando día y hora.

Durante las visitas se pueden programar diversas actividades con el fin de ofrecerles a los miembros de la familia un plus a su visita y convertirla en una sesión dinámica, divertida y, sobre todo, integradora, como ejemplos tenemos:

- Talleres editoriales para niños
- Recorridos por Ciudad Universitaria (jardín botánico, museos, bibliotecas, zonas deportivas, etcétera)
- Picnics
- Visitas a salas de teatro o cines

3.3.4.3 Difusión del programa

Este programa se promoverá en la organización a través de *carteles* y *folletos*, para que todos los empleados estén enterados de qué se trata y cuándo será el día en que sus familias visitan la organización.

El día de la cita, un directivo del departamento de comunicación y personal de relaciones públicas esperará al grupo en la recepción de la organización y lo pasará a la sala de juntas, dónde se dará la bienvenida oficial, mostrará un audiovisual de inducción (*video institucional*) y se entregará un folleto institucional. Durante el recorrido, un guía va dando las explicaciones correspondientes.

3.3.4.4 Video institucional

Este video tiene la finalidad de mostrar a la audiencia los aspectos más importantes de la dependencia con el fin de crear en ellos una imagen positiva a través de información precisa, clara y relevante apoyada en todo momento por imágenes.

El video explicará lo siguiente:

a) Breve reseña de la UNAM

- * Quien es la UNAM
- * Filosofía
- * Datos históricos importantes
- * Beneficios que otorga a la sociedad

b) Breve reseña de la DGCS

- * Quién es la DGCS
- * Filosofía
- * Datos históricos importantes
- * Su función dentro de la UNAM

c) Productos y servicios

Explicación de cómo se realizan los productos informativos de la DGCS: el proceso de investigación, el papel de los reporteros, escritores, editores, diseñadores, su distribución y publicación, etc.

- * Gaceta UNAM
- * Proyecto UNAM
- * El Mural
- * Impresos
- * Spots de radio y televisión

d) Instalaciones

En el video se mostrará un breve recorrido visual por los lugares más característicos de la DGCS como el área de impresión y diseño de los productos informativos, el área de monitoreo, etc.

e) Beneficios que otorga a la UNAM

A través de breves entrevistas y una voz en off se explicará al público objetivo la importante labor que desempeña la DGCS dentro de la UNAM y cuales son los beneficios que le otorga a través de su desempeño y labor diaria.

3.3.4.5 Folletos

Los folletos institucionales explicaran lo siguiente:

- a) Quien es la DGCS. Su función y datos históricos
- b) Productos y servicios de la DGCS
- c) Beneficios que la organización otorga a la institución y a la sociedad

El folleto será un tríptico en tamaño carta, redactado en forma sencilla y clara, como para que incluso los niños lo puedan entender. Este folleto reforzará la información vista en el video institucional y será entregado al final de la reunión de bienvenida.

3.3.4.6 Reportaje

Por medio del reportaje se difundirán los pormenores del evento realizado. Este reportaje se publicará en las páginas de la Gaceta UNAM y tiene como objetivo reforzar la imagen de la dependencia al exterior de la organización creando una retroalimentación positiva hacia el interior de la DGCS entre sus integrantes y sus familias.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
<ul style="list-style-type: none"> - Personal directivo - Personal de confianza y de base - Personal de servicio social 	Comunicación Organizacional	Organización de eventos	<ul style="list-style-type: none"> - Festejo de los cumpleaños del mes - Festejo de Fin de año 	Evento	La dirección de la dependencia y los respectivos responsables señalaran el lugar, la fecha y el tipo de evento.	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la convivencia e interacción entre los integrantes de la organización

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
<ul style="list-style-type: none"> - Familiares del personal de confianza y de base 	Comunicación Organizacional	Programa "Open House"	Visitas guiadas	Evento	<ul style="list-style-type: none"> -Bienvenida -Visita guiada por las instalaciones de la DGCS -Actividades programadas como talleres, tours, visitas a teatros o cines, etcétera. 	<ul style="list-style-type: none"> - Integrar a la familia del empleado a la organización - Mostrar una imagen positiva de la organización,

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
- Personal directivo - Personal de confianza y de base	Publicidad	Impreso	Carteles	Periódico mural de la DGCS	Tamaño cartel: 1.00 x 53 cm. Impresión: selección de color Fotografías	- Descripción del Programa "Open House": ventajas y beneficios.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
- Familiares del personal de confianza y de base	Publicidad	Impreso	Folletos	Los folletos se entregarán a cada uno de los miembros de la familia de los empleados	Tríptico Tamaño: carta Impresión: selección de color Fotografías	- Historia de la organización - Descripción de la dependencia - Beneficios que la dependencia otorga a la institución y a la sociedad

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
- Personal directivo - Personal de confianza y de base	Publicidad	Impreso	Folletos	Los folletos se podrán tomar de un recipiente colocado en los lugares comunes de la organización	Tríptico Tamaño: carta Impresión: selección de color Fotografías	- Descripción del Programa "Open House": ventajas y beneficios.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
- Personal directivo - Personal de confianza y de base	Publicidad	Impreso	Carteles	Periódico mural de la DGCS	Tamaño cartel: doble carta Impresión: selección de color Fotografías	- Día, hora y actividad de la próxima visita - Información pos-visita (que áreas participaron, actividades realizadas, etcétera)

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
<ul style="list-style-type: none"> - Personal directivo - Personal de confianza y de base - Personal de servicio social - Comunidad universitaria 	Relaciones Públicas	Prensa	Reportaje	Gaceta UNAM Boletín interno	Tamaño: 22 x 32.5 cm. Impresión: Selección de color 1 página Fotografías	<ul style="list-style-type: none"> - Descripción "Open House" - Información sobre la visita de las familias a la organización -Actividades -Comentarios de los participantes

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
<ul style="list-style-type: none"> - Familiares del personal de confianza y de base 	Relaciones Públicas	Audiovisual	Video institucional	Sala de Juntas	DVD Duración: 20 min. Inserción de texto, sonido e imágenes	<ul style="list-style-type: none"> - Breve reseña de la UNAM -Breve reseña de la DGCS -Productos y servicios <ul style="list-style-type: none"> - Instalaciones - Beneficios que otorga a la UNAM

3.3.5 Objetivo V. Comunicar y fomentar la identidad corporativa.

ESTRATEGIA	TÁCTICAS
a) Comunicación Organizacional	<ol style="list-style-type: none">1. Manuales de Inducción2. Curso de Inducción3. Manual de procedimientos4. Periódico mural5. Presentación Audiovisual (Power Point)
b) Publicidad	<ol style="list-style-type: none">1. Carteles

Justificación

3.3.5.1 Manuales y cursos de inducción

El procedimiento de inducción es una función la cual propicia la mejora continua en el plan de vida y carrera del trabajador; así como una mejora en el desempeño y productividad permitiéndole apreciar su contribución en el logro de los objetivos generales de la institución y particulares de la dependencia.

Introducir a una persona en un proceso laboral de forma técnica, gradual y lógica facilitará la integración e identificación de la misión, valores, objetivos, funciones y metas de la Institución.

Los manuales y los cursos servirán para lograr una positiva identificación entre el personal y la organización, lo que usualmente llamamos “ponerse la camiseta”, ofreciendo al personal una imagen positiva de la institución y además indicándole qué actitud es la que la organización espera de ellos. De esta manera, cuándo el personal está plenamente identificado con la organización siente orgullo por pertenecer a ella e invierte esfuerzo adicional para que se logren los objetivos deseados.

El curso de inducción estará apoyado por una presentación audiovisual para reforzar la información expuesta por el inductor a través de textos cortos e imágenes propicias.

3.3.5.2 Manual de procedimientos

Este manual está dirigido al inductor y le permite aprender los pasos que debe seguir en el proceso de inducción. Es una guía práctica que le explica el propósito de este procedimiento con el fin de que se ofrezca de manera adecuada.

3.3.5.3 Carteles

Los carteles reforzarán la información ofrecida en el manual y el curso, así al hacerlos presentes en los lugares comunes para todos los integrantes de la DGCS se podrá facilitar una familiarización e identificación más rápida. El contenido de los carteles será: misión, visión y valores organizacionales promoviéndose a través del periódico mural.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
<ul style="list-style-type: none"> - Personal directivo - Personal de confianza y de base - Personal de servicio social 	Comunicación Organizacional	Publicación	Manual de inducción a la UNAM y a la dependencia (Véase Cap. 4, pág. 186)	Impreso	Manual de 21.59 x 27.94 cm. - Portada a selección de color. Papel cromocard, 210 gr. - Interiores a 2 tintas. Papel Galery, 90 gr. De 90 a 100 págs. -Tiraje: 200	<ul style="list-style-type: none"> - Quien es la UNAM - Quien es la DGCS - Filosofía - Objetivos y metas - Productos - Áreas - Funciones

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
<ul style="list-style-type: none"> - Personal directivo - Personal de confianza y de base - Personal de servicio social 	Comunicación organizacional	Capacitación	Curso de inducción	- Sala de juntas	- Exposición oral - Presentación audiovisual de 30 min. Power point	<ul style="list-style-type: none"> - Quien es la UNAM - Quien es la DGCS - Filosofía - Objetivos y metas - Productos - Áreas - Funciones

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
- Personal directivo o el responsable de la inducción	Comunicación organizacional	Publicación	Manual de procedimientos (Véase Cap. 4, pág. 171)	Impreso	Manual de 21.59 x 27.94 cm. - Portada a selección de color. Papel cromocard, 210 gr. - Interiores a 2 tintas.	- Procedimiento de capacitación para inductores - Procedimiento de inducción - Procedimiento de actualización

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
- Personal directivo - Personal de confianza y de base - Personal de servicio social	Publicidad	Impreso	Cartel (Véase Cap. 4, pág. 217, 219 y 221)	- Periódico Mural de la DGCS - Lugares comunes para todo el personal	Tamaño: 1.00 x 60 cm. Impresión: selección de color Tiraje: 200	Filosofía organizacional: - Misión - Visión - Valores

3.3.6 Objetivo VI. Informar a los empleados los objetivos, funciones y actividades desempeñadas en cada una de las áreas de la organización.

ESTRATEGIA	TÁCTICAS
a) Comunicación Organizacional	1. Curso de implementación de manuales de procedimientos 2. Manual de procedimientos 3. Reuniones de trabajo
b) Publicidad	1. Carteles 2. Folletos

Justificación

3.3.6.1 Curso de implementación de manuales de procedimientos

Estos cursos están dirigidos al personal directivo permitiéndoles conocer cómo se realiza un manual de procedimientos, su uso y beneficios para la organización, además de la manera de comunicar su contenido a sus empleados.

3.3.6.2 Manual de procedimientos

Los manuales configurarían el espectro dentro del cual cada sujeto se va a mover, además de identificar al empleado dentro del contexto de roles, funciones y estructura, entrando en un juego cooperativo, invitando a un comportamiento formal, sujeto a la norma y a los procesos.

Los manuales de procedimientos son una herramienta importante en la organización porque permiten mantener informado al empleado sobre los procesos llevados a cabo en la organización. En caso de que los empleados necesiten resolver alguna duda sobre sus funciones o sobre como proceder en determinado momento, los manuales están siempre a disposición para la consulta

y al alcance de cualquier integrante de la organización, por lo que ahorran tiempo en la resolución de dudas y, en consecuencia, agilizan el proceso de toma de decisiones.

3.3.6.3 Reuniones de trabajo

A través de las reuniones los respectivos directivos podrán proporcionar a sus empleados el manual de procedimientos de cada una de las áreas de la organización y explicarles de manera breve y concisa para qué sirven, cómo usarlos y los beneficios que esta herramienta ofrece a la organización, el área y el desarrollo de sus procesos. Así mismo, se les entregará un *folleto* con información breve sobre el área respectiva de cada empleado (funciones, actividades, etcétera).

3.3.6.4 Carteles

La difusión de este programa se realizará a través de la utilización de carteles colocados en las áreas comunes de la organización con el fin de informar a los empleados qué es un manual de procedimientos, cómo beneficia a cada una de las áreas de la organización y las mejoras que puede brindar al desarrollo profesional y laboral de cada uno de ellos.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
<ul style="list-style-type: none"> - Personal directivo - Personal de confianza y de base - Personal de servicio social 	Comunicación Organizacional	Publicación	Manual de Procedimientos	Impreso	<ul style="list-style-type: none"> Manual de 21.59 x 27.94 cm. - Portada a selección de color. Papel cromocard, 210 gr. - Interiores impresos a 2 tintas. Papel Galery, 90 gr. De 90 a 100 págs. Tiraje: 300 	<ul style="list-style-type: none"> - Quién es la DGCS - Estructura - Áreas - Funciones - Puestos - Actividades

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
<ul style="list-style-type: none"> - Personal directivo - Personal de confianza y de base - Personal de servicio social 	Comunicación Organizacional	Capacitación	Curso de implementación de manuales de procedimientos	Sala de juntas	<ul style="list-style-type: none"> - Exposición oral y - Presentación audiovisual (Power Point) - Duración: 2 hrs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficios de los manuales de procedimientos - Descripción de cada área: su función y actividades

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
<ul style="list-style-type: none"> - Personal de confianza y de base - Personal de servicio social 	Comunicación Organizacional	Grupos de resolución de problemas	Reuniones de trabajo	Sala de juntas	Reunión por áreas Duración: De 1 a 2 hrs.	<ul style="list-style-type: none"> - Se proporcionara a los empleados el manual - Se les explicará para que sirve, como usarlo y beneficios que ofrece a la organización

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
<ul style="list-style-type: none"> - Personal directivo - Personal de confianza y de base - Personal de servicio social 	Publicidad	Impreso	Cartel	Se colocará en el área de ingreso a cada área	Tamaño: 1.00 x 60 cm. Impresión: 4 tintas Tiraje: 200	Difusión del programa: *Para que sirve y como usarlo *Beneficios que ofrece a la organización y sus procesos

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Personal de la organización	Publicidad	Impreso	Folletos	- Los folletos se podrán obtener de un recipiente colocado en el lugar común de cada área.	Tríptico Papel: Bond, 90 gr. Tamaño: carta Impresión: 1 tinta	Descripción de cada área, puestos y funciones

3.3.7 Objetivo VII. Establecer liderazgo “democrático-participativo”.

ESTRATEGIA	TÁCTICAS
a) Comunicación Organizacional	<ol style="list-style-type: none">1. Cursos de capacitación2. Talleres vivenciales3. Conferencias

Justificación

Toda organización para desarrollar su actividad necesita ejercer una capacidad de liderazgo a lo largo de toda su estructura organizativa; liderazgo capaz de transmitir efectivamente la visión, misión y objetivos de la misma a cuantos participan en ella, así como guiar certeramente las actividades de colaboración en orden a cumplir las misiones asignadas individualmente y en cada equipo de trabajo.

El desarrollo de la capacidad de liderazgo supone un esfuerzo activo encaminado a desarrollar en cada persona las habilidades apropiadas para participar en el ejercicio de la organización conforme a las necesidades de su actividad, de la misión encomendada y de su trabajo concreto. Se trata, entonces, de ajustar las capacidades para ejercitar un liderazgo conforme a las necesidades reales correspondientes al nivel de responsabilidad asignado, ajustado dentro del marco de la cultura organizativa, pero potenciando las capacidades individuales, para desarrollar las habilidades concretas requeridas por cada puesto de trabajo.

El estilo de liderazgo que se propone establecer en la organización es el llamado “democrático-participativo”, en dónde el líder toma parecer sobre las decisiones con su grupo de trabajo, crea un ambiente de armonía y confianza a través de la comunicación, sugiere alternativas para trabajar, fomenta la participación del grupo, se preocupa por el bienestar y las necesidades de los

empleados mostrándose amigable y asequible a todos, tratándolos como iguales no importando el puesto ni las actividades desempeñadas ya que todos contribuyen con el logro de los objetivos de la organización.

Se entiende, entonces, como la capacidad de liderazgo comienza con la propia autorregulación individual para auto-dirigirse en el trabajo personal, y se extiende hacia las capacidades para lograr la cooperación en un equipo de trabajo entre iguales, y de ahí pasar al liderazgo de equipos, así como a la supervisión y dirección de áreas funcionales, departamentos y, finalmente, a toda la organización. En cada nivel se requieren habilidades específicas fundamentadas sobre habilidades del nivel anterior pero que suponen la adquisición de capacidades cualitativamente diferentes.

Para lograr esto es necesario, al igual que se hace en otros ámbitos, valorar según criterios objetivos las capacidades requeridas por cada puesto de trabajo y el grado de capacitación de cada persona para satisfacer tales requerimientos en cuanto a capacidad de liderazgo.

La mejora de capacidades parte de la formulación del proceso de compromiso y combina formación, entrenamiento en habilidades específicas, introducción de mecanismos de autorregulación, supervisión en el ejercicio cotidiano del trabajo y control del proceso de liderazgo.

Este programa será dirigido por un equipo especializado a través del apoyo interinstitucional con el siguiente formato:

- Seminario ejecutivo sobre el proyecto de evaluación, su enfoque y plan de trabajo.
- Presentación tipo conferencia para todos los niveles participantes.
- Cuestionarios de recepción de información y medida de aptitudes de liderazgo.

- Entrevistas personales, para completar información y medida de capacidades requeridas.
- Paneles de debate de líderes y de equipos
- Informe de evaluación y presentación de conclusiones.
- Identificación de temas para la mejora.
- Plan de mejora.

La temática también será propuesta por el equipo de trabajo especializado con base en su diagnóstico y experiencia.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
- Personal directivo	Comunicación Organizacional	Capacitación	Cursos de capacitación en liderazgo	Reunión en la sala de juntas	Duración: 6 a 7 sesiones Horario: 8 am - 11 am Temporalidad: anual	- Ofrecer a los directivos conocimientos y práctica necesaria para llevar a cabo un buen liderazgo a través de la comunicación

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
- Personal directivo	Comunicación organizacional	Capacitación	Talleres vivenciales de liderazgo	- Actividades - Dinámicas - Aplicación a la dinámica laboral	Duración: 6 a 7 sesiones Horario: 8 am - 11 am Temporalidad: anual	- Llevar los conocimientos teóricos de liderazgo a la práctica y conocer sus beneficios a través de la experiencia

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
- Personal directivo	Comunicación organizacional	Capacitación	Conferencias sobre liderazgo	Reuniones programas en la sala de juntas	Duración: 1 sesión Horario: 1 hora aprox. Temporalidad: mensual	- Las conferencias dictadas por expertos permitirán mantener actualizado al personal directivo

3.3.8 Objetivo VIII. Crear un programa de manejo de crisis.

ESTRATEGIA	TÁCTICAS
a) Comunicación organizacional	1. Manual de Manejo de crisis 2. Curso de capacitación

Justificación

Debido a que la organización está expuesta a factores internos y externos, los cuales pueden incidir negativamente en ella y crear una crisis, es importante para la organización contar con los elementos necesarios para afrontarla.

Crisis es toda situación de cambio, la cual supera la capacidad de los participantes para restablecer un orden de cosas o para poder cambiar a un nivel diferente de organización. Es decir, es una situación aparentemente fuera de control causante de efectos sobre la gestión afectando la imagen de la organización, de los integrantes y de los productos o servicios, llegando incluso a destruir la organización.

Tanto las personas como las organizaciones son afectadas por fuerzas que llevan a momentos muy difíciles, poniendo a prueba su propia subsistencia. Esto genera inseguridad, amenaza de catástrofe y dificultad de cuidar lo que se tiene, convirtiendo la situación en una situación límite.

Personas y organizaciones hacen esfuerzo por mantener el control de su supervivencia, uniendo esfuerzos con el objetivo de lograr una situación similar a la vivida antes del conflicto. Pero generalmente el proceso de crisis no permitirá volver a situaciones anteriores, todo lo futuro será nuevo en cuanto a diferente, si es mejor o no, dependerá de cómo se administre la crisis actual.

Cuando un conflicto ocurre, los públicos puntúan uno de sus aspectos; las organizaciones, por otro lado, tratan de resolverlo y al mismo tiempo anticipar y prevenir que otros aspectos puedan considerarse parte del conflicto. Así, aquellas organizaciones, las cuales incluyen en sus actividades estrategias de comunicación cuando se presenta una crisis están en mejores posibilidades de solucionarlas en comparación con aquellas que no las contemplan. Por lo tanto, podemos mencionar ciertos objetivos de comunicación básicos, los cuales deben ser manejados por una organización:

- Emitir información positiva sobre la organización y mantener esa percepción de forma constante.
- Fomentar buenas relaciones con medios de comunicación.
- Monitoreo.
- Brindar apoyo a públicos externos e internos, como clientes, proveedores, gobierno, comunidad y empleados.

Las crisis pueden ser causadas por factores internos, pero generalmente surgen a causa de las variables del entorno, y por esta razón debemos estar preparados y con los conocimientos necesarios para afrontar adecuadamente una crisis organizacional. Los manuales de procedimientos y los cursos de manejo de crisis son un importante elemento porque ofrece las herramientas necesarias para actuar en caso de que nuestra organización se vea envuelta en una situación tal.

En general los manuales de manejo de crisis proporcionan información para actuar efectivamente y responder a diversos aspectos del conflicto, como por ejemplo:

- Enfocarse en los elementos, los cuales brinden credibilidad a la organización.

- Ofrecer a los públicos externos, a través de diversas actividades, la imagen de una organización poseedora del control de la situación en comparación con una organización, la cual sólo enfrenta la situación.
- Crear climas propicios de acercamiento con los medios de comunicación y valorar adecuadamente los símbolos manejados en cada aspecto del conflicto.
- Anticipar conflictos y conciliar intereses mediante cabildeo.
- Valorar la relación conflicto-emocional y no emplear únicamente argumentos racionales.
- Una organización no puede dirigir o controlar una crisis, sin embargo puede intervenir y modificar la percepción que genera.

Todos estos aspectos se detallarán en los manuales y cursos con el fin de ofrecer a la organización las herramientas necesarias, las cuales le permitan estar preparada y saber cómo actuar en caso de que una situación de crisis se presentara.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Personal de la organización	Comunicación Organizacional	Publicación	Manual de manejo de crisis	Impreso	Manual de 21.59 x 27.94 cm. - Portada a selección de color. Papel cromocard, 210 gr. - Interiores impresos a 2 tintas. Papel Galery, 90 gr. De 90 a 100 págs.	- Ofrecer conocimientos útiles para abordar una crisis organizacional

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Personal de la organización	Comunicación Organizacional	Capacitación	Curso sobre manejo de crisis	Curso	Duración: 6 a 7 sesiones Horario: 8 am - 11 am Temporalidad: semestral	- Ofrecer conocimientos útiles para abordar una crisis organizacional

3.3.9 Objetivo IX. Difundir la imagen institucional de la DGCS, su papel en la UNAM y sus productos comunicacionales, a públicos internos y externos.

ESTRATEGIA	TÁCTICAS
a) Relaciones Públicas	1. Reportaje en la Gaceta UNAM 2. Nota informativa en "El Mural" 3. Nota informativa en la página de Internet
b) Publicidad	1. Cartel

Justificación

Como ya hemos visto el plan integral de comunicación organizacional propuesto es de carácter interno, sin embargo, es preciso proponer algunas estrategias de comunicación externa para dar a conocer la función y los productos de la DGCS ya que es importante para la consolidación de su imagen al interior y exterior de la organización.

La utilización de carteles, el reportaje y las notas informativas relacionadas con el actuar de la DGCS, los cuales se difundirán a través de los medios de comunicación creados por la misma organización, ayudarán a llevar a cabo el objetivo de difundir sus funciones - productos entre el personal y también entre la comunidad universitaria proyectando todos aquellos aspectos positivos de la organización, haciendo que los mensajes se creen al interior, se proyecten al exterior y se reciba una respuesta de los públicos externos, los cuales a su vez influyen al interior de la organización, en un flujo circular que permitirá a la organización obtener retroalimentación sobre sus productos y servicios.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Comunidad universitaria	Relaciones Públicas	Prensa	Reportaje	Gaceta UNAM	Tamaño: 22 x 32.5 cm. 2 páginas Fotografías	- Quién es la DGCS - Su importancia - Productos y servicios

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Comunidad universitaria	Relaciones Públicas	Prensa	Nota informativa	Cartel "El Mural" Página de Internet de la DGCS	El formato se adaptara a las condiciones del medio en el que será publicado y será establecido por los respectivos responsables de edición y publicación	Quien es la DGCS Su importancia Productos y servicios

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Comunidad universitaria	Publicidad	Impreso	Cartel (Véase Cap. 4, pág. 223)	Distribución en los espacios universitarios de más afluencia, como facultades, escuelas, museos, bibliotecas	Tamaño: 1.00 x 60 cm. Impresión: selección de color Tiraje: 150	Quien es la DGCS Su importancia Productos y servicios

3.4 Implementación

- El tiempo estimado para la implementación total del plan integral de comunicación organizacional es de un año, tomando en cuenta además el tiempo de evaluación y seguimiento.
- Cada producto o acción comunicativa implica una planeación específica con procesos de calendarización, personas involucradas, provisionamiento de materiales y apoyo interinstitucional.
- La implementación se hará de acuerdo a las normas y reglas institucionales con base en los lineamientos indicados por la dirección y los respectivos responsables de la dependencia.

En la fase de implementación existen dos aspectos importantes a considerar: la estimación de recursos y la evaluación, los cuales soportaran la materialización del proyecto.

3.4.1 Recursos

- El personal de la dependencia es el recurso más importante y valioso porque son ellos el público objetivo principal de los mensajes elaborados, son parte de los programas, llevarán a cabo las acciones y serán los usuarios de los productos comunicativos. Sus acciones y actitudes por sí mismas, posteriores a la implementación del plan, darán las pautas de evaluación y mostrarán aquellos elementos que han resultado efectivos y cuales no.
- Los recursos financieros requeridos por el plan para la implementación se obtienen de la dependencia de acuerdo a la normativa correspondiente y con base en su presupuesto.

- La dependencia cuenta con el equipo técnico necesario para la creación y ejecución de cada uno de los productos lo cual permitirá reducir los gastos. El equipo a utilizarse para los manuales, carteles, boletines y folletos es el siguiente: computadora, impresora, ploteadora, fotocopidora y equipo de engargolado.
- Para los requerimientos de papelería, papel y tintas se deberá pedir su suministro a las áreas correspondientes y con la anticipación adecuada.
- Para los programas de capacitación se recurrirá al apoyo interinstitucional, el cual consistirá en apoyo de profesionales, quienes manejen la temática y el desarrollo de los cursos respectivos de acuerdo a las áreas de interés, perfiles, puestos y con la asignación de los lugares en los cuales se llevaran a cabo estos programas.

Así, con una planeación adecuada y uso eficiente de los recursos la implementación total del plan será de bajo costo porque, como ya se explicó anteriormente, no hay necesidad de acudir a proveedores externos.

Una vez terminada la etapa de implementación del proyecto y, después de un tiempo de desarrollo activo en la organización, es preciso continuar con una fase de evaluación que nos permitirá detectar avances, fallas y nuevas áreas de oportunidad. Esta fase permitirá obtener un proceso de retroalimentación continua, el cual proporcionará al proyecto un dinamismo práctico que le permita renovarse, modificarse y transformarse de acuerdo a las necesidades que surjan en la organización.

3.4.2 Evaluación

- La evaluación del proyecto se realizará aplicando técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas, las cuales permiten la retroalimentación del personal, como los cuestionarios y las encuestas, con el objetivo de conocer los cambios en el clima laboral de la dependencia, el estado general de los integrantes, los logros obtenidos y el papel desempeñado por la comunicación en la organización.
- Con base en los resultados se realizará un diagnóstico, el cual ayudará a detectar áreas de oportunidad, cumplimiento de objetivos, nuevas necesidades, etcétera, facilitando la toma de decisiones acerca del plan integral de comunicación propuesto.
- La evaluación servirá para proponer cambios, mejoras, nuevos objetivos, actividades y programas, con el fin de reorientar el plan de comunicación de acuerdo a los cambios organizacionales y del entorno.

De esta manera el plan integral de comunicación organizacional constituye una estrategia importante para la DGCS ya que está encaminado a mejorar, no sólo la organización, sino también la interacción de sus integrantes, promoviendo acciones y respuestas eficientes en sus procesos, gracias al desarrollo de habilidades y capacidades personales y profesionales en ambientes armónicos, a través de la comunicación integral aplicada, la cual con diversos propósitos tales como el control, la motivación, información y expresión atienden a las diversas necesidades comunicativas de la organización. El plan integral de comunicación organizacional será un motor que permita a la organización caminar de manera eficiente y eficaz respondiendo a las necesidades de la Institución de la que forma parte, del entorno y de sus públicos.

4. Productos Comunicacionales

Aunque no es el propósito de la tesis documentar la fase de ejecución de las estrategias y tácticas comunicacionales, a continuación se presentan algunos productos comunicativos realizados: manual de procedimientos, manual de inducción a la UNAM y a la DGCS, y los carteles “nuestra misión”, “nuestra visión”, “nuestros valores” y “nuestros productos”.

Estos productos, como el resto de los que fueron propuestos en el plan, son parte del objetivo general de mejorar la interacción entre los miembros de la DGCS y elevar el desempeño de la organización cumpliendo con sus objetivos y funciones dentro y fuera de la UNAM, y a su vez desempeñan el objetivo particular de comunicar y fomentar la identidad corporativa en la dependencia, cuestión importante debido a que a partir de la implementación de estos productos se pretende lograr una identificación y vinculación entre el personal y la organización, ofreciendo una imagen positiva de la Institución y además indicarle al personal la actitud que la organización precisa de ellos.

El logro de una plena y clara identificación entre la organización y los empleados contribuirá a que cada uno de ellos invierta tiempo y esfuerzo extra en sus actividades, haciendo los objetivos, logros e inclusive los fracasos, como suyos, lo que le permitirá autoperibirse como parte real de la organización y de sus procesos.

El término de estos productos es un paso muy importante para el proceso del plan integral de comunicación organizacional porque habla de su valoración y aceptación por parte de la DGCS, sus directivos y sus integrantes y por lo tanto de la apreciación de los beneficios de la comunicación en las organizaciones.

4.1 Manual de Procedimientos

- **Procedimiento de capacitación para Inductores**
- **Procedimiento de Inducción**
- **Procedimiento de actualización**



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

DIRECCIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL



"MANUAL DE PROCEDIMIENTOS"

**PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN PARA
INDUCTORES**

PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN

PROCEDIMIENTO DE ACTUALIZACIÓN

2009

Contenido

1. Procedimiento de capacitación para inductores.....	
1.1 Introducción.....	
1.2 Objetivo general.....	
1.3 Justificación.....	
1.4 Estrategia.....	
1.5 Tácticas.....	
1.6 Al inductor. Recomendaciones.....	
2. Procedimiento de capacitación al inductor.....	
3. Procedimiento de inducción.....	
3.1 Inducción a la UNAM.....	
3.2 Inducción a la dependencia.....	
4. Procedimiento de actualización.....	
Glosario.....	
Directorio UNAM.....	
Directorio DGCS.....	

1. Procedimiento de Capacitación para Inductores

1.1 Introducción

La capacitación es un proceso que facilita una mejora continua en el plan de vida y carrera de cada colaborador. Así mismo, brinda una mayor apertura y receptividad a los agentes de cambio contribuyendo con la participación activa de los colaboradores en el logro de los objetivos de la Institución, así como de la dependencia.

La efectividad de un método de inducción radica en el hecho de impartirse de manera favorable, ya que los resultados ayudarán al mejor desempeño de las actividades a realizar por el personal, así como un ahorro de esfuerzos y recursos por el periodo de aprendizaje favoreciendo la adaptación, motivación e identidad con la Institución cumpliendo eficazmente con los objetivos de la Dependencia.

Capacitar a la persona quien dará el curso de inducción es de vital importancia pues es éste quien ofrecerá las bases del desarrollo futuro de cada colaborador en la dependencia.

1.2 Objetivo general

Capacitar y actualizar al inductor en herramientas y técnicas propiciando así una cultura de trabajo orientada a la calidad y productividad, bajo un esquema de mayor compromiso hacia los objetivos de la institución y de la dependencia correspondiente. Logrando con esto que el inductor sea capaz de transmitir la información necesaria y adecuada para el desarrollo de las actividades laborales del personal.

1.3 Justificación

La integración de una persona a una organización provoca un alto grado de incertidumbre en sus expectativas, por lo tanto, el primer contacto sirve para

sentar las bases del adecuado desarrollo futuro del personal, así como una relación laboral de calidad; es por ello que se hace necesario contar con alguien capaz de orientar en forma eficaz al personal desde su inicio.

1.4 Estrategia

Para llevar a cabo un curso de capacitación se deben tomar en cuenta los elementos personales necesarios tales como la empatía, facilidad de palabra y un adecuado conocimiento de la misión, valores, objetivos y funciones de la Institución, Dependencia y puesto. Dicha información debe ser clara y precisa, de manera que su transmisión sea puntual ayudando a la recepción de la misma.

Se realizará una recopilación de información por la Dirección General, los directores de área y el responsable de la Secretaría o Unidad Administrativa de la dependencia con la precisión necesaria, pues el contenido será la base de la capacitación y hará de este proceso un elemento efectivo para la misma.

1.5 Tácticas

Proporcionar el manual de inducción, con el fin de que el inductor se familiarice con la información pertinente, la cual será transmitida a los nuevos integrantes, además contara con una lista de verificación, la cual permitirá al inductor llevar un control de los puntos tratados durante la exposición.

El manual contiene información acerca de la Universidad Nacional Autónoma de México y de la Dirección General de Comunicación Social. En él se describen las funciones principales de cada una de ellas de manera eficiente y puntual para una mejor comprensión de la información.

* Para la inducción al puesto se proporcionarán folletos que explican las actividades que realizará el colaborador al término del curso de inducción.

1.6 Al inductor:

Recomendaciones

- El inductor debe ser claro y preciso al transmitir la información; además debe apegarse a un tiempo determinado evitando convertir la inducción en una actividad tediosa. La exposición deberá ser ágil y dinámica.
- El lugar físico en dónde se realice la plática de inducción debe ofrecer una estancia agradable y lejos de perturbaciones. El lugar que se recomienda es una de las salas de juntas de la dependencia.
- Es necesario que al entablar el primer contacto el inductor ayude a la persona a controlar y disminuir la angustia que trae consigo, así la persona podrá sentir seguridad y confianza, lo cual logrará una actitud de apertura mayor a la actividad de inducción, a la organización y al resto de sus integrantes.
- Se debe confirmar si la persona ha entendido la información explicada en cada punto tratado, a través de una sesión de preguntas y respuestas.

2. Procedimiento de capacitación al inductor

Responsable	Actividades
Jefe de Unidad Administrativa	<ol style="list-style-type: none">1. Elegir al inductor2. Concientizarlo sobre la importancia del proceso de inducción y de los beneficios en la creación de una cultura laboral favorable.3. Proporcionarle la información pertinente.4. Ofrecerle una guía de los pasos a seguir en un proceso de inducción.

3. Procedimiento de inducción

Responsable	Actividades
Jefe de la Unidad Administrativa o Jefe de Personal	<ol style="list-style-type: none">1. Impartir el curso de inducción a cada colaborador.2. La capacitación se llevará a cabo mediante un evento único (presentación audiovisual)3. En la presentación se proporcionará la información incluida en el manual de inducción a la UNAM y a la Dependencia.4. Entregar el directorio y un folleto en dónde se especifican las tareas que el colaborador deberá realizar.5. Evaluar los resultados del curso por medio de encuestas, con base en ello realizar los cambios necesarios para la actualización de los procedimientos.

3.1 Inducción a la UNAM

A. BIENVENIDA

Consta de la frase de bienvenida a la UNAM, hecha por el rector y citada por el inductor. Además se les entregará una carta en dónde se les da a los empleados la bienvenida a la Institución.

Objetivo de la bienvenida

El motivo de la bienvenida encierra factores motivacionales que permiten al empleado comenzar a desarrollar un sentido de pertenencia hacia la Institución.

B. HISTORIA

En este apartado se proporciona una reseña histórica de la Universidad, en donde se mencionan algunos hechos relevantes.

Objetivo

Introducir al trabajador con el fin de enterarlo de los acontecimientos importantes de la institución de la cual forma parte.

C. ORGANIZACIÓN

Se proporcionará Información general de la institución tal como la filosofía (misión, valores y objetivos), los elementos de identidad universitaria (lema y escudo), y la estructura orgánica.

Objetivo

Favorecer la adaptación e integración del empleado a la institución, empatando los objetivos individuales con los organizacionales, además de transmitir el sentimiento de que se es parte fundamental para el logro de los objetivos de la Institución.

D. RECONOCIMIENTO DE LAS INSTALACIONES

Este apartado sirve para mostrar la infraestructura de la Universidad.

Objetivo

Que el empleado conozca algunos de los edificios representativos de la UNAM.

E. SERVICIOS Y PRESTACIONES

En este punto se explica a los empleados los beneficios más relevantes recibidos por la contratación de sus servicios.

Objetivo

Dar un panorama de los beneficios de los que goza al formar parte de la institución.

F. DIRECTORIO

Se dará a conocer al colaborador el nombre de las personas que tiene a su cargo la dirección de la UNAM y de la Dependencia.

Como información complementaria se le entregará el directorio de Protección Civil.

3.2 Inducción a la dependencia

A. BIENVENIDA

Se proporcionará un mensaje de bienvenida por el responsable de la Dependencia y, en su caso, un mensaje del responsable de cada área.

Objetivo

Que el nuevo colaborador empiece a sentirse parte del equipo de trabajo, el cual conforma la Dependencia.

B. HISTORIA

Se proporciona la reseña de la Dependencia; para que el empleado tenga un conocimiento general acerca de su lugar de trabajo.

Objetivo

Que el trabajador cuente con antecedentes del objetivo y principales funciones desde el inicio de la dependencia.

C. FILOSOFÍA

Se le informará al empleado cuál es la misión, visión y valores de la dependencia.

Objetivo

Que el empleado conozca la filosofía organizacional para propiciar una identificación con ella y concientizarlo de la importancia de su participación en el logro de estos elementos.

D. ORGANIZACIÓN

En este punto se brinda información general de la Dependencia como sus objetivos, funciones y estructura orgánica.

Objetivo

Favorecer la adaptación e integración del empleado a la Dependencia, empatando los objetivos individuales con los organizacionales, además de transmitir el sentimiento de que se es parte integral para el logro de los objetivos de la misma.

También se les entregará un directorio con los teléfonos de la Dependencia.

Inducción al puesto

Se les entregará un folleto que contiene el objetivo y funciones del área a la que pertenecen así como las funciones principales que desarrollará en su labor como trabajador de la Dirección General de Comunicación Social.

4. Procedimiento de actualización

Responsable

Actividades

Jefe de Unidad Administrativa

1. Los cambios estructurales deberán ser tomados en cuenta para la actualización de la información contenida en el Manual de Inducción.

2. Se registrará la información adecuada de acuerdo a los cambios que surjan durante la administración en turno, tanto de Institución como de la Dependencia, en el Manual de Inducción.

3. El complemento o cambio de la información en el Manual deberá ser lógica y coherente.

4. En caso de cambio en la plantilla del personal se recurrirá al proceso de inducción.

Glosario

Eficacia: Capacidad para cumplir los objetivos.

Eficiencia: Optimización de los recursos.

Estrategia: Nivel de planteamiento a largo plazo en que se define *cómo* se propone concretar objetivos.

Estructura Orgánica: Áreas que integran a la organización de manera jerárquica determinadas por sus funciones.

Funciones: Actividades que se desarrollan dependiendo del puesto que se ocupe.

Inducción: Proceso integrador e introductorio a una organización.

Inductor: Es la persona que da el curso de inducción a las personas que se integran en una organización.

Manual: Documento que integra lo sustancial de un tema de estudio, da una visión integral y proporciona información básica y concisa de la materia.

Método: Es la manera que se adopta para llevar a cabo un procedimiento, a fin de obtener la mayor eficiencia posible en su ejecución.

Procedimiento: Serie de actividades relacionadas entre sí y ordenadas cronológicamente, que muestran la forma establecida en que se realiza un trabajo determinado, explicando en forma clara y precisa quién, qué, cómo, cuándo, dónde y con qué se realiza cada una de las actividades.

Puesto: Unidad de trabajo específico e impersonal, constituida por un conjunto de operaciones que deben realizarse y aptitudes que debe reunir un titular, en determinadas condiciones de trabajo.

Táctica: Nivel en que se definen los modos de *qué hacer* conforme el mejor uso de recursos y del momento para emplearlos.

Técnicas: Procesamiento que la investigación científica o la experiencia han comprobado que es eficaz para alcanzar determinado propósito.

Unidad responsable: El área académica o administrativa que se identifica dentro de la estructura orgánica de una dependencia.

Directorio

Universidad Nacional Autónoma de México

Dr. José Narro Robles

Rector

Dr. Sergio M. Alcocer Martínez de Castro

Secretario General

Mtro. Juan José Pérez Castañeda

Secretario Administrativo

Dra. Rosaura Ruiz Gutiérrez

Secretaria de Desarrollo Institucional

M.C. Ramiro Jesús Sandoval

Secretario de Servicios a la Comunidad Universitaria

Lic. Luis Raúl González Pérez

Abogado General

Enrique Balp Díaz

Director General de Comunicación Social

Directorio

Dirección General de Comunicación Social

Enrique Balp Díaz

Director General de Comunicación Social

C. Rodolfo González Fernández

Dirección de Información

C. Víctor Manuel Juárez Cruz

Dirección de Gaceta

C. Héctor Joaquín González Pérez

Dirección de Análisis y Publicidad

C. Guadalupe Díaz Silva

Dirección de Enlace y Relaciones Públicas

C. Ignacio Antonio Rodríguez Hernández

Jefe de Unidad Administrativa

4.2 Manual de Inducción a la UNAM y a la Dependencia



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

DIRECCIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL



Manual de inducción a la Universidad Nacional
Autónoma de México y a la Dirección General de
Comunicación Social

2009

Contenido

1. Manual de Inducción a la UNAM y a la Dependencia	
1.1 Marco conceptual.....	
1.2 Marco institucional.....	
1.3 Objetivo del programa de inducción.....	
1.4 Justificación.....	
1.5 Estrategia.....	
1.6 Técnicas.....	
2. Inducción a la UNAM.....	
2.1 Bienvenida a la UNAM.....	
2.2 Funciones sustantivas de la UNAM.....	
2.3 Reseña Histórica de la UNAM.....	
2.4 Organización.....	
2.4.1 Organigrama.....	
2.4.2 Funcionograma.....	
2.4.3 Identidad Universitaria.....	
2.4.4 Infraestructura.....	
2.4.5 Secretarías y Unidades Administrativas.....	
2.4.6 Servicios y prestaciones.....	
2.5 ¿Qué espera la UNAM de su personal?.....	
3. Inducción a la Dirección General de Comunicación Social.....	
3.1 Breve Reseña Histórica.....	
3.2 Objetivos y Filosofía.....	
3.3 Funciones.....	
3.4 Organización.....	
3.5 Organigrama.....	
3.6 Funcionograma	
Glosario.....	
Directorios.....	
Participantes en la elaboración de los manuales.....	
Anexos.....	

1. Manual de Inducción a la UNAM y a la Dependencia

1.1 Marco conceptual

En toda institución es necesario un proceso de inducción para que el trabajador conozca y se identifique con la organización, el área laboral y su función dentro de ésta, propiciando su integración. El conocimiento de la estructura, políticas, objetivos y relaciones de la organización son factores que le permiten interactuar y sentirse apoyado por la misma.

El proceso de inducción es una responsabilidad organizacional la cual favorece la productividad y eficacia del personal integrándolo a los procesos de manera más ágil, repercutiendo favorablemente en el desarrollo de la Institución y en la vida personal del trabajador, porque fomenta una actitud de servicio, valores y criterios, los cuales en conjunto conforman la cultura laboral de la cual forma parte tomándolos como guías de acción para su vida.

1.2 Marco Institucional

El Plan de Desarrollo 2008-2011 presentado por el Rector José Narro Robles plantea estratégicamente la visión de Universidad cuya construcción se quiere lograr, articulada en torno a las funciones sustantivas de la Institución: Docencia, Investigación, Extensión de los Beneficios de la Cultura, Servicios de Apoyo a la Comunidad y Gestión Institucional, siendo éste último el cual enmarca el propósito general de este manual.

“La Universidad debe contar con un marco regulatorio que responda a la complejidad de la vida universitaria, así mismo que estimule su desarrollo...” Por tal motivo, “es necesaria la actualización de la normatividad universitaria, dando prioridad al Estatuto del Personal Académico a fin de que responda de manera más efectiva a las nuevas condiciones y retos que enfrenta la Universidad.”

Para lograrlo, “se debe apoyar el fortalecimiento de las unidades administrativas, mediante el intercambio de conocimientos y experiencias en materia de gestión...”, así como “capacitar al personal de las entidades y dependencias para que asuman funciones directas como resultado de la descentralización,” ayudando a alcanzar los objetivos institucionales.

“El cumplimiento de las funciones sustantivas requiere de un ambiente organizativo estimulante y adecuado, del apoyo de una administración eficiente, así como de procesos de decisión y conducción ágiles y oportunos” (Plan de Desarrollo 2008-2011)

1.3 Objetivo del programa de inducción

Ofrecer una guía para el proceso de inducción que favorezca el desarrollo de una nueva cultura laboral basada en la retroalimentación y una mejor orientación de los colaboradores en las áreas sustantivas y administrativas de la Institución.

1.4 Justificación

El procedimiento de inducción es una función que propicia la integración del nuevo empleado a la organización ubicándose en la estructura organizacional y apreciando su contribución a los objetivos generales de la Institución y particulares de la Dependencia. Sienta las bases para un buen desempeño en el plan de vida y carrera del trabajador.

Introducir a una persona en un proceso laboral de forma técnica, gradual y lógica, facilita la integración e identificación de la misión, valores, objetivos, funciones y metas de la Institución y de la Dependencia. Conoce quien es y que hace su organización.

1.5 Estrategia

El inductor, con base en el manual de procedimiento de inducción, será el indicado para transmitir la información elemental e importante en el proceso de integración del personal a la Institución, a la Dependencia y al puesto asignado. Dicha información consta de la estructura, misión, valores, objetivos y funciones, tanto de la Institución como de la Dependencia. Con respecto al puesto se darán indicaciones específicas en un folleto, el cual será entregado al trabajador y contendrá el nombre del área a la que pertenece, objetivo, funciones y descripción de su actividad laboral.

1.6 Técnicas

La presentación de la información será en un evento único en formato audiovisual.

Se utilizarán las listas de verificación para la inducción a la Institución, a la Dependencia y al puesto, que permitirán proporcionar una guía básica para la transmisión de información. Las listas de verificación tienen la flexibilidad necesaria para proporcionar inducción al personal en diferentes dependencias y puestos.

El proceso de inducción es permanente y se retroalimenta de las necesidades que continuamente está generando el cambio de funciones en la dependencia

El proceso de inducción se realiza en dos partes: La inducción a la Institución y la inducción a la dependencia y al puesto.

2. Inducción a la UNAM

2.1 Bienvenida a la UNAM

Los trabajadores son un sector importante de la comunidad universitaria. De la calidad de la labor realizada por cada uno de ellos, así como de su compromiso con los otros sectores de la comunidad y con la UNAM misma, dependerá en buena parte la creación de un ambiente propicio para que nuestra casa de estudios cumpla cabalmente con sus funciones sustantivas.

2.2 Funciones sustantivas de la UNAM

“La Universidad Nacional Autónoma de México es una corporación pública, organismo descentralizado del Estado dotado de plena capacidad jurídica y que tiene por fines impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura.”
(Art. 1 de la Ley Orgánica de la UNAM)

Educar, investigar y difundir el conocimiento y la cultura constituyen las funciones sustantivas de la Universidad.

2.3 Reseña Histórica de la UNAM

A continuación se presentan los hechos más significativos en la historia de la UNAM con el fin de que el trabajador conozca sus orígenes y desarrollo a lo largo del tiempo, sucesos que han formado lo que orgullosamente llamamos la mejor Universidad de América Latina y una de las mejores en el mundo:

1551 Felipe II expidió una cédula real que ordenaba la fundación de la Real Universidad de México, mismas que abrió sus puertas en 1553.

1867 Creación de la Escuela Nacional Preparatoria.

1910 Justo Sierra presentó un proyecto con el propósito de constituir la Universidad Nacional.

1921 Se aprueba y establece el escudo y lema creados por José Vasconcelos.

1929 El gobierno otorga la autonomía a la Universidad mediante la Ley Orgánica.

El gobierno expide una nueva Ley Orgánica suprimiendo el carácter Nacional de la Universidad

1945 Se publica la Ley Orgánica de la Universidad restituyendo su carácter Nacional y autonomía.

1954 El presidente de la República Adolfo Ruiz Cortines, entrega las instalaciones de la nueva Ciudad Universitaria.

Entre 1945 y 1966 la Universidad se consolida como una de las mejores instituciones de educación en América Latina.

1971 Se crea el Colegio de Ciencias y Humanidades

1973 Se crea el Sistema de Universidad Abierta y en los dos años siguientes las Escuelas Nacionales de Estudios Profesionales.

Durante el periodo de 1990 a 1996 se crean los Consejos Académicos de área y bachillerato

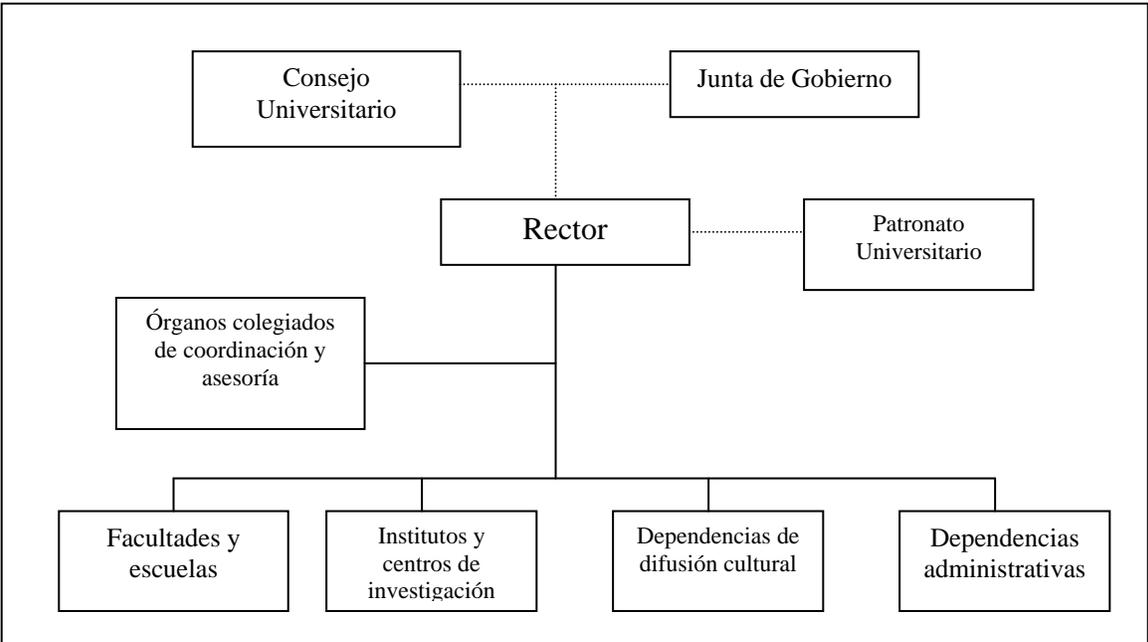
2000 Toma de posesión del Rector Juan Ramón de la Fuente, a partir de este momento la Universidad Nacional Autónoma de México inicia un proceso de consolidación y recuperación de su imagen que, en el 2004, conllevan a ubicarse como la mejor Universidad de América Latina y una de las mejores a nivel mundial, ocupando el lugar 74 entre 100 universidades.

2.4 Organización

En este apartado se presenta información referente a la UNAM, tal como su organigrama, funcionograma, identidad universitaria, infraestructura, servicios y prestaciones, con el fin de ofrecer un panorama de la Institución con el cual se familiaricen. Dicha información reducirá la incertidumbre y el empleado podrá situarse dentro de la estructura organizativa conociendo sus actividades, lugar en la jerarquía, obligaciones y derechos.

2.4.1 Organigrama

El organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella.



2.4.2 Funcionograma

El funcionograma nos describe en forma clara las funciones que llevan a cabo cada una de las áreas que forman la estructura orgánica de la Institución:

Consejo Universitario

Máximo órgano de autoridad colegiada de la institución. Se integra por el Rector, quien lo preside, los directores de las facultades, las escuelas y los institutos, los representantes de los investigadores, profesores y alumnos, y un representante de los trabajadores.

Junta de Gobierno

Se integra por 15 distinguidos miembros de la comunidad académica elegidos por el consejo universitario o por ellos mismos. Entre sus facultades está la de nombrar al Rector y a los directores de las facultades, las escuelas y los institutos, así como designar a los miembros del Patronato Universitario.

Rector

Jefe nato de la Universidad, su representante legal y presidente del Consejo Universitario. Es designado por la Junta de Gobierno y dura cuatro años con la posibilidad de ser reelegido sólo una vez.

Patronato

Es una autoridad colegiada, integrada por tres destacadas personalidades externas a la Universidad, quienes se encargan de velar por su patrimonio, formular el presupuesto de ingresos y egresos, presentar al consejo la cuenta del ejercicio de cada presupuesto anual, designar al tesorero, al contralor y al auditor

interno, y gestionar el incremento tanto del patrimonio universitario como de los ingresos de la institución.

Administración Central

Sus actividades se llevan a cabo a través de cuatro Secretarías: a) General, b) Administrativa, c) Planeación, d) Asuntos Estudiantiles. Además de la oficina del Abogado General y la Dirección General de Comunicación Social.

Comunidad Universitaria

Aunque ésta no forma parte de la estructura orgánica es el elemento más numeroso e importante de la Institución; está integrada por profesores, investigadores, técnicos, alumnos, personal de apoyo y por todos aquellos egresados de la institución.

2.4.3 Identidad Universitaria

Parte importante de la imagen corporativa de la UNAM son el lema y el escudo, estos elementos contribuyen a la creación de una identidad corporativa y a una vinculación visual entre el empleado y la organización. Así, estos elementos, son la imagen de lo que la organización "significa".

El Lema "Por mi raza hablará el espíritu" y el Escudo Universitario fueron creados por José Vasconcelos. En ellos se representa la labor humanística y la unificación de los iberoamericanos.

2.4.4 Infraestructura

Las instalaciones de la Universidad Nacional Autónoma de México se encuentran distribuidos en el Distrito Federal, 16 estados de la República Mexicana, Estados Unidos y Canadá.

Cuenta con nueve planteles de la Escuela Nacional Preparatoria y cinco de la Escuela Nacional de Ciencias y Humanidades, a nivel bachillerato. Tiene, a nivel profesional, 18 facultades, 4 Escuelas Nacionales (Artes Plásticas, Enfermería y obstetricia, Música y Trabajo Social), cinco unidades multidisciplinarias y seis Centros de Extensión Universitaria.

Posee edificios históricos, murales, vitrales, esculturas, obras gráficas, salas de exposición, salas de conciertos, salas de teatro, imprentas, acuarios, museos. Además de bibliotecas, clínicas, jardines botánicos, supercomputadoras, observatorios astronómicos, buques oceanográficos, plataformas oceanográficas, ranchos e instalaciones para la práctica de 39 deportes y dos estadios.

2.4.5 Secretarías y Unidades Administrativas

Las Secretarías Administrativas están asignadas a las áreas cuyo objetivo está enfocado principalmente a la docencia y a la investigación, las Unidades Administrativas lo están a aquellas dependencias cuyo fin es la difusión de la cultura y la administración central, también se encuentran dentro de las instalaciones centrales y se encargan de los tramites administrativos tales como el ejercicio del presupuesto, la administración del personal, el suministro de los bienes y servicios que se requieren para el funcionamiento de las entidades.

2.4.6 Servicios y prestaciones

A continuación se especifican los beneficios otorgados a los trabajadores de la UNAM con el fin de que estén informados de cuales son sus derechos como parte de la Institución:

Credencial de identificación

Se proporciona a todo el personal para acreditarlo como trabajador; se otorga después de 28 días de iniciadas las labores y se refrenda anualmente. El personal de la UNAM goza de descuentos con la presentación de su credencial.

Días de pago

Los días de pago son el 10 y 25 de cada mes, se efectúa mediante un depósito bancario o entrega de cheque; el trabajador deberá asistir a la Unidad Administrativa con su identificación para firmar la nómina y recoger su comprobante de pago.

Días de descanso

De acuerdo con la ley son días de descanso obligatorio con goce de salario los siguientes:

- 1 de Enero
- 5 de Febrero
- 21 de Marzo
- 1 de Mayo
- 16 de Septiembre
- 20 de Noviembre
- 25 de Diciembre

* 1 de Diciembre cuando corresponda cambio de Poder Ejecutivo Federal

Adicionalmente la Universidad otorga los días:

- Jueves y Viernes Santo
- 15 de Mayo
- 15 de Septiembre
- 12 de Octubre
- 1 y 2 de Noviembre

Cuando alguno de estos días corresponda con Sábado, Domingo o periodo vacacional, se cubrirá un día más de sueldo, hasta acumular tres al año.

Vacaciones

Se tienen establecidos dos periodos vacacionales durante el año, uno de tres días hábiles y uno de quince días, los cuales se podrán gozar siempre y cuando se tengan más de seis meses de servicio al inicio del periodo.

Aunado a estos periodos se otorga una prima vacacional consistente en el 60% de los salarios correspondientes a los días de vacaciones a que tiene derecho.

Licencia médica

Los trabajadores que sufran enfermedades no profesionales, tendrán derecho a recibir una concesión o permiso para faltar a sus labores siempre y cuando exista vigilancia médica del ISSSTE.

Licencia y descanso por gravidez

Se tendrá derecho a 90 días de descanso con salario íntegro los cuales pueden empezar 45 días antes de la fecha prevista para el parto. La UNAM proporcionará una canastilla que será entregada en Tienda UNAM en especie presentando la licencia por gravidez.

Pago de ajuste salarial por días diferenciales

Anualmente se paga como ajuste en el salario el equivalente a los cinco días que resultan en el año o seis días en los casos de años bisiestos, por la diferencia en el número de días calendario, tomando en cuenta que se paga en forma mensual.

Aguinaldo

La UNAM paga a sus trabajadores un aguinaldo anual bajo las siguientes condiciones:

- a) Al personal que se encuentre laborando a la fecha del pago de gratificación y tenga cuando menos una antigüedad de seis meses de servicio ininterrumpido, le corresponderá el importe de 40 días de salario.
- b) Al personal, el cual tenga más de tres meses pero menos de seis de servicio ininterrumpidos se le pagará el equivalente a 20 días de salario.
- c) Al personal que no se encuentre laborando a la fecha del pago de la gratificación, se le cubrirá en forma proporcional a los meses laborados.

El aguinaldo se cubrirá entregando la mitad a más tardar el día 10 de diciembre y la otra mitad a más tardar el día 10 de enero.

Salarios por zona geográfica

Considerando la existencia de ciudades en donde el costo de vida es más elevado, se otorga un complemento de salario, para aquellos trabajadores cuyos centros de trabajo estén localizados en estas ciudades.

Compensación por antigüedad

La UNAM otorga a partir del quinto año de servicio cumplido un porcentaje de salario mensual por cada año de servicio, mismo que se incrementará después del vigésimo primer año de servicio.

Ayuda mensual para el pago de guardería

La UNAM proporciona el servicio de guardería o bien una ayuda económica para el pago de guardería a las madres trabajadoras, así como a los trabajadores viudos o divorciados, quienes tengan la custodia de los hijos mayores de 45 días y hasta los seis años de edad.

Gratuidad de anteojos, aparatos ortopédicos y auditivos, prótesis y sillas de ruedas

En los casos en los cuales médicos del ISSSTE prescriban anteojos, aparatos ortopédicos, auditivos, sillas de ruedas y los que se requieran con motivo de enfermedad de los trabajadores, se les proporcionará gratuitamente. La proporción de anteojos es de un juego por año; esta prestación es extensiva al cónyuge, a los hijos y a los padres de trabajador.

Las prótesis sólo se proporcionarán previa prescripción médica del ISSSTE y de ellas se excluyen las dentales y las relacionadas con aspectos estéticos. Estas prestaciones son extensivas al cónyuge y a los hijos del trabajador.

Fondo de retiro

Se otorga a los jubilados o pensionados.

Gratificación por jubilación, pensión o renuncia

En el caso del personal jubilado o pensionado, se le cubrirá una gratificación en atención a su antigüedad, de acuerdo a los siguientes puntos:

- a) De cinco a menos de quince años de servicio, el importe de doce días de salario por cada año de servicio prestados.
- b) De quince años de servicio en adelante el importe de 14 días de salario por cada año de servicio prestado.

En el caso de las mujeres trabajadoras, las prestaciones anteriores serán incrementadas en dos días por año de servicio prestado.

En caso de renuncia se otorgará una gratificación equivalente:

- a) De 5 a 10 años, 8 días de salario por año
- b) De 10 a 15, 10 días de salario por año
- c) De 15 en adelante, 14 días de salario por año

Descuento en actividades culturales, deportivas y académicas

En los diferentes eventos y actividades culturales y deportivas, el personal de la UNAM goza de atractivos descuentos al adquirir los boletos, con sólo la presentación de su credencial.

Capacitación y desarrollo de personal al personal de confianza

La UNAM lleva a cabo diferentes eventos de capacitación y desarrollo de personal, con el objeto de proporcionarle o actualizarlo en los elementos, herramientas y técnicas para el mejor desarrollo de sus funciones.

Seguridad Social

El personal se beneficia de servicios médicos y prestaciones que el ISSSTE tiene establecidos para sus derechohabientes. Así mismo, se cubre el Sistema de Ahorro para el Retiro.

Protección Civil

Dada la población tan grande y variada que conforma la comunidad universitaria, así como la extensión del campus universitario, es necesario contar con servicios que proporcionen protección, seguridad, bienestar y tranquilidad a quienes conforman la comunidad universitaria. Así contamos con personal de seguridad, personal e instalaciones médicas, puntos de reunión en caso de emergencia, señalizaciones, etcétera.

Seguros

- De vida de grupo

La UNAM otorgará a cada trabajador un seguro de vida de grupo con los siguientes servicios adicionales:

a) Pago adicional de suma asegurada por invalidez parcial y permanente o total y permanente.

b) Pago de retiro al momento de jubilarse o pensionarse, adicional al que la institución otorga,

c) Doble indemnización por muerte accidental o triple indemnización por muerte colectiva.

Se puede contratar una suma asegurada adicional con un costo reducido a cargo del trabajador; el pago se realiza por nómina en forma quincenal. Con estas condiciones también es factible contratar una póliza adicional para el cónyuge por la suma asegurada del seguro de grupo.

- De gastos médicos mayores

Se puede adquirir el seguro de gastos médicos mayores con condiciones preferenciales, extensivo para los dependientes económicos, como son la esposa e hijos, y el cual cubre gastos de hospitalización, médicos y medicinas en enfermedades y padecimientos mayores; éste seguro se puede pagar también quincenalmente por nómina.

- De automóvil

Se puede adquirir el seguro del auto, con la ventaja de que el pago se realiza por nómina en forma quincenal.

Estímulos al desempeño del Personal Administrativo de Confianza

La Universidad tiene establecidos programas para reconocer y estimular el desempeño sobresaliente de su personal. Particularmente para el personal administrativo de confianza se tiene instaurado el programa de evaluación del

desempeño, cuyo objetivo es otorgar reconocimiento al buen desempeño del personal mencionado, propiciando así una cultura laboral orientada a la calidad y productividad bajo un esquema de mayor compromiso hacia los objetivos de la Institución.

Pago de Marcha

Apoyo económico a los familiares del trabajador cuando fallece.

2.5 ¿Qué espera la UNAM de su personal?

Que exista compromiso, dedicación y responsabilidad con las funciones asignadas, a fin de lograr los objetivos y metas de la Institución, con base en los siguientes valores:

- Lealtad
- Calidad
- Innovación
- Honestidad
- Respeto
- Eficiencia

3. Inducción a la Dirección General de Comunicación Social

3.1 Breve Reseña Histórica

En 1943 se crea un departamento especializado en difundir información de las actividades de la Universidad, llamado en un principio Departamento de Información. A lo largo de su historia ha sufrido cambios en su denominación, sin embargo las actividades que aquí se desempeñan siguen siendo las mismas y tienen el objetivo de mantener informada a la comunidad estudiantil así como a la sociedad. Actualmente se denomina la Dirección General de Comunicación Social.

3.2 Objetivos y Filosofía

3.2.1 Objetivo

Informar a la comunidad universitaria y a la opinión pública lo relacionado con el quehacer académico, científico, tecnológico, cultural, deportivo y administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de México.

3.2.2 Misión

Coadyuvar con la misión de la UNAM promoviendo a través de acciones comunicativas, las tareas sustantivas de la Institución que son la docencia, la investigación y la difusión de la cultura para fortalecer así la imagen positiva de la Universidad ante la sociedad.

3.2.3 Visión

Ser modelo de vanguardia para las demás dependencias de la UNAM por su eficiencia, confiabilidad y responsabilidad, al haber logrado niveles de excelencia en la proyección de la imagen positiva de la Universidad.

3.2.4 Valores

Los valores organizacionales son esenciales cohesionar el esfuerzo realizado por cada uno de los integrantes para lograr los objetivos y las funciones organizacionales y hacen referencia al tipo de conducta que la organización requiere, guiando las acciones, actitudes y actividades.

- **Actitud positiva.** Mantener una respuesta favorable ante las diversas circunstancias
- **Colaboración.** Sumar esfuerzos para lograr los objetivos
- **Compromiso.** Entrega en el cumplimiento de los objetivos de la Dependencia
- **Eficiencia.** Realizar el trabajo en tiempo y forma
- **Lealtad.** Fidelidad hacia el trabajo, la institución y las personas.
- **Honestidad.** Actuar con veracidad, sinceridad y congruencia con los principios.
- **Trabajo en equipo.** Desarrollo armónico, solidario y eficiente de un conjunto de personas encaminado al logro de un objetivo común.
- **Responsabilidad.** Tener la capacidad para responder por uno mismo.
- **Excelencia.** Realización impecable de una tarea.
- **Respeto.** Consideración a los derechos de los demás y a nuestro entorno.

3.3 Funciones

Las funciones son las actividades que lleva a cabo la Dependencia a través de sus diferentes áreas y constituyen la razón de ser de la organización. Así la DGCS está encargada de:

- Emitir la Gaceta UNAM.
- Apoyar la labor de los representantes de los medios de información nacionales que requieran conocer de los avances y logros que la UNAM realiza.
- Complementar la formación y actualización de los estudios y profesionales del periodismo.
- Ampliar el conocimiento público sobre el quehacer académico, científico, tecnológico, cultural, deportivo y administrativo de la institución.
- Garantizar la utilización adecuada y eficaz de la emisión de mensajes noticiosos relativos al quehacer sustantivo de la UNAM.
- Analizar y evaluar el impacto que la información institucional tiene en la comunidad universitaria y en la opinión pública.
- Dar apoyo y asesoría, en el área de su competencia, a las dependencias universitarias que lo soliciten.

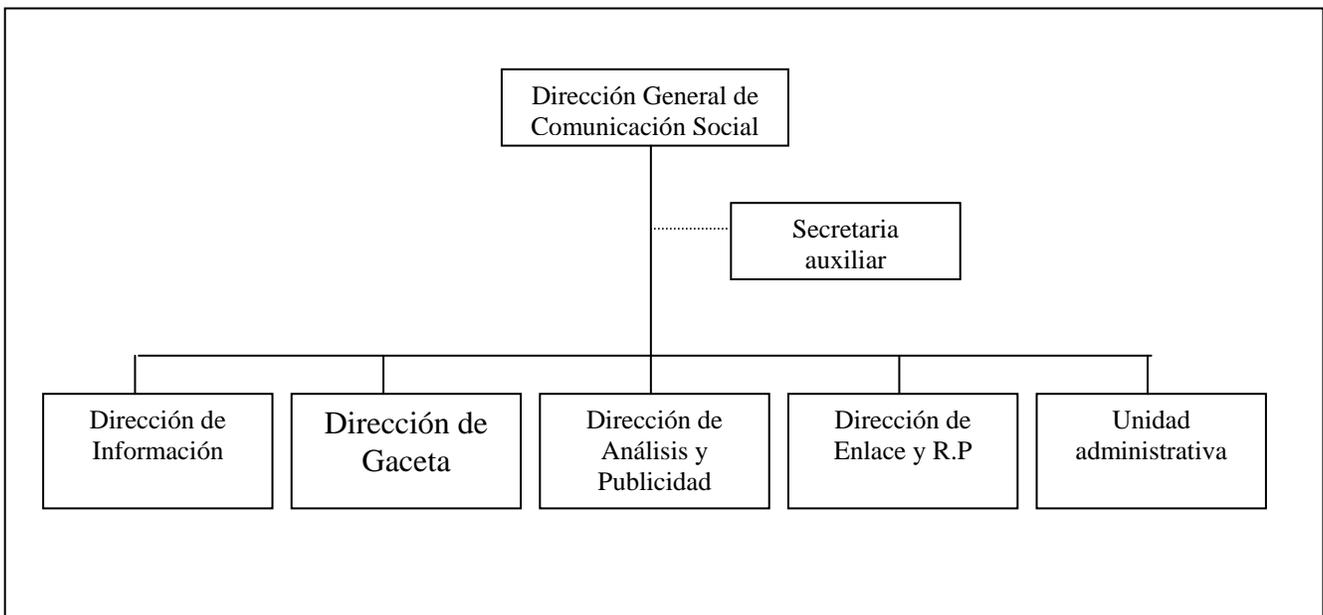
2.4 Organización

La Dirección General de Comunicación Social se compone de las siguientes áreas:

- Dirección General
- Dirección de Información
- Dirección de Gaceta
- Dirección de Análisis y Publicidad
- Dirección de Enlace y Relaciones Públicas
- Unidad administrativa

2.4.1 Organigrama

El organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella.



2.4.2 Funcionograma

El funcionograma nos describe en forma clara y precisa las funciones que llevan a cabo cada una de las áreas que forman la estructura orgánica de la dependencia:

Dirección General

Informar a la comunidad universitaria y a la sociedad mexicana en general del quehacer académico y de gobierno de la UNAM, así como de los avances y logros que la institución realiza en beneficio de la comunidad nacional e internacional, a través de los medios masivos de comunicación.

Secretaría Auxiliar

Es la que ordena y disciplina las actividades de la Dirección General de Comunicación Social con el fin de efficientizar los procesos.

Dirección de Información

Es en dónde se coordinan las actividades necesarias para que la información sobre la UNAM llegue a la comunidad universitaria y a la sociedad, a través de los medios internos y externos.

Dirección de Gaceta

Esta dirección se encarga del diseño y la realización de la Gaceta UNAM.

Dirección de Análisis y Publicidad

Evalúa, analiza y monitorea la información acerca de la Universidad que se produce en los diferentes medios de comunicación y trata de mantener una buena imagen de la misma hacia el exterior.

Dirección de Enlace y Relaciones Pública

Mantiene una buena imagen pública, así como una buena relación y comunicación con las diferentes áreas, facultades, institutos y escuelas de la Universidad de tal manera que éstas estén bien informadas. Además coordina las tareas de relaciones públicas de la Dirección General de Comunicación Social.

Unidad Administrativa

Administra de manera óptima los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros asignados a la Dirección General de Comunicación Social, con el fin de se logren los objetivos asignados.

Glosario

Eficacia: Capacidad para cumplir los objetivos.

Eficiencia: Optimización de los recursos.

Estructura Orgánica: Áreas que integran a la organización de manera jerárquica determinadas por sus funciones.

Funciones: Actividades que se desarrollan dependiendo del puesto que se ocupe.

Inducción: Proceso integrador e introductorio a una organización.

Inductor: Es la persona que da el curso de inducción a las personas que se integran en una organización.

Manual: Documento que integra lo sustancial de un tema de estudio, da una visión integral y proporciona información básica y concisa de la materia.

Método: Es la manera que se adopta para llevar a cabo un procedimiento, a fin de obtener la mayor eficiencia posible en su ejecución.

Procedimiento: Serie de actividades relacionadas entre si y ordenadas cronológicamente, que muestran la forma establecida en que se realiza un trabajo determinado, explicando en forma clara y precisa quién, qué, cómo, cuándo, dónde y con qué se realiza cada una de las actividades.

Puesto: Unidad de trabajo específico e impersonal, constituida por un conjunto de operaciones que deben realizarse y aptitudes que debe reunir un titular, en determinadas condiciones de trabajo.

Técnicas: Procesamiento que la investigación científica o la experiencia han comprobado que es eficaz para alcanzar determinado propósito.

Unidad responsable: Área académica o administrativa que se identifica dentro de la estructura orgánica de una dependencia.

Directorio

Universidad Nacional Autónoma de México

Dr. José Narro Robles

Rector

Dr. Sergio M. Alcocer Martínez de Castro

Secretario General

Mtro. Juan José Pérez Castañeda

Secretario Administrativo

Dra. Rosaura Ruiz Gutiérrez

Secretaria de Desarrollo Institucional

M.C. Ramiro Jesús Sandoval

Secretario de Servicios a la Comunidad Universitaria

Lic. Luis Raúl González Pérez

Abogado General

Enrique Balp Díaz

Director General de Comunicación Social

Directorio

Dirección General de Comunicación Social

C. Néstor Martínez Cristo

Director General de Comunicación Social

C. Rodolfo González Fernández

Dirección de Información

C. Víctor Manuel Juárez Cruz

Dirección de Gaceta

C. Héctor Joaquín González Pérez

Dirección de Análisis y Publicidad

C. Guadalupe Díaz Silva

Dirección de Enlace y Relaciones Públicas

C. Ignacio Antonio Rodríguez Hernández

Jefe de Unidad Administrativa

Participantes de la elaboración de los manuales

Autorizó:

Enrique Balp Díaz

Coordinó:

Armando Rivera

Revisó:

María Guadalupe Díaz Silva

Elaboró:

Edith Carina Pacheco Padilla

Lista de verificación del proceso de inducción a la Institución, Dependencia y puesto

El presente documento sirve para marcar los temas que ya han sido explicados al trabajador de manera que se cubran totalmente los aspectos del curso de inducción.

Datos personales

Nombre del trabajador a inducir: _____

Cargo: _____ Fecha: _____

Inducción a la UNAM

Bienvenida
Antecedentes de la Institución
Organización
Filosofía y objetivos de la Institución
Reconocimiento de las instalaciones
Servicios y prestaciones

Inducción a la DGCS

Bienvenida
Antecedentes de la dependencia
Organización
Filosofía y objetivos
Entrega del folleto Inducción al puesto
Sesión de preguntas y respuestas

4.3 Cartel “Nuestra Misión”



Nuestra filosofía

Nuestra Misión

Informar a la comunidad universitaria y a la opinión pública lo relacionado con el quehacer académico, científico, tecnológico, cultural, deportivo y administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de México, la cual cumplimos a través de la creación de nuestros productos informativos.

¡Infórmate sobre tu Universidad!

*Dirección General
de Comunicación Social*

4.4 Cartel “Nuestra Visión”



Nuestra filosofía

Nuestra Visión

Ser modelo de vanguardia entre las demás dependencias de la UNAM, por su eficiencia, confiabilidad y respetabilidad, al haber logrado niveles de excelencia en la proyección de la imagen positiva de la Universidad.

*Dirección General
de Comunicación Social*

4.5 Cartel “Nuestros Valores”



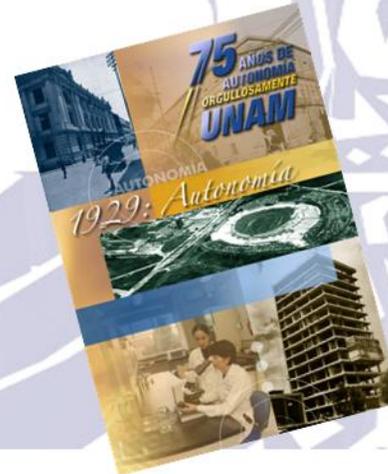
Nuestros Valores

- Colaboración
- Compromiso
- Eficiencia
- Lealtad
- Honestidad
- Trabajo en Equipo
- Responsabilidad

*Dirección General
de Comunicación Social*

4.6 Cartel “Nuestros Productos”

Algunos de Nuestros Productos



Conclusiones

Prácticamente todas las actividades que llevamos a cabo dentro de los límites de una organización, dónde la acción coordinada y la interrelación de los individuos conduce a la consecución de fines comunes, se realizan gracias a los procesos de comunicación. Sin embargo, el proceso comunicativo se torna complejo tanto si las relaciones se acrecientan o se limitan al interior y exterior de la organización, por esta razón surge la necesidad de contar con los medios adecuados para asegurar el desarrollo efectivo de las organizaciones a través de la comunicación aplicada.

En mi experiencia profesional como prestadora de servicio social en la Dirección General de Comunicación Social (DGCS) de la UNAM, en dónde colaboré en el diseño y la implementación de estrategias de comunicación organizacional, pude constatar en la práctica la complejidad del proceso comunicativo, principalmente porque el desarrollo de la comunicación interna no correspondía a las exigencias del desarrollo y la complejidad de la organización, a pesar de que los procesos comunicativos resultan vitales para la consecución de objetivos.

Con base en la observación participante, en la DGCS de la UNAM aún no llevaban a cabo actividades sistemáticas para optimizar los flujos de comunicación interna entre la organización y sus integrantes, existía la ausencia de un plan estratégico de comunicación que estableciera la instrumentación del tiempo, las acciones y los recursos para la optimización de la dinámica organizacional, la unificación de sus integrantes y la observancia de logros. En consecuencia, el personal no tenía una idea clara acerca del uso de la comunicación organizacional, específicamente la comunicación interna y los beneficios personales y profesionales que podía brindarles.

Esta tesis constituye una propuesta de estrategias comunicativas que deberán complementarse con otras correspondientes a diferentes aspectos organizacionales, pero que en su conjunto tendrán que ser valoradas tomando en cuenta el papel que desempeña la comunicación en las organizaciones. En otras palabras, se trata de una propuesta que destaca el uso de la comunicación humana como un elemento fundamentalmente relacional e inherente a los contextos sociales y culturales; por lo tanto, imprescindible en la vida de un individuo, en su interacción grupal o en el desarrollo organizacional. Por ello, esta propuesta retoma el proceso comunicativo desde un enfoque de organismo vivo y no como un problema meramente mecánico, técnico o intrascendente dentro de las organizaciones.

Tomando en cuenta este marco conceptual y, después de realizar un análisis de fuerzas de la DGCS de la UNAM, se plantearon los objetivos para mejorar la interacción entre los miembros de la dependencia y elevar el desempeño de la organización, cumpliendo con sus objetivos y funciones al interior y exterior de la UNAM. El uso de la Comunicación Organizacional, con un enfoque de comunicación integrada, permitió gestionar y sistematizar los procesos de comunicación en la DGCS, coadyuvando con los objetivos organizacionales y con el desarrollo de sus integrantes. El propósito fue tomar en cuenta sus necesidades y expectativas personales y profesionales, así como fomentar un ambiente armónico a través de la información, la coordinación del trabajo y la motivación.

Los múltiples problemas detectados en la DGCS, tales como la falta de flujos de comunicación ascendente y descendente, la falta de liderazgo y la ausencia de identidad corporativa, reclamaban un cambio en la organización y en la mentalidad de sus integrantes, por lo que la propuesta incluye la participación de los directivos como un factor determinante y una oportunidad para mirar, de una forma más dinámica y cada vez con mayor detalle e interés, los beneficios del uso de la comunicación organizacional.

Con base en los resultados de la encuesta realizada, se tuvieron datos para presentar una propuesta que advertía acerca de los riesgos del deterioro del clima laboral y el estado de ánimo de los integrantes. La propuesta fue recibida de forma favorable por parte de los directivos de la DGCS, quienes comprenden que si persisten los problemas se perpetuaría una dinámica que, si bien no llevaría a la organización a su extinción, si afectaría y limitaría su potencial, el desarrollo de su personal y las interacciones internas, provocando que no se desarrollaran adecuada y oportunamente las actividades, ni se cumplieran cabalmente los objetivos.

Si tomamos en cuenta que la comunicación da vida y movimiento al sistema organizacional, puesto que constituye el medio para obtener la acción de todos sus integrantes, se tiene una gran área de oportunidad para diseñar un plan integral de comunicación organizacional, basado en el enfoque de la comunicación integrada. Esta perspectiva sistémica permite formular estrategias e implementar acciones y productos de comunicación en la organización a partir de diversas herramientas como el marketing, las relaciones públicas, la publicidad, la comunicación organizacional, que integradas nos ayudan a establecer mejores flujos de comunicación con los públicos, buscando en todo momento resultados mucho más efectivos que beneficien a la organización, minimizando las debilidades y resaltando las fortalezas al interior. Todo ello, para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas del entorno, respondiendo a la condición de que, en la medida en que se perfeccionen los flujos de comunicación interna, la labor y actividades de cada una de las partes y la organización en su totalidad también se perfeccionarán.

En este sentido, se propusieron acciones y productos comunicacionales con objetivos específicos abarcando la difusión de planes, programas, tareas y actividades en áreas como la motivación e integración, capacitación, identidad corporativa, flujos de información y comunicación, liderazgo y difusión de la imagen institucional, las cuales permitirán el establecimiento de relaciones

funcionales entre los integrantes, flujos de retroalimentación dando paso a procesos continuos de aprendizaje, la apertura de canales para la manifestación de inquietudes personales y laborales, etcétera, conformando en conjunto un sistema eficazmente interrelacionado a través de medios de comunicación eficientes y funcionales que cubren las necesidades comunicativas de la organización, necesidades que se detectaron a partir del Análisis FODA.

Así, al instrumentar las acciones y productos de comunicación en la DGCS, se prevé que la organización vaya mejorando significativamente sus procesos laborales, las actitudes en el trabajo, la comunicación de los subordinados con sus jefes, la identificación con la organización, el cumplimiento de objetivos, la inversión de tiempo y esfuerzo por parte de los integrantes para lograr objetivos organizacionales, el trabajo en equipo y, finalmente, la conciencia sobre la importante labor que lleva a cabo la dependencia para la Universidad Nacional Autónoma de México.

De esta forma, se cumple con el propósito de este trabajo de presentar una propuesta viable de realización de un plan integral de comunicación organizacional en la DGCS como apoyo para el cumplimiento de sus objetivos, su desempeño y el logro de su función social y pública dentro de la UNAM, incidiendo en la productividad, la solidaridad y la integración de sus miembros.

Con base en la premisa anterior, los avances hasta el momento indican que en la Dirección General de Comunicación Social se logró, en primera instancia y como punto muy importante, que la comunicación organizacional fuera percibida por el personal de confianza y el personal de base, como una forma útil de actuar, expresar, contribuir y gestionar las acciones en la organización. Esto representa un antecedente importante sobre el uso de la comunicación organizacional en entidades públicas, esperando que este esfuerzo se extienda en otras dependencias con problemas comunicativos. Sobre todo porque se trata de una

organización dedicada a la comunicación donde, paradójicamente, la comunicación interna no era valorada en toda su dimensión.

Otro aspecto muy importante, es la presentación final de algunos productos comunicacionales, como el manual de procedimiento de inducción, el manual de inducción y los carteles de identidad corporativa; los cuales fueron el resultado de un largo proceso y esfuerzo profesional. Además, de constituir el inicio de la fase de implementación, fase en dónde la comunicación comienza a tener sentido a condición de poner en acción los planes programados que logren hacer tangible el accionar de la visión y la misión de la organización. El comienzo de la fase de implementación y su subsecuente desarrollo es una etapa en la que se debe poner especial atención, ya que la inhabilidad para ejecutar estrategias comunicativas es una de las mayores razones de fallas en las organizaciones.

Es por esto que esta fase constituye un reto, hacer que lo planeado se convierta en acción y los resultados se acerquen en la mayor medida posible a la proyección ideal, cumpliendo con todos aquellos objetivos planteados y mostrando que la existencia de la comunicación en las organizaciones da respuesta a los problemas de gestión, alineación de recursos, logros de objetivos, creación de valor y permanencia en el tiempo, temas todos claramente estratégicos.

Es importante reiterar que este plan es sólo el inicio de un largo proceso de mejoría que deberá ser enriquecido, actualizado y modificado por los miembros de la organización de acuerdo a los cambios que se gesten al interior de la misma y a los servicios de comunicación social que brinda a la comunidad universitaria y a la sociedad, ya que siempre se está expuesto a las contingencias externas. Entonces, una de las características importantes de este plan es la flexibilidad y, por lo tanto, la posibilidad del cambio, de replantear estrategias, de proponer nuevas tácticas, de renovar productos, etcétera.

Por lo anterior, la experiencia profesional adquirida en este proyecto me llevó por un andar dinámico, en dónde el cambio y la flexibilidad de pensamiento son los únicos elementos seguros en el proceso de planeación de la comunicación, en donde no había forma de diseñar con un “perfil estándar” aplicable a todas las organizaciones, porque para asegurar su efectividad, las actividades comunicativas se plantearon y desarrollaron con base en las necesidades concretas de la organización.

Esta vivencia, además, me deja una enseñanza muy importante sobre el futuro desarrollo de la carrera profesional, y es que como comunicólogos organizacionales debemos ser especialistas interdisciplinarios y mantenernos actualizados a la par de las nuevas tendencias de la comunicación, el desarrollo y el cambio organizacional; atentos a los nuevos valores de la cultura corporativa y el uso integrado de las disciplinas que forman parte del concepto de la comunicación organizacional.

El reto es, entonces, ejercer un liderazgo en las organizaciones, con la capacidad de pensar estratégicamente, utilizando éticamente cada uno de los componentes de la caja de herramientas conceptuales de la comunicación, y con el conocimiento necesario para desarrollar planes que movilicen y fomenten la participación de los miembros de la organización en su totalidad.

Nuestro desempeño como comunicólogos organizacionales incide, en mayor o menor medida, en la economía y el desarrollo social de nuestro país a través de nuestra participación en la permanencia de las organizaciones, por lo tanto, tenemos mucho que hacer para volver más competitivo el aparato productivo mexicano. Lograr que las organizaciones se transformen en lugares de crecimiento personal y profesional para los jóvenes comunicólogos, y que éstos participen y ayuden a que sus integrantes asuman responsabilidades y logren el crecimiento de sus organizaciones, es mirar por el bien de la sociedad. Este proyecto es un esfuerzo encaminado a este fin.

Bibliografía

Ackoff, Russell L., *El paradigma de Ackoff. Una administración sistémica*, Editorial Limusa, México, 2002.

_____, *Un concepto de planeación de empresas*, Editorial Limusa, México, 2000.

Arellano Gault David, *Gestión Estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*, FCE, México, 2004.

Berumen de los Santos, Nora María, Silvia Gómez Ruiz, Pedro Gómez Danés, *Ética del ejercicio profesional*, Compañía Editorial Continental, México, 2003.

Blanchet, Alain, et. al., *Técnicas de investigación en Ciencias Sociales: datos, observación, entrevista, cuestionario*, Narcea, Madrid, 1989.

Bonilla Gutiérrez, Carlos, *La comunicación. Función básica de las relaciones públicas*, Trillas, México, 2001.

Cobo Suero, Juan Manuel, *Ética profesional en Ciencias Humanas y Sociales*, Huerga Fierro Editores, Madrid, 2001.

Del Pozo Lite, Mariza, *Cultura empresarial y comunicación interna. Su fragua influencia en la gestión estratégica*, México, 1997.

Echaniz Arantza, Juan Pagola, *Ética del profesional de la comunicación*, Centros Universitarios de la Compañía de Jesús, España, 2004.

Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1991.

Ferrell, O.C., et.al., *Estrategias de Marketing*, Thomson, México, 2002.

Festinger, León; Katz, Daniel, *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*, Paidós, Buenos Aires, 1979.

García Jiménez, Jesús, *La comunicación interna*, Díaz de Santos, Madrid, 1998.

Garrido, Francisco Javier, *Comunicación estratégica*, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2001.

Geli, Alejandro C., *Qué es administración. Las organizaciones del futuro*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1998.

Goldhaber, Gerald M., *Comunicación organizacional*, Diana, México, 1984.

Homs Quiroga, Ricardo, *La comunicación en las empresas*, Grupo Editorial Iberoamericana, México, 1998.

Katz, Daniel; Kahn Robert, *Psicología social de las organizaciones*, Trillas, México, 1977.

Kotler, Philip; Armstrong, Gary, *Fundamentos de la Mercadotecnia*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1998.

Litterer, Joseph, *Análisis de las organizaciones*, Noriega Limusa, México, 1991.

Martín Martín, Fernando, *La comunicación en las empresas e instituciones. De la consultora a la Dirección de Comunicación*, Ediciones de la Universidad de Salamanca, Madrid, 1995.

Méndez, José Luis (coordinador), *Organizaciones civiles y políticas públicas en México y Centroamérica*, Academia Mexicana de Investigación en Políticas Públicas, A.C., México, 1998.

Muriel, María Luisa; Rotta, Gilda, *Comunicación institucional: enfoque social de las relaciones públicas*, CIESPAL, Quito, 1980.

Noriega, Francisco y Olvera, Rafael (Producción editorial), *UNAM Espíritu en movimiento Siglo XXI*, UNAM, 2001.

Padua, Jorge, *Técnicas de investigación aplicadas a las Ciencias Sociales*, El Colegio de México, México, 1979.

Pardinas, Felipe, *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*, Siglo XXI, México, 1973.

Pickton D., Broderick, A., *Integrated marketing communications*, Financial Times, Prentice Hall, Londres, 2001.

Rebeli Corella, Maria Antonieta (coord.), *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Editorial Plaza y Valdes, México, 1998.

Rodríguez Mancilla, Darío, *Diagnóstico Organizacional*, Alfaomega, México, 1999.

Rojas Soriano, Raúl, *Guía para realizar investigaciones sociales*, FCPyS, UNAM, México, 1977.

Sachse, Matthías, *Planeación estratégica en empresas públicas*, Trillas, México, 2001.

Schein E., *Psicología de la organización*, Prentice Hall International, México, 1982.

Schramm, Wilbur, *La ciencia de la comunicación humana*, Grijalbo, Barcelona, 1982.

Sfez, Lucien, *La comunicación*, Editorial Publicaciones Cruz, México, 1992.

_____, *Crítica de la comunicación*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1995.

Siliceo Aguilar, Alonso; Casares Arrangoiz, David; González Martínez, José Luis, *Liderazgo, valores y cultura organizacional: hacia una organización competitiva*, Mc Graw Hill, México, 1999.

Silverman, David, *Teoría de las Organizaciones*, Nueva Visión, Buenos Aires, 1975.

Stephen P., Robbins, *Comportamiento organizacional*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996.

Taylor, Bernard, *Planeación estratégica exitosa*, Fondo Editorial Legis, Bogota, 1991.

Tompkins, Phillip, *Handbook of organizational communication*, Ed. Sage, Estados Unidos, 1989.

Watzlawick, Paul, et. al., *Teoría de la comunicación humana: Interacciones, patologías y paradojas*, 12va. edición, Herder, Barcelona, 2002.

Wilcox, Dennis L., et.al., *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*, Pearson Educación, Madrid, 2001.

Wells, William, et.al., *Publicidad. Principios y prácticas*, Prentice Hall Hispoamericana, México, 1996.

Hemerografía

Duncan, Tom (University of Colorado); Caywood, Clarke (Northwestern University); Newsom, Doug (Texas Christian University), "Preparing Advertising and Public Relations Students for the Communications Industry in the 21st Century, a report of the Task Force on Integrated Communications", December 1993.

Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México, versión en línea en <http://www.dgelu.unam.mx>

Legislación Universitaria de la UNAM

Manual de Organización de la Dirección General de Comunicación Social de la UNAM, coordinado por el Departamento de Personal.

Promotion Marketing Association (PMA Members), "Integrated Communications", Research & Resources, Agosto 2008 en <http://www.pmalink.org/reaserch&resources>.

Reyes Castro Virginia, "Teoría de la Publicidad. Conceptos teóricos y prácticos", tesis presentada en la FCPyS de la UNAM, México, 1996.

Rodríguez, Mauro, "Valores, actitudes y satisfacción en el trabajo", Revista Desafíos, Número 5, Abril 2004, Mauro Rodríguez.

Sánchez Gutiérrez, Salvador, "El trabajo del comunicador organizacional", Revista Razón y Palabra, Número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996 en [http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n4anchg,htm](http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n4anchg.htm).

Universidad Nacional Autónoma de México, "Acerca de la UNAM" en <http://www.unam.mx/acercaunam/identidad/index.html>

ANEXO

ANEXO 1

Dirección General de Comunicación Social - UNAM

Encuesta y tabulación de resultados

1. ¿Le resulta agradable su trabajo?

a) no, me resulta aburrido y me da flojera hacerlo	55%
b) solo algunas veces	20%
c) regularmente me proporciona grandes satisfacciones	15%
d) siempre me gusta hacerlo y me parece interesante	10%

Inciso a y b, negativo: 75%

Inciso c y d, positivo: 25%

2. ¿Qué opina de sus actividades?

a) son aburridas y rutinaria	33%
b) me son indiferentes	32%
c) son importantes y necesarias	20%
d) son indispensables para el logro de los objetivos de la DGCS	15%

Inciso a y b, negativo: 65%

Inciso c y d, positivo: 35%

3. ¿Sus actividades están relacionadas con su preparación y habilidades?

a) no tienen ninguna relación	01%
b) creo que me falta preparación	22%
c) creo que si tengo la capacidad, aunque me cuesta trabajo realizarlas	23%
d) por supuesto que cuento con la preparación y las habilidades necesarias	54%

Inciso a y b, negativo: 23%

Inciso c y d, positivo: 77%

4. ¿Le gustaría cambiar de funciones?

a) Deseo continuar con las mismas funciones	37%
b) Me da lo mismo	03%
c) Sólo por algún tiempo	07%
d) Me gustaría realizar otras funciones	53%

Inciso a y b, positivo: 40%

Inciso c y d, negativo: 60%

5. ¿Cree que su participación contribuye a los objetivos de la DGCS?

a) Definitivamente en nada	39%
b) Muy poco	31%
c) Regularmente si	27%
d) Por supuesto que si	03%

Inciso a y b, negativo: 70%

Inciso c y d, positivo: 30%

6. ¿Se siente orgulloso y motivado con su trabajo?

a) Nunca	23%
b) Muy poco	47%
c) Sólo cuando mi jefe me felicita	27%
d) Por supuesto que sí	03%

Inciso a y b, negativo: 70%

Inciso c y d, positivo: 30%

7. ¿Su familia se siente orgullosa de que trabaje en la DGCS?

a) no, me critican mucho	24%
b) en ocasiones me sugieren cambiar de empleo	08%
c) les es indiferente	65%
d) desde luego que si y desean que continúe en ella	03%

Inciso a y b, negativo: 32%

Inciso c y d, positivo: 68%

8. ¿Qué opinión tienen del trabajo que realizan sus compañeros?

- | | |
|----------------------------------|-----|
| a) es más importante que el mío | 31% |
| b) no tiene nada de diferente | 23% |
| c) me parece interesante | 02% |
| d) es tan importante como el mío | 44% |

Inciso a y b, negativo: 54%

Inciso c y d, positivo: 46%

9. ¿Le gusta hablar de trabajo con sus compañeros?

- | | |
|---|-----|
| a) no me interesa hablar de nada con ellos | 70% |
| b) me gustaría, pero no les tengo confianza | 14% |
| c) sólo con algunos | 06% |
| d) todos comentamos lo que nos pasa | 10% |

Inciso a y b, negativo: 84%

Inciso c y d, positivo: 16%

10. ¿Le interesa relacionarse con sus compañeros?

- | | |
|--|-----|
| a) Definitivamente no | 04% |
| b) Sólo para cuestiones de trabajo | 27% |
| c) Regularmente lo hago | 60% |
| d) Todos participamos para el logro de los objetivos de la Dependencia | 09% |

Inciso a y b, negativo: 31%

Inciso c y d, positivo: 69%

11. Si existiera la posibilidad de hacer modificaciones para mejorar las actividades en su área:

- | | |
|------------------------------------|-----|
| a) No aceptaría las modificaciones | 03% |
|------------------------------------|-----|

- | | |
|--|-----|
| b) No me interesa, las dejaría como están | 04% |
| c) Aceptaría con gusto las modificaciones | 36% |
| d) Participaría haciendo nuevas propuestas | 57% |

Inciso a y b, negativo: 7%

Inciso c y d, positivo: 93%

12. ¿Conoce cuáles son los objetivos de la DGCS?

- | | |
|------------------------------------|-----|
| a) No, nadie me los ha dicho | 54% |
| b) No me interesa conocerlos | 22% |
| c) Me los imagino | 11% |
| d) Por supuesto que sí los conozco | 13% |

Inciso a y c, negativo: 87%

Inciso d, positivo: 13%

13. ¿Considera que su actitud hacia sus compañeros y usuarios de la DGCS contribuye con la imagen de la Dependencia?

- | | |
|--|-----|
| a) No me interesa la imagen de la Dependencia | 21% |
| b) Yo actúo igual que todos mis compañeros | 06% |
| c) Creo que puedo mejorar mi actitud hacia mis compañeros y usuarios | 61% |
| d) Por supuesto que es la correcta | 12% |

Inciso a y b, negativo: 27%

Inciso c y d, positivo: 73%

14. ¿Considera que DGCS desempeña sus funciones mejor que otras dependencias de la UNAM?

- | | |
|--|-----|
| a) Le falta mucho para estar a nivel de otras | 06% |
| b) Creo que es igual a las otras | 22% |
| c) Con trabajo y dedicación podemos lograr que sea la mejor de la UNAM | 57% |
| d) Es la mejor de la UNAM | 15% |

Inciso a y b, negativo: 28%

Inciso c y d, positivo: 72%

15. ¿La atención y servicio a los usuarios es un valor de la DGCS?

a) No se que es un valor	53%
b) Creo que sí	14%
c) Claro que si	23%
d) Si, y además existen otros valores	10%

Inciso a y b negativo: 67%

Inciso c y d, positivo: 33%

16. ¿La DGCS brinda algún beneficio a la sociedad?

a) Definitivamente no	14%
b) Puede ser que sí	46%
c) Desde luego que si	23%
d) Son muchos los beneficios que brinda	17%

Inciso a y b, negativo: 60%

Inciso c y d, positivo: 40%

17. ¿Cuándo ingreso a la DGCS le proporcionaron información?

a) Nunca	47%
b) Muy general	31%
c) No, lo fueron haciendo sobre la marcha	06%
d) Si, muy detalladamente	16%

Inciso a, b y c negativo: 84%

Inciso c y d, positivo: 16%

18. ¿Qué opina de su lugar de trabajo y del equipo y material que se le brinda?

a) Me son indiferentes	02%
b) Limitan mi productividad	20%
c) Son apropiados para el trabajo que realizo	60%

d) Me permiten ser todo lo productivo que puedo 18%

Inciso a y b, negativo: 22%

Inciso c y d, positivo: 78%

19. ¿En la DGCS se evalúa a todos los empleados con los mismos criterios?

- | | |
|---|-----|
| a) Hay preferencia por algunos de ellos | 65% |
| b) Sólo en casos se evalúa mal | 10% |
| c) Casi siempre se evalúan de una manera justa y equitativa | 17% |
| d) Desde luego, a todos nos evalúan de una manera justa | 08% |

Inciso a y b, negativo: 75%

Inciso c y d, positivo: 25%

20. ¿Cuándo sobresalen sus actividades su jefe inmediato se lo reconoce?

- | | |
|---|-----|
| a) No, nunca lo hace | 28% |
| b) Sólo algunas veces | 44% |
| c) Casi siempre lo hace y me invita a continuar así | 19% |
| d) Claro. Incluso cuando salen mal las cosas me motiva a superarlas | 09% |

Inciso a y b, negativo: 72%

Inciso c y d, positivo: 28%

21. ¿Puede hablar con su jefe inmediato cada vez que lo necesita?

- | | |
|--|-----|
| a) No, siempre está ocupado | 29% |
| b) Si, pero con mucho trabajo | 30% |
| c) Regularmente mantenemos una buena comunicación | 26% |
| d) Desde luego que sí, y además se interesa por el trabajo de cada uno de nosotros | 15% |

Inciso a y b, negativo: 59%

Inciso c y d, positivo: 41%

22. ¿Su jefe inmediato escuchan sus comentarios y sugerencias?

- | | |
|---|-----|
| a) No, y hace patente que no le interesan | 06% |
|---|-----|

- | | |
|--|-----|
| b) Si, aunque nunca los toma en cuenta | 43% |
| c) Siempre y cuando sean para mejorar | 35% |
| d) Desde luego que sí y los pone en práctica | 16% |

Inciso a y b, negativo: 49%

Inciso c y d, positivo: 51%

23. ¿Sabe usted si su jefe inmediato tiene un plan de trabajo?

- | | |
|--|-----|
| a) No lo sé | 32% |
| b) Yo veo que todo lo improvisa | 11% |
| c) Si sigue el plan de trabajo de la DGCS | 37% |
| d) Si y constantemente los revisa para mejorarlo | 20% |

Inciso a y b, negativo: 43%

Inciso c y d, positivo: 57%

24. ¿Qué opina de las decisiones de las autoridades de la DGCS?

- | | |
|---|-----|
| a) Son autoritarias y desconocen la problemática real de la operación | 15% |
| b) Creo que algunas no son las correctas | 42% |
| c) Regularmente son las adecuadas | 28% |
| d) Con hechos nos han demostrado que son las correctas | 15% |

Inciso a y b, negativo: 57%

Inciso c y d, positivo: 43%

25. Las instrucciones que recibe para hacer bien su trabajo son:

- | | |
|---|-----|
| a) Nunca recibo instrucciones | 10% |
| b) Difíciles de entender | 17% |
| c) Claras pero se pueden mejorar | 47% |
| d) Fáciles de entender y congruentes con la operación | 26% |

Inciso a y b, negativo: 27%

Inciso c y d, positivo: 73%

26. ¿Cree que su jefe inmediato conoce perfectamente el funcionamiento de su área?

- | | |
|----------------------------|-----|
| a) Lo desconoce totalmente | 04% |
| b) Conoce lo necesario | 39% |
| c) Se desempeña muy bien | 18% |
| d) Lo conoce muy bien | 39% |

Inciso a y b, negativo: 43%

Inciso c y d, positivo: 57%

27. ¿Cree que su jefe inmediato es amable en su trato?

- | | |
|--|-----|
| a) No, es muy frío | 09% |
| b) Es muy cambiante en su trato y no se sabe de que humor está | 42% |
| c) En algunas ocasiones | 27% |
| d) Si, es muy amable | 22% |

Inciso a y b, negativo: 51%

Inciso c y d, positivo: 49%

28. ¿La forma como usted realiza sus actividades es la más adecuada?

- | | |
|---|-----|
| a) No, pero me obligan a hacerlo | 05% |
| b) Creo que podría mejorarlas | 47% |
| c) Considero que es la forma más adecuada | 33% |
| d) Por supuesto que sí, ya que se logran excelentes resultados con mi participación | 15% |

Inciso a y b, negativo: 52%

Inciso c y d, positivo: 48%

29. ¿La capacitación que recibe hace posible mejorar su desempeño?

- | | |
|---|-----|
| a) Nunca he recibido capacitación | 61% |
| b) No me ha servido para nada | 03% |
| c) Me ha dado sólo algunas herramientas para mejorar mejor mi trabajo | 25% |
| d) Desde luego que sí | 11% |

Inciso a y b, negativo: 64%

Inciso c y d, positivo: 36%

30. ¿Le gustaría participar en procesos de crecimiento personal y organizacional para mejorar la operación de la DGCS?

a) No me interesa	10%
b) Creo que no necesitamos mejorar	01%
c) Si, siempre y cuando participemos todos	48%
d) Desde luego que sí	41%

Inciso a y b, negativo: 11%

Inciso c y d, positivo: 89%