



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS
Y SOCIALES**



**“INFORME DE EXPERIENCIA PROFESIONAL. LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD DE PIURA, PERÚ”**

TESINA

QUE PRESENTA:

RICO MÉNDEZ SAMANTA TATIANA

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

ASESORA:

LIC. CABRERA MARTÍNEZ ESPERANZA ALEJANDRA

CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX., 2022



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

Índice

Introducción	3
Capítulo I – Experiencia Profesional en la Dirección de Comunicación de la Universidad de Piura	5
1.1 Aplicación del conocimiento teórico en la práctica profesional	5
1.2 Evaluación del área al entrar a la organización	11
1.2.1 FODA de la Dirección de Comunicación	17
1.3 Responsabilidades como directora ejecutiva de Comunicación.....	20
1.4 Flujo de trabajo dentro de la Dirección de Comunicación	27
1.5 Cómo abordé los retos de la función aplicando el conocimiento adquirido durante la licenciatura y la experiencia previa personal y profesional.....	30
1.6 Formación académica adicional y experiencia profesional al servicio de la función como directora ejecutiva de Comunicación en la UDEP.....	36
Capítulo II – Un acercamiento a la Comunicación Organizacional	39
2.1 La Organización	40
2.2 La Comunicación.....	41
2.3 La Comunicación Organizacional.....	43
2.3.1 La Profesionalización de la Comunicación.....	45
2.3.2 Los Públicos	46
2.3.2.1 La Comunicación Interna	47
2.3.2.2 La Comunicación Externa	50
2.3.3 Medios de Comunicación Interna	52
2.3.3.1 Medios Impresos	53
2.3.3.2 Medios Digitales.....	54
2.3.3.3 Comunicación Interpersonal.....	55
Capítulo III – La Comunicación en la Universidad de Piura	58
3.1 Historia.....	58
3.1.1 Piura	60
3.1.2 Ideario Institucional.....	61
3.1.3 El Opus Dei y su Interacción con la Universidad y su Comunidad Interna	65
3.2 Estructura Organizacional.....	70
3.3 Dirección de Comunicación.....	73
3.3.1 Públicos de la Universidad de Piura	75
3.3.2 Productos	77
3.3.3 Cómo ha funcionado esta estructura en la Universidad.....	86
Conclusiones Finales	92
Referencias Bibliográficas	97
Bibliografía.....	100

Introducción

El informe de experiencia profesional es un documento que no solo refleja lo aprendido en la academia, sino es una reflexión sobre el trabajo profesional y los conocimientos adquiridos a lo largo de la licenciatura y también sirve como instrumento de apoyo para los alumnos y a los profesores para actualizar los conocimientos que se imparten en sus asignaturas. Mediante este informe de experiencia profesional pretendo compartir lo aprendido al frente de la Dirección de Comunicación de la Universidad de Piura (UDEP), en Perú, durante prácticamente cinco años, desde agosto de 2016, cuando me incorporé como consultora, a septiembre de 2021, a nivel profesional y personal al significar el desempeño de la labor en otro país.

Culminé mis estudios de licenciatura en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México en 2007 y elegí como opción terminal Publicidad. Las oportunidades laborales que se me presentaron me llevaron a desempeñarme en Comunicación Organizacional, en donde aplicando los conocimientos adquiridos en la universidad, he desarrollado mi carrera profesional.

En el presente trabajo abordaré, en el capítulo I, lo desarrollado en la Dirección de Comunicación en la UDEP. Cómo es que lo estudiado durante la licenciatura fue de gran utilidad en la práctica para fortalecer la marca, cómo se evaluó el área al llegar, qué áreas de oportunidad, fortalezas, amenazas y debilidades se identificaron, cuáles fueron mis responsabilidades al frente de la dirección, cómo se estableció el flujo de trabajo y cómo abordé los retos de la función.

El capítulo II es una aproximación a la Comunicación Organizacional. Busco, desde la teoría e investigación de los expertos, establecer una relación entre esta y la Publicidad, ya que contribuyen a la conexión entre públicos y la organización o marca, de manera interna y externa a través de los mensajes y estrategias, para el logro de los objetivos de una institución.

En el último capítulo presentaré las características de la comunicación en la Universidad de Piura, la ciudad en la que surgió y donde tiene su campus más grande, su ideario institucional como universidad de inspiración cristiana, el Opus Dei y la relación con su comunidad interna.

Comentaré también sobre su estructura organizacional, en lo general y en la Dirección de Comunicación cuyo esquema se asemeja al de una agencia de publicidad, además de los públicos que atiende, con qué productos lo hace y cómo ha funcionado esta estructura.

Finalmente, en las conclusiones generales comparto mis reflexiones respecto al vínculo entre la Publicidad y la Comunicación Organizacional y cómo el estudio de la primera coadyuva al logro de los objetivos y a la gestión de la segunda.

En las siguientes páginas podrá identificarse la utilidad de la Comunicación Organizacional en una institución privada de educación superior, como es la Universidad de Piura en Perú y se detallan los retos y características de la implementación del esquema de trabajo que, tal como el organigrama del área, tiene un principio de organización similar al de una agencia publicitaria, cumpliendo así los objetivos particulares del proyecto.

Desarrollar este trabajo me ha permitido poner en perspectiva mis conocimientos durante un lustro de trabajo profesional, mi crecimiento personal y la evolución de mi perfil gracias a mis estudios universitarios, de especialización, complementarios y a los profesionales con los que he coincidido, en las aulas y en las oficinas, en las organizaciones en las que he colaborado y a quienes agradezco su generosidad, especialmente a las autoridades de la Universidad de Piura que han confiado en mí, y al equipo de la Dirección de Comunicación por fortalecer día con día el área que la institución requiere para coadyuvar en el logro de sus metas.

Ha sido tan satisfactorio como retador recordar lo aprendido en las aulas. Con la mirada soportada en la experiencia, es inspirador notar lo amplia que es la gestión de la comunicación en las organizaciones y todo lo que puede ayudarse en su práctica.

El objetivo general de este informe es compartir mi experiencia personal y profesional al frente de la Dirección de Comunicación, el cual considero que se ha cumplido a lo largo de las siguientes páginas y que confío sea de interés y apoyo para los estudiantes de la licenciatura en Ciencias de la Comunicación, presentes y futuros.

Capítulo I – Experiencia Profesional

en la Dirección de Comunicación de la Universidad de Piura

Para la mayoría de recién egresados o estudiantes de los últimos semestres, las prácticas profesionales son el primer acercamiento al campo profesional. Este formato, permite a las organizaciones contar con jóvenes profesionales interesados en aprender ofreciendo una remuneración menor respecto a una contratación regular, o incluso nula, bajo el compromiso de permitirle aprender en la práctica.

Su necesidad e importancia radica en la oportunidad que representa para quienes ingresan al mercado laboral de conocer el entorno profesional, conocer quizás áreas de oportunidad en su perfil, desarrollar habilidades blandas, entre otros beneficios (Bolsa de Trabajo UV, s. f.).

Peña et al. (2016) menciona que, durante las prácticas profesionales, se permite el aprendizaje “incluso por ensayo y error, probar y comprobar el efecto de sus acciones profesionales, vincularse con pares u otros profesionales y entender su aporte disciplinario a la sociedad”.

En mi caso, esa experiencia se dio en Aeroméxico y se prolongó por casi dos años, tiempo en el que tuve la primera aproximación profesional a la Comunicación Organizacional y que representó la oportunidad de llevar la teoría y la información de las aulas a la realidad y que, además, determinó la ruta de mi carrera profesional. En los siguientes apartados profundizaré al respecto.

En el presente trabajo, me referiré de manera frecuente al desarrollo de mi práctica profesional entendida como el desempeño a través de mi trayectoria profesional, diferenciándolo de la primera experiencia laboral de “prácticas profesionales” definida previamente.

1.1 Aplicación del conocimiento teórico en la práctica profesional

Cursé la licenciatura en Ciencias de la Comunicación en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, de 2003 a 2007, en Ciudad Universitaria en la Ciudad de México.

Ingresé por pase automático, al haber sido estudiante de la Escuela Nacional Preparatoria No. 2 y tener un promedio que me permitió entrar a mi primera opción. Mi plan de estudios corresponde a 1997, el cual requería, al igual que el actual, elegir una opción terminal de entre cinco opciones: Comunicación Audiovisual, Comunicación Organizacional, Comunicación Política, Periodismo y Publicidad. En mi caso, elegí la última.

Al tomar la decisión, en quinto semestre de la carrera (año 2005), ya llevaba un par de años como practicante en la Gerencia de Comunicación Interna de Aeroméxico (Aerovías de México, S.A.), en donde me contrataron en noviembre de ese mismo año como Coordinadora de Comunicación Interna. Y, aunque disfrutaba mucho lo que hacía, decidí elegir Publicidad al ser la opción por la que originalmente ingresé a estudiar Ciencias de la Comunicación y en la que, pensaba, en algún momento querría trabajar.

Como coordinadora mis funciones incluían desarrollar campañas para públicos internos, incluyendo personal de vuelo (pilotos y sobrecargos) y de mantenimiento, los cuales pertenecían a tres diferentes sindicatos, además del personal administrativo, en el edificio corporativo y otros dos inmuebles más cercanos a la operación.

La Gerencia de Comunicación Interna dependía de la Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos. La estructura y mis responsabilidades me demostraron la importancia de conocer y entender la operación y desempeño de la organización para hacer propuestas apropiadas, además de estudiar y aprender el comportamiento de los diferentes públicos objetivo, sus preocupaciones, afinidades y necesidades.

Como miembro del equipo, en diferentes momentos tuve a cargo la producción de los medios de Comunicación Interna con los que contaba la organización como los tableros informativos y el periódico interno. La gestión incluía realizar entrevistas, redactar notas, diseñar los tableros impresos y colocarlos y la coordinación editorial del periódico interno, además de la relación con el Consejo de Comunicación establecido para determinar los temas de interés que se abordarían en cada número y canal de comunicación.

Uno de mis logros en esa posición fue una campaña de *engagement* del personal llamada “Aeroméxico soy yo”, que llegó a todo el personal en México y en el mundo y que incluyó materiales impresos y *merchandising* en cinco idiomas. Idea que desarrollamos en conjunto en el equipo y que tuve la oportunidad de liderar en algunas fases.

Mi trabajo formal en Aeroméxico fue del 2005, cuando aún era estudiante universitaria y por lo que tuve que cursar algunas asignaturas en el Sistema de Universidad Abierta (SUA), al 2011. Salí de la organización con el puesto de Jefe de Comunicación e Imagen Interna para Grupo Aeroméxico, el cual incluía Aeroméxico, Aeroméxico Connect (aerolínea regional) y SEAT (servicios de apoyo en tierra).

En esa última posición tuve la gran oportunidad y reto de hacer cabeza en un equipo liderando a cuatro personas: dos coordinadoras, una analista y un diseñador gráfico. Pude entender así, la importancia del ejemplo, la responsabilidad en el manejo de información y la función de representante del talento a cargo ante las autoridades de la organización.

Después de más de siete años de conocer y adoptar la cultura de Aeroméxico, salí de la organización y poco tiempo después me integré al equipo del proyecto Marca País-Imagen de México en el Exterior, del Consejo de Promoción Turística de México, como Gerente de Comunicación, en donde por primera vez tuve contacto con la práctica de Comunicación Externa y Relaciones Públicas y pude participar en diferentes proyectos como el desarrollo del plan de comunicación para impulsar el turismo de cruceros en la Riviera Nayarit y el asesoramiento en gestión de comunicación en crisis a personal involucrado en la organización de los Juegos Panamericanos en Guadalajara 2011.

Luego de nueve meses en el equipo de Marca País, y tras unos meses de búsqueda de empleo, ingresé a trabajar como Ejecutiva de Comunicación a la Dirección de Comunicación Institucional de la Universidad Panamericana (UP), campus México, el cual resultó ser mi primer acercamiento a la comunicación en universidades y a una institución con un ideario religioso.

Luego de casi tres años en esa institución y por invitación de quien fuera ahí mi jefe, colaboré para la agencia Ritmo Comunicación, uno de cuyos proyectos eventualmente y tras poco más de un año, me llevara a trabajar de nuevo en el sector educativo y en otro país, en la Universidad de Piura (UDEP).

Tanto en la UP como en la UDEP, pude poner en práctica de manera más específica lo aprendido en Publicidad y los talleres que cursé en la carrera, pues lo que más debía desarrollar eran campañas de corta duración y dirigidas a diferentes públicos objetivo, pero en las que había un objetivo de comunicación claro y un tiempo de implementación determinado debido a que ambas son universidades de inspiración cristiana, que buscan una formación integral de sus alumnos, generando múltiples actividades a las que se convoca a alumnos y personal, según corresponda.

Desde mi primer trabajo en Aeroméxico hasta la actualidad en la Universidad de Piura, he encontrado mayor afinidad e interés en la práctica en Comunicación Organizacional; sin embargo, estoy convencida de que la formación en Publicidad me ha ayudado a tener una visión estratégica al desarrollar mi trabajo, tanto la especialización como las asignaturas del tronco común de la carrera.

Mi aproximación a los proyectos con los conceptos aprendidos como estudiante universitaria me ha permitido analizar a los públicos internos como audiencias clave, pensando en las mejores estrategias para que ellos “compren” un producto o servicio, que en este caso sería ofrecido por la institución de la que ya forman parte.

Destaco de manera particular las siguientes asignaturas de la opción terminal:

- **Análisis Publicitario**

En la universidad en muchos casos aprendemos a “hacer publicidad” mediante su análisis y crítica. Esta asignatura en particular me ha dado herramientas al desarrollar mis propuestas, preparar los briefs para el equipo de Diseño Gráfico o identificar qué parte del conjunto en la propuesta presentada no me satisface.

- **Taller de campañas de Publicidad**

Una práctica de lo que es el día a día. Analizar los públicos, plan de medios, el presupuesto disponible, cronogramas de implementación, desarrollar la propuesta creativa incluyendo *copies*, *call to action*, etc., y definir la forma de presentarlo y ganar el interés del cliente, es lo que hacemos desde la Dirección de Comunicación en la Universidad de Piura de manera frecuente. Los clientes son internos, pero al ser los decanos de las facultades, autoridades administrativas o el mismo rector, se tiene que desarrollar un buen estudio de la situación y desarrollar una propuesta sólida capaz de vender el concepto e implementarlo una vez aprobado.

- **Marco Jurídico de la Publicidad.**

Si bien la Dirección de Comunicación de la UDEP no tiene bajo su responsabilidad la producción de materiales publicitarios para pregrado (licenciatura), sí apoyamos a las facultades en la promoción de sus actividades de Posgrado y Formación Continua. Con lo aprendido en esta asignatura y aún fuera de México, tengo claros los puntos que son sensibles y en los que hay que poner especial atención (evitar situaciones que podrían catalogarse como publicidad engañosa, vigilar los lineamientos de difusión de la llamada letra chica, incluir datos de entes reguladores cuando así se exige, entre otros).

En general, me ha permitido tener en cuenta que la Comunicación también tiene una reglamentación que debe cumplirse a cabalidad.

Asignaturas del tronco común de la licenciatura fueron claves para desarrollar mi criterio y una aproximación de trabajo bien hecho y de atención al detalle, además de capacidad de crítica tanto para mis propuestas como para las de otros (al recibirlas de parte de proveedores o de los integrantes de los equipos o personas que he tenido la oportunidad de dirigir). Destacan especialmente las siguientes:

- **Sociedad y Comunicación**

La Comunicación como componente clave en el desarrollo humano y la vida en sociedad. La importancia de conocer el contexto, de entender el lugar en el que estamos, quiénes componen

a la organización en que trabajo, la ciudad en la que vivo, el país al que pertenezco. Me parece que es una de las asignaturas clave para recordar que los que estudiamos Ciencias de la Comunicación no buscamos únicamente “escribir bien” sino, entre otros, compartir mensajes potentes que sean interpretados de la manera esperada por el público objetivo.

- **Taller de Redacción**

Esta asignatura y las relacionadas a Géneros Periodísticos son fundamentales y básicas para cualquier comunicador. Destaco que en mi plan de estudios no eran los únicos protagonistas, como he podido ver en otras universidades, pero sí que es uno de sus pilares de la formación.

- **Psicología y Comunicación**

La forma en que el profesor enfocó la clase nos llevó a adentrarnos un poco más en la Psicología y, sobre todo, buscó que nos entendiéramos más a nosotros mismos. Que ese análisis comenzara en nosotros y así, de alguna manera, comprendiéramos que a quien nos dirigiéramos en nuestra profesión sería a otros “yo”, otras personas con múltiples lecturas y facetas y que entender esa diversidad sería siempre positivo.

La capacidad de análisis y argumentación desarrolladas durante los primeros semestres de la carrera son claves, tanto para la presentación de propuestas, el relacionamiento con autoridades y el acercamiento con medios de comunicación. Sustentar una idea con argumentos sólidos es fundamental en la vida profesional e, incluso, en la vida personal.

El llamado “sentido común”, la capacidad de discernimiento y la exigencia al presentar proyectos, son características que he notado consistentemente en los egresados de la Máxima Casa de Estudios, ya sea entre compañeros de trabajo como en procesos de reclutamiento.

Luego de más de 16 años de experiencia profesional en Comunicación Organizacional, a continuación, explicaré cómo he aprovechado esa formación en mi día a día al frente de la Dirección de Comunicación de la Universidad de Piura y, también, cómo he complementado la formación universitaria recibida en las aulas de la UNAM con otros cursos y programas.

1.2 Evaluación del área al entrar a la organización

La evaluación general de la Dirección de Comunicación en la **Universidad de Piura**, pertinente al inicio del trabajo en una nueva institución, en este caso fue parte del proyecto “Alineación Estratégica de la Comunicación”, desarrollado por la agencia Ritmo Comunicación, para la Universidad de Piura en 2016. En ese momento, yo colaboraba como Gerente de Comunicación para dicha agencia y acompañé al socio fundador y director general, Lic. Luis Manuel Arcos Domínguez, en el desarrollo del proyecto.

La llegada a la UDEP se dio por recomendación del Dr. Yago de la Cierva a su Consejo Superior, pues este órgano de gobierno de la institución tenía el interés de potenciar la Dirección de Comunicación para llevarla más allá de la generación de notas periodísticas. Con esa intención el propio Dr. De la Cierva había desarrollado una primera consultoría en 2013, pero tres años después no se habían logrado los cambios al nivel esperado por lo que se decidió acudir a Ritmo Comunicación priorizando en esta ocasión el acompañamiento de la agencia en la implementación.

Para lograr tener una visión completa de la situación y presentar una propuesta funcional, se recolectó información respecto a la Universidad en general, su planeación estratégica, los planes estratégicos por cada facultad, su historia, su oferta en el momento; la Dirección de Comunicación, su estructura, los perfiles de cada uno de sus integrantes, sus medios de comunicación, sus planes y proyectos en desarrollo, entre otros.

Adicionalmente, en esa etapa de análisis se hicieron dos viajes a Piura y Lima, en donde la universidad tiene campus, durante los cuales nos reunimos con las autoridades del Consejo Superior, mayor órgano de gobierno institucional, para conocer su percepción del trabajo actual de la Dirección de Comunicación, conocida internamente como Dircom, y sus sugerencias para mejorarlo. Para elevar aún más el tema y saber que estábamos trabajando alineados al más alto nivel, también se organizó una reunión del director de Ritmo con el Vice Gran Canciller, figura de

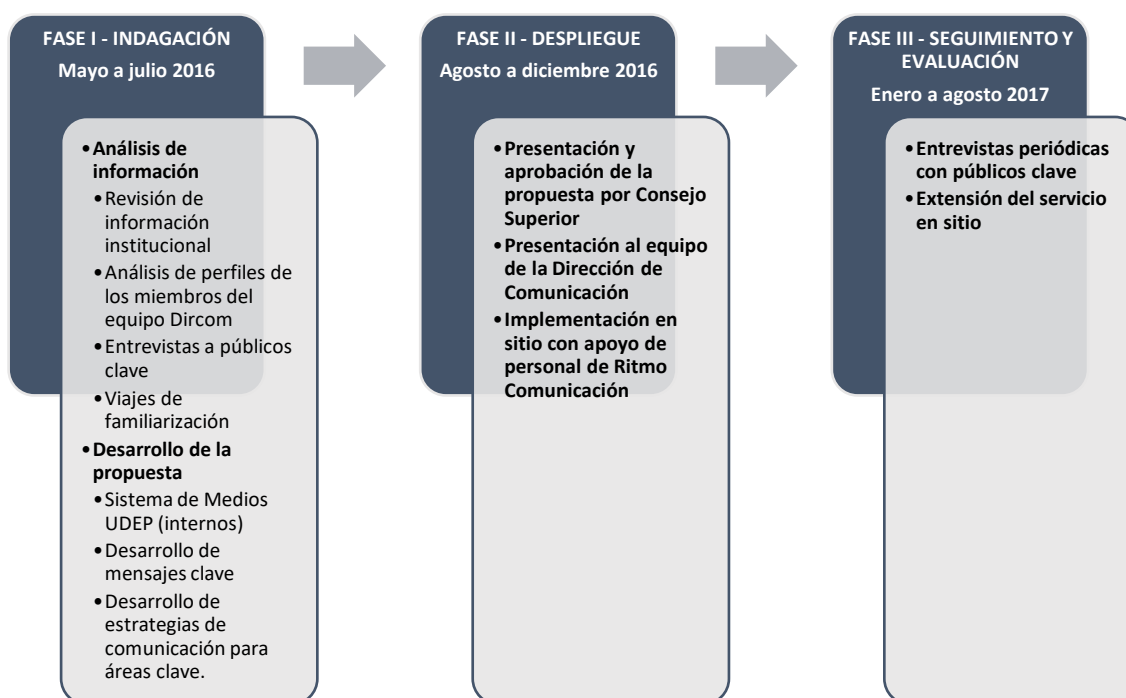
mayor autoridad y quien vela por el correcto desarrollo institucional, para tener, en directo, la visión del desarrollo institucional en el mediano y largo plazo.

Durante los viajes mencionados, se entrevistó también a los miembros del equipo de la Dirección de Comunicación para conocer sobre su experiencia laboral previa, su opinión sobre el trabajo desarrollado en Dircom y las áreas de oportunidad que detectaban en aquel momento.

En la Figura 1 puede apreciarse el desarrollo del proyecto a través del tiempo, en las tres fases que lo integraron.

Figura 1

Esquema del desarrollo del proyecto “Alineación Estratégica de la Comunicación” para la Universidad de Piura por Ritmo Comunicación, 2016. (Rico, 2022)



De estas evaluaciones y entrevistas, trabajamos un reporte con sugerencias de cambio en la estructura organizacional y una serie de recomendaciones para la gestión del área, incluyendo la contratación de un nuevo director que tuviera una visión más global de la práctica, abordando comunicación interna y externa, descentralizando la función de la generación de contenido

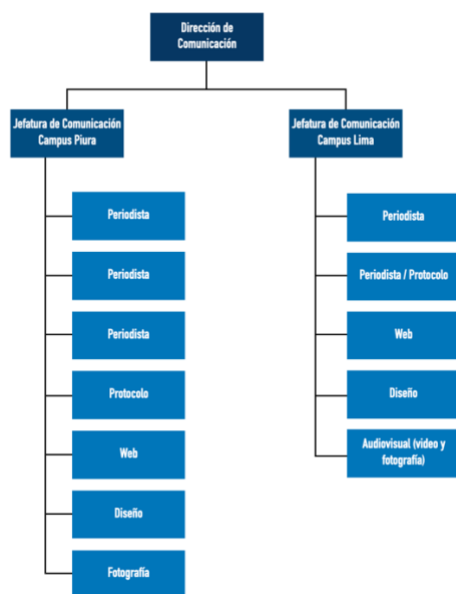
periodístico para medios propios y regionales y acercándose de manera permanente a los centros y facultades a quienes acompañaría y asesoraría para el logro de sus objetivos.

Para asegurar que la propuesta no quedara como sugerencias que después de algunos meses pasan al olvido, esta consideró como acción clave la asignación de un miembro del equipo de la agencia para asegurar la transición. Como asesora y encargada de esta implementación es que llegó a Piura en el 2016. En el apartado 1.3 del presente capítulo se detallan las responsabilidades asumidas.

La estructura organizacional del área previa a la consultoría era vertical, con dos jefes, uno en Piura y otro en Lima, como puede apreciarse en la Figura 2, reportando al director quien se encontraba físicamente en Lima. Esta responde a uno de los principales objetivos del área en ese momento: generar contenidos para medios internos y externos.

Figura 2

Estructura de la Dirección de Comunicación, previa consultoría de Ritmo Comunicación, 2016.



Nota. Con información del primer informe de resultados de Ritmo Comunicación.

Para el logro de los objetivos propuestos por Ritmo Comunicación, los cambios en la estructura organizacional eran fundamentales. Esto requirió la autorización de nuevas plazas para

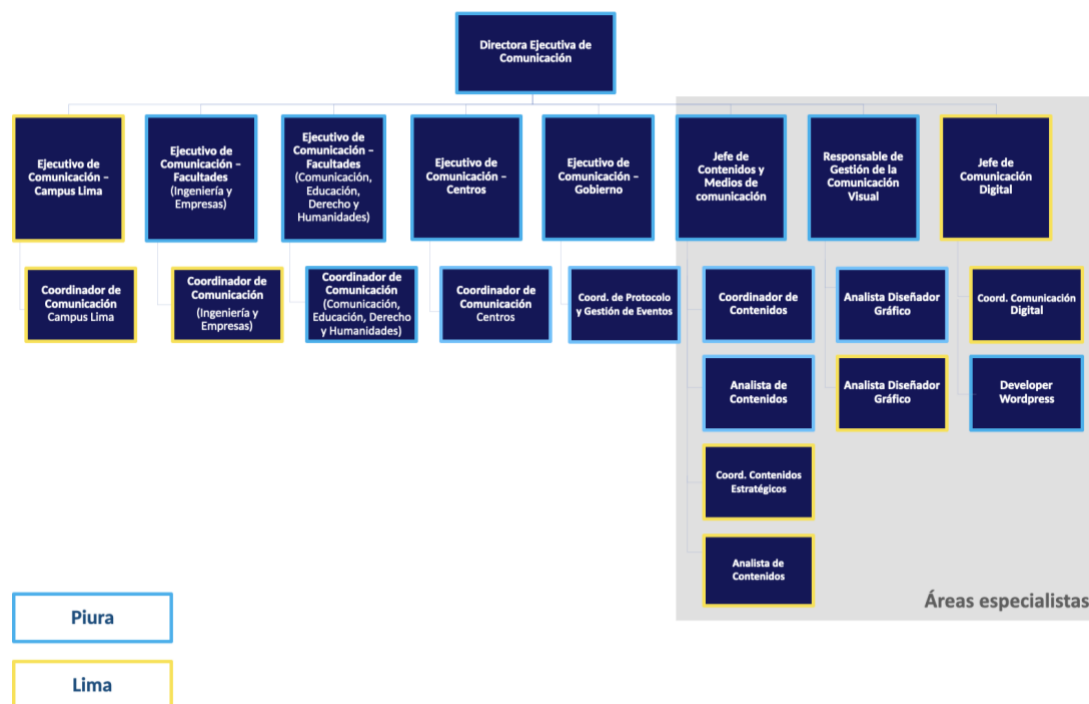
fortalecer al equipo, el ajuste de los perfiles existentes y la reubicación del personal, pues como consultores recibimos la indicación de mantener a todos los miembros del equipo, incluyendo al entonces director.

Se consideró también importante que el nuevo director tuviera base en Piura, ciudad en la que se encuentra el equipo de gobierno de la institución, incluyendo al Rector y dos de tres vicerrectores.

Como puede apreciarse en la Figura 3, la estructura del área en agosto de 2021 es más horizontal una vez realizados los cambios propuestos en el proyecto de Ritmo.

Figura 3

Estructura de la Dirección de Comunicación con aportes de la consultoría de Ritmo Comunicación y vigente en 2021. (Rico, 2022)



Esta estructura es consistente con la nueva forma de trabajar que se buscaba entonces en el equipo. Seguidamente, se detallan de manera general las responsabilidades de cada uno de los perfiles en esta nueva estructura.

Reportes al director:

Ejecutivo de Comunicación. Perfil clave para el logro de los objetivos propuestos para la Dirección de Comunicación. Con la intención de facilitar la atención a las diferentes áreas, se creó esta figura que funciona como lo haría un ejecutivo de cuenta en una agencia de publicidad. La persona que desempeña el puesto es la cara del área con diversos clientes internos, quienes plantean el problema o la situación que enfrentan y esta persona desarrolla el plan que mejor satisfaga las necesidades, posteriormente lo presenta y una vez aprobado lo desarrolla con apoyo del equipo interno de especialistas. Actualmente existen cinco personas con esa posición.

Jefe de Contenidos y Medios de Comunicación. Coordina el desarrollo de materiales impresos (Revista Amigos), notas para el blog de noticias (<https://www.udep.edu.pe/hoy>) que alimenta también las redes sociales institucionales y relacionamiento con medios. Para este último tema, cuenta con el apoyo de una agencia de Relaciones Públicas que gestiona las apariciones en medios de alcance nacional, centralizados en Lima.

Jefe de Comunicación Digital. Coordina y vigila el desempeño de las redes sociales institucionales (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube y LinkedIn) y la gestión de la web institucional, incluyendo la generación de nuevas páginas y la actualización de contenidos.

Responsable de Gestión de la Comunicación Visual. Coordina el desarrollo de todos los materiales gráficos desde el diseño hasta su impresión, si fuera el caso. Vigila el correcto uso de la identidad gráfica de la universidad.

Equipos especialistas:

Contenidos. Tres personas además del jefe de área se encargan de coordinar la revista interna, el blog de noticias, atención a prensa y fotografía. Ellos son los encargados de cubrir periódicamente los eventos que suceden dentro del campus y coordinar entrevistas para los expertos que laboran en la Universidad (profesores).

Redes sociales. Planeación y gestión de las cuentas institucionales (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube y LinkedIn), además del monitoreo del desempeño de las cuentas asociadas (de facultades y otras áreas).

Desarrollo web. Esta persona se encarga de mantener actualizada y funcional la página web de la Universidad.

Diseño. Dos diseñadores gráficos reportan a la responsable de Gestión de la Comunicación Visual, ellos apoyan en el desarrollo del concepto gráfico y en la producción de materiales digitales o impresos.

Protocolo y eventos. Esta persona se encarga de coordinar la organización de eventos institucionales además de asesorar a las áreas en cuanto a lineamientos protocolares para eventos en general.

La implementación de esta estructura consideró los siguientes pasos:

1. Validación de Consejo Superior
2. Presentación al equipo de la Dirección de Comunicación en sesión de presentación de propuesta del proyecto de alineación y sesión de integración.
3. Reunión con cada uno de los integrantes del área para explicar las funciones y forma de trabajo esperado.
4. Reasignación de funciones de los miembros del equipo de la dirección de comunicación.
5. Selección y contratación de personal para los puestos vacantes.

A partir de la validación, los pasos 2 y 3 tomaron aproximadamente tres meses. El proceso más largo fue el de la búsqueda del nuevo personal. Mientras se dio la alineación de las personas existentes, algunos decidieron buscar oportunidades fuera de Dircom de la UDEP, por lo que también hubo que cubrir esas posiciones.

Para el mejor desarrollo de los miembros del equipo y buscando cumplir con el resto de los objetivos, se buscó que ellos mismos desarrollaran y pulieran los procesos de trabajo necesarios

para responder a las nuevas demandas a la dirección, acción que repercutió en la mejora en el trabajo en equipo.

Lo anterior fue resultado también y uno de los grandes cambios en la estructura: no separar los equipos de Piura y Lima y que las áreas especialistas tengan personal en las dos sedes. De esta manera se aseguró la transversalidad de la gestión y se trabajó por el cumplimiento de lo indicado por el Vice Gran Canciller de la Universidad: dos campus, una universidad.

Antes de la implementación del proyecto de alineación estratégica, la Dirección de Comunicación tenía una función primordialmente operativa. Se buscaba su apoyo para la generación de materiales publicitarios (afiches, *flyers* -volantes-, etc.) y para cubrir eventos periódicamente, se generaban notas que posteriormente se subirían al blog de noticias y a las redes sociales o se enviaban a medios de comunicación regionales.

La nueva visión del área buscaba una participación a nivel consultoría, detectando necesidades de comunicación, entendiendo los objetivos de las áreas, presentando propuestas que realmente fuera posible implementar, considerando los recursos económicos, humanos y el tiempo disponible. Esto incluía apoyar también en la promoción de las actividades antes de su realización y el involucramiento en procesos internos de gestión, como por ejemplo la difusión de la nueva norma de vacaciones para personal docente, el nuevo sistema de pagos por tiempo extra de dictado en posgrado, entre otros.

Para el desarrollo del proyecto de “Alineación Estratégica de la Comunicación” la agencia Ritmo contó con el apoyo total del entonces rector, Dr. Sergio Balarezo y con la coordinación y soporte de la Facultad de Comunicación, dirigida por su decana, Dra. Sandra Orejuela. Sin el compromiso del alto nivel de la organización estas modificaciones y la implementación del proyecto en general, no habría sido posible hacerlo.

1.2.1 FODA de la Dirección de Comunicación

Como resultado del trabajo de evaluación del área al entrar a la institución, se desarrolla el siguiente análisis FODA.

Fortalezas:

- Existencia de una Dirección de Comunicación.
- Equipo de profesionales de la comunicación en las oficinas de Piura y Lima.
- Confianza del rector en el proyecto. Impulso desde el más alto nivel.
- Apoyo de la Facultad de Comunicación, su decana y profesores.
- Presupuesto disponible para la creación de nuevas posiciones en la estructura e implementación de proyectos de comunicación.
- Proceso transparente para los miembros de la dirección a quienes se les informó desde el comienzo que vendrían cambios e incluyó en el desarrollo del proyecto.

Oportunidades:

- Posibilidad de implementar varios cambios en poco tiempo gracias al apoyo en sitio de la agencia y en general de la universidad.
- Acciones básicas de Comunicación Interna serán rápidamente percibidas.
- Confianza de las Gerencias Comerciales de Marketing (Piura y Lima), encargadas de la publicidad. Conscientes de la necesidad de cuidar el manejo de la marca.
- Apertura para crecer la estructura de la Dirección de Comunicación con la intención de atender mejor al cliente interno.
- Receptividad de decanos y jefes de centro ante la nueva propuesta de valor de la Dirección de Comunicación.

Debilidades:

- Mala reputación del área entre jefes de centros administrativos, decanos de facultad y profesores en general, al no haber cumplido con las solicitudes y compromisos asumidos previamente.
- Equipo que no confiaba en el valor del trabajo entregado y en lo que podrían llegar a hacer al ser tratados de manera regular como “la última rueda del coche”, buscándolos solo para trabajo operativo.

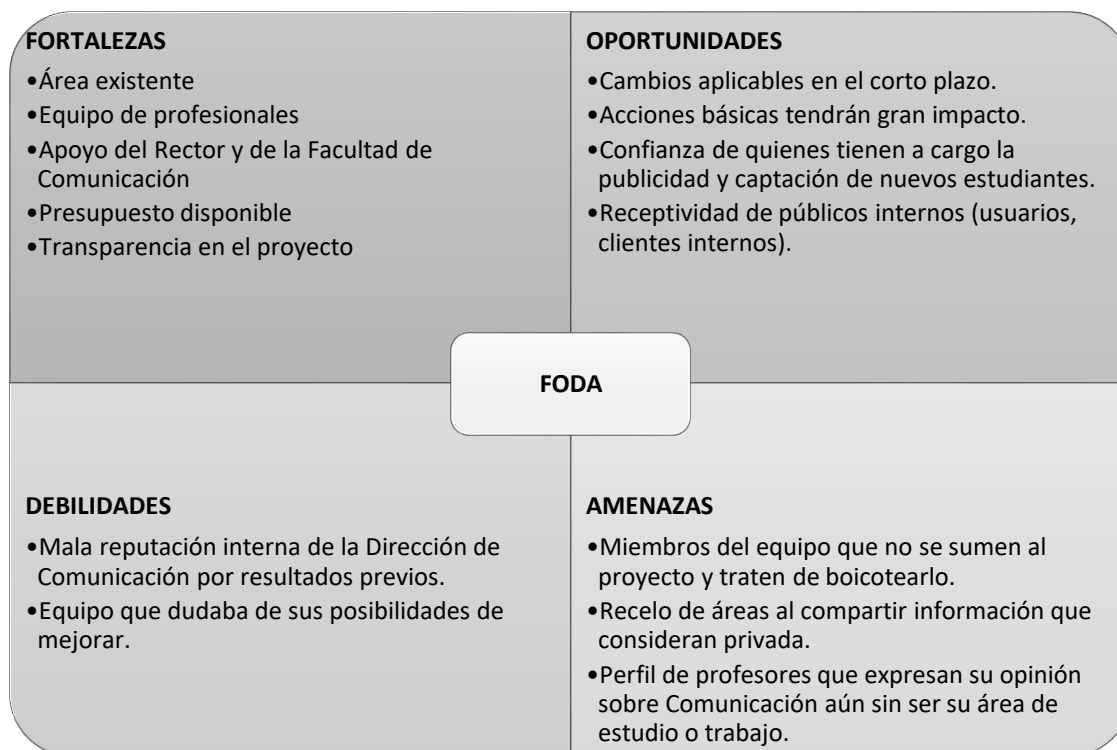
Amenazas

- Director anterior desplazado. Algunos no se sumarían al proyecto por lealtad.
- Miembros del equipo Dircom que se consideraban merecedores de la posición de dirección y que no apoyen el proyecto.
- Áreas que podrían tomar las acciones a implementar como “entrometidas” en sus funciones al estar acostumbrados a llevar su propia comunicación.
- Profesores universitarios como uno de los principales públicos. Cientos de personas con amplia formación académica que pueden no conocer mucho de la práctica formal de la Comunicación, pero que tienen una opinión al respecto que querrán compartir.

En la Figura 4, se aprecia este análisis de manera gráfica.

Figura 4

Análisis FODA de la Dirección de Comunicación de la UDEP (Rico, 2022)



Tras este análisis inicial y al comenzar con mi trabajo como directora ejecutiva de Comunicación, tuve que priorizar, en coordinación con mi jefa directa en aquel momento, Dra.

Sandra Orejuela, decana de la Facultad de Comunicación, la contención de amenazas, especialmente el acercamiento y conocimiento de los profesores que tenían áreas administrativas a su cargo para que identificaran a Dircom como un área de servicio que agregaría valor a su trabajo y les acompañaría en el logro de objetivos sin ser un ente fiscalizador y que dificulta el proceso.

Se trabajó mucho de la mano de los miembros del equipo, para fortalecer su capacidad de toma de decisiones, su confianza en la experiencia profesional previa y en combatir la inercia a hacer las cosas “como siempre se habían hecho”. En ese proceso, algunos no estuvieron dispuestos a adaptarse a la nueva realidad y salieron de la organización por iniciativa propia, como el antiguo director a quien se había reubicado como jefe de Contenidos y Medios de Comunicación. Otros, afortunadamente, vieron en este cambio la oportunidad de aprender a “hacer comunicación” de forma diferente y de entregar a la organización lo mejor de ellos mismos profesionalmente.

Buscamos aprovechar el momento. La apertura de todos y el impulso del Rectorado para el posicionamiento de la Dirección de Comunicación, (su respaldo para la toma de decisiones difíciles como establecer calendarios de trabajo a las áreas y asumir nuevos proyectos), generaron un ambiente retador e inspirador, tanto para mí como para los miembros del equipo.

Los primeros meses fueron agotadores y llenos de satisfacción. Pude ver la transformación del área, de sus integrantes y cómo, poco a poco, las áreas internas confiaban en las opiniones de este equipo, incluyendo a aquellos que habían estado en la Dirección de Comunicación por años y que no habían tenido la oportunidad de presentar o implementar sus ideas y establecer protocolos de actuación interna en pro de un trabajo profesional y estratégico.

A continuación, profundizaré en las responsabilidades que como cabeza del equipo tuve al llegar, cómo han evolucionado con el tiempo y algunos de los retos que he enfrentado.

1.3 Responsabilidades como directora ejecutiva de Comunicación

Desde que me instalé en Piura, Perú, en agosto de 2016, asumí las funciones de directora ejecutiva de Comunicación. En ese momento y hasta septiembre 2017, mi trabajo fue a través de

la Agencia Ritmo Comunicación, por lo que de manera oficial mi posición era “Encargada de Dircom”, es decir encargada de la Dirección de Comunicación.

Aunque no fuera un nombramiento oficial, en la práctica asumí la responsabilidad desde entonces pues una de las claves para el éxito del proyecto de “Alineación estratégica de la Comunicación” fue acompañar a la organización en su implementación, de manera que no quedara solo en un informe que “terminaba en un cajón”, sin ver resultados reales, como se había ya experimentado antes.

Así, además de buscar al nuevo director del equipo el cual debía contar con la experiencia profesional y el perfil personal adecuado, incluyendo la “alineación al ideario”, es decir, que conociera y entendiera la naturaleza de una universidad obra corporativa del Opus Dei como la Universidad de Piura, proceso que personalmente había vivido años antes al ingresar a trabajar a la Universidad Panamericana, algunos de mis objetivos durante los primeros meses de trabajo fueron los siguientes:

- 1) Búsqueda del nuevo director de comunicación. Al hacer la evaluación de los miembros del área, se consideró conveniente contratar a una persona con experiencia en Comunicación Organizacional y, preferentemente que hubiera trabajado antes en una universidad con Ideario, para integrarse como director del área y llevar la batuta en estos nuevos esfuerzos. Se vio conveniente, además, que esta persona se encontrara en Piura, no en Lima como el anterior director, pues es en esta ciudad donde se encuentra el rector y la mayoría de los miembros de Consejo Superior.

La labor, para la que se contó con el apoyo de un despacho especializado, resultó ser bastante complicada. Tras varios meses de búsqueda, se concluyó el proceso como no exitoso. Mientras tanto, seguí estando al frente del equipo como encargada hasta que, en octubre 2017, se oficializó mi posición.

2) Ajustes organizacionales: como se explicó previamente, uno de los primeros pasos fue la adaptación de la estructura y el acompañamiento a los miembros del equipo en su desarrollo.

Por ejemplo:

- a. Algunos contratados como “Periodista” pasaron a ser “Ejecutivo de Comunicación”, de esta manera cambiaron sus funciones de ir a un evento, tomar apuntes de lo más importante o entrevistar al expositor de una conferencia y generar una nota para el blog en la web, a acompañar a un decano, por ejemplo, y ayudarlo a identificar los eventos de más trascendencia, aclarar sus objetivos institucionales y apoyarlos en el logro de estos, desde la convocatoria de participantes hasta el involucramiento de profesores en ciertas actividades.
 - b. Las personas encargadas de audiovisual o fotografía, que tenían esas funciones únicamente, fueron trasladadas al equipo de Contenidos y Medios de Comunicación, en donde también escribieron notas y se les animó a trabajar el proceso completo de sus composiciones con la elaboración de guiones, fotogalerías, etc. Destaca el caso de la persona contratada como “fotógrafo” en Piura, quien antes de trabajar en la Universidad había llegado a ser editor de un diario regional, talento que estaba desperdiciado al no tener en sus funciones la redacción de contenidos.
 - c. Al integrar al equipo de Piura y Lima de manera transversal, se eliminó la duplicidad de las funciones que así lo permitieron, como el caso de quienes estaban a cargo de temas web. Esto permitió definir responsabilidades y que en un campus pudiera estar un perfil más junior y en el otro el jefe, dando servicio a la universidad en su conjunto.
- 3) Implementar el nuevo modelo de trabajo, alineado a la nueva estructura. Se detalla más al respecto en el apartado 1.4 de este capítulo.

- 4) Inspirar al personal de la dirección para sumarse al proyecto, acercarse a la Comunicación Organizacional de una manera diferente y motivarlos a emprender nuevos proyectos.
- 5) Posicionar a la Dirección de Comunicación como un área de servicio experta en sus temas, de aproximación estratégica y de servicio para toda la organización, dispuesta a apoyar y a sumar antes, durante y después de sus actividades. Identifica necesidades, orienta e implementa.
- 6) Priorizar la comunicación interna en cada una de las áreas. “Primero los de casa”, siempre.
- 7) Participar activamente en el relacionamiento de la dirección con las diferentes áreas académicas y administrativas de la institución con la intención de generar una cultura de comunicación, en donde todos los miembros de la organización son corresponsables de la imagen que se da al exterior y no únicamente la Dirección de Comunicación.
- 8) Implementar las modificaciones planteadas al Sistema de Medios de Comunicación: nuevo formato de la revista institucional “Amigos”, mayor aprovechamiento de las redes sociales institucionales, apoyo en temas de comunicación para la gestión de eventos, iniciativas de comunicación interna, convocatorias a alumnos, etc.
- 9) Labor divulgativa. Posicionamiento en medios de los expertos de la Universidad (profesores).
- 10) Comunicación del ideario. La UDEP es una universidad de inspiración cristiana cuyo objetivo fundamental se refleja en su slogan “mejores personas, mejores profesionales”, buscando expresar su interés en brindar una formación integral a los alumnos, lo cual deberá manifestarse en la comunicación en su día a día.
- 11) Confidencialidad. Comunicación Organizacional no es igual a Periodismo, como parecía se había tratado en ocasiones. Se trata de saber y entender lo que sucede en la institución para potenciar lo positivo e identificar lo negativo para mejorarlo. Se busca cuidar a la institución, esto implica cuidar a los profesores y orientarlos en sus declaraciones para tener un mejor acercamiento a sus públicos, al personal administrativo en su trabajo para hacerlo lo mejor posible, a sus autoridades en sus mensajes y a los alumnos en sus iniciativas. Decir siempre la verdad. Al tener la imagen completa se puede comunicar con transparencia y consistencia.

- 12) Cuidado de la marca. Establecer y vigilar la aplicación del Manual de Identidad, implementado como parte del proyecto de alineación.
- 13) Asumir nuevas responsabilidades y encargos. Llevar más allá al equipo. Buscar y obtener los recursos. Eliminar de a pocos el esquema de “apoyos de comunicación” que dejaba en manos de practicantes pre y profesionales la labor de reportar las actividades que las áreas desarrollan y también de publicitarlas entre la comunidad universitaria, principalmente entre alumnos y agruparlo en el área a la que funcionalmente deberían pertenecer.
- 14) Fortalecer la reputación. El Dr. Juan Manuel Mora (2017), en su calidad de entonces Vicerrector de Comunicación de la Universidad de Navarra (España), durante la lección inaugural del año académico 2017 en la UDEP mencionó que la reputación “se basa en lo que una organización es, hace y dice. Basta que falle un elemento importante para que la reputación decaiga. El entorno digital ha acelerado, además, los tiempos de las crisis reputacionales, que ahora son fulminantes” (Universidad de Piura). La Comunicación resulta tener un papel importante al dinamizar el proceso.
- 15) Acercar los temas de gestión de la Comunicación al Consejo Superior y mantenerlos informados de la evolución de los proyectos.

Las responsabilidades al inicio de la gestión como directora ejecutiva de Comunicación pueden agruparse en tres ejes, como se muestra en la Figura 5, lo relacionado a las personas del equipo de la Dirección de Comunicación, el posicionamiento del área en la UDEP y la estrategia para generar una cultura de Comunicación.

Figura 5

Principales responsabilidades al asumir el encargo de la Dirección de Comunicación en la UDEP (Rico, 2022)

Equipo de la Dirección de Comunicación	Dirección de Comunicación en la UDEP	Estrategia
<ul style="list-style-type: none"> •Cambios en la estructura organizacional. •Inspirar y motivar. •Confidencialidad. •Asumir nuevos encargos y retos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Posicionarse como área estratégica. •Generar cultura de comunicación en la organización. •Acercar los temas de Comunicación al Consejo Superior. 	<ul style="list-style-type: none"> •Fortalecer reputación corporativa. •Priorizar Comunicación Interna •Cambios en Sistema de Medios internos. •Impulsar la labor de divulgación. •Comunicación alineada al Ideario. •Cuidado de la marca.

Desde que asumí las funciones como encargada y consultora (agosto 2016 a septiembre 2017) y hasta agosto de 2018, mi reporte fue a la decana de la Facultad de Comunicación. Posteriormente, tras el cambio de autoridades que sucede cada tres años, el nuevo rector, Dr. Antonio Abruña, cambió la línea de reporte pasando a ser desde esa fecha, mi jefe directo.

Parte del trabajo de la gestión del área en los primeros meses y como parte del proceso de ajustes organizacionales, se incluyó el desarrollo de las descripciones de puesto para cada uno de los miembros como parte del Manual de Operación y Funciones (Universidad de Piura, 2017), incluyendo el del director ejecutivo, quien “es la persona que establece y dirige de manera estratégica los lineamientos de comunicación corporativa en base a las necesidades institucionales, con la finalidad de consolidar la reputación de la organización entre todas sus audiencias”.

Y como funciones generales:

- 1) Establecer y dirigir de manera estratégica los lineamientos y estrategias de comunicación corporativa en base a las necesidades de la institución y sus clientes internos, acorde al público objetivo.
- 2) Gestionar los medios y mensajes de comunicación interna y externa de la Universidad en sus dos sedes (Lima y Piura) y eventualmente, el PAD.

3) Dirigir al equipo de la Dirección de Comunicación

Además, se toma como referencia lo descrito en la página web de la Universidad de Piura (Universidad de Piura, 2022), en donde se define a la Dirección de Comunicación de la siguiente manera:

La Dirección de Comunicación es un centro dependiente del Rectorado que tiene como misión proyectar el quehacer diario de la Universidad de Piura, a públicos internos y externos. De esta manera, crea comunidad y genera reflexión sobre temas que aseguran el desarrollo de la persona en sociedad, a partir de las actividades propias de una universidad: investigación académica, docencia y extensión.

En este objetivo involucra a las facultades y centros de la UDEP, a quienes asesora en sus procesos de comunicación, de acuerdo a los lineamientos institucionales. Por su labor, se ha convertido en un órgano de eficaz servicio informativo para la comunidad y los periodistas que tratan sobre la UDEP o sobre temas de actualidad, científicos y profesionales de nuestro ámbito académico.

En estos textos destaca también la labor de divulgación que como dirección de comunicación de una universidad se desarrolla al poner el conocimiento de los profesores al servicio de la comunidad en general a través de su participación como expertos en diversos medios de comunicación, la difusión de su labor de investigación y la difusión de información de interés público en los medios y plataformas de comunicación propios. Tal es el caso del Blog “Hoy UDEP” y las cuentas institucionales de Facebook, Twitter, LinkedIn e Instagram.

Con el paso del tiempo, los objetivos iniciales se cumplieron, específicamente los relacionados a los cambios en el equipo de la dirección y en el nuevo enfoque del trabajo y servicio a la universidad. El equipo se fortaleció y se implementaron las modificaciones planteadas. Una vez asumidos los cambios, y ya formalmente como directora ejecutiva, surgieron nuevos objetivos específicos que se actualizan y revisan año con año, como:

- Formalizar los protocolos y procedimientos de trabajo del área.

- Gestionar la comunicación en crisis.
- Capacitar a los profesores para su participación como expertos en medios.
- Determinar voceros institucionales y capacitarlos.

La nueva estructura y aproximación a la comunicación desde el área facilitaron la implementación de un nuevo flujo de trabajo, clave para el logro de objetivos y que se detalla en el siguiente apartado.

1.4 Flujo de trabajo dentro de la Dirección de Comunicación

Como resultado del proyecto trabajado con Ritmo Comunicación, se planteó una estructura que empoderara a los ejecutivos de comunicación quienes contarían con el apoyo de las áreas especialistas para el desarrollo e implementación de sus propuestas.

Este sistema de trabajo posiciona a los ejecutivos de comunicación como asesores/consultores de las áreas y delimita claramente la responsabilidad de cada uno. Para fortalecer su posición, uno de los primeros pasos fue presentarlos con los directores de área y decanos de las facultades para construir un canal directo de comunicación. Se buscaba que fuera perceptible por los directivos el dominio de la labor profesional de Comunicación por cada uno de ellos.

Este modelo, que ya había sido probado en la Dirección de Comunicación Institucional de la Universidad Panamericana campus Ciudad de México en donde colaboré como Ejecutiva de Comunicación del 2012 al 2015, bajo la gestión del Lic. Luis Arcos, brinda al ejecutivo la capacidad de conocer a profundidad a sus clientes internos, entender sus necesidades y particularidades y así, ofrecer un servicio integral no solo atendiendo solicitudes, sino detectando necesidades de comunicación, e incluso, posibles mejoras en la gestión. Todo ello se enmarca además, en la visión estratégica de la institución.

En este modelo, es importante que el ejecutivo se identifique con las facultades o centros que lidera, de manera que entienda su particular esencia y también comparta la visión estratégica del director de esa área. Para lograr ese entendimiento, se plantean preguntas como las siguientes:

- ¿Cuáles son los planes del centro/facultad para el siguiente semestre? ¿para el siguiente año? ¿para qué? ¿qué se quiere lograr?
- Si tuviera que nombrar los más grandes objetivos del semestre, ¿cuáles serían?
- ¿Hay algún tema que le preocupa particularmente? ¿alguno que esté en riesgo de no salir bien?
- Desde su punto de vista, ¿cómo están los profesores/personal administrativo? ¿algún punto especial a considerar? ¿alguna incomodidad que le hayan manifestado directa o indirectamente?
- ¿Los alumnos se están enterando suficientemente bien de lo que nos interesa que sepan?
- ¿Quiénes son los principales voceros?
- ¿Hay temas de los que queramos hablar especialmente? ¿Temas a evitar? ¿Por qué?

Para la labor de asesoría y desarrollo de propuestas se determinó un modelo que determina el flujo de trabajo que deberían seguir los ejecutivos de comunicación, según se muestra en la Figura 6.

Figura 6

Modelo de trabajo de la Dirección de Comunicación UDEP (Rico, 2017)



Este modelo, aunque simple, basado en la propuesta desarrollada por Ritmo Comunicación, nos permitió estandarizar la forma de atender a los diferentes clientes internos, así como corregir algunos problemas que se habían detectado previamente, por ejemplo:

- 1) Duplicidad de funciones.
 - a. Gracias a la nueva estructura, está claro quién dentro del equipo es responsable de la atención a una facultad o centro (que puede ser un área académica o de apoyo administrativo), así se evita que dos personas (o más) dentro del equipo trabajen en una misma solicitud. Cada área, incluyendo al Rectorado, tiene un ejecutivo de comunicación asignado. De esta manera, si por cualquier situación otro miembro del equipo recibiera una solicitud de apoyo, sabe que debe dirigirla al responsable lo más pronto posible para su atención y seguimiento.
- 2) Transparencia en tiempos de respuesta
 - a. Un problema recurrente era la confirmación a un cliente interno sobre cierto apoyo que se daría en un proyecto determinado, pero con tiempos de respuesta que no eran adecuados para el cumplimiento del objetivo. O, aún peor, el compromiso de tiempos de respuesta que no eran respetados, mermando la confianza en el equipo y/o provocando que no volvieran a solicitar apoyo para proyectos futuros.
 - b. Para evitarlo, se optó por clarificar los tiempos de respuesta tanto para la generación de las propuestas como para la implementación. Esas fechas deben cumplirse en todos los casos. Si por causa de fuerza mayor alguno de los tiempos de entrega se prevé no serán cumplidos, se avisa con anticipación y se ofrecen cursos de acción alternativos.
- 3) Mentalidad de servicio
 - a. El área tiene una visión institucional. Cuidar su reputación y su imagen es uno de sus objetivos primordiales, pero también lo es apoyar a los diferentes centros y facultades en el logro de sus objetivos.

- b. Cada área tiene objetivos que cumplir: lograr un cierto número de nuevos alumnos de pregrado cada ciclo, publicar equis número de libros o revistas al año, convocar expertos internacionales a un congreso, lograr la participación de los alumnos en los programas de *coaching* que se ponen a su disposición, entre muchos otros y desde la Dirección de Comunicación podemos apoyarles.
- 4) Coordinación interna
- a. Un ejecutivo de comunicación no debe comprometer entregables a los clientes internos sin antes coordinar con las áreas especialistas.
 - b. Este punto resultó clave también para la armonía interna del equipo.

Con el tiempo, hemos consolidado la percepción de apoyo y soporte de parte de la Dirección de Comunicación, lo cual es muy satisfactorio. Para esto ha sido clave no solo el trabajo interno sino el soporte constante del gobierno de la universidad.

Este trabajo no ha estado exento de retos y oportunidades, sobre los cuales profundizo en el siguiente apartado.

1.5 Cómo abordé los retos de la función aplicando el conocimiento adquirido durante la licenciatura y la experiencia previa personal y profesional

Mi trabajo como directora ejecutiva de Comunicación en la Universidad de Piura, además de los retos que representaba una función de ese nivel y las expectativas levantadas en la organización tras el proyecto de la agencia Ritmo Comunicación, tuvo un componente adicional a nivel personal, al significar un cambio de país, con una cultura distinta a la mexicana, con medios de comunicación nuevos para mí y sin el apoyo de una red de soporte emocional como son la familia y los amigos.

El Perú tiene un perfil cultural similar al de México. Proviene de un mestizaje producto de la conquista española, de la que se independizaron una década después que nuestro país. En comparación, con una población mayoritariamente católica donde el 75% se asume de esta religión según el censo de 2017 (Ipsos, 2018), suelen ser más conservadores que los mexicanos, de manera

especial en la Región Piura, al norte del país y donde he vivido estos años, ciudad en la que nació la Universidad de Piura hace más de 50 años.

El país ha pasado por momentos históricos importantes en los últimos cien años, desde dictadura, terrorismo y una inflación descontrolada, hasta catalogarse como una de las economías más dinámicas de América Latina (Instituto Nacional de Estadística e Informática, s. f.) con un notable crecimiento económico en los últimos años y que ahora está sufriendo los efectos de inestabilidades en el gobierno (han tenido cinco presidentes en cinco años, aunque el periodo regular es un quinquenio) además del impacto por la pandemia de Covid-19.

Los piuranos y los peruanos en general, son muy amables y acogedores. Tanto que en ocasiones les cuesta negarse ante una propuesta o sugerencia, situación que laboralmente llegó a resultar complicada pues para negarse a la implementación de una propuesta, primero se daban largas, se solicitaban cambios simples o mayores, para finalmente decir que no les había parecido desde el comienzo.

Perú es un país aún centralizado. De los más de 33 millones de habitantes, más de 10 viven en Lima, ciudad que por lo mismo es más competitiva que las provincias, pero en donde afortunadamente aún pueden encontrarse oportunidades laborales interesantes y sin que el mercado esté tan saturado como en México.

Uno de los aspectos que más me tomó conocer fue la dinámica de los medios de comunicación regionales piuranos y nacionales. Afortunadamente, conté con el apoyo y conocimiento de los miembros del equipo de la Dirección de Comunicación muchos de los cuales venían de ejercer carrera periodística.

Aunque los primeros meses sobre todo no fueron fáciles, me resultaba atractivo visualizar el potencial impacto de los cambios que estábamos desarrollando, tanto para la institución y su personal, como en los integrantes del equipo y en los públicos a quienes podríamos llegar.

Mi labor incluyó asesorar en diversos temas, desde situaciones con profesores, solicitudes de alumnos y atención a situaciones de emergencia; eventos institucionales, eventos de agenda

pública que debíamos incorporar, entre otros. En estos la participación podría variar desde consultar opinión respecto a acciones a tomar, hasta cómo podríamos ayudar o gestionar una campaña de donaciones.

Durante mi tiempo en la organización ha habido grandes temas que se debieron priorizar y en muchas ocasiones, alinear la estrategia a ellos. Por ejemplo:

- **2017 - Inundación de Piura tras el paso del Fenómeno El Niño Costero.**

- a. El 27 de marzo de ese año el río Piura se desbordó a consecuencia de las lluvias generadas por el El Niño Costero, afectando a la población urbana y rural de la región.
- b. Entre otras acciones de comunicación se coordinaron la creación y difusión de la campaña de donación de víveres, la gestión de clases a alumnos durante la emergencia, coordinación de protocolo para reuniones de gobierno regional desarrolladas en las instalaciones universitarias, campañas de apoyo a alumnos que resultaron afectados, apoyo en la coordinación de esfuerzos para apoyar a personal afectado, entre otros, en un contexto en el que las lluvias continuaban, había fallas en los servicios básicos, escasez de recursos en la zona y epidemias de contagios de dengue entre el personal lo cual obstaculizaba la gestión.

- **2018 - Participación de la selección peruana en el mundial Rusia 2018.**

- a. Por primera vez después de 36 años, la selección peruana de fútbol clasificó al mundial, evento que era esperado por todos los peruanos y que en la universidad se vivía con emoción.
- b. Se desarrollaron dinámicas con el área de Vida Universitaria (actividades extraacadémicas) para animar a los estudiantes a participar por premios en diversos sorteos.

- c. Los horarios de los partidos coincidían con el horario de clases por lo que se prepararon las instalaciones para la transmisión. Apoyamos en la convocatoria y en las coordinaciones para asegurar que el evento se diera de la mejor forma.
- **2019 - Celebraciones por las Bodas de Oro institucionales.**
 - a. En abril de 2019 se cumplieron 50 años del inicio de clases en la Universidad de Piura. Los festejos arrancaron a mediados de 2018 y concluyeron en diciembre 2019.
 - b. Las actividades fueron muy diversas: ceremonia de arranque de festejos con participación de toda la comunidad interna, comenzando por el personal y en un cierre con alumnos. Ceremonia de investidura de doctores *Honoris Causa*, fiesta de encuentro con exalumnos con miles de participantes en las instalaciones de la universidad, olimpiadas Ramón Mugica con fiesta de inicio para alumnos, publicación de un número especial de la revista interna y de un suplemento en el diario, idea y seguimiento de la construcción del hito conmemorativo por los 50 años de la institución y que guarda una cápsula del tiempo que se abrirá cuando la UDEP cumpla 75 años, concierto sinfónico en las instalaciones, fiesta de fin de año para trabajadores, toma de fotografía institucional de trabajadores, entre muchas otras actividades.
 - **2020 y 2021- Pandemia por Covid-19**
 - a. Este hecho que paralizó al mundo no fue la excepción en Perú. Las medidas de cuidado dispuestas por el gobierno fueron muy estrictas y se aplicaron de un día para otro, lo que significó que no pudimos salir más de nuestras casas y se prohibió el tránsito interprovincial impidiendo el retorno de alumnos y personal a sus lugares de origen.
 - b. El aislamiento social obligatorio comenzó un día antes de la fecha prevista para el inicio del semestre, el 16 de marzo. Durante las siguientes dos semanas se trabajó

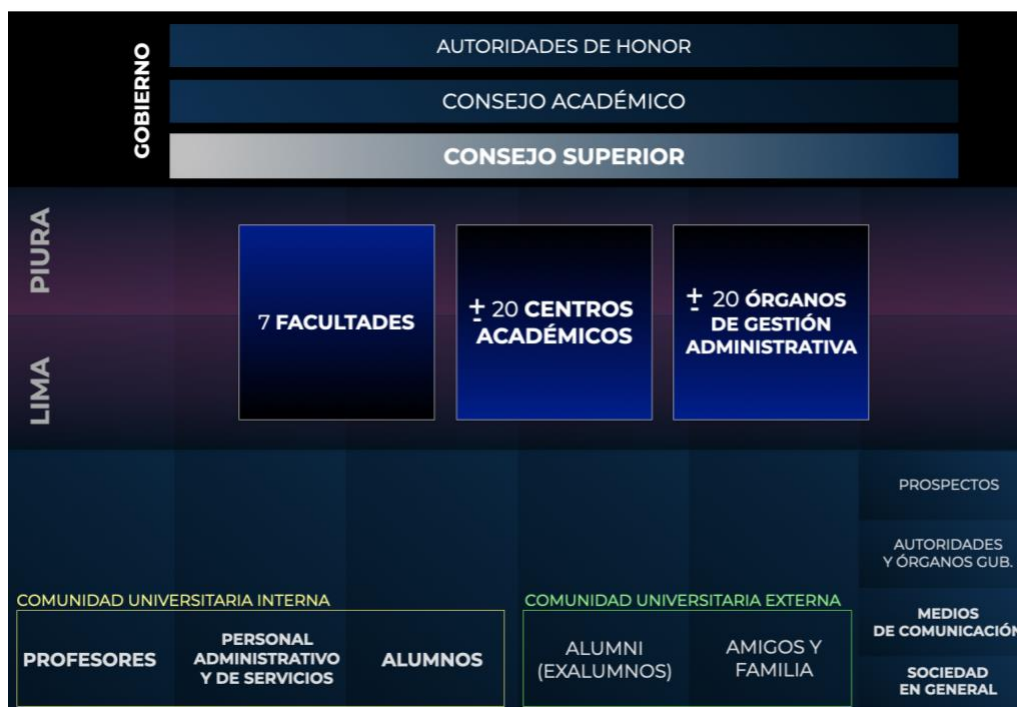
intensamente con las autoridades de la universidad para emitir las comunicaciones de coordinación para el inicio del semestre en formato no presencial solo 15 días después de lo planteado inicialmente.

- c. Además de la información académica, se emitieron mensajes en diferentes formatos y medios respecto a cuidados, lucha contra rumores y noticias falsas, posicionamiento de expertos en medios, cuidado de la salud mental de personal y alumnos, eventos de integración online, entre muchos otros.
- d. El aislamiento obligatorio se mantuvo en Perú aún hasta 2021, relajando poco a poco las medidas.

Los públicos objetivo de una universidad son muy diversos, lo cual puede verse en la Figura 7. Encontramos a los alumnos que clasificamos como público mixto (son internos al estar dentro de la organización diariamente, pero a la vez son clientes que pagan por un servicio) que ingresan a la Universidad de 16 o 17 años; profesores en formación, desde los 23 años o menos y profesores eméritos de más de 70 años, algunos con más de 40 de trayectoria dentro de la propia institución; personal administrativo que apoya en la gestión académica, pero sin el prestigio del docente; padres de familia que reclaman un nivel de atención alto al ser una institución privada; medios de comunicación, autoridades reguladoras, entre muchos más.

Figura 7

Públicos de interés de la Universidad de Piura (Rico, 2022)



También están los egresados, recientes de 22 o 23 años y también aquellos que están ya en edad de jubilarse (en Perú es igual que en México, a los 65 años); los alumnos becados que pueden venir de cualquier zona del país y con niveles de pobreza extrema y que gracias a programas como Beca 18 (Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo, 2022) pueden estudiar en instituciones privadas de prestigio; además, los miembros del Consejo Académico, que entre otras funciones tiene las siguientes:

Profesores, alumnos, egresados graduados y personal no docente son, según sus capacidades y funciones, corresponsables junto con la entidad promotora, del buen funcionamiento de las actividades académicas, lo cual exige: a los profesores y al personal no docente, ejercer sus tareas con dedicación y competencia profesional; a los alumnos, empeñarse en el estudio y en el aprovechamiento de los medios didácticos y formativos; a los egresados graduados, brindar personalmente y promover, con iniciativa y generosidad, el apoyo social requerido para la continuidad y extensión de las actividades; a la entidad promotora, cautelar la vigencia plena y permanente de la axiología, por medio del Consejo Académico (Universidad de Piura, 2022).

Identificar los públicos de interés a los que va dirigida la comunicación es fundamental. Entender sus preocupaciones, sus dinámicas, sus intereses y necesidades nos permite ofrecer productos de mejor aceptación e impacto.

Hacerlo, y desarrollar propuestas acotadas, requiere de habilidades profesionales y también personales que, en mi caso, se desarrollaron al cursar la universidad, pero también fuera de ella y que detallo a continuación.

1.6 Formación académica adicional y experiencia profesional al servicio de la función como directora ejecutiva de Comunicación en la UDEP

Después de estudiar la licenciatura, tuve oportunidad de cursar distintos diplomados como Comunicación Empresarial Estratégica (Tec de Monterrey, campus Estado de México, 2011), Desarrollo Organizacional (Tec de Monterrey, campus Ciudad de México, 2012), Programa Especializado en Gestión de Proyectos bajo el enfoque del Project Management Institute (Universidad de Piura, online, 2018), además de otros cursos y capacitaciones relacionadas directa o indirectamente con la Comunicación como Finanzas para no financieros (Universidad Panamericana, campus Ciudad de México, 2015) o Gestión de voceros y discurso público (Universidad de Piura, online, 2020), además del estudio del idioma inglés hasta obtener una certificación de nivel avanzado (Cambridge C1) y francés a nivel básico (DELF A1).

Estos programas me han permitido actualizarme y profundizar en temas de gestión de la Comunicación Organizacional en diversos tipos de instituciones y ahondar, por ejemplo, en Comunicación Interna, área a la que particularmente me siento atraída.

Como mencioné previamente, inicié mi carrera en Aeroméxico en la Gerencia de Comunicación Interna, en 2005, en donde pude aprender mucho de la gestión con personal diverso como los empleados del corporativo, las sobrecargos y pilotos y el personal de mantenimiento, los últimos tres, pertenecientes a sindicatos.

Después de más de siete años en Aeroméxico, considerando los dos que estuve como practicante, trabajé como Gerente de Comunicación en el Consejo de Promoción Turística de

México para el proyecto Marca País – Imagen de México en el Exterior, un proyecto muy rico que me permitió conocer la comunicación externa en una institución pública.

Al terminar mi colaboración en ese proyecto comenzó mi carrera en la Comunicación en universidades, al integrarme como ejecutiva de comunicación a la Dirección de Comunicación Institucional de la Universidad Panamericana en México. Ahí, conocí lo que es una universidad de inspiración cristiana y pude informarme sobre lo que es el Opus Dei y su objetivo. Sobre este punto desarrollaré más a profundidad en el capítulo III.

Después de casi tres años en esa institución, me integré al proyecto de la entonces naciente agencia Ritmo Comunicación, de la mano del Lic. Luis Arcos, con quien colaboré también en la Universidad Panamericana y de quien he aprendido mucho sobre todo en gestión creativa de la Comunicación Organizacional y sin cuyo apoyo no habría podido asumir el reto laboral que ha significado mi gestión en la Universidad de Piura y que me permite desarrollar este trabajo.

Finalmente, el estudio continuo, la actualización en tendencias y el deseo de ampliar el campo de conocimiento aportan al desarrollo de un perfil integral, interés que se cultiva durante el estudio de la licenciatura y que acompaña al profesional a lo largo de la vida. Conocer de lo que pasa en el mundo, tanto noticiosa como socialmente permite identificar el contexto social en el que se vive y es clave al determinar objetivos y cursos de acción.

Lecturas y estudio de negocios, psicología, tecnología y otros campos, contribuyen a ese perfil integral que soporta también el relacionamiento personal clave en el desarrollo de una disciplina como la Comunicación que estudia y sirve esta característica que permite que los seres humanos seamos un animal político y social.

Las habilidades blandas, tan mencionadas y difíciles de desarrollar si no es con la práctica, ven también en la etapa universitaria una importante evolución, a través de la realización de trabajos en equipo e individuales, cumplimiento de fechas de entrega, exposiciones, etc., que desarrollan la responsabilidad, confianza, liderazgo, planificación, creatividad y otras que son fundamentales en la práctica profesional.

La licenciatura en Ciencias de la Comunicación y la especialización en Publicidad son el fundamento de la propuesta de valor que ofrezco en la gestión de Comunicación Organizacional, adaptando la visión más amplia de públicos a un análisis puntual en las instituciones, simplificándolo, y haciendo lo que podría llamarse publicidad a la interna, concepto que podría traducirse como *endomarketing*, que ha estado de moda en los últimos años.

Luego de 16 años de trabajo en Comunicación Organizacional, puedo afirmar que la formación universitaria recibida en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales es, definitivamente, el fundamento de mi trabajo profesional. Gracias al desarrollo del criterio y de una “visión comunicativa” del mundo, además de la formación técnica, he podido colaborar y apoyar en diferentes organizaciones para el logro de sus objetivos desde el campo de la Comunicación.

En el siguiente capítulo desarrollaré conceptos clave relacionados a la Comunicación Organizacional y cómo la he vinculado con la Publicidad, área terminal cursada en mis estudios de licenciatura.

Capítulo II – Un acercamiento a la Comunicación Organizacional

En el Capítulo I me he referido a mi práctica profesional, al desarrollo y crecimiento que he tenido desde la base de mis estudios en Ciencias de la Comunicación y en el área terminal de Publicidad, en mi desempeño en Comunicación Organizacional. Por dicha relación, me parece importante incluir en este informe un acercamiento al marco teórico para comprender por qué es importante para una institución la comunicación y el reto que le supone a una Dirección de Comunicación asumir este encargo, considerando los públicos, niveles y tipos de relación que contribuyen a lograr los objetivos estratégicos de la entidad, sin dejar de lado cómo se integra la publicidad a esta área.

Me parece necesaria esta explicación conceptual desde la investigación, para reflejar que aun cuando nos formamos en una especialidad, las posibilidades que le brinda la comunicación a un profesional son grandes, más aún en estos tiempos en el que las áreas se integran para estar al servicio de las organizaciones. Para ello, desarrollaré el contenido como se ve en la Figura 8.

Figura 8

Estructura de contenidos del capítulo II del Informe de Experiencia Profesional. La Comunicación Organizacional en la Universidad de Piura, Perú. (Rico, 2022)



2.1 La Organización

Una organización nace con el fin de desarrollarse, crecer, e, idealmente, mejorar la sociedad de la que forma parte. Es un sistema constituido por subsistemas y pueden verse como unidades sociales, que atienden la satisfacción de las necesidades básicas (alimentación, vestuario, salud, vivienda, transporte, trabajo, necesidades culturales, entre otras) o unidades administrativas que se crean, ordenan, implementan y ponen en operación de acuerdo a su finalidad específica (producción, educación, financiera, hospitalaria, etc.). Así podemos referirnos a las personas que van más allá de sus limitaciones individuales y se involucran en acciones concertadas y coordinadas con otros, integrando tanto el acto de organizar como a la organización como unidad social.

Las organizaciones tienen características que Katz y Kahan (1978), citados por Fuentes Chávez (1994), resumen de la siguiente manera:

1. Las organizaciones poseen estructuras de mantenimiento de producción.
2. Las organizaciones tienen un padrón u organigrama en el cual la división del trabajo se convierte en una especificación funcional de roles o papeles.
3. En la organización existe una clara estructura de autoridad que refleja el modo por el cual son ejercidos el control y la función gerencial.
4. Como parte de la estructura gerencial existen mecanismos reguladores de desenvolvimiento y estructuras adaptativas.
5. Una formulación explícita de ideología a fin de proveer el sistema con normas que fortifican la estructura de autoridad. (p. 87)

Es importante considerar que también las organizaciones pueden ser caracterizadas como sistemas socioculturales porque en ellas intervienen personas a través de acciones conscientemente planeadas concertadas para lograr un fin exitoso y resultados que, individualmente no se pueden alcanzar.

Tomando como ejemplo a la Universidad de Piura (UDEP), organización en donde desempeño mi labor profesional sujeto de este informe, es claro que hay ciertas características socioculturales que la diferencian de otras organizaciones y que forman parte incluso de su reputación. En Piura, por ejemplo, se sabe que las personas que trabajan en la UDEP son, o tienen tendencia a ser, confiables, puntuales, hacen bien su trabajo, etc. Estas ideas son producto del ejemplo transmitido al exterior durante las más de cinco décadas de vida institucional gracias a las características particulares mencionadas previamente.

El enfoque sociocultural que se le puede dar a la organización plantea el escenario de que para obtener logros es importante adaptarse a una cultura. En este punto llegamos a un tema interesante, la cultura organizacional, desde la cual se tienden los puentes de la Comunicación Organizacional como práctica y forma de intervención en la organización.

Es decir que, reconocer a la organización como una unidad social involucra el pensar en sistemas socioculturales cohesionados por la cultura organizacional, en permanente interacción con la comunicación y que genera que en una empresa tenga que hablarse del dialogo cultura-comunicación.

En la organización, los medios de transmisión y reforzamiento de la cultura, además de los conceptuales (transmisión verbal, tanto oral como escrita, de la misión, visión, valores, creencias y principios conductuales) son múltiples: símbolos, conductas, políticas, procedimientos, normas, instalaciones, tecnologías, por mencionar algunos.

Mora (2020) señala que si la identidad es lo que somos, la cultura es lo que hacemos. Citando a Schein (2004) menciona que si desde el punto de vista personal el comportamiento de la persona expresa su identidad, desde el punto de vista de las organizaciones la identidad se refleja en la cultura corporativa a través de las políticas, prácticas y valores.

2.2 La Comunicación

La Comunicación es un sistema, un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes que tienen un propósito común. Es un proceso durante el que fuentes

individuales inician mensajes usando símbolos convencionales, signos no verbales y señales contextuales para expresar significados por transmisión de información, de tal manera que otros procesos similares o paralelos de comprensión se construyen por la parte o partes receptoras que involucra. (Lucas, 1997)

El modelo básico planteado por Shannon y Weaver en 1948, citado por distintos investigadores de la comunicación y sobre el que se entiende el proceso de una manera simple, ayuda a comprender lo esencial de transmitir un mensaje, aunque no se trate sino de un modelo matemático que reduce la interrelación a un proceso lineal y un tanto técnico y/u operativo.

Sin embargo, según Fiske (1982), es claro que por el nivel técnico en el contexto que se formula este modelo, no llega a proyectar la esencia de la relación social que más bien, de acuerdo a la intención del emisor, genera la interacción con el receptor, a través de la retroalimentación, que tiene como finalidad ayudar a quien comunica a ajustar su mensaje a las necesidades y respuestas del receptor, para que se sienta involucrado en la comunicación.

En la misma línea, Fernando Huamán (2022) señala que comunicar va más allá de la transmisión y codificación de un mensaje, entre el emisor y receptor, porque el proceso puede generar la producción de más mensajes, de acuerdo a una serie de condiciones que en la interacción plantean incluso el cambio de roles del proceso inicial, según el grado de involucramiento de estos elementos.

Si bien es importante conocer el proceso, es necesario también recordar las propiedades fundamentales de la comunicación que, en la visión de Reyes et al. (2017) son cuatro:

La primera de esas dimensiones es inherente a la misma naturaleza relacional de la comunicación: la comunicación es un bien común. Esto porque el impulso natural hace del ser biológico un ser social; por lo tanto, sin comunicación no hay comunidad ni sociedad, cultura, política, ni economía.

La segunda dimensión corresponde a su propiedad física: la comunicación es una fuerza vectorial que crea realidad y sentido, contiene información a la que da forma inteligible, la conduce y la transfiere de una mente a otras mentes.

La tercera dimensión plantea la comunicación como energía expresiva y realizadora del pensamiento, como una fuerza influyente y transformadora, desde el lenguaje que promueve a la acción. El autor indica que la comunicación humana participa del fenómeno "pequeñas causas, grandes efectos" y puede desencadenar reacciones de fuerte energía y muy amplias consecuencias.

La cuarta dimensión muestra a la comunicación como energía que, instrumentalizada, puede convertirse en un medio que se justifica por su propio fin, el cual va en contra de la condición fundamental de bien común. Esta última desdibuja a la comunicación con su propuesta integradora de la sociedad.

2.3 La Comunicación Organizacional

Con este panorama sobre la comunicación, se puede comprender a Andrade (2005), quien señala que "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" (p. 30)

Se entiende pues que los procesos de la organización van de la mano con los procesos de comunicación. Y si la dimensión primera habla del bien común, todos los miembros de una organización tienen responsabilidad en lograr que la comunicación, independientemente de que cumpla la función informativa, expresiva, persuasiva, apelativa, poética, fática o metalingüística fortalezca los procedimientos de recopilar, procesar, emitir mensajes y almacenar la información.

Pepe (2008) citando a autores clásicos como Annie Bartoli y Gregory Kreps, quienes han fundamentado ampliamente que la organización y la comunicación se encuentran asociadas en forma indisoluble, enfatiza que, desde su perspectiva funcionalista, toda organización que persiga un resultado debe plantearse objetivos de comunicación y considerar a la comunicación como un

factor estratégico clave. La comunicación para estos autores facilita, regula, direcciona, cambia actitudes, permite comprender, aprender, dar sentido.

En este punto, pasamos a un plano más trascendente en el análisis de la comunicación, desde el aporte de Mariluz Restrepo (1996) citada por Pepe (2008) quien señala que la comunicación permite que cualquier organización en el umbral de su eficiencia, su efectividad y su racionalidad se mantenga humana y razonable para ser ejemplo de comunidad viva. Por ello, refiere, quien profesa la comunicación, y no es un mero funcionario, no puede eludir su responsabilidad de apostar por la supervivencia de la condición humana por encima del rendimiento y el éxito.

Reyes et al. (2017), al referirse a la comunicación organizacional, recuerdan los conceptos de autores clásicos:

Goldhaber, Gerald M. (1986): La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo.

Gary, Kreps (1995): la comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es 'la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización'. (p.5)

En este punto, las referencias nos acercan más al sentido humanístico de la comunicación. Pueden existir muchos procesos, metas, objetivos, pero sin ser comunicadas en el momento adecuado, de la manera oportuna, en el soporte más recomendable, no se podrán cumplir.

Esto significa que, en cualquier teoría exhaustiva de la organización, la comunicación deberá ocupar un plano central debido a que tanto la estructura como la extensión y el alcance de las organizaciones están determinadas casi por completo por las técnicas de la comunicación

2.3.1 La Profesionalización de la Comunicación

Aun cuando el rol de la Comunicación Organizacional ha ido quedando claro, es importante reconocer que su campo de acción es tan amplio que requiere de profesionales con iniciativa, y con una preparación diversa en los distintos campos que permitan aprovechar las oportunidades que ofrece la comunicación como profesión.

La Comunicación Organizacional hoy supone la posibilidad de tomar parte en la organización para establecer objetivos de comunicación basados en el plan estratégico y en la estrategia de negocio en general, con la implantación de las actividades de comunicación que la empresa puede realizar para conectar con los diversos públicos identificados.

La Comunicación en y desde la empresa, las organizaciones, se ve como un todo, como la integración de Relaciones Públicas, Desarrollo Organizacional, Comunicación Interna y Externa, y también Publicidad, Periodismo, Comunicación Política y Comunicación Audiovisual. Hay una transformación a la que las organizaciones aspiran y en ese proceso la Comunicación como profesión juega un rol importante. En tiempos más recientes, a esto se suma el deber ser y el querer ser, representado en el propósito y que fortalece el enfoque moral de la Comunicación y de la Organización. Qué comunicar, cómo, dónde, cuándo, por qué y para qué, seguirán guiando este camino de la Comunicación y de la Comunicación Organizacional, en completo acuerdo con los objetivos de la entidad, contexto y oportunidades del entorno.

Es así que en la práctica profesional que describo en este informe, he debido aplicar lo aprendido en Publicidad, y también lo aprendido fuera de las aulas de la UNAM o en el desarrollo profesional respecto a otras áreas de especialización como Audiovisual o Periodismo para el desarrollo de contenidos y de temas un poco más tangentes como Desarrollo Organizacional y bases de Gestión de Recursos Humanos.

2.3.2 Los Públicos

En el proceso de la comunicación, considerando a la organización como el elemento que quiere comunicar, siempre será esencial pensar en los públicos (grupos de interés), porque desde su identificación se podrán establecer los mensajes, de acuerdo al fin de la institución.

Argenti (2014), señala que normalmente los destinatarios de un mensaje corporativo concreto provienen del grupo de integrantes directos o primarios de la organización, pero en ocasiones también puede dirigirse alguna comunicación a otro grupo de destinatarios más secundarios. “No se debe pensar en los distintos grupos de interés como entes aislados entre sí, ya que la línea que separa a unos de otros puede ser difusa”. (p.120)

Empleados, clientes, accionistas y comunidades son ejemplo de los grupos de interés primario; medios de comunicación, proveedores, acreedores, gobierno, activistas, etc. pueden ser grupos secundarios.

En el caso de la Universidad de Piura, esos públicos son también muy amplios. Al ser una institución de educación superior, profesores y alumnos forman parte del corazón de la organización. Sin embargo, hay muchos públicos asociados que son fundamentales para la generación de identidad y funcionamiento de la propia universidad y su relacionamiento con la sociedad. En el siguiente capítulo se detalla acerca de este tema.

La forma en que hoy se relacionan las organizaciones deja atrás el modelo unidireccional y vertical de la comunicación tradicional, que se basaba en la emisión masiva de mensajes con los que se pensaba se podía influir en las percepciones del público. De lo que se trata ahora es de dar a conocer el ser y el hacer, con esos grupos de interés que son los portavoces de primera línea sobre los bienes o servicios.

En el nuevo ecosistema informativo, la comunicación emerge como fuerza motriz para generar procesos de poderosa influencia que impactan en las actitudes y comportamientos de los grupos de interés, haciendo que estos, de forma voluntaria, recomienden activamente esos productos, bienes y servicios que ofrece la organización en su conjunto. (Alloza, 2015, p. 186)

En esta realidad en la que conviven diferentes organizaciones, cuidar la percepción de los diversos públicos de interés es parte de la labor de la Dirección de Comunicación. Sobre las iniciativas desarrolladas desde la Dirección de Comunicación de la Universidad de Piura se profundiza en el capítulo III.

2.3.2.1 La Comunicación Interna

Los procesos de comunicación que se realizan dentro de la empresa hacen referencia a la Comunicación Interna que tiene como fin promover una buena relación entre quienes la integran y un ambiente de trabajo agradable que contribuya a la consecución de sus logros. No se podrían coordinar las actividades para alcanzar los logros ni la supervivencia y prosperidad sin esta.

Reyes et al. (2017) destaca que cuando los mensajes fluyen de manera eficiente, en el interior, al promoverse relaciones satisfactorias, los “subsistemas” (es decir los empleados, sea cual sea su puesto), a través de la comunicación se sienten identificados y motivados para realizar su labor y de esta manera obtener los resultados que el “sistema” (la organización en sí) requiere. (p. 20)

Hablamos entonces de la importancia de la Comunicación Interna que promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

Para Sayago (2009), las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella.

Esta forma de mirar al interior de la empresa se ha acentuado más en los últimos años. Involucra a los empleados de una organización considerando que en el diagnóstico de la comunicación aplicada a la entidad, estos son clave para garantizar su éxito.

En el entorno interno el objetivo es, según el autor, mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa, con el objetivo de promover unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

Sobre este tema, Argenti (2014) señala que en el siglo XXI, la Comunicación Interna es algo más que la difusión de memorándums, correos electrónicos y publicaciones porque ya no son hechos y disposiciones las que se comunican con un fin informativo. “Se trata de construir una cultura corporativa basada en valores que permita impulsar el cambio de la organización, desde adentro hacia afuera”. (p. 378)

Con este aporte queda claro que establecer una comunicación interna efectiva supone un reto, más aún en el entorno actual porque el colaborador tiene expectativas altas y le interesa mucho conocer y entender la forma de ser y actuar de su organización para involucrarse plenamente en sus planes. En este caso, la evolución de la comunicación y la organización al hablar de cultura corporativa lleva a pensar en los valores intangibles que esta última también construye y que le ayudan a conectar con los públicos, y que tienen como un punto de referencia al trabajador.

Solo por mencionar un ejemplo, podemos referirnos a la reputación. Mora (2020) explica que las crisis, la internacionalización de las empresas, la búsqueda de una diferenciación sostenible, la vinculación de las marcas a sus países de origen, los rankings, la nueva cultura digital, la visión *multistakeholder* y el compromiso social de las empresas han impulsado el auge de este valor, el cual importa a las organizaciones ya que siendo intangible se convierte en tangible: retornos económicos, crecimiento de la actividad, disminución de los riesgos. (p. 14)

En este punto es importante considerar entonces que son los trabajadores los que pueden apoyar a consolidar la reputación comprendiendo la razón de ser de la institución y viviendo en coherencia con su misión y visión; lo harán cuando se comprendan a sí mismos como protagonistas y embajadores de la reputación. Lograrlo, pasa por tener una buena Comunicación Interna.

Para lograr el éxito de una buena comunicación al interior de una organización es importante definir los tipos de comunicación, basados en el sistema que administra el flujo de información para contactarse al interior de la misma. Esto se puede basar sobre las redes formales de comunicación, que no son sino sistemas diseñados por la parte directiva y que se ponen de manifiesto, de manera directa y concreta a través de un organigrama. (Adler, 2005)

De ahí es que se puede derivar en:

a) Comunicación Interna descendente

Es aquella a través de la cual los jefes entablan relación con el personal. Puede prevenir o corregir errores de los empleados.

b) Comunicación Interna ascendente

Tiene como emisor a un trabajador que entabla un proceso de envío de mensaje hacia un jefe. Ayuda a prevenir y adelantarse a problemas nuevos y resolver crisis anteriores. Aumenta la aceptación de las decisiones de gerencia.

c) Comunicación Interna horizontal

Denominada también comunicación lateral, se da entre compañeros de trabajo involucrados en la parte directiva o trabajadora. Promueve la cooperación entre todos los empleados y contribuye al mejor entendimiento de la misión de la organización.

Autores como Lucas (1997) plantean la división entre comunicación interna formal y comunicación interna informal. La primera establece una línea directa entre la posición que está en la cúspide de la organización y cada uno de los realizadores de tareas concretas, pasando por una serie de posiciones intermedias con autoridad delegada. Sin embargo, aunque establece canales para la relación, la segmentación dificulta la comunicación. La segunda, basada en relaciones espontáneas de simpatía, dan lugar a una interrelación personal de naturaleza afectiva y duradera; a pesar de su carácter poco formalizado promueve relaciones y crea sus propios canales de comunicación.

En la práctica en la UDEP se busca aprovechar los diferentes tipos mencionados, a través de iniciativas formales como el Boletín de Personal (comunicación descendente), reuniones con el personal con espacio para escucha (comunicación ascendente) y proyectos específicos en donde nos apoyamos de líderes internos para difundir información o para saber su percepción sobre ciertos temas (comunicación horizontal).

Según Bajo (2015) los actores de la Comunicación Interna pueden ser empleados y accionistas. Lucas (1997) coincide con el primer término para referirse a directivos, técnicos, mandos intermedios, trabajadores de cuello blanco y trabajadores de cuello azul; agrega a propietarios y a los representantes de los trabajadores (sindicatos, comité de empresa).

2.3.2.2 La Comunicación Externa

Podemos considerar a la Comunicación Externa como el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

Siempre ha existido preocupación por su desarrollo, pero hoy ya no es una simple acción que decide la parte directiva de la organización ante un momento determinado pues existe la necesidad de las empresas por entablar diálogo y conexión con todos aquellos de quienes precisa un cierto reconocimiento para existir. De ahí la importancia de identificar los grupos de interés con quienes se va a entablar la comunicación, y sobre ello determinar los recursos y formatos a utilizar en este objetivo. En términos de comunicación, esta relación también se soporta sobre las Relaciones Públicas, para que se conozca la identidad e imagen de la organización a nivel general; la Publicidad, para lograr el reconocimiento de la organización y de los bienes y servicios que ofrece, o el Marketing, para conseguir que los clientes adquieran los servicios apoyado en los estudios pertinentes.

La Comunicación Externa también presenta un significado que se debe mirar con atención: el diálogo con los *stakeholders*, que implica construir un mecanismo de comunicación estable y duradero que permita a la empresa trasladar sus propios mensajes y además escuchar a los grupos

de interés con el propósito de conseguir su participación, incluso de una forma más o menos activa, en la toma de decisiones. (Bajo, 2015, p. 108)

Una buena Comunicación Externa, que parte básicamente de la identificación y conocimiento pleno de los públicos y grupos de interés, ayudará a la organización a conectarse mejor con ellos, a mostrarles sus objetivos y a hacerlos partícipes de su razón de ser, lo cual la beneficiará para lograr su desarrollo y crecimiento.

Hay muchos escenarios que la Comunicación Externa puede atender a través del diálogo, como la gestión de riesgos reputacionales para superar críticas de manera más rápida y eficiente que pongan en riesgo su relación con los públicos externos; la innovación y las nuevas oportunidades de negocio considerando que en la interacción con los grupos de interés puede generar una asignación de recursos más eficiente; el refuerzo de la reputación y del valor de marca que permite reconocer lo que es y hace la organización generando confianza para las relaciones futuras; el compromiso moral y legal que es reflejo de la transparencia en el actuar de la institución.

En esta búsqueda por llegar a interrelacionarse y mostrarse en el ser y hacer, la organización tiene también el reto de comunicarse con el exterior y por ello debe conocer a los actores que interactúan en el proceso.

Bajo (2015) clasifica a los grupos de interés o *stakeholders* con los que una organización debe comunicarse para entablar diálogo en: clientes, administración pública, proveedores, competidores, comunidad y medios de comunicación. Lucas (1997) menciona que existen otras organizaciones en el entorno a las que es necesario tener en cuenta ya que el mundo es cada vez más una realidad interorganizacional. Menciona a los grupos financieros, los medios de comunicación social, el gobierno nacional, el gobierno local, las instituciones educativas, los clientes, proveedores y a las supra-organizaciones (asociaciones que reúnen a otros grupos y que como sector velan por la defensa de sus intereses).

Es justo por esta clasificación que entre los principales públicos de la Universidad de Piura, a los alumnos que son clientes, pero que están diariamente, por un promedio de cuatro años en el mismo espacio que el personal, lo clasificamos como público mixto y que en la gestión diaria se acerca más a un público interno, según podrá leerse con más detalles en el capítulo III. Es también por ello por lo que en este capítulo profundizaré más sobre los medios de Comunicación Interna y al ser los que se gestionan primordialmente desde la Dirección de Comunicación de la UDEP pues aspectos como el relacionamiento con vecinos o asociaciones está a cargo de la Dirección de Relaciones Institucionales y el acercamiento con postulantes depende de las Gerencias Comerciales.

2.3.3 Medios de Comunicación Interna

Se ha mencionado que la comunicación y la cultura de la organización están íntimamente ligadas. En la organización, los medios de transmisión y reforzamiento de la cultura, además de los conceptuales (transmisión verbal, tanto oral como escrita, de la misión, visión, valores, creencias y principios conductuales) son múltiples: símbolos, conductas, políticas, procedimientos, normas, instalaciones, tecnologías, por mencionar algunos.

Siempre será importante dar a conocer mensajes informativos o de contexto que ayuden a que el colaborador sepa lo que pasa en la organización, pero también hay otro contenido valioso que comunicar. Andrade (2005) menciona los mensajes directivos que le dicen a la gente qué hacer y qué se espera de ella (instrucciones concretas, acciones a tomar, normas y disposiciones diversas que hay que cumplir), los motivacionales que buscan la participación y el involucramiento del personal en los proyectos y programas de cambio que emprende la organización, los de apoyo que tienen como objetivo proporcionar la información que las personas requieren saber en situaciones de crisis organizacional (como reestructuras y fusiones) y los relacionados al desempeño, que proporcionan retroalimentación y reconocimiento, elementos indispensables para que los colaboradores mejoren sus resultados.

Si bien es cierto, es básico tener claro qué comunicar, no puede dejarse de lado el cómo se va a comunicar, considerando en este sentido los medios de comunicación. A continuación se detallan los diferentes tipos de medios impresos, digitales e interpersonales a nivel general. En capítulo siguiente podrá verse cómo se adaptan a la Universidad de Piura.

2.3.3.1 Medios Impresos

Factores como la responsabilidad medioambiental de las empresas influyen en la tendencia a que cada vez se vaya limitando más el uso de algunos de estos recursos, a diferencia de hace unas décadas. Sin embargo, no dejan de ser importantes en la comunicación interna e incluso Ramos (2017) los considera necesarios para el branding interno. De esta manera, explica, generan comunicación de marca y hacen partícipes a los colaboradores de los logros conseguidos, de los valores diferenciales y de la buena marcha de la organización, lo que aumentará su satisfacción y su implicación, ya que sentirán que el éxito es también suyo.

Como medios impresos más comunes podemos mencionar:

- Revista interna:

Es más duradera en el tiempo y espacio. Con el paso de los años se convierte en una fuente documental.

- Memoria institucional anual

Reúne los retos y logros alcanzados por una institución en un determinado periodo, destacando el trabajo de las distintas áreas.

- Boletines

Su tiempo de publicación es más frecuente que la revista. Resume información importante de manera breve y precisa.

- Paneles y carteles informativos

Muestran información básica para brindar contexto sobre un tema.

- Vitrinas

Ubicadas en un punto estratégico de paso para el público al que se dirige, son un recurso que facilita la difusión de comunicados, alertas, felicitaciones, etc. Pueden o no contener los carteles informativos.

- Buzón de sugerencias

Permite conocer qué expectativas tiene o ha tenido el público sobre alguna acción determinada o atención ofrecida.

- Medios diversos

Folletos, inserciones en sobres de pago, *merchandising* (mouse pad, tarjetas para escritorios, calendarios, etc.).

La implementación de estos medios dependerá de las características propias de los públicos objetivo, de sus dinámicas de actuación y también de la naturaleza del espacio físico de trabajo o convivencia.

2.3.3.2 Medios Digitales

La tecnología ha significado la transformación de la sociedad y cambios en la manera de transmitir la información que, tradicionalmente, se hacía en los medios escritos, a nivel interno o externo.

En la comunicación con los públicos internos podemos mencionar:

- Intranet / web para empleados. Se da una comunicación más vertical porque los altos cargos comunican a los trabajadores. Es más informativa.
- Plataformas digitales de comunicación para empleados, socios, colaboradores, clientes y otros grupos. Se genera una comunicación bidireccional en la que todos participan por igual. Es más colaborativa. Ejemplo: Workplace, Google Workspace.

Para los públicos externos como la comunidad en general, pero con impacto en los públicos internos está la web corporativa y las Redes Sociales como Facebook, Twitter, Instagram, TikTok, LinkedIn, entre otras.

2.3.3.3 Comunicación Interpersonal

De las distintas modalidades que abarca la comunicación de manera integral, como vertical, ascendente y descendente, horizontal; formal e informal, verbal, no verbal, intergrupales, intragrupal, entre otras, nos vamos a referir a la interpersonal por ser importante en los temas de la Comunicación Organizacional.

Fuentes Chávez (1994) señala que en términos generales la comunicación interpersonal es aquella que se da entre dos o más individuos de la organización. Implican un contacto directo entre emisores y receptores que se puede dar a través de las siguientes acciones:

- Juntas de trabajo
- Reuniones informativas
- Eventos varios en los que se comunican noticias y/o disposiciones diversas
- Curso de inducción a la empresa
- Inducción al puesto

Por su parte, Andrade (2005) considera que los medios interpersonales son muy importantes para la organización debido a que requieren de la intervención y compromiso de los líderes formales, desde el director general hasta los supervisores de línea. Muchas cosas se tienen que transmitir en cascada, es decir bajando de un nivel a otro. Si los líderes formales no asumen esta responsabilidad, ni la llevan a cabo bien y con oportunidad, se generarán muchas lagunas informativas en la organización que serán irremediablemente llenadas por las fuentes informales.

Bajo (2015) insiste que también en este tipo de comunicación será importante el análisis de los públicos de acuerdo a los objetivos, para definir los medios a utilizar. Para los empleados considera las reuniones y desayunos de trabajo; para los accionistas, la junta general y otras reuniones; para los clientes, el servicio de atención al cliente; para la administración pública las reuniones periódicas, la participación en foros y visitas presenciales a las instalaciones; con los competidores, la asistencia a ferias y reuniones sectoriales; para la comunidad, la participación en

foros públicos, organización de coloquios y conferencias; para los medios de comunicación, atención personalizada y organización de conferencias de prensa.

Es importante mencionar que la comunicación interpersonal que se realiza desde otros canales como las encuestas de calidad, evaluación de servicio, encuesta de satisfacción, informes de sostenibilidad, convenios de colaboración y becas, beneficios, actividades de diversión y sano esparcimiento, entre otros.

En términos de gestión, se menciona que para que la organización funcione eficientemente tiene que hacerlo no solo en términos de los medios sino también de las personas; esto significa que, si la comunicación interpersonal es deficiente, la comunicación como un todo también lo será por más que los medios sean muy sofisticados, técnicamente hablando. La comunicación es una responsabilidad compartida.

Como conclusión, la Comunicación Organizacional es una necesidad del mundo actual. Hace un par de décadas parecía una labor accesoria a la que algunas organizaciones podían acceder si tenían el presupuesto suficiente, o prácticamente, excedente. Actualmente, podemos ver cómo atender esta necesidad inherente a cualquier organización (pública, privada, de cinco o de miles de miembros) es fundamental para el logro de sus objetivos de negocio y sociales.

Las organizaciones marcan la pauta y en muchas ocasiones, el rumbo incluso de países enteros. El que sus miembros estén oportunamente informados se vuelve fundamental. Quienes realizan el trabajo en esas áreas deben conocer el funcionamiento de la institución, sus indicadores, su mercado, su competencia, sus puntos fuertes y también los débiles, y trabajar de la mano de la dirección general, gobierno o el título que lleve, para abordar a sus diferentes públicos de la manera más adecuada y minimizando los riesgos, no solo a nivel de comunicación, sino en la realidad y en la operatividad.

Esto último es el gran reto de quienes tenemos la oportunidad de dirigir un equipo de comunicación en una organización. Tener la confianza de la alta dirección para compartir la

información “pura y dura” y el respaldo para confiar también en que las propuestas planteadas ayudarán y serán bien recibidas dentro y fuera de la organización.

En muchas ocasiones, la línea entre el público interno y el público externo no es tan marcada, por lo mismo, aunque el enfoque sea distinto, una labor fundamental de las áreas de Comunicación en la organización es decir la verdad, con los matices apropiados, pero que el discurso sea en esencia el mismo.

En el siguiente capítulo abordaré con más detalle la forma de llevar la Comunicación y sus medios, en una organización como la Universidad de Piura.

Capítulo III – La Comunicación en la Universidad de Piura

En este capítulo explicaré características e historia de la institución donde he desarrollado mi práctica profesional de octubre de 2016 a septiembre 2021 y a la que se refiere el presente trabajo. Primeramente hablaré sobre la historia de la universidad, características de la ciudad en la que fue fundada y que repercuten en su esencia, su ideario institucional y cómo se da la interacción del Opus Dei con la institución como tal y con su comunidad interna. Además, compartiré algunos aspectos de su estructura organizacional y del funcionamiento de su Dirección de Comunicación.

3.1 Historia

El 29 de abril de 1969 comenzaron las clases en la Universidad de Piura (UDEP), en el campus de esa ciudad, al norte del Perú. Un año antes, el 12 de junio de 1968 se promulgó la ley No. 17040 que autorizó el funcionamiento de esta Casa de Estudios, gestionada por la Asociación para la Enseñanza Universitaria (ADEU) ante la solicitud que en 1965 hizo el obispo de Piura, Mons. Erasmo Hinojosa a San Josemaría Escrivá, para organizar una universidad en esa localidad tras el éxito de la Universidad de Navarra en Pamplona, España, fundada 13 años antes, en 1952.

Con la intención de descentralizar la educación de calidad que hasta entonces solo podía encontrarse en Lima, la UDEP inició sus actividades académicas con 100 alumnos, la mayoría de la provincia norteña de Piura y con nueve profesores, muchos de ellos invitados desde diferentes partes del mundo, varios de España y posteriormente de Italia, a través del Istituto per la Coperazione Universitaria (ICU). Los primeros programas académicos fueron Artes Liberales, Ciencias de la Información, Administración de Empresas e Ingeniería.

Asentada en el desierto piurano en un campus de más de 130 hectáreas, la Universidad de Piura se ha caracterizado por su compromiso con la sociedad. Uno de sus esfuerzos ha sido el proyecto de reforestación que emprendió en la década de 1980 y que hoy ha convertido ese arenal en un frondoso bosque seco de algarrobos, ecosistema propio de la zona ecuatorial, y que coloca sus instalaciones como uno de los pulmones de la ciudad, además de albergar fauna diversa como

venados, zorros y pacasos (iguanas), que conviven con la comunidad universitaria de manera natural.

Diez años después del inicio de las clases en la UDEP, comienza actividades en Lima el Programa de Alta Dirección (PAD), dirigido a ejecutivos de las más grandes empresas del país con la intención de formar en valores a sus directivos, pues considera la empresa como organización clave para el desarrollo social. En 2003, lleva la labor de formación en pregrado al corazón de Lima con la inauguración de su campus en el distrito de Miraflores.

Durante varios años, la Universidad de Piura ha sido reconocida dentro del top ten de instituciones de educación superior de la revista América Economía, y en varias ocasiones ha destacado como la única representante de las provincias del país. En 2017, tras los cambios en la legislación universitaria de 2014, le fue concedido el licenciamiento por 8 años por parte de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu), convirtiéndose en la décima institución en el Perú en conseguirla, como parte de un proceso para asegurar y certificar el nivel de calidad de las instituciones universitarias públicas y privadas en el país (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, 2017).

Al cierre de 2020 y bajo el slogan que le acompaña desde hace casi una década “mejores personas, mejores profesionales” la Universidad de Piura albergó a 8823 alumnos de pregrado distribuidos en 25 programas académicos en 7 facultades: Humanidades, Ingeniería, Ciencias Económicas y Empresariales, Comunicación, Ciencias de la Educación, Derecho y Medicina Humana.

Actualmente existen en la zona metropolitana de Piura otras universidades, destacan entre ellas:

Públicas

- Universidad Nacional de Piura, 1961.

Privadas

- Universidad César Vallejo (UCV), filial Piura 2006.

- Universidad Privada Atenor Orrego (UPAO), filial Piura, 2010.
- Universidad Tecnológica del Perú (UTP), filial Piura, 2020.

La Universidad de Piura es un referente en educación de calidad en todo el norte del país y suele ser conocida como “la privada” haciendo la correspondiente diferenciación respecto a la Universidad Nacional de Piura, las dos instituciones de educación superior de mayor prestigio en la región.

3.1.1 Piura

El Perú se divide en 25 departamentos o regiones, como puede verse en la Figura 9. Piura es una de ellas, ubicada al norte del país, cercana a la frontera con Ecuador. Cuenta con 35,657.5 Km² de extensión, equivalente al 2.8% del territorio nacional, y que, según información del 2020 en la plataforma del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2022), entre el 24 y el 37% de la población se encuentra en situación de pobreza monetaria extrema.

Figura 9

Mapa de la División Política de Perú



Nota. Información de dominio público (Socialhizo, 2021).

La ciudad, cuyo nombre de fundación es San Miguel de Piura, es la capital del departamento y provincia del mismo nombre y perteneciente a dicha región, con poco más de dos millones de habitantes.

Conocida también como la “Ciudad del eterno calor”, de entre los ecosistemas que tiene el país es considerada una región costera (desierto costero), ubicada en la zona del valle del río Piura y a unos 60 kilómetros del mar y al norte del desierto de Sechura. Durante el verano sus temperaturas oscilan entre 22 y 38°C aunque por los altos niveles de radiación en la zona la sensación térmica suele ser mucho mayor.

Los otros ecosistemas del país son agrupados en sierra y selva. La región Piura cuenta también con zonas de sierra, zonas medianas y altas de la cordillera de los Andes, con montañas de más de 3,000 metros sobre el nivel del mar.

La ciudad fue fundada por Francisco Pizarro en 1532, aunque en otra ubicación, la cual cambió en tres ocasiones hasta asentarse en donde se encuentra actualmente. Una de las posibles causas de estas movilizaciones son los periódicos efectos del Fenómeno El Niño que genera lluvias torrenciales cada cierto número de años, provocando huaycos (ríos de lodo) que arrasan con todo a su paso.

3.1.2 Ideario Institucional

La Universidad de Piura se denomina a sí misma como una “universidad con Ideario”, lo cual se manifiesta en su intención de respetar lo estipulado en ese documento al cual se hace referencia de manera constante en diferentes oportunidades, de manera particular entre sus empleados, docentes y administrativos.

Menciona Víctor Velezmoro (2021), profesor de la UDEP, en su libro conmemorativo a los 50 años de la Universidad, que “el ideario no se impone como una norma de conducta, sino que se propone como una aspiración a alcanzar, un ideal que vale la pena seguir y vivir, porque en ese caminar se forman los modos como se enseña, se investiga y se gobierna” (p. 22).

El Ideario (Universidad de Piura, 2022), acompaña el ser y hacer de la Universidad de Piura desde su fundación. Se divide en tres apartados: Principios Generales, Vida Académica y Gobierno.

En el primer apartado, menciona la importancia y el papel de su inspiración cristiana, por ejemplo:

La Universidad de Piura, mediante el ejercicio de sus funciones primordiales, se propone contribuir a la elaboración de una síntesis de la cultura que armonice la dispersión especializada del saber con la unidad de la verdad humana, iluminada por la fe cristiana. Por consiguiente, en toda su labor, la Universidad de Piura se guía por los principios derivados de una concepción cristiana del hombre, de la sociedad y del mundo; concepción que puede ser compartida por cuantos, con independencia de su credo religioso, reconocen la dimensión espiritual del ser humano. La Prelatura del Opus Dei tiene a su cargo la actividad de formación espiritual y doctrinal religiosa que, respetando siempre la libertad de las conciencias, ofrece la Universidad de Piura siguiendo las enseñanzas de la Iglesia Católica. (Universidad de Piura, 2022)

Con esto, la UDEP muestra a todos sus miembros y la comunidad en general sus principios e intención, la cual busca dejar en claro en todas las actividades de docencia, investigación o asesoría que emprende.

Esta forma de ver y gestionar la educación es un modelo que se repite en varios países de Iberoamérica. Comenzó en la Universidad de Navarra en España en 1952 y posteriormente en México con la Universidad Panamericana (a través del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas [IPADE]) en 1968 y la Universidad de Piura en 1969. En las siguientes décadas otras “universidades obras corporativas” como se les denomina, es decir, obras de apostolado corporativo promovidas por fieles del Opus Dei y otras personas, fieles o no y que tienen la garantía moral de la prelatura, se fundaron en Guatemala, Colombia, Argentina, Chile, Uruguay, entre otros países (Opus Dei, 2001).

En su Ideario la Universidad de Piura menciona también cuáles son sus funciones primordiales:

- Proporcionar, mediante la enseñanza universitaria, formación integral y preparación profesional a sus alumnos, de modo que puedan servir eficazmente a sus conciudadanos y a toda la sociedad promoviendo el bien común por medio de la propia profesión y actuación cívica, desempeñadas con competencia humana y técnica, responsabilidad, rectitud moral y espíritu solidario; y proporcionar a sus egresados oportunidades suficientes para mantener, actualizar y perfeccionar la formación adquirida durante su paso por las aulas.
- Impulsar y divulgar la investigación científica en todos los campos, comenzando por los vinculados más directamente con la promoción de la calidad de vida de la comunidad regional, nacional e internacional.
- Procurar, en una auténtica igualdad de oportunidades, el acceso a los estudios universitarios de cuantos posean la necesaria capacidad académica y humana, con independencia de sus posibilidades económicas, su origen social, su raza o su religión.
- Realizar una amplia labor de extensión universitaria que contribuya a la elevación moral, cultural y material de los diversos sectores sociales.
- Llevar a cabo otras tareas de servicio a la sociedad en los ámbitos propios de su actividad docente y científica: labores asistenciales, intercambios culturales, asesoramientos técnicos, absolución de consultas, etc.
- La Universidad de Piura está abierta a cuantos respeten el presente Ideario, sean individuos o instituciones, del ámbito nacional o mundial. Con todos procurará mantener relaciones cada vez más intensas de colaboración, intercambio y mutua ayuda.

Destaca de manera especial el tercer punto, en referencia a la igualdad de oportunidades en el acceso a estudios universitarios, intención que he podido notar y que es una prioridad de las autoridades de la institución.

La UDEP otorga cada año alrededor de 5,500 becas (parciales y totales), otorgadas por la propia institución o en colaboración con programas gubernamentales como Beca 18 (Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo, 2022), iniciativa del Pronabec, que consiste en llevar estudiantes de excelencia en situación de pobreza o pobreza extrema a estudiar a las mejores universidades del país con gastos de matrícula, manutención, vivienda y equipo de cómputo incluidos.

En cuanto a la Vida Académica, segundo apartado del Ideario, se menciona que esta debe darse “dentro de un régimen de libertad responsable, y con la adecuada disciplina, de modo que se cree el ambiente necesario para la mutua cooperación y respeto” (Universidad de Piura, 2022). Es en este apartado en el que se describe con más claridad el sello del Opus Dei en la institución, por lo que lo desarrollaré a mayor profundidad en el siguiente apartado.

El tercer acápite del Ideario es Gobierno, en el cual se recalca la autonomía con la que cuenta la universidad en los ámbitos académico, económico, normativo y administrativo, según sus propios estatutos, que implica también la potestad directiva de sus órganos de gobierno.

Destaca también lo siguiente:

El ejercicio del gobierno en la Universidad de Piura, y en cada uno de sus centros, se inspira siempre en los principios de la autoridad –entendida como servicio–, de la colegialidad y de la participación, según los procedimientos que establecen las reglamentaciones respectivas, las cuales se adecúan en cada momento, tanto a las características y necesidades de la propia naturaleza jurídica de la Universidad, como a la experiencia recogida (Universidad de Piura, 2022).

Que explica su gobierno colegiado, en donde ninguna decisión es tomada por una autoridad individual sino por quien tiene el encargo y su Consejo, ya sea de facultad o Superior, que gobierna a la universidad en su conjunto. De esta manera, se busca evitar decisiones autocráticas y se toma siempre muy en cuenta el consejo, como el nombre del grupo lo determina,

de los otros profesores que tienen “encargos”, llamados así al ser actividades adicionales a su función docente y que son por un periodo de tiempo determinado y *ad honorem*.

Finalmente, el Ideario recalca la necesidad de la fidelidad a este:

El buen gobierno de la Universidad de Piura se aboca, primordialmente, a la plena y continua vigencia de su identidad axiológica, lo cual reclama, de cuantos forman parte de la Universidad o trabajan en ella y, en especial, de las autoridades, una fidelidad esmerada a este Ideario, y una colaboración eficaz, operativa, a su buen funcionamiento, a su crecimiento y al cumplimiento de sus fines (Universidad de Piura, 2022).

Al ingresar a la Universidad, e incluso desde el proceso de selección, se invita a los candidatos a conocer el Ideario (el cual puede ser entregado en físico o invitar a consultarlo en la web de la Universidad) pues el respeto al mismo es clave para el desarrollo de las funciones como empleados, ya sean docentes, administrativos o de servicios y también para los alumnos que ingresen.

En el apartado a continuación explicaré con mayor detalle cómo conviven la Universidad y su comunidad con el Opus Dei.

3.1.3 El Opus Dei y su Interacción con la Universidad y su Comunidad Interna

Como se mencionó anteriormente, la Universidad de Piura es una obra corporativa del Opus Dei, que, se define en su propia página web de la siguiente manera:

“Opus Dei” significa “Obra de Dios” en latín. Es una institución jerárquica de la Iglesia católica, una prelatura personal, que tiene como finalidad contribuir a la misión evangelizadora de la Iglesia. Concretamente, se propone difundir una profunda toma de conciencia de la llamada universal a la santidad y del valor santificador del trabajo ordinario. El Opus Dei fue fundado por san Josemaría Escrivá el 2 de octubre de 1928 (Opus Dei, 2021).

Una prelatura personal es, según el Diccionario Panhispánico del Español Jurídico (2022) de la Real Academia Española, una circunscripción eclesiástica personal perteneciente a la Iglesia católica, cuya erección compete a la Sede Apostólica, es decir, al papa. Se llama personal pues el

criterio de integración de sus miembros (clero y pueblo) depende de circunstancias socialmente relevantes como la movilidad geográfica o el rito. La prelatura personal promueve la realización de obras pastorales comunes a varias diócesis.

El Opus Dei, erigido durante el papado de Juan Pablo II el 28 de noviembre de 1982, hasta el momento la única prelatura de su tipo, se podría resumir en que promueve la santificación a través del trabajo ordinario. Es decir, que, respetando los preceptos de la Iglesia católica, cualquier persona puede alcanzar la santidad. En la familia, el matrimonio, el trabajo de cualquier índole, el estudio, el cuidado del otro en casa, son oportunidades para imitar a Jesucristo, procurando practicar la caridad, la paciencia, la humildad, la laboriosidad, la justicia, la alegría y en general, las virtudes humanas y cristianas (Opus Dei, 2020).

El gobierno de la prelatura corresponde a su prelado y sus vicarios, con consejos en los que colaboran otros fieles, muchos de ellos laicos (no sacerdotes). El nombramiento del prelado, actualmente Mons. Fernando Ocariz, depende de la Santa Sede, es decir, del papa y de la Congregación para los Obispos.

San Josemaría Escrivá de Balaguer, declarado santo el 6 de octubre de 2002, fundador de “la Obra”, como se le llama coloquialmente, es también fundador y primer Gran Canciller de la Universidad de Piura; a él se hace referencia frecuentemente en las diferentes actividades que se desarrollan en la institución, como inspirador del proyecto educativo. Tras el fallecimiento del fundador en 1975, los primeros prelados fueron Mons. Álvaro del Portillo y Mons. Javier Echevarría (Opus Dei, 2020).

Además de universidades, existen también colegios, centros para la promoción de la mujer, dispensarios médicos en zonas necesitadas, escuelas para campesinos, institutos de formación profesional, residencias de estudiantes, centros culturales, entre otros, que son obras corporativas del Opus Dei. Es decir, obras de apostolado promovidas por sus fieles junto con otras personas, que tienen la garantía moral de la prelatura, en donde se encarga de lo relativo a la orientación católica (Opus Dei, 2001).

El nacimiento de la Universidad de Piura se dio tras una solicitud de un grupo de personas laicas, al entonces Mons. Josemaría Escrivá. Le pidieron fundar al norte del Perú una universidad que siguiera el exitoso modelo de la Universidad de Navarra. La llegada de la Universidad con el apoyo de profesionales ampliamente formados, muchos como voluntarios, contribuyó al desarrollo de la capital de la región Piura, recordando la frase del gran canciller “La Universidad de Piura es un gran bien para las almas, para las inteligencias, para el pueblo entero del Perú” (Universidad de Piura, 2014).

El surgimiento de la Universidad de Piura fue todo menos fácil. Sobre 130 hectáreas, donadas, sí, pero que no eran más que arenal, sin servicios y alejado del centro de la ciudad, pero con la firme intención y fe de muchos que confiaban en los beneficios de este proyecto educativo. En un contexto político y social complicado, marcado por la crisis económica peruana de fines de la década de 1960, siendo una institución sin fines de lucro que debe reinvertir cualquier ganancia generada.

San Josemaría (Escrivá de Balaguer, 1989) impulsó o favoreció la creación de múltiples universidades, labor desarrollada en su mayoría por laicos, con la visión de que estas deben “contribuir desde una posición de primera importancia al progreso humano” (p. 73), por lo que en la de Piura, en particular, se pone especial énfasis en la investigación aplicada, en proyectos de desarrollo social, en la asignación de becas, sistema de pensiones por niveles, entre otros.

Además de las referencias directas que pueda haber al santo fundador, como inspiración en el trabajo y para recordar el origen institucional, en la forma de vivir el día a día en la Universidad de Piura se busca demostrar el significado de ser una obra corporativa.

Como mencioné anteriormente, el apartado Vida Académica del Ideario se explica, entre otros puntos, cómo debe ser el comportamiento dentro de la universidad:

La vida académica se ha de desenvolver siempre dentro de un régimen de libertad responsable, y con la adecuada disciplina, de modo que se cree el ambiente necesario para

la mutua cooperación y respeto, a fin de que la Universidad de Piura pueda prestar un verdadero servicio a la sociedad (Universidad de Piura, 2022).

En este apartado se habla de un “clima de laboriosidad sin interrupciones ni interferencias por causas ajenas al quehacer universitario, propio de la consideración del trabajo como uno de los más altos valores humanos y un medio imprescindible para el progreso y el ordenamiento cada vez más justo de la sociedad” (Universidad de Piura, 2022), llevando al ámbito académico una de las ideas centrales del Opus Dei: buscar la santidad en el trabajo ordinario y, en este caso, también en el estudio.

Se habla también del respeto a las opiniones diversas y a la legítima libertad de investigación comprometida en la búsqueda y en servicio de la verdad, del fomento a la honradez, entereza para asumir las consecuencias de sus actos; alto nivel de exigencia académica que estimule los hábitos de estudio e investigación, adecuada preparación científica del estudiante concebida como su aporte social más valioso; desarrollo de su capacidad de juicio y proporcione conocimientos y criterios para que formen sus propias convicciones.

Además, sensibilidad a los problemas que se plantean en la sociedad para su estudio científico, sin acciones partidarias. Destacan en este punto del ideario dos características:

- En el quehacer académico, los conocimientos y saberes, manteniendo su autonomía legítima, estarán esclarecidos por las verdades de la fe, en las que se inspirarán, o con las que serán coherentes, todas las enseñanzas y la investigación, de modo que ambas proyecten una imagen cierta, cristiana, de la significación y del fin del hombre y de la realidad entera. Las materias relacionadas con el Dogma y la Moral de la Iglesia Católica se impartirán con plena fidelidad al Magisterio eclesiástico, garante del depósito de la Revelación cristiana.
- La Universidad de Piura, con el máximo respeto a la libertad de las conciencias, brinda a todos los integrantes de la comunidad académica, en consonancia con su preparación científica, la ocasión de profundizar en el conocimiento de la doctrina católica

conforme al Magisterio de la Iglesia, así como la oportuna atención espiritual. De este modo, cuantos libremente lo desean, pueden adquirir un sentido cristiano de su profesión; formarse en los criterios deontológicos de las tareas que desarrollan o desempeñarán más adelante; percibir cómo en las diversas ciencias, la fe y la razón se encuentran en la unidad de la verdad; y, en general, iniciar o mejorar su vida cristiana (Universidad de Piura, 2022).

En la vida diaria en la Universidad de Piura, puede notarse el tono en el tipo de actividades que se organizan, en la disposición de los recursos en el campus y en el trato de profesores a alumnos. Entre estos últimos, existe también una figura llamada “asesoramiento académico” en donde cada docente tiene a su cargo cierta cantidad de alumnos a los que acompaña en las dudas que puedan surgirles en cuanto a su carrera profesional, pero a quienes también pueden comentar sobre inquietudes personales.

La oferta de la Universidad tiene un factor diferencial reconocido y este es la “formación integral” que consiste, en la práctica, en una serie de asignaturas del plan de formación humanístico que incluye temas de ética, lógica, filosofía, teología, entre otros, buscando ese componente humano en todas las carreras que la institución imparte.

Este tipo de formación, compartido por otras universidades obras corporativas del Opus Dei, se demuestra en la práctica al poner en el centro de la labor a la persona y al dar un importante impulso a la empresa, como organismo que favorece el desarrollo de la sociedad.

El eslogan de la institución, desde hace más de una década, “mejores personas, mejores profesionales”, pone en primer plano la importancia de la formación personal que, idealmente, de alguna manera condiciona y precede la excelencia profesional.

Para la postulación a la universidad, para estudios de grado o posgrado, no es requisito profesar la religión católica, pero se hace hincapié en la necesidad de respetar el Ideario y ser conscientes de cuáles son los principios rectores del actuar.

Tras un procedimiento administrativo un alumno puede eximirse de cursar las asignaturas de Teología que forman parte del plan de formación humanística, pero no es recomendado al impulsar su estudio como parte del conocimiento general y no como práctica de la fe católica.

Para la práctica de la religión hay espacios en los campus designados para este propósito, una ermita en Piura y un oratorio en cada sede, en donde se ofrece un servicio de misa diaria y hay sacerdotes asignados a la Capellanía (servicio espiritual religioso) en cada Facultad, a quienes pueden acercarse los alumnos para conversar, confesarse o emprender proyectos de ayuda social.

Si bien se sabe que todo está sujeto a mejoras, en mi práctica profesional en Comunicación Organizacional y que suma más de 8 años en universidades de inspiración cristiana, obras corporativas del Opus Dei, puedo decir que la intención de formar con excelencia a hombres y mujeres con principios y valores que sumen a la sociedad, es auténtico. Esta congruencia que he podido conocer en las autoridades de las universidades Panamericana y de Piura, ha sido clave para mi permanencia en este tipo de instituciones.

Desde la Dirección de Comunicación en la Universidad de Piura, no se habla de la fe católica en todas las comunicaciones, pero sí se busca reflejar los principios clave del Ideario. Como mencioné, para la práctica religiosa existe un área llamada Capellanía que promueve y difunde esas actividades.

En el siguiente apartado se explica cómo está organizada la estructura de la Universidad y cómo esta se relaciona con la toma de decisiones y la relación con la Dirección de Comunicación.

3.2 Estructura Organizacional

Como se ha explicado antes, la universidad se dirige a través del “gobierno colegiado”, es decir, que las decisiones no son únicamente del Rector, sino que deben participar con sus recomendaciones y opiniones los miembros del Consejo Superior, el cual está conformado de la siguiente manera:

Comisión Permanente:

1. Rector

2. Vicerrectora Académica
3. Vicerrector de Investigación
4. Vicerrector de Campus Lima
5. Directora de Estudios
6. Administradora General
7. Secretario General

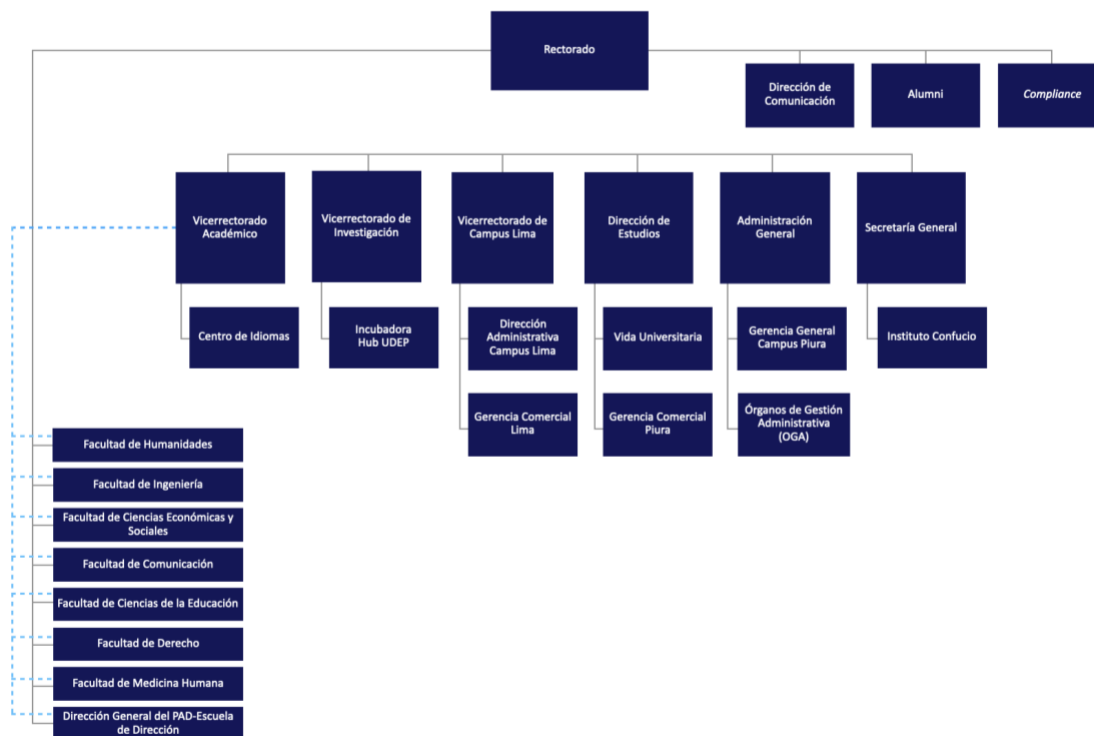
El pleno del Consejo incluye:

8. Decano de la Facultad de Humanidades
9. Decano de la Facultad de Ingeniería
10. Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
11. Decana de la Facultad de Comunicación
12. Decano de la Facultad de Ciencias de la Educación
13. Decano de la Facultad de Derecho
14. Decano de la Facultad de Medicina Humana
15. Director general del PAD-Escuela de Dirección
16. Capellán Mayor (voz, sin voto)

Los diferentes miembros pueden proponer proyectos o iniciativas los cuales serán aprobados por mayoría. Al momento, no se cuenta con un organigrama oficial de la organización pues se encuentra en análisis y reestructuración. Sin embargo, puede simplificarse como se muestra en la Figura 10.

Figura 10

Organigrama de las áreas principales de la Universidad de Piura



Nota. Esquema no oficial, desarrollado con propósito ilustrativo para este proyecto (Rico, 2022).

Las áreas académicas (facultades y centros académicos) reportan al Rectorado de manera general y al Vicerrectorado Académico en lo que respecta a contenidos y relación con profesores. Los asuntos de alumnos corresponde tratarlos a la Dirección de Estudios a quien reporta también Vida Universitaria, centro encargado de proponer toda la oferta no académica. Cada facultad cuenta con su propia estructura de gestión que se compone en Consejos de Facultad.

El Vicerrectorado de Investigación se encarga de coordinar esos esfuerzos y, entre otros centros, tiene a su cargo la incubadora y aceleradora de emprendimientos Hub UDEP. Por su lado, el Vicerrectorado de Campus Lima se encarga de la gestión de dicha sede, en coordinación con el resto de autoridades para temas académicos y de manera particular para temas operativos.

En el caso de las áreas administrativas que permiten el funcionamiento de la universidad en sí misma, como organización, la mayoría son clasificadas como Órganos de Gestión Administrativa (OGA), los cuales reportan a la Administración General y si corresponde a la

Dirección Administrativa de Campus Lima, excepto Alumni (egresados), Compliance (cumplimiento) y la Dirección de Comunicación que reportan directamente al rector.

Cada semestre, los decanos, directores o jefes de cada área, deben presentar un informe de labores ante el pleno del Consejo Superior, presidido por el Rector, para mantenerles al tanto de iniciativas y resultados. Durante estas sesiones, se pueden hacer consultas o cuestionamientos respecto a proyectos específicos.

Por su lado, los Consejos de Facultad sesionan periódicamente según las disposiciones de cada Facultad y tratan temas académicos, de investigación, asesoramiento, relación con alumnos y gestión administrativa. Estos son presididos por el decano de cada facultad.

3.3 Dirección de Comunicación

La Dirección de Comunicación de la Universidad de Piura tiene ese nombre desde el 2003, según se reporta en un documento de nombre “Planeación Estratégica de la Dirección de Comunicación” (Dirección de Comunicación UDEP, s.f.) encontrado entre los archivos del área y con posible fecha de ese mismo año.

Sus antecedentes se remontan a los primeros años de la Universidad cuando surgió la Revista Amigos que era editada por alumnos del programa académico de Ciencias de la Información. Tiempo después surgió la Oficina de Información, conocida como OFI que se encargaba principalmente de generar notas de prensa.

En 1998 la OFI pasó a ser parte de la Facultad de Comunicación con la intención de que sus alumnos y profesores participaran en las “actividades informativas de la universidad”. El mencionado documento refiere que “En la práctica esto no funcionó. La experiencia señala que las oficinas de prensa requieren un funcionamiento autónomo, de naturaleza distinta al trabajo académico, y que los periodistas que trabajen allí deben tener dedicación exclusiva.” (Dirección de Comunicación UDEP, s.f.)

En los años siguientes continuaron los cambios en la dependencia de la OFI, volviendo después a reportar al departamento de Promoción y al rectorado. En 2001, se nombró por primera

vez un director de Información que reportaba al rectorado. Aunque a tiempo parcial, fue un avance en el camino para dar la importancia debida al área.

Es hasta el 2003, que se reorganizaron las áreas de comunicación institucional interna y externa y bajo el nombre de Dirección de Comunicación (Dircom), se unificó la Oficina de Información y la Oficina de Relaciones Públicas. En aquel momento se estableció un Consejo Directivo de Dircom, integrado por tres miembros académicos de la Facultad de Comunicación.

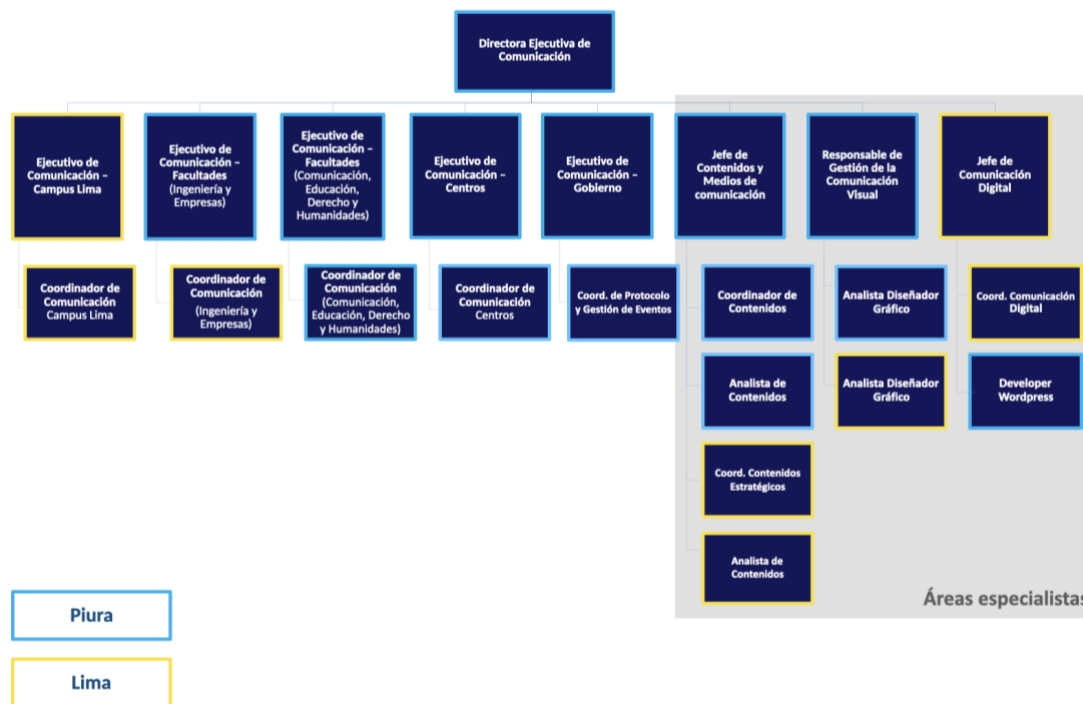
Ha sido largo el camino del área por lograr el reconocimiento suficiente para que el desarrollo de su labor fluya apropiadamente y en beneficio de la propia institución. Con el tiempo, algunas funciones que estaban asignadas a otras áreas han ido llegando a Dircom, como lo referente a protocolo y se ha ido aclarando mejor su función.

Además del proceso de “Alineación Estratégica de la Comunicación” realizado en 2016 por la agencia Ritmo Comunicación y al que me he referido ampliamente en el primer capítulo de este trabajo, previamente se había solicitado en 2013 una consultoría al Dr. Yago de la Cierva, profesor del IESE Business School y especialista en Comunicación en Crisis, para ajustar los objetivos de la dirección.

Actualmente, la estructura, que se presenta en la Figura 3, y el alcance de la Dirección de Comunicación es claro para la mayoría de los clientes internos de la organización, es decir, decanos, directores y jefes de centros. Esto es resultado de una labor de acompañamiento constante, de tener como prioridad el informe de resultados, el involucramiento de las áreas, el explicar periódicamente nuestros objetivos y de qué manera podemos ayudarles a lograr los de sus respectivas áreas.

Figura 3

Organigrama actual de la Dirección de Comunicación de la Universidad de Piura, vigente en agosto 2021 (Rico, 2022)



En el siguiente apartado compartiré con más detalle la variedad de públicos a los que nos dirigimos desde la Dirección de Comunicación de la Universidad de Piura.

3.3.1 Públicos de la Universidad de Piura

Los públicos a los que nos dirigimos desde la Dirección de Comunicación son muy diversos. Algunos grupos son pequeños pero de gran impacto, como puede ser el Gobierno universitario y otros tan extensos como la sociedad en general, como se muestra a continuación en la Tabla 1.

Tabla 1

Públicos Objetivo de la Dirección de Comunicación de la Universidad de Piura (Rico, 2022)

Interno	Externo
<ul style="list-style-type: none"> • Miembros de la comunidad universitaria – Empleados: <ul style="list-style-type: none"> - Profesores a tiempo completo - Personal administrativo - Personal de servicios - Profesores colaboradores (contrato por horas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Miembros de la comunidad universitaria: <ul style="list-style-type: none"> - Alumni (egresados) - Familiares de empleados, alumnos y alumni. - Oficina de la Prelatura del Opus Dei en el Perú.

<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno universitario <ul style="list-style-type: none"> - Consejos de Facultad - Consejo Superior - Consejo Académico - Vice Gran Canciller 	<ul style="list-style-type: none"> • Postulantes (futuros alumnos) de pre y posgrado • Entes reguladores de gobierno. • Entes reguladores de agencias de acreditación y similares. • Universidades con convenio, dentro y fuera del Perú. • Proveedores • Medios de comunicación • Vecinos de la universidad • Sociedad en general
Mixto	
Alumnos de pregrado Alumnos de posgrado Alumnos de intercambio	

Los alumnos se han categorizado como público mixto ya que aunque ciertamente está dentro de la universidad, a diferencia de lo que sucede en otras organizaciones en donde el público interno está compuesto por empleados (personas a quienes la organización les paga por desarrollar un trabajo), en el caso de los alumnos son clientes también, que reciben un servicio y que exigirán también como tales.

En la forma de trabajo desarrollada en la Dirección de Comunicación de la UDEP, los públicos objetivo internos, mixtos y externos son considerados miembros de la comunidad universitaria y los dos primeros como “clientes internos” y al tener dentro de la estructura organizacional de la universidad una persona a cargo de la gestión de sus necesidades, trabajamos de la mano para acercarnos de la manera más eficaz posible.

Mucha de la información que generamos como institución buscamos que tenga un impacto externo ya que interesa fortalecer la reputación favorable que tiene la universidad y que le permite generar un mayor impacto en la sociedad. Sin embargo, se tiene la premisa de informar siempre al público interno primero. Dependiendo del tipo de información se decide en qué nivel y qué tanto tiempo antes es prudente hacerlo.

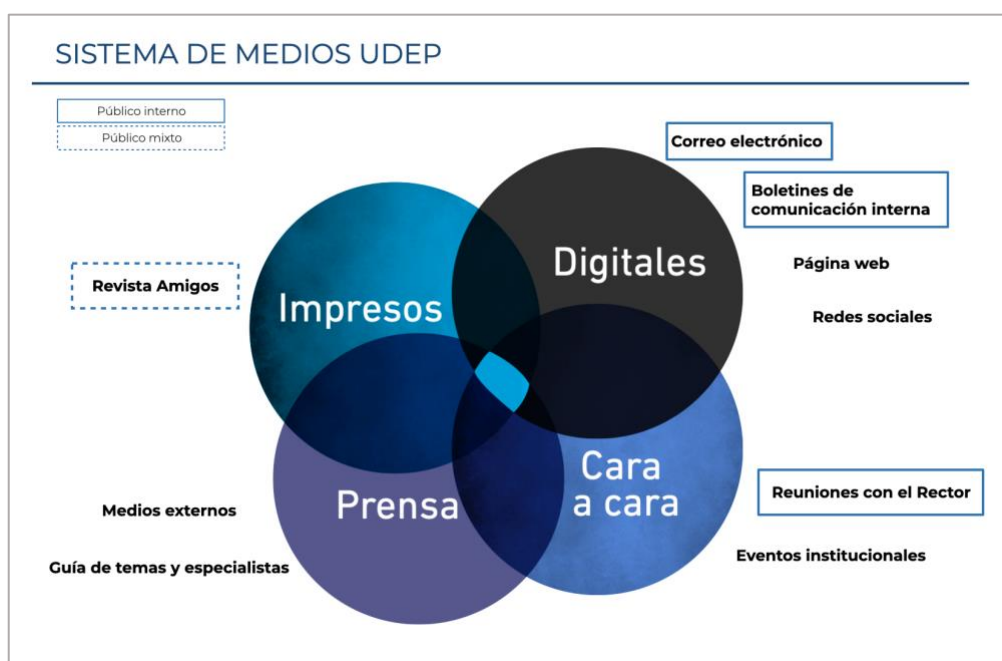
Para atender a los públicos desde el ámbito de la comunicación, el trabajo de la Dirección se soporta en un sistema de medios que se detalla a continuación.

3.3.2 Productos

El Sistema de Medios de la Universidad de Piura es el conjunto de productos de comunicación que soportan la atención a los públicos objetivo descritos en el apartado anterior. Como puede apreciarse en la Figura 11, pueden también clasificarse por tipo de medio: impresos, digitales, cara a cara y prensa.

Figura 11

Sistema de Medios de la Universidad de Piura en 2021 (Rico, 2022).



Los medios que están dirigidos para el público interno son los siguientes:

1. Correo electrónico
 - a. Para contacto especialmente con el personal académico y administrativo, agrupado bajo el nombre "Personal UDEP", se generan mensajes que se requiere tengan un rápido impacto. Un ejemplo de este tipo de mensajes se muestra en la Figura 12.

Figura 12

Correo electrónico dirigido al personal académico y administrativo con motivo de un día de descanso adicional otorgado por la celebración de Fiestas Patrias durante periodo de trabajo remoto en julio 2021. (Universidad de Piura, 2021)



2. Boletines de Comunicación Interna

a. **Somos UDEP.** Publicación electrónica quincenal dirigida al personal docente y administrativo. Se incluye información operativa de la institución, como es el resumen de los informes que las áreas presentan a Consejo Superior. También, el listado de cumpleaños, la lista de nuevos ingresos, rotaciones y salidas de personal. También un apartado en donde se destacan las notas publicadas en el blog de noticias que hayan tenido mayor impacto, noticias de carácter interno e invitaciones y recordatorios de actividades que se darán en próximas fechas. Las notas se presentan brevemente con vínculos a información disponible en el web institucional. Se puede ver un ejemplo de este mail en la Figura 13.

Figura 13

Boletín de Comunicación Interna “Somos UDEP” dirigido a personal administrativo y académico de la Universidad de Piura. (Universidad de Piura, 2021)

Boletín Somos UDEP - No. 77, julio 2021



Dirección de Comunicación <dircom1@u...

viernes, 23 de julio de 2021, 18:05

Para Samanta Tatiana Rico Mendez



UDEP

Revista AMIGOS

ALUMNI

PROYECTOS
ESTRATÉGICOS

CONSEJO SUPERIOR



En las últimas sesiones presentaron el decano de la Facultad de Ingeniería, Jorge Machacuyay, y el Vicerrector de Investigación, Marcos Agurto.

Lea más, [aquí](#).

NOSOTROS



Felices Fiestas Patrias. En el marco de las celebraciones del Bicentenario del Perú, recordamos momentos de alegría, unidad y peruanidad vividos en la Universidad de Piura durante el Mundial de Rusia 2018.

Miras las fotos, [aquí](#).

Seguridad y salud en el trabajo. El 7 y 8 de julio se llevó a cabo la sesión “¿Qué hacer ante un sismo e incendio en el contexto COVID-19?” quinta capacitación realizada para la prevención de riesgos laborales y bienestar de los trabajadores de la UDEP.

Compartimos la grabación, [aquí](#).

Movimientos de Personal: conoce a los nuevos integrantes de la Comunidad UDEP, las rotaciones internas, así como a quienes dejaron de pertenecer a ella, [aquí](#).

Cumpleaños: no olvides las fechas más importantes de agosto. Descarga el calendario, [aquí](#).

b. Boletines de Facultad. De formato similar a Somos UDEP, las publicaciones son mensuales y se comparte información específica de la facultad, como publicaciones recientes de sus profesores, detalles de procesos en marcha, como acreditaciones, convocatorias, entre otros. Al momento, cinco de siete facultades cuentan con este medio. Se comparte un ejemplo en la Figura 14.

Figura 14

Boletín de Comunicación Interna para personal académico y administrativo de la Facultad de Ingeniería. (Universidad de Piura, 2022)



3. Reuniones con el rector.

a. Recientemente implementado con mayor formalidad, anualmente el rector se reúne con todo el personal administrativo, académico y de servicios de tiempo completo (en varias sesiones con el mismo contenido, vía remota por el contexto generado por la pandemia de Covid-19), en donde comparte ellos resultados logrados en el último periodo, económicos y de gestión, se comparten iniciativas y prioridades y se da un espacio importante a la intervención del personal para plantear preguntas.

Público mixto:

1. Revista Amigos.

a. Esta revista es prácticamente tan antigua como la UDEP misma. Ha cambiado durante los años, pasando de ser una publicación editada por alumnos del entonces Programa Académico de Ciencias de la Información con información general sobre el quehacer de la institución, hasta estar bajo la tutela de la Dirección de

Comunicación con publicaciones semestrales de más de 100 páginas que, desafortunadamente, muy pocos leían. Desde el 2017, la Revista Amigos está dirigida específicamente a alumnos, lo cual se manifiesta en la forma de tratar la información, con notas breves y esquemáticas. Para el relanzamiento se hicieron algunas activaciones para llamar la atención de los estudiantes, como se muestra en la Figura 15.

Figura 15

Activaciones por el relanzamiento de la Revista Amigos en junio de 2017



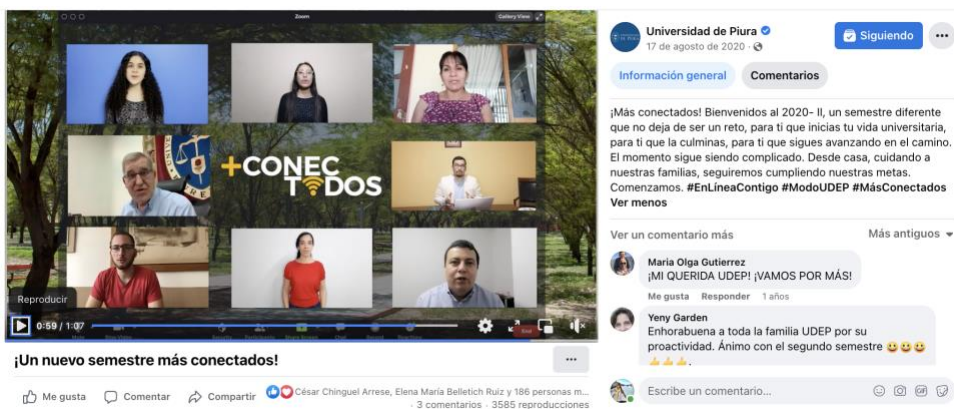
Público externo (e interno)

1. Redes sociales institucionales

a. Facebook. Es la red social con mayor penetración en el Perú. En el fanpage de la universidad compartimos información para todos los públicos. El rango de edad de nuestros seguidores va de los 17 a los 68 años, por lo que se considera se encuentran la mayoría de los públicos de interés. En la Figura 16 puede apreciarse un ejemplo de publicación en esta plataforma.

Figura 16

Datos de publicación de mensaje en video con motivo del inicio del semestre 2020-II, el segundo en modalidad virtual producto de la pandemia por Covid-19. (Facebook UDEP, 2020)



b. Instagram. Dirigida principalmente a los alumnos. El *feed* presenta información institucional sobre logros, reconocimientos, celebraciones, entre otros. En historias se comparte información del día a día como convocatorias a eventos. En la Figura 17 se aprecia una publicación del *feed*.

Figura 17

Publicación en Instagram UDEP en donde se retoma un testimonio de una exalumna que en se momento colaboraba en el Banco Central de Reserva del Perú. (Instagram UDEP, 2020).



c. LinkedIn. Para nuestra comunidad de egresados, se comparte información de carácter profesional y de logros alcanzados por la universidad y sus miembros. En la Figura 18 se comparte una publicación en donde se comparte un artículo de opinión de uno de los profesores de la UDEP.

Figura 18

Publicación de artículo de opinión del profesor Atarama de la Facultad de Comunicación en la página de LinkedIn de la Universidad de Piura. (LinkedIn UDEP, 2021)



d. Twitter. Con un enfoque similar al de Facebook, lo que se trata de fortalecer en esta red social es el relacionamiento con otras instituciones, aprovechando que, aunque en Perú no tiene la penetración tan alta que logra en otras partes del mundo, muchos de nuestros aliados son usuarios de la plataforma. En la Figura 19 se puede apreciar cómo se usan los hashtags de palabras clave que en el marco de la noticia resultaban estar en tendencia.

Figura 19

Publicación en Twitter de la Universidad de Piura respecto al galardón MCHAP en arquitectura otorgado al Edificio E ubicado en Campus Piura. (Twitter UDEP 2018)



2. Red de sitios web

a. La web institucional es responsabilidad de la Dirección de Comunicación y la cara formal de la institución al mundo, por lo que cuidamos permanentemente la información que se muestra, su accesibilidad, la percepción que da y se alimenta de manera constante el blog de noticias “UDEP Hoy”, que cuenta con entradas desde el 2014.

3. Eventos institucionales

a. Principalmente para egresados, profesores y personal interno. Hay eventos académicos y de reconocimiento. En todos ellos Dircom UDEP coordina lo relacionado a Protocolo y Comunicación con la intención de asegurar que se cuiden los pequeños detalles y el público de cada actividad reciba el mensaje que se busca transmitir. En la Figura 20 se comparte una imagen de un evento académico y en la Figura 21 un evento de reconocimiento al personal.

Figura 20

Ceremonia de investidura de doctores *Honoris Causa*, agosto 2019.



Figura 21

Ceremonia de entrega de medallas por 25 años de servicio al personal de la Universidad de Piura, 2017.



4. Guía de temas y especialistas

a. Para el acercamiento con medios de comunicación externos se trabaja con el apoyo de una agencia de Relaciones Públicas, la cual se encarga principalmente de gestionar espacios para la participación de los profesores de la universidad como expertos sobre temas de interés público para lo cual se creó esta guía digital. Con apoyo de la agencia se gestiona también la participación de voceros institucionales en temas relacionados a educación y otros en los que interese participar.

Además, a través de iniciativas de la Dirección de Comunicación con apoyo de la agencia y de la Facultad de Comunicación, se capacita a los voceros en manejo de medios. En el apartado a continuación explicaré cómo ha funcionado esta estructura de trabajo.

3.3.3 Cómo ha funcionado esta estructura en la Universidad

Como se mencionó en el apartado 3.2 de este capítulo, la estructura organizacional de la universidad no es jerárquica ni vertical. Cada facultad tiene sus propios consejos que les permiten gestionar el día a día y están facultados para tomar decisiones en su campo, que deben informar al Consejo Superior.

Esta diversidad de órganos de gestión y las diferentes naturalezas de cada área dan origen a la estructura de la Dirección de Comunicación, que no separa áreas de Comunicación Interna y Externa, sino que separa a sus clientes internos, generando propuestas para cada uno de ellos, acotadas a sus públicos objetivo, que en muchos casos pueden ser internos y externos o mixtos para comunicar un mismo tema, pero con enfoques o medios diversos.

El que la Dirección de Comunicación reporte al Rectorado habla de la importancia que en los últimos años se ha dado a la labor de Comunicación Corporativa u Organizacional en la Universidad de Piura. Sin embargo, en los años que he dirigido la oficina he podido comprobar la necesidad de contar con un Vicerrector de Comunicación, recomendación hecha por el Dr. Yago de la Cierva en su asesoría de 2013 y por el Lic. Luis Arcos, en el proyecto de Alineación Estratégica de 2016. Esta función, que idealmente debe llevar una persona con perfil académico y también con experiencia profesional, permitiría tener a una persona con visión y sensibilidad en Comunicación en la mesa de Consejo Superior, para identificar aspectos clave o recomendar cursos de acción con más tiempo y pertinencia.

Para cerrar este capítulo, me parece importante mencionar que la Universidad de Piura es una institución que trabaja por alcanzar su objetivo de brindar educación de calidad a quienes tengan las capacidades suficientes sin que el aspecto económico represente un problema. De sus más de 50 años de existencia, los últimos 15 han mostrado un acelerado crecimiento, con el desarrollo de su campus en Lima y, resultado de su buena reputación y exigencia académica, incrementando su capacidad de alumnos en Piura.

Producto de este crecimiento, también durante los últimos años se ha vivido en la organización un proceso de adaptación, pasando de ser una institución con una estructura básica sin procesos claramente definidos, dependiendo de la voluntad de cada uno de sus integrantes pero sin medición o control, basado en la buena voluntad de sus empleados y en la confianza generada al ser todos conocidos entre sí, propio de una estructura más simple.

El crecimiento, la nueva realidad que implica participar en procesos de licenciamiento ante los entes reguladores nacionales, de acreditación ante organismos internacionales, la internacionalización, las nuevas tecnologías, entre otras características, han demandado el crecimiento de la estructura, resultando en una planta de más de 1200 personas entre personal académico, administrativo y de servicios.

Al acompañar ese crecimiento desde la Dirección de Comunicación, sus objetivos han evolucionado con el paso de los años. En los últimos, particularmente de 2016 a 2021, periodo en el que he podido dirigir este equipo, que pasó de ser una oficina encargada de reportar lo que hace la universidad y atender los pedidos específicos de las áreas, a involucrarse en los procesos desde la planificación, tanto en aquellos que requieren promoción, como en los internos que son necesarios para el buen funcionamiento de la organización, indagar, cuestionar y fomentar el desarrollo de proyectos e iniciativas de alto impacto para la sociedad.

Su estructura organizacional que empodera a sus facultades y centros académicos, da pie a la estructura de la Dirección de Comunicación para la atención de sus necesidades particulares sin perder de vista el enfoque institucional.

Estas nuevas demandas han llevado al crecimiento del equipo y a que su función de asesores sea de las más importantes. Los resultados de ese asesoramiento pueden verse reflejados en los medios de comunicación propios y externos, pero también en la forma de ser y hacer de las distintas facultades y centros y de la organización en sí misma.

Las nuevas tecnologías y la coyuntura generada por la pandemia por Covid-19, han generado que los medios digitales sean los de mayor impacto entre los diferentes públicos. Las

redes sociales, en particular, requieren de atención constante, trabajo arduo para generar contenido de valor y oportuno.

La Revista Amigos, por ejemplo, que lleva décadas como el medio de comunicación identificado por la mayoría y que se conserva en teoría como medio impreso, detuvo su impresión desde el inicio de la pandemia en marzo de 2020 y dos años después la necesidad de hacerlo está en duda, sin embargo, se sigue editando en formato virtual.

El blog de noticias contiene la historia de los sucesos, éxitos y personas que han integrado la universidad desde 2009. La generación de contenido para este ocupa a cinco personas trabajando a tiempo completo; mismo que es difundido en redes sociales y en medios de comunicación externos.

Una necesidad que se ha atendido desde el área es también la de difusión de los programas de posgrado y formación continua. La organización carece de una dirección que agrupe estos esfuerzos, por lo que se coordinan desde cada facultad. Desde la dirección orientamos, desarrollamos planes de comunicación y de promoción y generamos contenidos gráficos y audiovisuales.

La evaluación de estos cinco años de trabajo en la Dirección de Comunicación en la Universidad de Piura es positiva. Los encargados de facultades y centros saben a quien dirigirse cuando necesitan orientación en los temas de difusión, comunicación interna o cuando tienen alguna inquietud y quieren sondear cómo los diferentes públicos recibirían cierto programa o dato.

Un aspecto pendiente es el tema de la evaluación. Pospuesto por varios años está el realizar una encuesta de medios y comunicación. Existe comunicación constante con las áreas y hay encuestas a alumnos sobre temas que impactan indirectamente en el trabajo del área, pero no se ha medido formalmente la penetración de cada uno de los medios que utilizamos.

Contamos con métricas en redes sociales y web que nos indican que nuestros públicos se sienten identificados con nuestros contenidos, los comparten e interactúan con ellos. También medimos indirectamente como positivo el desempeño a través de la respuesta a convocatorias de

participación en diferentes actividades y en los temas de comunicación externa, contamos con la valorización de impactos, el cual se genera desde la agencia de Relaciones Públicas. De cualquier manera, la medición del impacto de nuestros medios entre la comunidad interna es una tarea pendiente.

Durante los procesos de atención e identificación de las necesidades de comunicación en la institución, nos damos cuenta de que hay situaciones en las que lo que se quiere lograr rebasa lo que la Comunicación puede lograr. Temas de gestión, de liderazgo, de organización, o de recursos económicos y humanos que si no se corrigen previamente, no habrá manera de subsanar.

Parte del acompañamiento durante este tiempo ha sido para fortalecer la idea de que la Comunicación no debe “vender” algo que en realidad no existe y que primero hay que solucionar y hacer bien, antes que decir cualquier cosa. Hacer las preguntas complicadas y decir también lo que otros no están dispuestos para hacer ver errores que deben tratarse internamente es parte del trabajo que debemos realizar.

Para lograrlo, los miembros del equipo, tanto los que trabajan directamente con los clientes internos como los miembros de las áreas especialistas, necesitan desarrollar su sensibilidad, tener conciencia social, estar al pendiente de lo que se está hablando y, también, conocer de tendencias en diferentes campos. El perfil debe ser de alguien que gusta de saber, que gusta de leer y con una muy buena capacidad de escucha y de análisis de información.

Contar con esos perfiles, requiere de inversión para contratar a los mejores. En este aspecto tenemos aún trabajo por hacer. El equipo ha crecido, pero los sueldos no son tan competitivos, lo que genera que lleguen perfiles con poca experiencia, que se forman en la práctica y que al cabo de uno o dos años deciden emprender nuevos proyectos.

Esto es particularmente frecuente en Campus Piura, pues en temas de Comunicación Organizacional y Publicidad, muchos buscan trabajar en los corporativos que se encuentran regularmente en Lima, además de que los sueldos son más bajos por el tipo de ciudad.

También es importante el tema de la capacitación. Los miembros del equipo y yo como directora ejecutiva, tenemos acceso a los programas de posgrado que dicta la universidad a un precio especial y se dictan de manera regular cursos específicos de la Facultad de Comunicación a los que podemos tener acceso sin costo. Sin embargo, también es importante escuchar otras voces, fuera de la propia institución, y de otros temas, por lo que poner más énfasis en la capacitación es fundamental.

Luego de más de cinco años viviendo en Perú, son más las similitudes que las diferencias que puedo ver entre la práctica profesional en México y en ese país. Sin embargo, una de las que más destaco a nivel cultural y en general es la dificultad que encuentran para dar una retroalimentación negativa directa y que he tenido que aprender también para no herir susceptibilidades y lograr un acercamiento positivo con compañeros y superiores.

Esa característica provoca que los mensajes que se emiten sean frecuentemente más rebuscados y más formales, lo que estoy segura me será de utilidad en el futuro trabajando fuera de Perú, pero también me costará dejar de manera natural.

Respecto a la práctica de la Comunicación en particular, he tenido que adaptar la forma de redactar, el uso de ciertas palabras y formalismos, para lo que he contado con el valioso apoyo y comprensión de los miembros del equipo. También, al comienzo, fue un proceso asumir que no se tiene acceso a la cantidad y calidad de profesionales externos que brindan servicios tercerizados, como puede encontrarse en Ciudad de México.

La convivencia entre los miembros del equipo, las celebraciones personales, son también diferentes que en México y es importante tener la sensibilidad suficiente para identificarlo y actuar en consecuencia, de lo contrario la relación puede debilitarse. Estar al pendiente de cumpleaños, enfermedades, conmemoración de fechas como el día del padre o de la profesión que las personas desempeñan es fundamental.

Debo decir que mi adaptación al país y a la universidad fue bastante llevadera. Las culturas peruana y mexicana son muy similares y del personal y autoridades de la universidad así como de

la gente de Piura he recibido prácticamente solo buenos tratos y atenciones. Con sus altibajos, como en cualquier situación, pero mi experiencia personal y profesional es positiva.

Con este capítulo concluye el informe de práctica profesional de mi labor al frente de la Dirección de Comunicación de la Universidad de Piura de 2016 a 2021. En el último apartado a continuación compartiré mis conclusiones sobre el desarrollo del presente trabajo.

Conclusiones Finales

Desarrollar este trabajo ha sido sumamente enriquecedor. Después de tantos años alejada de las aulas universitarias como estudiante de licenciatura, dedicándome a la Comunicación Organizacional en instituciones educativas, particularmente en una universidad de perfil diferente al de la UNAM y en otro país, voltear la mirada a mis años como estudiante y en mis primeros trabajos me ha hecho consciente del crecimiento personal y, debo decir, profesional.

Mientras estudiaba estaba consciente del importante rol de la Comunicación y específicamente de la Publicidad (al ser mi opción terminal) en el mundo, el impacto y la capacidad de una buena idea de generar acción entre grandes grupos de gente. Sin embargo, pasaba desapercibido ante mis ojos su rol como agente unificador y el bien que puede hacer en la sociedad actual.

Gracias a la práctica profesional en Comunicación Interna, al inicio de mi carrera, pude comprobar que el impacto de una buena idea, de una campaña de comunicación que tiene detrás una intención loable no tiene que ser masivo para ser importante. Es por ello que decidí llevar mi carrera hacia la práctica de la Comunicación Organizacional y es ahí en donde veo cómo las que parecen pequeñas acciones, generan esa unión que se requiere entre personas de orígenes y formaciones diferentes, para lograr objetivos trascendentes. En esta época más globalizada, que acarrea tanto beneficios como complicaciones, el papel de los directivos de comunicación toma cada vez más importancia. La unificación ya no va solo entre los públicos más cercanos, internos o medios de comunicación, sino que incluye a sociedades enteras que interactúan directa o indirectamente con la organización.

Reflexiona María Urreiztieta (2017) editora del “Anuario de la Comunicación 2017” de la asociación de directivos de comunicación – Dircom, “Una orquesta está compuesta por músicos de toda índole que tocan instrumentos diversos. Cada uno tiene una función específica y diferente, cada uno mira su propia partitura. Solo hay uno que los ve a todos, el director. Solo él tiene esa visión transversal. Como bien decía (...) Antonio López, eso es el dircom, un director de orquesta”.

Aún ahora, en algunas organizaciones se presenta difícil que se otorgue al área de Comunicación el rol protagónico y directivo que requiere, pero la tendencia actual nos indica que las organizaciones están apostando por ello, como gestores de su propósito, el cual debe tener un importante y auténtico impacto social. Es con esa intención, que deseo seguir formándome académicamente en Gestión de la Reputación Corporativa, para apoyar en la determinación y consecución del propósito de las organizaciones, entendido como objetivos de alto impacto.

En la Universidad de Piura se está trabajando en ese camino. La Dirección de Comunicación de la UDEP tiene cada vez más trascendencia y se le permite participar más frecuentemente en procesos previos a su intervención formal o tradicional, sin embargo, aún está pendiente contar con un Vicerrector de Comunicación, recomendación que desde las distintas consultorías desarrolladas en 2013 y 2016 se ha hecho pero que aún no ha podido materializarse.

Esta posición, que en otras organizaciones fuera de la academia o más internacionales podría conocerse como CCO, siglas de *Chief Communications Officer*, considera una persona cuyo nivel de conocimiento del negocio y de la Comunicación le den autoridad y potestad para participar en la mesa en donde se toman las decisiones no solo con su voz sino con su voto. Confío en que en los próximos años la UDEP verá esa realidad.

Mediante el desarrollo de este trabajo pude notar cómo en la Dirección de Comunicación de la Universidad de Piura trabajamos día a día para fortalecer el vínculo con los públicos de interés y generamos contenidos en medios internos y externos. En los capítulos que integran este trabajo comparto con los alumnos y egresados de la licenciatura en Ciencias de la Comunicación los aspectos más importantes de mi trabajo en la UDEP durante los últimos años, qué experiencia previa me llevó ahí y qué retos he enfrentado, cumpliendo así con el objetivo general del proyecto.

Además, profundizo en la forma de trabajo en la Dirección de Comunicación, su estructura organizacional similar a una agencia de publicidad, los retos enfrentados en la gestión, los conceptos básicos de la Organización, la Comunicación, la Comunicación Organizacional y los

públicos que atiende, destacando la importancia de esta en una institución universitaria como es la UDEP, cumpliendo así con los objetivos particulares planteados.

Como he mencionado antes, mi formación académica incluyó la opción terminal de Publicidad, conocimientos que he llevado conmigo para la práctica profesional en Comunicación Organizacional. Desde las asignaturas que me marcaron hasta la estructura del área que tengo la gran oportunidad de dirigir. Desde mi punto de vista, cada convocatoria, logro, reconocimiento que debe comunicar la institución hacia públicos internos y externos, puede ser mejor recibida si se busca que sea atractiva, se acompaña de gráficos apropiados al público objetivo, se incluyen eslogans o *call to action* de impacto, es decir, aprovechando la planeación o ejecución que me enseñaron en las asignaturas de Publicidad. Además, puede verse que en la gestión actual del Director de Comunicación, se abarca o se gestiona no solo la gestión de la Publicidad en sí, sino también incluye otras áreas de especialización de la Comunicación, como Comunicación Audiovisual y Periodismo.

Este trabajo también ha representado la oportunidad de reflexionar sobre los temas que habría sido de utilidad aprender en la licenciatura, aunque siendo conscientes de que la formación académica no termina al salir de la universidad. La actualización y la formación constante, más allá del tema de formación básico, enriquecen y ayudan al logro de los objetivos de crecimiento personales y profesionales.

El plan de estudios se ha actualizado dos veces desde que egresé de las aulas de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Lo que puedo ver de la nueva malla curricular demuestra el enfoque de actualización y la adaptación a las nuevas realidades.

También, me recuerda que el aspecto teórico de las organizaciones que debí aprender de manera independiente, fue un punto débil en mi gestión profesional en Comunicación Organizacional, que pude de alguna manera compensar con el enfoque de análisis de públicos y práctica en generación de campañas gracias a las asignaturas de Publicidad.

De manera general, si cabe una recomendación, me parece que sería de gran utilidad para quienes estudiamos en la Facultad, contar con cursos de gestión de empresas, finanzas, economía o similares, que nos ayuden a entender mejor el mundo en el que vivimos y las empresas para las que trabajamos como los negocios sostenibles que deben ser, de una manera más general.

Por mi experiencia, recomiendo a los actuales alumnos comenzar con sus prácticas profesionales aún como estudiantes, incluso antes de elegir el área terminal, esto les permitirá identificar con mayor claridad a qué específicamente se quieren dedicar, además de ganar experiencia en la práctica. He escuchado que hay organizaciones, privadas sobre todo, que pueden tener reparos al contratar egresados de universidades públicas en México, sin embargo, en mi caso no he notado que eso sea un obstáculo mientras se cumpla con los requisitos adicionales como es el tema del dominio del inglés o un tercer idioma. Lo que sí he notado y me hace sentir muy orgullosa, es el prestigio que en el exterior tiene la Máxima Casa de Estudios de México.

La formación que me brindó la UNAM profundiza y destaca en su aspecto intelectual, dejando la práctica o la técnica como un segundo interés. Quizás por un tema de recursos, el enfoque se encuentra en el desarrollo de capacidades de análisis sobre la práctica profesional, lo traduzco en dominar el qué sobre el cómo. Es decir, personalmente me enfoco en qué es lo que quiero lograr, qué espero de cierto producto, de cierta iniciativa, luego viene el proceso operativo, que sería el cómo o con qué herramientas.

Con esta base, la formación técnica cae en su justo sitio. Esta, es más fácil de encontrar en el trabajo diario, en cursos específicos formales o a nivel autodidacta, sobre todo en los tiempos actuales.

El valor agregado de la formación que recibimos en las aulas de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, y en las charlas de pasillo con compañeros y profesores, es esa invitación a pensar, a cuestionar, reflexionar y formular nuestras opiniones.

Destaca también el ambiente de libertad y de apertura a las diferencias, sin prejuicios, buscando sumar, hacer mejor por la comunidad, por el país y, en consecuencia, por el mundo, sin

perder de vista a los más necesitados o vulnerables. Ese respeto a la individualidad me ha permitido entender el lugar en el que trabajo, una institución con un ideario católico, que, con sus características muy propias, busca también objetivos de desarrollo y bienestar para la sociedad.

Y ese es, al final, el objetivo que persigo en mi trabajo diario. Contribuir a la mejora de la sociedad, desde la Comunicación en organizaciones con objetivos que impacten positivamente en la sociedad. La época en que el enfoque único de las organizaciones era crear riqueza ha quedado atrás, gracias a la credibilidad que han ganado y su impacto.

Esos nuevos objetivos, más trascendentes, se logran con la participación de todas las áreas de la organización y ahí, el rol de la Comunicación Organizacional se vuelve protagonista.

El desarrollo de este trabajo me ha ayudado a refrendar mi objetivo de seguir desempeñándome profesionalmente en esta área de la Comunicación y a disfrutar mi crecimiento profesional. Definitivamente concluir el trabajo de titulación al terminar las clases universitarias es lo ideal y hacerlo ahora ha representado un proceso de actualización importante en mi forma de redactar o de citar que ha cambiado considerablemente con los años; sin embargo, aprovecho la ocasión como oportunidad de reflexión para mi crecimiento personal, que espero, pueda servir de inspiración, comparación o guía para algún compañero en el presente o en el futuro.

En los próximos años seguiré esforzándome para que mi práctica profesional genere un impacto positivo en mis compañeros, en mis jefes, en las personas que tengo la oportunidad de dirigir y en todos aquellos a quienes los proyectos en los que participo les impactan. Con esa visión es que buscaré seguir trabajando en instituciones que tengan una visión clara de lo que quieren lograr en beneficio de la sociedad, cada vez a un más alto nivel para llegar así llegar a más y más personas.

Referencias Bibliográficas

- Adler, R. (2005). *Comunicación Organizacional Principios y prácticas para negocios y profesiones*. México D. F.: McGraw Hill.
- Alloza, Á. (2015). Aproximación a la reputación y a la responsabilidad corporativa. En J. Benavides Delgado, & A. Monfort, *Comunicación y Empresa Responsable* (págs. 171-190). Navarra, España: EUNSA.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Gesgiblo, S. L.
- Argenti, P. (2014). *Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: McGraw Hill.
- Bajo, A. (2015). El diálogo empresa - stakeholders como fundamento de reconocimiento empresarial. En J. Benavides Delgado, & A. Monfort, *Comunicación y Empresa Responsable* (págs. 91-110). Navarra, España: EUNSA.
- Bolsa de Trabajo UV. (s. f.). *¿Qué son las prácticas profesionales y por qué es importante realizarlas?* Obtenido de Universidad Veracruzana: <https://www.uv.mx/bolsadetrabajo/files/2012/12/Que-son-las-practicas-profesionales.pdf>
- Diccionario Panhispánico del Español Jurídico. (2022). *Prelatura personal*. Obtenido de <https://dpej.rae.es/lema/prelatura-personal>
- Dircom - Asociación de directivos de comunicación. (2017). *Anuario de la Comunicación*. Madrid.
- Escrivá de Balaguer, J. (1989). *Conversaciones con Mons. Escrivá de Balaguer*. Madrid: Rialp.
- Fiske, J. (1982). *Introducción al Estudio de la Comunicación*. (P. T. Anzola, Ed.) Londres, Inglaterra: Methuen & Cc. Ud.
- Fuentes Chávez, M. (1994). *Tecnologías Sociales, Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional*. Arequipa, Perú: Impresiones Zenit.

Huamán, F. (9 de julio de 2022). Conferencia: Comunicación e Identidad. *Universidad de Piura*.

Educom 2022, Inspirar confianza en los entornos educativos. Piura, Perú.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (s. f.). *En las últimas 7 décadas economía peruana*

creció a un promedio anual de 3,8%. Obtenido de INEI:

<https://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/en-las-ultimas-7-decadas-economia-peruana-crecio-a-un-promedio-anual-de-38-12180/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática . (2022). *Principales Indicadores*. Obtenido de

INEI: <https://www.inei.gov.pe/>

Ipsos. (22 de enero de 2018). *El futuro de la Iglesia Católica*. Obtenido de Innovación y

Conocimiento: Sociedad: <https://www.ipsos.com/es-pe/el-futuro-de-la-iglesia#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Ipsos%2C%20el%2075%25%20de,24%20a%C3%B1os%20cae%20a%2069%25>

Lucas, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las comunicaciones*. Barcelona: Bosh casa

Editorial.

Mora, J. (2020). *El valor de la reputación*. Pamplona: EUNSA.

Opus Dei. (19 de mayo de 2021). *Pero, ¿qué es el Opus Dei?* Obtenido de [https://opusdei.org/es-](https://opusdei.org/es-pe/article/pero-que-es-el-opus-dei/)

[pe/article/pero-que-es-el-opus-dei/](https://opusdei.org/es-pe/article/pero-que-es-el-opus-dei/)

Opus Dei. (21 de julio de 2020). *Llamados a ser santos*. Obtenido de

<https://opusdei.org/es/article/llamados-a-ser-santos/>

Opus Dei. (26 de noviembre de 2020). *17 preguntas sobre la prelatura*. Obtenido de

<https://opusdei.org/es/article/17-preguntas-sobre-la-prelatura/#cuantasprelaturaspersonales>

Opus Dei. (28 de mayo de 2001). *Obras Corporativas*. Obtenido de [https://opusdei.org/es-](https://opusdei.org/es-pe/article/obras-corporativas/)

[pe/article/obras-corporativas/](https://opusdei.org/es-pe/article/obras-corporativas/)

Pepe, A. I. (2008). *La Construcción Permanente*. *Dixit*, 2-8.

- Peña, T., Castellano, Y., Díaz, D., & Padrón, W. (2016). Las Prácticas Profesionales como Potenciadoras del Perfil de Egreso: Caso: Escuela de Bibliotecología y Archivología de La Universidad del Zulia. *Paradigma*, 1(37), 211-230.
- Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo. (2022). *Beca 18*. Obtenido de Pronabec: <https://www.pronabec.gob.pe/beca-18/>
- Reyes Washington, R., Paredes Sandoval, D., Teran Andrade, M., Lema Lliguicota, P., & C, L. (2017). *Comunicación Organizacional*. Guayaquil, Ecuador: Grupo Compás.
- Sayago, L. (2009). Investigación en Comunicación Organizacional. *Libro electrónico*. El Cid Editor, apuntes. Obtenido de Investigación en Comunicación Organizacional: <https://bv.unir.net:2769/es/lc/unir/titulos/28706>
- Shannon, C. & Weaver, W. (1948). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, Il: Illinois UP.
- Socialhizo. (junio de 2021). *Mapa de Perú: División Política*. Obtenido de <https://www.socialhizo.com/geografia/mapas/mapa-de-peru-division-politica>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (27 de enero de 2017). *Sunedu otorga licenciamiento institucional a la Universidad de Piura*. Obtenido de SUNEDU: <https://www.sunedu.gob.pe/sunedu-otorga-licenciamiento-institucional-a-universidad-de-piura/>
- Facebook de la Universidad de Piura, *fanpage*. Obtenido de <https://www.facebook.com/udepiura>
- Instagram de la Universidad de Piura. Obtenido de <https://www.facebook.com/udepiura>
- LinkedIn de la Universidad de Piura. Obtenido de <https://www.linkedin.com/school/udepiura/>
- Twitter de la Universidad de Piura. Obtenido de <https://twitter.com/udep>
- Ritmo Comunicación. (2016). *Alineación Estratégica de la Comunicación. Universidad de Piura. Informe de Resultados*.
- Universidad de Piura. (2022). *Dirección de Comunicación*. Obtenido de <https://www.udep.edu.pe/dircom/>

Universidad de Piura. (2022). *Ideario*. Obtenido de <https://www.udep.edu.pe/sobre-udep/ideario/>

Universidad de Piura. (21 de abril de 2017). “*La reputación es esencial para la prosperidad de las organizaciones*”. Obtenido de <https://www.udep.edu.pe/hoy/2017/04/la-reputacion-es-esencial-para-la-prosperidad-de-las-organizaciones/>

Universidad de Piura. (9 de julio de 2014). “*La Universidad de Piura es un gran bien para las almas, para las inteligencias, para el pueblo entero del Perú...*”. Obtenido de <https://www.udep.edu.pe/hoy/2014/07/cuarenta-anos-visita-san-josemaria-peru/>

Velezmoro Montes, V. (2021). *Comenzó siendo pequeño. Historia de los primeros cincuenta años de la Universidad de Piura*. Piura: Universidad de Piura.

Boletín de Comunicación “Somos UDEP”. *Dirección de Comunicación*. Piura, Perú.

Boletín de Comunicación “Somos Ingeniería”. *Dirección de Comunicación*. Piura, Perú.

Manual de Operación y Funciones - Descripciones de Puesto. *Dirección de Comunicación*. Piura, Perú.

Planeación Estratégica de la Dirección de Comunicación. *Dirección de Comunicación*. Piura, Perú.

Bibliografía

Bonilla, C. (2001). *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*. México: Trillas.

Goldhaber, G. (1981). *Comunicación organizacional*. Traducción de José Mauel Balaguer. México: Logos Consorcio Editorial.

Hernandez Sampieri, Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., Méndez Valencia, S., & Mendoza Torres, C. P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Galindo, L. (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Pearson Educación.

Busquet, Medina (2017). *La investigación en comunicación. ¿Qué debemos saber? ¿qué pasos debemos seguir?* España: Editorial UOC