



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**Escuela Nacional de Estudios Profesionales
ACATLÁN**



**IDENTIDAD E IMAGEN INSTITUCIONAL
EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA FIDEL VELÁZQUEZ**

Memorias de Desempeño Profesional
Para obtener el título de:

Licenciado en Periodismo y Comunicación Colectiva

P R E S E N T A

Edgar Olvera Espinosa

Asesor: M. José de Jesús González Almaguer



Noviembre de 2004



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.

A todos mis profesores:
que vieron en mi al profesionista que hoy soy

A David:
Por ser mi mejor amigo y haber estado durante tardes y noches a la espera de lo que tenía que contarle.

A Fernando y Felipe:
Por enseñarme lo que hay en mí.

A mis hermanos:
Por comprender mi humor y dedicación al trabajo y a la carrera.

A mi mamá:
Por haberme dicho siempre: ¡tu puedes!, su cariño y su incondicional escuchar.

A mi Padre:
Por haber reprendido lo que tenía que reprender, haberme apoyado en lo que me tenía que apoyar, pero sobre todo por haber confiado en mí y dejarme ser, porque gracias a eso soy lo que hoy soy.

A mis angelitos:
Que siempre han estado conmigo, en las buenas y en las malas, con hambre y con frío, en el dolor y en la alegría, aunque una de ellas me ve ya desde allá arriba.

Pero sobre todo a DIOS:
Por haberme dado el valor, el carácter, los retos, las oportunidades y haberme puesto en el camino indicado.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
1 Funcionamiento de las instituciones y la influencia de la comunicación en sus relaciones.	11
1.1 Principios básicos que rigen a los sistemas.....	11
1.2 La comunicación y la empresa.....	13
1.2.1 La comunicación organizacional.....	15
1.3 Definición de imagen institucional de acuerdo a varios autores.....	18
1.4 La Semiosis.....	20
1.4.1 La imagen hoy.....	21
1.4.2 La imagen corporativa y la realidad.....	23
1.5 Definición de identidad institucional de acuerdo a varios autores.....	25
1.5.1 Identidad y atributos corporativos.....	28
1.5.2 Identidad hacia un grupo.....	28
1.6 Imaginando a la empresa.....	29
1.6.1 Tipos de organigramas y su función.....	30
1.6.2 Sentidos de la comunicación organizacional.....	32
1.7 Los medios de comunicación en las organizaciones.....	34
1.7.1 Medios formales de comunicación: comunicación escrita.	34
1.7.2 Medios informales de comunicación.....	36
1.7.3 Influencia de los medios masivos en la organización.....	37
1.8 Imagen de la compañía: Contrólela o ella lo controlará.	37
1.8.1 Seis factores que controlan la imagen de la compañía..	38
1.8.2 Logotipos y signos en la organización.....	40
1.8.3 Importancia de la imagen gráfica.....	42
1.9 Importancia de la comunicación no verbal.....	43
1.10 Importancia de la misión, visión y objetivos institucionales.	44
2 La Universidad Tecnológica Fidel Velázquez, como organización	48
2.1 Algunos aspectos del Programa de Modernización Educativa 1989-1994	48
2.2 Un Modelo Educativo de Vanguardia.....	50
2.3 Perfil del Técnico Superior Universitario.....	55
2.4 La calidad como misión.....	56

2.5	La dependencia gubernamental de las Universidades Tecnológicas.....	58
2.6	Antecedentes históricos de la Ex-hacienda la Encarnación	61
2.7	Creación de la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez	63
2.8	Breve entrevista a Don Fidel Velázquez.....	64
2.9	La UTFV hasta ahora.....	67
3	Análisis organizacional de la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez.	70
3.1	El sistema de la UTFV.....	70
3.1.1	Organigrama de la UTFV.....	71
3.2	La Imagen de la UTFV	72
3.2.1	La imagen que el personal tiene de la UTFV	73
3.2.2	La imagen que se proyecta en públicos externos a la UTFV.....	74
3.3	Sondeo interno.....	77
3.4	Sondeo externo (Estudio realizado por el UNITEC).....	78
3.5	Misión, Visión y Política de la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez.....	79
3.6	Documentos de identidad e imagen institucional.....	80
3.7	Aspectos importantes de la cultura organizacional.....	81
3.7.1	Dimensiones de la Identidad.....	85
3.8	Modelos de Comunicación Estratégica.....	86
3.9	Consideraciones generales acerca de los programas ..	86
3.10	Técnicas para la gestión y control de programas.....	87
3.10.1	Programación.....	88
3.10.2	Etapa analítica.....	88
4.	Propuesta de mejora organizacional	95
4.1	Análisis de resultados.....	95
4.1.1.	Características del sistema.....	95
4.1.2.	Descripción del Organigrama y su dinámica.....	98
4.1.3.	La imagen de la UTFV	100
4.1.4.	La imagen que el personal tiene de la UTFV.....	102
4.1.5.	La imagen que se proyecta a públicos externos.....	104
4.1.6.	Sondeo Interno.....	110
4.1.7.	Sondeo Externo.....	119
4.1.8.	Misión Visión y Política.....	123
4.1.9.	Documentos de Identidad e Imagen Institucional.....	124
4.1.10.	Cultura organizacional.....	124

4.1.11.	Dimensiones de la identidad.....	128
4.1.12.	Consideraciones para el Programa de Identidad e Imagen Institucional en la UTFV.....	129
4.2	Propuestas.....	139
4.2.1	Creación de Mascota UTFV.....	141
4.2.2	El uso de la comunicación formal e informal para generar integración.....	141
4.2.3	Difusión Interna de la Imagen institucional.....	142
4.2.4	Creación de Boletín interno informativo.....	142
4.2.5	Sensibilizar al personal de la UTFV.....	142
4.2.6	Difusión a través de medios alternativos al exterior de la UTFV.....	143
4.2.7	El apoyo de los medios de comunicación.....	143
4.3	Resultados y Premisas de Investigación.....	143
CONCLUSIONES.....		145
BIBLIOGRAFÍA.....		152
ANEXOS.....		154

INTRODUCCIÓN

La presente investigación es resultado del desempeño profesional en la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez, como responsable del Departamento de Prensa y Difusión. Opté por esta opción de titulación y por este tema de investigación con la finalidad de exponer el ejercicio que se tienen en esta rama de la comunicación, que muchos desconocen.

Las carreras afines a comunicación generalmente se saturan por la gran cantidad de jóvenes que eligen esta opción de estudios por la inquietud de desarrollarse en los medios de comunicación electrónicos o impresos, que son los que conocemos y con los que crecemos desde niños, (recordemos que para muchos fue y es, como parte de la familia, criados por la TV), aprendemos a través e imágenes y sonidos, y cuando podemos comunicarlos nuestra madurez cambia. Pero cuando nos enseñan que las buenas relaciones en las instituciones son para el bien común, generalmente aprendemos relaciones "ganar - perder" en las que uno debe ser el ganador y ser el número uno ser mejor que la mayoría. No nos enseñaron que la comunicación empática es más eficaz, que es mejor escuchar que oír, que el buen líder es un buen comunicador e integrador, son cosas que no se aprenden en el seno familiar, que sólo se aprenden a través de la formación profesional y la experiencia.

En el ejercicio profesional se aprende que no escogemos a los jefes, a nuestros compañeros de trabajo, la institución en la que trabajemos suele ser circunstancial (dada la situación económica actual en México), de tal manera que se debe convivir diariamente con gente que es afín a uno, o la que es totalmente opuesta en formación, intereses, actitudes y disposición. De tal manera que tanto en el ámbito personal como institucional, la comunicación persuasiva es una vía para lograr el cambio de actitudes y comportamientos, pero no sólo de una persona sino de toda una institución.

¿Con qué finalidad? Se puede hablar de incrementar la productividad en las empresas; implementar, mantener y mejorar la calidad; elevar las ventas; ser el mejor dentro del mercado; conseguir un cliente, etc. O simplemente lograr que el trabajo de cada integrante de la institución sea placentero, lograr que el trabajo se haga por placer, lograr un cariño hacia la institución y la unión de los esfuerzos hacia un objetivo en común, o simplemente que el personal diga: Trabajo en lo que me gusta... y me pagan.

Todo, a través de una adecuada comunicación Institucional, Identidad e Imagen Institucional.

Esta Memoria de Desempeño, muestra aspectos que en la práctica profesional no sería tan fácil aseverar, pues aquí hubo un proceso de investigación paulatino, que llevó una planeación, ejecución y evaluación. En la institución el trabajo es muy acelerado, pocas veces se da el tiempo para la investigación, para desarrollar, pues la dinámica laboral no lo permite. Curiosamente la constante evaluación, lleva a un control que hace cotidiano el reflexionar sobre lo acontecido y lo que debe acontecer, pero poco tiempo se da para la planeación, aspecto que se convierte en una contradicción, pues si no hay planeación, el resultado de lo evaluado no va a ser positivo.

Por ello en este trabajo se presenta una propuesta fundamentada en lo que ocurre en la misma institución, y que aunque esta a la vista de todos, pues cada integrante de la misma es un actor de la comunicación, no se evidenciará hasta no ser estudiado, tarea que cómo comunicólogo, me corresponde desempeñar. La experiencia y el desempeño profesional, permiten ver lo que otros no ven aunque se conviva en el mismo espacio.

En este trabajo, se hace un importante enlace entre el trabajo académico y la experiencia adquirida en el desempeño profesional, pues en el quehacer laboral, debe uno acoplarse a una dinámica de trabajo intensiva en el que no hay margen de error, pues estos generan un costo para la organización, y en la actividad académica no va más allá de irse a extraordinario. La dinámica profesional exige una estrecha relación pensamiento – planeación – acción, en la que generalmente no hay tiempo para hacer una explicación teórica, de allí que en este trabajo se presenta un sustento de lo que quizá de alguna manera ya tenía vislumbrado, es decir, que al inicio del trabajo ya sabía la dirección que iba a tomar, pero muy importante es presentar los fundamentos.

El presente trabajo, se derivó de la observación en el desarrollo profesional, pues aunque el área de la cual soy responsable, no administra directamente la imagen institucional sin embargo, debido a la formación universitaria que tuve y la experiencia previa profesional comencé a detectar algunos aspectos que se evidenciaban como un problema institucional, pero nadie los había identificado como de identidad e imagen institucional, por lo que empecé a especular al respecto y ha formular algunas posibles soluciones, de tal manera que cuando las organicé y las presenté a las autoridades, me dieron la pauta para emprender un Programa de Identidad e Imagen Institucional, que si bien no se presenta en su totalidad, sí se muestra una etapa muy

importante: el análisis. Qué si bien es un punto de partida, en el desempeño profesional, habré de desarrollar la implementación del mismo y establecer los parámetros, instrumentos, herramientas y acciones, que permitan mantenerlo.

TEMA

Estrategias de comunicación organizacional e imagen corporativa aplicadas a una institución de educación superior pública: La Universidad Tecnológica Fidel Velázquez (UTFV).

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué estrategias de la comunicación es posible emplear para generar identidad y mejorar la imagen institucional que tiene los diferentes públicos con respecto a la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez?

PREMISAS DE INVESTIGACIÓN

El adecuado empleo de la comunicación institucional, es una estrategia de suma importancia para mejorar la identidad e imagen institucional de la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez.

Premisas de investigación alternativas

- El Nombre de la Universidad dificulta la generación de una identidad institucional.
- El título que ofrece la UTFV, de Técnico Superior Universitario, afecta la imagen institucional.
- El compromiso de las autoridades en la UTFV, por promover una imagen institucional positiva a sus diferentes públicos, es una estrategia que favorecerá la identidad institucional.

OBJETIVO GENERAL

Determinar una estrategia de comunicación institucional que permita mejorar la identidad e imagen institucional de la UTFV.

OBJETIVOS PARTICULARES

1. Revisar los conceptos de Identidad e Imagen Institucional de acuerdo con varios autores.
2. Explicar mediante que instrumentos se va analizar la Identidad e Imagen Institucional de la UTFV.
3. Determinar los factores que mejoran y afectan la Identidad e Imagen Institucional de la UTFV.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La imagen que una institución educativa presenta tanto al público en general como a sus posibles clientes potenciales es muy importante, pues a partir de esa imagen que se genera, un alumno de bachillerato optará por decidir una u otra alternativa.

Por ello, es muy importante fortalecer la imagen institucional antes de comenzar con una estrategia de campaña apoyada en los medios de comunicación masiva.

Contexto

La Universidad Tecnológica Fidel Velázquez, pertenece al sistema de Universidades Tecnológicas, creado por la Secretaría de Educación Pública en 1990, mismo que partió de un estudio en 1989 para elevar la calidad de la Educación Superior, del cual se arrojó una comparación de modelos educativos de países de primer mundo, tales, como Estados Unidos, Francia, Alemania, Canadá y Japón, adoptando el modelo de los Institutos Universitarios de Tecnología de Francia (IUT's), para crear la Universidades Tecnológicas (UT's), en las que los alumnos que egresaron del bachillerato tienen la oportunidad de obtener un título profesional bajo un programa de formación intensiva en dos años, de "Técnico Superior Universitario" (TSU).

La Secretaría de Educación Pública, determinó que se entregaría este título, porque es un tipo de profesionista que hace falta en la industria mexicana: Personal altamente capacitado en las áreas de aplicación de tecnología, especializado y con una formación práctica. Los TSU, tendrían la opción a continuar con estudios de licenciatura y concluirla en un periodo de año o año y medio, a través de un segundo ciclo que se planteó en la misma universidad, y que finalmente se lleva a cabo en otras universidades con las que se han firmado convenios.

Se planeó que las Universidades Tecnológicas, respondieran a las demandas de la industria de la región donde se establecen, de tal manera que se generara desarrollo y se establecieran fuerte vínculos entre la Universidad y la Empresa, de tal modo que ambas instituciones obtuvieran beneficios mutuos.

Problemática

Aunque el modelo educativo tiene 10 años en México, no es del dominio popular, de tal manera que se presenta una resistencia por parte de los

egresados de bachillerato a creer en la efectividad del mismo. Ni siquiera el personal de la Universidad cree en el modelo, no lo conocen y no existe el compromiso de generar desarrollo.

Lo anterior, producto de una falta de identidad hacia la institución, aspecto que las autoridades han dejado de lado y no se ha tomado en cuenta la importancia de la misma.

La identidad hacia una institución es como formar parte de una familia, tener la conciencia y el compromiso de que la unión de esfuerzos es para lograr las metas institucionales y que las mismas deben ser también personales. La identidad, es posible lograrla a través de estrategias de comunicación interna, y así dar conocer los objetivos de la institución de tal manera que sean atractivos para la comunidad interna.

VARIABLES

1. Dependiente: La identidad e imagen institucional de la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez, depende de la percepción que su personal tiene de ella.
2. Independiente: Las carencias materiales y de infraestructura, influyen en la identidad e imagen institucional de la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez.

1 Funcionamiento de las instituciones y la influencia de la comunicación en sus relaciones.

Los conceptos que en este capítulo se presentan, son importantes para comprender y explicar la presente memoria de desempeño, pues durante el ejercicio profesional, los términos se emplean en el lenguaje cotidiano sin detenerse a pensar en el significado de cada palabra y los procesos a los que estas llevan, como cuando se habla de sistema.

El manejar estos términos en el desempeño profesional, presupone una experiencia previa que es la académica la que tuvo lugar en las aulas, para convertirse en este sentido en experiencia profesional.

Es por ello que en este capítulo explico el funcionamiento de las instituciones y la influencia de la comunicación en sus relaciones, desde un fundamento teórico, ya que es muy importante que todo lo que se dice y se hace como profesional, tenga un sustento.

Para la presente investigación se toma en cuenta la teoría de sistemas en lugar de la teoría estructuralista dado que esta se centra en el mensaje, como elemento de comunicación y no se pretende estudiar un mensaje en particular sino elaborar un análisis organizacional para determinar estrategias comunicacionales que permitan mejorar la identidad e imagen institucional del sistema, ya que ésta tiene que ver con las relaciones que existen dentro de él y con su ambiente. Sin embargo, se empleará el término estructura, con base en la definición de la Teoría General de Sistemas.

1.1 Principios básicos que rigen a los sistemas

De la Teoría General de los Sistemas se tomó las nociones de sistema, suprasistema y macrosistema, así como la noción de estructura, respecto a que la afectación a uno de los elementos de un sistema incide sobre todos los demás.

Homeostasis: Es un principio de equilibrio que regula a todo sistema, así como también a todos sus componentes estructurales, este equilibrio no es estático sino dinámico.

Interdependencia: Se refiere a las relaciones que existen entre los elementos del sistema, y entre éste y su medio. Estas relaciones será pues intrasistémicas (entre los elementos del sistema) y/o intersistémicas (entre el sistema y su medio). Si hubiera un cambio que

afectase a parte del sistema o particularmente a algunos de sus elementos, todo el sistema se verá afectado.

Entropía: Todo sistema está afectado por una tendencia hacia el desorden, hacia su desorganización. Cuanto mayor sea la entropía, menor es la información que el sistema recibe y, por consiguiente, mayor la incertidumbre. La entropía puede ser:

Positiva: los sistemas tienden al caos y a la incertidumbre;

Negativa: los sistemas tratan de evitar su destrucción, lograr la supervivencia a partir de la búsqueda del orden.

Incetidumbre: Es la probabilidad incierta de que un hecho ocurra, esto genera incertidumbre. La incertidumbre, en tanto falta de predictibilidad, es generadora de cierto desorden e inestabilidad.

Teleología: Es la tendencia permanente, que todo sistema posee, de orientarse a la consecución de un fin.

Equifinalidad: Cada componente del sistema, en cumplimiento de su función, y aunque sea por caminos diferentes, igualmente llegará al mismo fin.

Para el análisis de los sistemas frecuentemente se recurre a los siguientes conceptos:

Input: son los recursos que el sistema toma de su medio ambiente. Estos recursos son los que posibilitan el funcionamiento. Para la Comunicación Estratégica es de suma importancia la información que el sistema empresa toma del supra y macrosistema.

Transformación: Es el proceso mediante el cual, los *input* son convertidos en *output*. La información que el sistema empresa recoge de su entorno, es procesada a través de un conjunto de operaciones técnicas.

Output: son el producto resultante de la operación de transformación; el sistema luego los descarga en su medio ambiente. El sistema empresa convierte recursos de emisión en mensajes que serán comunicados a los distintos públicos.

Coordinación: para el logro de sus fines, el sistema empresa habrá de coordinarse en la búsqueda de una cooperación armónica entre cada una de sus acciones comunicacionales.

Feed back: Es toda información que el sistema ponga en el medio para que luego vuelva a él, desde luego cargada de nuevos datos.

Estructura: Son todos los componentes que forman a un sistema determinado y las relaciones que entre ellos mantienen¹.

1.2 La comunicación y la empresa

Así como no existen dos huellas digitales iguales, no existen dos empresas iguales², toda empresa es única. La empresa tiene una personalidad, dinámica e irreplicable de una configuración de factores de los que emerge la singularidad de la empresa. Esa personalidad corporativa es lo que hace que esa empresa sea una y no otra, integrada por los factores, circunstancias, situaciones sociales. Estados anímicos de quienes la integran, el momento en que interactúan, etc.

Para comunicar acerca de la empresa hay que conocerla, descubrir lo que la hace única y singular y para ello debemos apropiarnos de su realidad. En este sentido, la personalidad corporativa, es un eficaz marco de referencia, que permite trazar una estrategia comunicacional con mensajes coherentes, creíbles y debidamente dimensionados.

“Comunicación Estratégica” ha privilegiado el ámbito empresarial para el desarrollo de los temas abordados, razón por la cual se ha adjetivado a cada una de las temáticas de intervención como corporativas. En los Estados Unidos e Inglaterra donde se realizaron los primeros estudios y se publicaron los primeros trabajos sobre esta temáticas de intervención se le denomina **Corporate**, y se habla de Corporate personality, Corporate identity, Corporate image, Corporate communications, Corporate Cultures, etc. En los países hispanohablantes, particularmente en Sudamérica, existe un prejuicio muy especial hacia el término **Corporación**, más allá del prejuicio debe tenerse en cuenta la polisemia del mismo. Debido a esto habitualmente se utiliza la adjetivación **Institucional**, en reemplazo de **Corporativo**. Por ello, el autor decide no emplear el reemplazo, dado que para él, la empresa como institución se refiere a una aspecto específico de la misma: su sentido social. Sin embargo, dado que el carácter de la institución en análisis, es de servicio y no es de carácter lucrativo o comercial, se empleará el término **Institucional** para esta investigación, aunque otros autores lo citen como **Corporativo** o empresarial y se respetará los términos que ellos manejan.

¹ Schiensohn, 1990, pp. 124-127.

² Schiensohn, 1990, p. 33

La comunicación es una actividad fundamental para una institución, ya que a través de ella se entablan, mantienen y fomentan las relaciones. Dicho acto es más complejo cuando los factores que intervienen en ella aumentan, pues no es lo mismo la comunicación interpersonal, que la comunicación entre instituciones, ya sea públicas o privadas.

Es común observar que una empresa hable más de sus productos que de sí misma, ya que es lo que debe promover y dar a conocer, aunque sin desearlo comunica también acerca de sí misma. Lo cual le brinda una oportunidad de prevenir actitudes en sus clientes y/o usuarios.

Particularmente en las empresas, tomando en cuenta que los fines son comerciales, se tiene por objetivo el beneficio económico a través de estrategias de comunicación orientadas a la persuasión. En el intento, debe cuidarse lo que se va a decir, pues al comparar su producto o servicio con el de la competencia, cabe la posibilidad de hablar más de sí mismo que del otro.

Por ello, debe planearse la comunicación en la empresa, pues con simple actuación pública, se hace de compromisos.

De acuerdo a la teoría estructural de la demanda, el consumidor percibe a los productos como estructuras, configuradas por diversos elementos: Calidad, precio, publicidad, envase, punto de venta, etc. Cada uno de ellos ofrece ventajas y desventajas, de las cuales el consumidor valora y elige.

Las ventajas diferenciales que el consumidor valora son: racionales, emocionales e institucionales, que desde luego no se perciben de manera dissociada, sino como un todo. La institución, se constituye como una clave significativa de esa elección, ya que implica tomar en cuenta el prestigio de la empresa. De allí la importancia de la publicidad institucional, en la que pocas empresas invierten. De tal manera que la publicidad acerca de un producto, no es más o menos importante que la institucional.

Por ello una empresa debe hacerse oír, comprender y diferenciar, lo cual involucra relacionarse con los diversos públicos: empleados, proveedores, accionistas, distribuidores, clientes, etc. Y en general con la sociedad.

Por otro lado, la sociedad requiere estar informada, saber que son y lo que hacen las empresas, y ante la preferencia del anonimato, "la

empresa lejos de reducir la posibilidad de ser blanco de controversias, se acerca a la vulnerabilidad”³.

Lo anterior, nos lleva a describir “la no comunicación” en la empresa, es decir cuando una empresa rehuye a comunicarse. Suele ocurrir porque la mayoría de los seres humanos, debido a los prejuicios, antes de aceptar una nueva información la acomodan de acuerdo a los referentes que se poseen en un principio, de tal manera que cuando hay un vacío de información, éste es llenado no precisamente por los mejores conceptos.

La empresa manifiesta comportamientos, ya sea con su personal, al colocar un producto en el mercado, con la atención a sus clientes, publicando avisos, al pagar sus impuestos, etc. Cada una de esas actividades, es portadora de un mensaje y de manera explícita o implícita comunican.

La “no comunicación” es un sinónimo de no conducta y eso no es posible, ya que lo más cercano a la “no conducta” es la muerte, y hasta la muerte comunica, ya que cualquier persona puede inferir cuando otra esta muerta, por lo tanto cuando una empresa opta por la “no comunicación”, esta provocando comunicación negativa, lo cual significa vivir muy cerca de la muerte⁴.

La empresa genera un conjunto de mensajes significativos, los cuales son sintetizados mentalmente por el receptor, esta síntesis se elabora con base a lo mensajes explícitos e implícitos, voluntarios o no, por lo que hay que poner especial cuidado en la coherencia.

1.2.1 La comunicación organizacional

En primer lugar, la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, es el proceso social más importante, sin ella el hombre se encontraría en el primer peldaño de su desarrollo, no existiría sociedad, cultura o civilización. Por lo tanto, no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esa perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

Por otra parte la Comunicación organizacional, es también una disciplina cuyo objeto de estudio es precisamente la forma en que se da el

³ Schiensohn, 1990, p. 25

⁴ Schiensohn, 1990, pp. 27 y 28.

fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre las organizaciones y su medio.

La comunicación organizacional, es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio; o bien a influir en las opiniones, conductas y actitudes de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última, cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. Lo cual, debe partir de una investigación para detectar las áreas de oportunidad en materia de comunicación⁵.

Algunos de los conceptos más utilizados en esta materia son:

- Comunicación Interna: conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, para mantenerlos informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos organizacionales.
- Comunicación Externa: Mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener y mejorar sus relaciones con ellos y proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.
- Relaciones Públicas: Conjunto de actividades y programas de comunicación de cualquier organización para crear y mantener o mejorar las relaciones con sus diferentes públicos.
- Publicidad: Mensajes emitidos para promover o incrementar la venta de productos o servicios de la organización.
- Publicidad Institucional: Mensajes emitidos que persiguen evocar en el público una imagen favorable de la organización, es un instrumento de las relaciones públicas⁶.
- Organización: Se refiere a la experiencia de orden y coordinación entre un grupo de personas con objetivos comunes.
- Cultura: Desde una perspectiva antropológica se considera la cultura como la base del comportamiento humano y la cultura del ser humano aparece como una colección de valores y prácticas que éste ha ido aprendiendo de su entorno cultural a lo largo de su vida e influye en su comportamiento.
- Cultura organizacional: es un concepto derivado de dos teorías, la de cultura como conjunto compartido de creencias y símbolos; y la de organización, como red de significados e imágenes mas o menos compartidas por el personal de la empresa.

⁵ Fernández. 1990, pp. 30-31.

⁶ Fernández. 1990 pp. 30-31.

- Valores de la organización: son los ejes de la conducta de la empresa y están íntimamente relacionadas con los propósitos de la misma, considerados como las interacciones planteadas por la alta dirección, con el objeto de que los empleados, en todos sus niveles, asuman los objetivos básicos de la empresa. Los valores de la empresa, forman el corazón de la cultura, normalmente son implantados por los héroes de la organización.
- Condicionantes de la cultura de la empresa: Ya sea interno o externo, que no es más que la evolución de las relaciones internas y externas de la organización, y las preferencias que ellos tengan⁷.
- Ambiente o clima organizacional: las percepciones que los integrantes de una organización tienen de sus características propias como empresa. Han sido definidos como: "las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral", como por ejemplo: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general, etc.⁸.
- Misión: se identifica con lo que es la organización, su razón de ser, y la contribución que puede hacer a la sociedad en que actúa. La misión relaciona el aspecto racional con el emocional de la empresa, es un punto de partida para la actividad de la empresa⁹.

La función de la comunicación organizacional, es contribuir a la integración de la organización y al logro de objetivos, por lo tanto es necesario definir la estrategia referida, a partir de la imagen que la organización desee evocar hacia adentro y hacia afuera, de acuerdo con su propia cultura.

En este sentido, de los conceptos que se describieron en los párrafos anteriores, es posible construir un concepto con el cual entenderemos la comunicación organizacional. En primera instancia, al referirse a la organización como experiencia de orden y coordinación entre un grupo de personas con objetivos comunes, implica que la comunicación es la herramienta que va a coadyuvar para que esto se dé, pues sin la comunicación no podría existir un orden que lleve a un grupo de personas a cumplir un mismo fin. Por lo que es también, el lazo que va a hacer posible la unión de un sistema con otro y la adecuación de las conductas hacia el interior y el exterior del sistema.

7 Sans de la T., 1994, p. 29

8 http://www.novagestion.cl/html_nova/clima.html

9 Sans de la T., 1994, p. 38

1.3 Definición de imagen institucional de acuerdo a varios autores.

Con base en **Comunicación Estratégica**, la imagen por definición significa semejanza con la realidad, aunque suele interpretarse como algo opuesto a la realidad o una verdad a medias.

Ricardo Homs, en su libro **Creadores de Imagen Mexicana** la define como la personalidad distintiva de una institución o empresa. Sin embargo también define la comunicación organizacional: Actividad que tiende a la creación y mantenimiento de una imagen pública positiva, de una institución. Se diferencia de las relaciones públicas en que centra su estrategia en el manejo oportuno y eficiente de la información, y en la creación de canales de comunicación con el público de la institución, mientras que las relaciones públicas lo hacen por medio de la organización de eventos¹⁰.

Éste autor, da la definición de ambos términos, que no se contraponen, sino se complementan y dependen el uno del otro, discusión que no se llevará a cabo en esta investigación. Por otra parte Homs, en la comunicación en la empresa define la imagen institucional como a personalidad que una institución o persona física proyecta y que con el sólo hecho de existir y ser percibidos por los demás le pone a la institución en circunstancias que la hace capaz de ser sujeto de proyectar una imagen. A su vez esa propiedad le confiere la característica de poder controlar esa imagen a través de los medios y estrategias adecuados¹¹.

No pretendo entrar en detalles de si la institución primero es y luego existe o viceversa, sólo me refiero a una organización que posee personalidad física o moral, desde el punto de vista legal.

Norberto Chávez en **La Imagen Corporativa**, hace la comparación con los conceptos de identidad institucional, comunicación institucional y realidad institucional. Al referirse a la imagen institucional lo hace como la forma de representación de la institución desarrollada por su audiencia, por los receptores de sus mensajes identificadores, procesados, metabolizados e integrados, se refiere sobre todo a un acto de recepción originado por: la inevitable recodificación implícita en la transformación del mensaje en imagen, y la distinta inercia de los procesos de identificación pública (imagen) respecto de los procesos de comunicación social. Para Chávez, la función de la imagen es producir un efecto de la realidad, un efecto ilusorio.

¹⁰ Homs, 1998, p. 155

¹¹ Homs, 1998, p. 64

La imagen institucional es para él, la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos tiene o construye de modo intencional o espontáneo.

Para Joan Costa, "tener una imagen", es tener una imagen mental. Ello posee un doble significado, en primer lugar supone la aptitud natural del individuo para reconstruir, en otro momento, una representación mental de alguien o de algo, implicando en esta reconstrucción los valores de forma y papel. En segundo lugar y correlativamente con esta aptitud, tener una imagen implica al mismo tiempo que el propio individuo receptor se haya expuesto a los efectos psicológicos de esta imagen; la imagen es la representación mental de una empresa que tiene la capacidad de condicionar y determinar, incluso, las actitudes de un grupo social en relación con esa empresa. Tener una imagen implica necesariamente, la existencia de un proceso. Dos rasgos sobresalen a la primera vista: la duración del proceso que puede ser más o menos dilatada en el tiempo, en función de la frecuencia de impactos recibidos, y la intensidad psicológica con la que la imagen concierne al receptor. A consecuencia de la duración del proceso y de la intensidad psicológica de la imagen, aparece una nueva dimensión, la persistencia de la imagen en la memoria social, que se puede dividir artificialmente en dos: En primer, lugar tenemos un objeto configurado por una serie de rasgos que lo distinguen de los demás (una condición esencial del objeto percibido es su pregnancia), es decir una fuerza de anclaje visual, un impacto. La percepción supone un filtrado, o un acceso a las capas más profundas, que dependen fundamentalmente de la fuerza de impacto sobre la sensación y de la significación o la profundidad psicológica con que lo percibido concierne o no al receptor. Establecidas las condiciones de pregnancia e intensidad psicológica, el sistema nervioso central conduce a la memoria lo que será el embrión de una imagen del objeto percibido. Las percepciones sucesivas ocasionan a través del tiempo una reimpregnación de la memoria, en la cual se construye la imagen al mismo tiempo que se desarrolla en ella todo un sistema de asociaciones y de valores que se estabilizan más o menos en la mente.

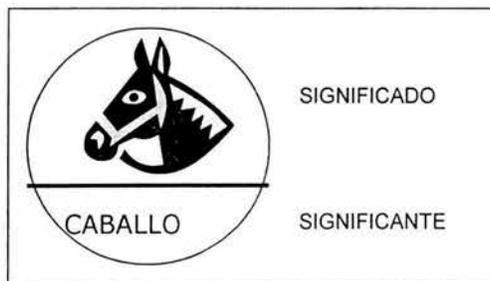
De las definiciones anteriores cabe destacar algunos conceptos, tales como el hecho de que Homs se refiere al aspecto de la percepción, en el que señala que por el hecho de existir ya se es sujeto a ser percibido, lo cual ya nos da un parámetro subjetivo pues la percepción varía de una persona a otra de acuerdo a la experiencia; y de Joan Costa, la retención en la memoria de lo más relevante de algo o alguien. De tal manera que tenemos: lo que se es, lo que se quiere proyectar que es y lo que se percibe que es, que en conjunto forman la imagen institucional.

1.4 La Semiosis.

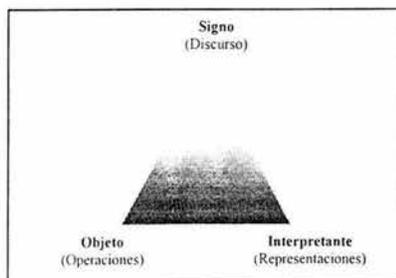
Para explicar el fenómeno de la imagen desde un punto de vista más técnico, apelaremos al proceso denominado semiosis¹².

Con respecto al signo lingüístico Raúl Ávila, cita los estudios de Ferdinand de Saussure, quién lo concibió como la asociación de una imagen acústica o significante y una imagen mental o significado. Dicho en otros términos en el signo están unidas dos partes. Una acústica perceptible por los sentidos y una mental que es evocada por el anterior, de manera que se puede esquematizar:

Significante y significado, están indisolublemente unidos en el signo.



Para Daniel Schiensohn, la semiosis es la resultante de la cooperación de tres componentes del proceso semiótico: Un signo, su objeto y su interpretante, que coadyuvan el proceso de producción de sentido y construcción de la realidad.



Soportes del proceso semiótico y su correlación con la teoría de los discursos

¹²Schiensohn, 1990, p. 110.

Hay una dimensión significativa del discurso corporativo, que es la que lo constituye en una experiencia real y verosímil, es una dimensión que transforma las señales en evidencias. Cuando afirmamos que la comunicación estratégica trabaja en la configuración de la imagen corporativa, estamos afirmando que no se trabaja sobre objetos concretos, sino sobre discursos imaginarios, la dimensión significativa del discurso corporativo.

La semiosis corporativa se produce en forma espontánea; los públicos asignan significados a los significantes independientemente de la voluntad de la empresa.

La comunicación estratégica es una semiosis técnicamente asistida, una semiosis artificial, ya que mediante su intervención se intenta una manipulación voluntaria del discurso corporativo, y evitar de este modo, el libre juego de significantes, propios de la semiosis espontánea.

La comunicación estratégica es una especie de "súper yo"¹³ corporativo, que actúa sobre la conducta comunicacional de la empresa, reprimiendo la espontaneidad de los mensajes, para evitar de ese modo, identificaciones poco claras, divergentes o contradictorias.

Recordemos que Sigmund Freud, al hacer en análisis de la personalidad, la divide en ello, yo y súper yo. Donde el ello, son las pulsiones de vida y de muerte que se originan para la satisfacción de necesidades; el yo es la manifestación del ello controlado por el súper yo; y el súper yo, es el ideal del cómo debería ser el yo, es un juez que castiga y premia; en este caso: actúa sobre la conducta comunicacional de la empresa.

La comunicación estratégica, es una programación semántica, que consiste en seleccionar ciertos significantes (discurso) que canalicen eficazmente (operaciones) los sentidos pretendidos (representaciones), en la búsqueda de una determinada dinámica interaccional entre la empresa y sus públicos (pragmática).

1.4.1 La imagen hoy.

La sociedad tiene muchos prejuicios hacia el mundo de los negocios, y no es necesario darle muchos argumentos para que en ella inicie sus descargos. En algunos lugares más que en otros, en algunos casos con justificación, en otros no, lo cierto es que el debate esta abierto y la

¹³ Hall, 1989 cap. II - IV

empresa debe participar, ya que el silencio no es un buen negocio para ninguna empresa.

Hoy asistimos al enfrentamiento de dos corrientes de opinión. Por un lado están aquellos que se manifiestan a favor de una apertura económica, el ingreso de capitales extranjeros y las privatizaciones, y por el otro lado una cultura totalmente adversa a esto. Cada uno de ellos buscan atraerse las simpatías del gran público, y las empresas se hallan así en el mismo ojo del huracán.

Durante mucho tiempo las empresas se limitaron a vender sus productos, manteniéndose al margen de cualquier polémica. La batalla se libra en el campo de la información y los medios masivos.

Hoy las empresas deben ejercer enérgicamente su derecho de réplica, buscando un diálogo adulto y maduro con sus públicos.

La gestión de la imagen corporativa ya no puede ser tomada como una excentricidad que sólo pueden o deben hacer las empresas grandes de los países desarrollados. Hoy, esto es una necesidad vital para cualquier empresa que desee asegurar su existencia y óptimo funcionamiento.

En América Latina están cambiando los tiempos políticos y económicos. Se impone la transparencia, pues empieza a importar lo que piensa la **opinión pública**.

La empresa ha de relacionarse, involucrarse y comunicarse con sociedades que más de una vez le han sido hostiles. La empresa ha de hacer serios esfuerzos para llegar con sus mensajes y convencer de la legitimidad de sus negocios. Esta batalla de la imagen, y ha de ganarla aunque no sea fácil.

No olvidemos que la empresa no posee una imagen *per se*; sino que esta construida por quienes perciben la empresa. Es el fruto de una profunda reflexión y un arduo trabajo que comienza en la voluntad de excelencia de la alta gerencia, prosigue con el compromiso de toda la organización y culmina en las impresiones del público.

La imagen es realidad, es el resultado de un desempeño. Si la actuación es buena y la imagen negativa, se habrá fracasado como comunicador. Si la imagen es real y refleja una mala actuación, se habrá fracasado como gerente.

Entonces tenemos que, lo que se es, lo que se quiere proyectar que es y lo que se percibe que es, es susceptible de ser controlado tomando en cuenta que no existe en sí, sino que la imagen debe ser construida.

En este sentido, es posible determinar que la imagen no es una característica que la institución tiene por libre albedrío, sino que es resultado de un trabajo planeado que proyecta lo que el comunicador desea que se perciba de la misma.

1.4.2 La imagen corporativa y la realidad.

Norberto Chávez se refiere a la realidad institucional como un conjunto de rasgos y condiciones objetivas del ser social de la institución, situándose en pura factibilidad: se trata de datos objetivos, hechos reales anteriores e independientes de las formas de conciencia institucional.

Se trata de la materialidad del sujeto social (en sentido teórico), o sea el conjunto de condiciones empíricas en que plasma su existencia real como agente social. Dicha materialidad de la institución esta representada por elementos tales como:

- Su entidad jurídica y su funcionamiento legal concreto.
- Su estructura o modalidad organizativa y operativa.
- La índole y peculiaridades de su función.
- Su realidad económico-financiera.
- La infraestructura en que se sustente y su sistema de recursos materiales.
- Su integración social interna: individual, grupal, societaria, técnica, etc.
- El sistema de relaciones y condiciones de comunicación operativa interna y externa, etc.

Esta suerte de cuadro anatómico y fisiológico de la entidad no debe concebirse solamente como un esquema estático o corte sincrónico en la vida de la institución, sino que deben incluirse también en tanto constitutivos de la realidad institucional, los datos de su tendencia evolutiva concreta. Por realidad institucional debe entenderse no sólo un estado, sino también un proceso.

Así forman parte de la realidad de la institución, tanto los datos efectivamente materializados como leyes de tendencia o los procesos que va a ir modificando la propia realidad. Desde el punto de vista real

es tan real lo ya acaecido, como aquello que haya de ocurrir inevitablemente.

Por la misma razón también deben formar parte de la realidad institucional los proyectos institucionales, no sólo de acción externa sino, y muy especialmente, los proyectos de intervención sobre la propia institución. En su dimensión operativa, estos elementos son tan reales y efectivos como cualquiera de los hechos tangibles de la institución.

Los proyectos son un dato de la realidad institucional, pero sólo en tanto que determinen una serie de actividades y conductas reales, independientemente de la factibilidad de sus contenidos.

De todas las posibles segmentaciones internas de la realidad institucional resultará más operativa aquella que discrimine estas dos dimensiones (la situacional y la prospectiva), pues al momento de una intervención técnica, facilitarán la necesaria discriminación entre los campos de trabajo en diagnóstico y pronóstico, respectivamente.

Para Daniel Schiensohn, explicar la realidad en este sentido, la empresa genera un conjunto de mensajes significativos, los cuales son sintetizados mentalmente por el receptor. Esta síntesis se elabora con base en mensajes explícitos, implícitos, voluntarios o no, por lo que hay que poner especial cuidado en la coherencia.

La comunicación estratégica, entiende que la articulación de la imagen corporativa, actos y mensajes son indisociables; por ello, es fundamental la coherencia entre actos y mensajes.

Actos y mensajes han de corresponderse para minimizar el riesgo que significaría caer en una ingobernabilidad comunicativa absoluta.

"Generalmente se considera a la palabra imagen como algo peyorativo, como algo falso, opuesto a la verdad. Probablemente, esta suposición se origine en la idea errónea de considerar el mecanismo de figuración de la imagen como algo totalmente independiente de la veracidad"¹⁴. El autor dice errónea, porque es sólo una verdad a medias.

Sucede que, si bien es cierto que la idea de imagen puede operar como un eficaz elemento de manipulación coyuntural, no podemos perder de vista nunca el fin estratégico que buscamos. Entonces, una vez definido el fin estratégico, recién allí podremos determinar si esto resulta útil o no.

¹⁴ Schiensohn, 1990, p. 106.

A una empresa se le vota todos los días, si se la elige o se la rechaza, se le admira o se le repudia. Una empresa rinde exámenes cotidianamente, exámenes que consisten en evaluar el grado de coherencia que la empresa guarda entre los compromisos y los hechos, **entre lo que se declara y lo que se actúa.**

No hay cabida para la manipulación sin el consiguiente pago de un alto costo. Los públicos demandan responsabilidades que la empresa ha de interpretar, para hacer compatible de alguna forma, sus intereses con estas demandas.

Falsear la realidad no constituye una solución estratégica, sino una alternativa táctica que tarde o temprano **puede volverse en contra.**

Pensar que una empresa puede dominar su situación real, mediante el sólo establecimiento de una buena imagen, es como pensar que la salud del ser humano, puede ser óptima con el sólo uso de cosméticos.

Imagen por definición significa semejanza con la realidad. La empresa debe procurar que su imagen guarde una fuerte relación y coherencia con la realidad de su personalidad. Cualquier intento contrario puede traer aparejadas y serias dificultades operativas. Bastará con **procurar coherencia y credibilidad en el mensaje.**

De lo anterior, que es necesario sustentar la coherencia y credibilidad de los mensajes con la realidad institucional, y no procurar proyectar lo que a institución no es, pues si la empresa no se hace de esa credibilidad, difícilmente se le va a escuchar, habrá dificultad llevar una comunicación adecuada, pues existiría el prejuicio de si lo que se comunica es cierto o no, y ante ello se verá que se forman barreras de comunicación, por lo cual el mensaje será interpretado de diferente forma con base en la experiencia de cada integrante de la organización. Por ende, la realización de los objetivos no se verá favorecida. Por ello, sí mediante una programa de comunicación organizacional se consigue la confianza de los diferentes públicos, será mucho más fácil convencer, persuadir y modificar las conductas.

1.5 Definición de identidad institucional de acuerdo a varios autores.

Matemáticamente identidad se refiere a una igualdad algebraica que se verifica siempre, sea cualquiera el valor de las variables. Por definición se refiere a la calidad de idéntico o muy parecido.

Para comprender el concepto de identidad se consulta diversos autores, entre ellos cabe destacar la definición de identificación de Sigmund Freud: "En primer lugar, el psicoanálisis conoce a la identificación como la más temprana exteriorización de una ligazón afectiva con otra persona o un objeto; en segundo lugar se sustituye la ligazón afectiva mediante la introyección del objeto en el yo, por así decir; y, en tercer lugar puede nacer a raíz de cualquier comunidad que llegue a percibirse en una persona que no es objeto de las pulsiones sexuales. Mientras más significativa sea esa comunidad, tanto más exitosa podrá ser la identificación parcial y así corresponder al comienzo de una nueva ligazón"¹⁵. En este sentido, Freud explica que la identidad se puede llevar a cabo con una persona o un grupo, de allí se desprende el concepto de masa, en el cual no se profundizará, dado que este estudio se dirige a una institución en particular, con su propia personalidad y hecho que la caracterizan como sí. Sin embargo, de esta definición sí tomaré la importancia de los lazos afectivos.

Para Norberto Chávez en "La Imagen Corporativa", denomina a la identidad institucional como un fenómeno de la conciencia. La identidad institucional es el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución. Ese conjunto de atributos constituye un discurso, que se desarrolla en el seno de la institución de un modo análogo al de la identidad personal del individuo. La institución a través de su actividad regular y básicamente de su diálogo permanente con sus interlocutores, va generando formas de auto representación. Este discurso identificatorio no es unidimensional, sino que se va desdoblado en planos conforme a ciertos ejes referenciales básicos. Por ejemplo, entre dichos ejes uno fundamental, es aquel congruente con la discriminación hecha en el plano real: lo situacional y lo prospectivo, lo inmediato y lo proyectual.

Otro eje de oposiciones eficaz en la discriminación de planos internos en la identidad institucional es el que opone los aspectos internos o latentes a los aspectos externos o manifiestos de la identidad. De esa suerte se van desdoblado y combinando entre sí los planos de la identificación, componiendo un cuadro cuya complejidad será proporcional a la complejidad real y comunicacional de la institución. Para ejemplificar los dos ejes paradigmáticos planteados, veremos a parecer cuatro dimensiones de la propia identidad: Cada sujeto social tiene la idea de lo que es, y una idea de lo que quiere que crean que es; tiene una idea de lo que debe ser y una idea de lo que quiere que crean que él debe ser. En la dialéctica de estos cuatro elementos, de lo inmediato a lo proyectual, y de lo interno a lo manifiesto, a lo expreso, a lo socializado,

¹⁵ Freud, 1995, pp. 99-101.

se mueven los procesos de identificación. La identidad institucional debe pensarse no como un estado sino como un proceso identificatorio.

En todo acto de comunicación existe una capa de comunicación identificatoria, o sea alusiva a la identidad del emisor, y puede sostenerse que los mensajes identificatorios de una institución más numerosos y que cumplen con mayor contundencia esa función son aquellos cuya misión explícita no es aludir a la identidad institucional. La identidad es, tanto para el receptor como para el emisor, un mensaje predominantemente connotado; sólo un volumen mínimo de mensajes de la institución aluden de modo específico y directo a su identidad.

La identidad institucional es un contenido semántico adherido a todo tipo de significantes y que circula, por la totalidad de los canales de comunicación propios de la institución.

Pueden considerarse soportes de la identidad a la misma institución en su conjunto, o sea la totalidad de los hechos materiales y humanos detectables como propios de la institución. La institución es un territorio significativo que habla de sí mismo, que se auto simboliza a través de todas y cada una de sus regiones.

Para Sans de la Tajada, toda empresa necesita tener una personalidad propia, que permita identificarla, diferenciándola de las demás. Dicha personalidad constituye su identidad específica, su propio ser. Esa identidad se concreta por dos rasgos específicos: los físicos y los culturales. Los físicos incorporan elementos icónico-visuales, como signo de identidad, válidos para la identificación de la empresa desde su entorno, esto incluye una forma simbólica y una forma verbal, la marca y el logotipo. Los culturales, incorporan los elementos profundos de la propia esencia de creencias y valores de la empresa; es decir los rasgos de tipo conceptual y de comportamiento de la organización. Esto a su vez incorpora un plano ético, como lo son los valores propios de la organización y la concepción de su responsabilidad social con el entorno humano al que afecta su actividad.

Cabe añadir que la identidad de la empresa tiene tres dimensiones conceptuales y operativas, relacionadas en secuencia que tienen que ver con lo que la empresa **es**, lo que **dice** de sí misma que es y lo que los públicos que se relacionan con ella, **creen** que es la empresa. De esta manera identificamos dichas dimensiones, respectivamente, como la **identidad** propiamente dicha (el ser de la empresa) la **comunicación** que la empresa hace de su propia identidad, y finalmente el resultado de dicha comunicación en términos de **imagen** percibida por los públicos de la realidad empresarial.

Esta última definición es la que más se aproxima a lo que se desarrolla en esta investigación, pues se refiere a la coherencia entre el emisor, el mensaje y la percepción del receptor, lo que va a llevar a sustentar un sistema de comunicación completo.

1.5.1 Identidad y atributos corporativos.

Recordemos que Daniel Schiensohn, emplea el término corporación para referirse a la institución. En ese sentido, para él la identidad corporativa es el componente que menos varía de la empresa. Es decir que, para una corporación, la aparición de una nueva identidad implicaría la aparición de una nueva corporación. Por lo tanto la identidad corporativa esta conformada por todos aquellos rasgos que permiten distinguir a la empresa como diferente y singular, aquello que si desaparece, afecta decisivamente a la corporación. Es el producto del interjuego dialéctico de: aquello con lo que la empresa ha nacido; aquello en lo que la empresa se ha convertido; y sobre todo, aquello que la empresa decide ser, lo que nos lleva a que la identidad corporativa tiene una dimensión diagnóstica y una pronóstica.

Es muy importante resaltar esto que define Schiensohn, ya que se refiere a pasado, presente y futuro, es decir que toma en cuenta los antecedentes históricos, evalúa el presente y como resultado planea y proyecta a corto, mediano y largo plazo, para conseguir el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

1.5.2 Identidad hacia un grupo

De acuerdo con "la comunicación organizacional"¹⁶, una vez que el hombre ha satisfecho las necesidades de seguridad y fisiológicas, se puede pensar en una tarea de cumplimiento y realización social, donde entran el amor y la amistad, y cuanto más se siente el hombre parte integral de un grupo, (identificado con el grupo) y entre más generalizada sea tal sensación entre los miembros de una organización y compartan en mayor medida los intereses de esta, el sentimiento de confianza será compartido y todo ello promoverá la competencia, los méritos o la independencia, y de ahí partir a un mejoramiento en el nivel de jerarquía, reconocimiento y prestigio profesional, moral o personal.

¹⁶ Ramos, 1991, p. 57

Es decir, que si un empleado establece estos lazos afectivos e identidad hacia un grupo, incrementa la confianza en las relaciones personales y laborales, y entonces a partir de ello se puede hablar de un sentimiento de pertinencia, que Homs define como la tendencia que tiene el ser humano de agruparse y pertenecer a grupos, formales e informales. Sin embargo no cualquier grupo nos va a inspirar ese sentimiento, sino que nos va a inspirar el que tenga una filosofía propia, donde hay comunicación y valores compartidos, y proyectos comunes entre sus miembros.

Hay casos particulares en los que la imagen que proyectan las empresas, tiene tal prestigio que pertenecer a ellas es un lujo, pues el exceso de oferta de personal hacia ellas, proporciona un valor especial al simple hecho de pertenecer. Las compañías donde existe este orgullo por pertenecer o bien, la identidad hacia ese grupo, generalmente son estables y casi no tienen rotación de empleados, por lo que hace a la empresa deseable, interior y exteriormente, lo cual será un elemento de motivación.

Este concepto es muy importante para explicar una de las razones de ser de la identidad e imagen institucional, pues se relaciona tanto con lo que se proyecta al interior y exterior, como con las relaciones que se dan dentro del sistema para coadyuvar a la coordinación organización y en consecuencia al logro de objetivos.

1.6 Imaginando a la empresa

Lo real y lo objetivo es un aspecto externo a la persona, que es vivenciado a partir de la percepción que esa persona tiene de lo real. Es decir, el mundo externo del que tomamos conciencia, es una realidad mediatizada por nosotros; la recreación que hacemos del mundo externo, da origen a nuestro mundo interno. Cada uno de nosotros no reacciona ante una realidad neutral, sino que nuestra reacción esta inducida, por la percepción de esa realidad que poseemos, nuestra realidad; la cual se constituye por símbolos.

Los símbolos tienen un papel fundamental en el pensamiento humano, pero ha de tenerse en cuenta que todo símbolo introduce en la señal elementos capaces de confundir. Si bien es cierto, que una imagen vale más que mil palabras, no es menos cierto además que una imagen puede representar mil cosas diferentes.

En el sentido de ideas transmitidas-percibidas, las imágenes son símbolos, por lo cual su causística pertenece a la del universo simbólico.

Entendemos por imagen al total de percepciones e interrelaciones de pensamiento que cada persona asocia a una entidad. Puesto que la persona actúa con base en su conocimiento subjetivo, su comportamiento dependerá en gran parte, de las imágenes que habiten en su mundo interno.

Una empresa al igual que todas las entidades, es generadora de imágenes, es decir, la empresa es percibida y aprendida en imágenes. Una empresa es, para quien la percibe, la imagen que de esa empresa aquella persona tiene. Cotidianamente una empresa lleva a cabo diversos actos, los cuales se constituyen como mensajes. El receptor de estos mensajes, opera una síntesis de diversas percepciones, situaciones, influencias, experiencias y vivencias, las cuales le generan una imagen.

Esta imagen marca en él un rastro, una huella, que a modo de estereotipo, determinará las opiniones decisiones, y en general cualquier acto con respecto a esa empresa.



Toda actitud con respecto a la empresa dependerá de¹⁷:

- a) un componente cognoscitivo;
- b) un componente afectivo; y
- c) un componente de conducta y acción.

Cada individuo, con la imagen que de la empresa posee, se extiende en una imagen generalizada que, al ser compartida por un conjunto de diversos públicos, configuran la imagen pública de la empresa en cuestión.

La imagen corporativa es el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, creencias, conocimientos, sentimientos e impresiones que la gente tiene respecto a una empresa.

1.6.1 Tipos de organigramas y su función

Un organigrama es una representación gráfica de una organización. Generalmente los diversos niveles administrativos o departamentos

¹⁷ Schiensohn, 1990, p. 105.

conforman los elementos de un organigrama. Es importante tener en cuenta en el diseño de los organigramas los niveles de mando o jerarquías en la organización. Los organigramas son sistemas de organización que se representa en forma intuitiva y con objetividad. También son llamados cartas o gráficas de organización.

Los organigramas revelan:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación.
- La naturaleza lineal o staff del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Los organigramas pueden ser:

- Vertical: En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente. Algunos autores acostumbran poner la margen, en la altura correspondiente, la clase de nivel administrativo: alta administración, administración intermedia, administración inferior. A veces separan estos niveles jerárquicos con líneas punteadas.
- Horizontal: Representan los mismos elementos del organigrama anterior y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.
- Circular: Formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización.
- Escalar: Señala con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes¹⁸.

El tipo de organigrama con el cual describiré más adelante a la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez, será el vertical, tomando en cuenta que las líneas jerárquicas están bien definidas y se establece la comunicación de pares.

¹⁸ Fernández. 1986. pp. 86-89.

Aunque en la práctica, las responsabilidades no siempre responden a la jerarquía, pues en el desempeño profesional, he observado que para delegar la responsabilidad, debe ir acompañada de un ejercicio de autoridad, que en la UTFV, no es muy común, ya que la autoridad, la ejercen principalmente los más altos mandos.

1.6.2 Sentidos de la comunicación organizacional

Para comprender los sentidos de la comunicación en las organizaciones es necesario tomar en cuenta el aspecto humano de las empresas, dado que están integradas por personas que no son una pieza más de la maquinaria, que con su disposición y fuerza laboral contribuye al logro de los objetivos, mismos que alcanzarán apoyándose en la comunicación. Martín González y Socorro Álvarez, citan un estudio de Elton Mayo, donde mencionan que él descubrió la importancia de la comunicación informal para alcanzar los objetivos de la organización. Por otra parte citan la frase de Chester Bernard (la función del ejecutivo): "la primera función del ejecutivo es desarrollar y mantener un sistema de comunicación"¹⁹.

Una comunicación adecuada entre similares y los distintos niveles jerárquicos de la organización contribuirá a que la misión, estrategias, planes y objetivos de la misma sean conocidos por los elementos dentro de ella; este conocimiento permitirá en primer lugar alcanzar dichos objetivos, y en segundo, proporcionará la información necesaria a través de todos los tipos de comunicación, para que intervenga el mayor número de empleados en la innovación organizacional; es decir, propone nuevos procedimientos productos u objetivos que mejoran la satisfacción del cliente.

Ahora bien una organización innovadora, implica una buena comunicación, pero ni todas las organizaciones son innovadoras, ni en todas la comunicación es adecuada. Los problemas para comunicarse pueden ser producto de una sobrecarga de información, es decir, un elemento de la organización recibe tantos mensajes, que no les presta la debida atención. Para evitar esto es necesario revisar la estructura organizacional.

Algunos de los errores más comunes son:

- a) Pretender que el mensaje sea sensato, transformando el sentido original.

¹⁹ González y Álvarez, 1999, p. 60.

- b) Simplificar el contenido, ya que se parte de la idea de que el receptor ya lo sabe.
- c) Tratar de agradar al receptor, anulando la información que no le gustará a este.
- d) Suponer que a las palabras se les asigna un sólo significado.
- e) Llevar a cabo inferencias que no se verifican.

Lo anterior, es posible que corresponda a la imagen que se tiene de cada individuo dentro de la organización, ya que la imagen que se tiene de las autoridades dentro de una institución por parte de los subordinados, se verá influida por las formas, medios y la propia comunicación.

En este sentido, esa imagen que los subordinados tengan de las autoridades es un aspecto que considero influye en la percepción que se tenga de la institución.

Para ello se analizarán diversos aspectos en las páginas subsecuentes. Por un lado, es preciso conocer las redes de comunicación, y la dirección en que se mueven estas.

Una red se define como un conjunto de individuos que se encuentran interconectados con otros individuos mediante patrones de comunicación que se originan a partir de la convivencia y del trato presente en una organización²⁰. Las redes formales se caracterizan por manejar información estrechamente vinculada a asuntos laborales. Las más comunes son:

- a) En cadena: Es aquella en que las comunicaciones no pueden moverse en dirección lateral, sino sólo hacia arriba y hacia abajo.
- b) Y: Es aquella donde la comunicación también va de arriba hacia arriba y de arriba hacia abajo, sólo que en la parte media de esta el supervisor tiene que informar a dos gerentes.
- c) Rueda: Varios trabajadores tienen la obligación de informar a un solo supervisor, por lo cual la comunicación se da de manera ascendente y descendente pero no lateral.
- d) Círculo: en este tipo de red la comunicación entre supervisor y jefes es ascendente y descendente, pero se genera comunicación lateral entre el personal del mismo nivel.
- e) Todos los sentidos: La comunicación se da abiertamente en todos los sentidos, pues todos los miembros son iguales y no existen restricciones como en el caso de algún comité.

²⁰ Gonzalez y Álvarez, 1999, p. 64

En esta investigación describiré como se da la comunicación al interior del sistema y cómo repercute esta en la percepción de la institución.

1.7 Los medios de comunicación en las organizaciones

Dentro de la comunicación organizacional básicamente encontramos dos formas de expresión: oral y escrita; comúnmente denominadas formal e informal, respectivamente. Alrededor de ello, se clasifican los medios de comunicación en la empresa.

La creciente dificultad en la comunicación asertiva en una empresa, favorece que se le dé prioridad a la comunicación escrita en sus diferentes medios, como veremos a continuación.

1.7.1 Medios formales de comunicación: comunicación escrita.

Algunas de las ventajas que posee la comunicación formal o escrita son:

- a) La información se puede almacenar y clasificar en archivos, lo cual brinda la oportunidad de tenerla a nuestro alcance para cualquier consulta.
- b) Puede replicarse en caso de que sea necesario y hacerla llegar con mayor rapidez a quienes nos interesa manejen la información.
- c) Mediante conocimientos básicos de redacción el mensaje puede tener un orden lógico y congruente.
- d) El receptor puede corroborar el mensaje una y otra vez, y detenerse para analizar cada una de sus partes hasta entenderlo.

La comunicación escrita es por lo tanto, un medio un medio inagotable de transmisión de información, siempre y cuando sea utilizada adecuadamente. De lo contrario, lejos de consolidar redes de comunicación abiertas, generará fuertes barreras en la transmisión y recepción de mensajes importantes para la organización, por lo que al redactar cualquier documento, debemos tomar en cuenta los siguientes diez principios:

1. El documento carecerá de errores sintácticos, ortográficos y técnicos.
2. El asunto central será abordado rápidamente en el primer párrafo.
3. La terminología empleada será de uso común.
4. Las ideas deberán ser desarrolladas de manera lógica y concreta.
5. El asunto deberá tener la información necesaria para que haya integridad.

6. Deberán evitarse los elementos innecesarios y obvios.
7. Deberá ser legible, con espacios suficientes para facilitar la lectura.
8. Será respetuoso.
9. Será claro y específico.
10. En cada escrito deberán aparecer los datos que permitan identificar su origen y destino, para que en caso necesario se facilite la retroalimentación.

Las formas más comunes de expresión escrita se enlistan a continuación:

- a) El informe empresarial. Información acerca de acontecimientos internos y externos de la empresa: ascendente, descendente, para propietarios y miembros del consejo administrativo, horizontales y destinados al público.
- b) La carta privada. Es un documento de uso limitado, se utiliza solamente cuando los lazos de amistad y el conocimiento oportuno de destinatario, nos permiten rebasar el ámbito estrictamente profesional.
- c) La correspondencia oficial. Esta se utilizará cuando la información no es muy extensa ni compleja, y requerimos comunicarnos con otras empresas u organismos administrativos (oficio).
- d) Las memorias de actividades. Este tipo de documento hace un recuento de los éxitos y fracasos, apoyando de forma positiva las políticas e imagen de la empresa, contribuye en la formación cultural e histórica de la institución.
- e) Los comunicados de prensa. Son textos breves hechos para ser publicados en los periódicos y revistas, donde la empresa figura como protagonista.
- f) Los resúmenes de artículos periodísticos o revistas. Son resúmenes de interés relacionados con el giro de la empresa, presuponiendo que los empleados no han tenido la oportunidad de leer.
- g) Las reclamaciones. Son documentos en los que solicitamos la plena satisfacción de un servicio.
- h) Los informes comerciales.
- i) Órdenes de compra. Son el primer contacto de la empresa con los proveedores, por lo que deberán ser claras y específicas en forma, cantidad lugar y fecha, en que se desea recibir la mercancía.
- j) Solicitudes de pago. Recordatorios para que un cliente nos pague.
- k) La carta publicitaria. Documento que se redacta con la idea de vender un bien o servicio, de ahí que requiere mucha habilidad y amplio conocimiento de las necesidades del consumidor.
- l) La revista interna de comunicación, no es en sí misma la comunicación organizacional, es un medio que tiene como fin apoyar los objetivos organizacionales, como todo medio su función

es informativa, educativa, social, cultural y de entretenimiento. Aunque habría que agregar la de integración del personal, renovación y apoyo de los valores, creación y desarrollo de la imagen corporativa. En ella es muy importante escribir los logros de la organización, ya que las buenas noticias motivan y atraen a nuevas personas a la organización.

Al citar estos medios de comunicación, no quiere decir que sean los únicos pero si son los más usados y que serán de utilidad en este estudio. Asimismo, se revisará la existencia o no de estos medios y de su función en el sistema de comunicación para saber si contribuye o no a generar una identidad institucional.

1.7.2 Medios informales de comunicación

La comunicación informal o mejor conocida como oral, en comparación con la comunicación escrita, favorece la retroalimentación en una organización, sin embargo requiere de un mayor manejo de relaciones humanas, así como de mayores habilidades en el manejo de la información. La comunicación oral en una organización debe darse a través de diferentes medios:

- a) Diálogo persona a persona. Se refiere a las conversaciones directas entre dos personas de cualquier nivel en el organigrama.
- b) Diálogo entre personas o comunicación secuenciada. Es la transmisión del mensaje formal o informal de una persona a otra, y de ésta a otra. Este tipo de comunicación es muy común en las organizaciones y se conoce con el nombre de *rumor*.
- c) Comunicación por teléfono. La comunicación, puede celebrarse por vía telefónica y tiene como ventaja la rapidez con que podemos emitir y recibir un mensaje de empresa a empresa o de empresa a cliente, sin necesidad de trasladarnos. Sin embargo el abuso de este medio de comunicación puede generar barreras por la falta de presencia física, necesaria en toda comunicación eficaz.
- d) Información oral con copia escrita. Se utiliza cuando queremos hacer hincapié en cierto tipo de información, dejando un apoyo escrito o constancia del diálogo, pero sin perder el contacto directo con el oyente.
- e) Información por medios audiovisuales. Dirigirse a los empleados a través de videos informativos, que contienen mensajes relacionados con la cultura o la política de la institución, es un medio rápido y eficaz para comunicar de manera masiva una serie de mensajes, así como el uso del altavoz y el radio para comunicar órdenes

específicas. Se sugiere alternar estos medios de comunicación con algún otro, ya que no permiten la retroalimentación inmediata²¹.

El uso de estos medios y su alternación entre los mismos, constituyen lo que conocemos como redes de comunicación.

En el último capítulo se revisará como se da esta comunicación informal y su aportación a la integración del personal y al sistema de comunicación.

1.7.3 Influencia de los medios masivos en la organización

Las transmisiones de los medios masivos de comunicación no influyen directamente en la institución, son únicamente un apoyo en la difusión de las actividades relevantes o en la promoción de la misma. De allí que algunos autores como Thomas F. Garbertt, sugieren el uso de la publicidad corporativa o institucional en estos medios, aunque pocas empresas invierten en este tipo de publicidad, ya que representa una alta inversión y los resultados de ella no se ven de inmediato sino a mediano y largo plazo.

Para Garbertt, este tipo de publicidad es el principal aliado en la creación de la imagen de la compañía, se centra en la propia compañía y no en sus productos o servicios.

De alguna manera la influencia de los medios masivos de comunicación se da en toda la sociedad, a través de la información que se difunde en noticieros, programas de TV o Radio, construyendo imágenes en el público, estándares de conducta o estereotipos. De tal manera que influyen en el comportamiento del individuo y la apreciación que se tiene de la realidad.

Por ello, un individuo que acostumbra a ver el noticiero matutino, tendrá otra perspectiva de la realidad, a diferencia del que sólo ve programas de entretenimiento.

1.8 Imagen de la compañía: Contrólela o ella lo controlará

Como se ha visto en el presente capítulo es muy importante crear, generar y promover una imagen positiva de la institución. Para ello, debe mantenerse un control, pues esta no se genera por sí misma, ni puede ser al libre albedrío de los componentes de la institución, se requiere de compromiso y convicción.

²¹ González y Álvarez. 1999 pp. 60-64.

Para hablar de este tema, Thomas F. Garbertt, cita el caso de una fuerte reputación de una pequeña compañía industrial mayorista de Connecticut que le dio un joven vendedor, al describir de manera muy entusiasta su día de visitas a clientes con el representante de 3M (Minnesota Mining & Manufacturing). Que descubrió que era mucho más fácil ser vendedor de 3M que de un pequeño comerciante del que nadie ha oído hablar: "Estábamos visitando algunos de nuestros clientes y él me estaba mostrando como vendían ellos sus productos. ¡Qué diferencia!. En primer lugar los recepcionistas parecían conocernos; incluso algunos sonrieron, no hubo explicación alguna de quiénes éramos, de lo que hace la compañía, ni de porque estábamos allí. Nadie preguntó que estábamos vendiendo, y eso sólo con los recepcionistas. Los gerentes de la planta actuaron como si lo supieran todo acerca de 3M y simplemente estaban esperando que teníamos de nuevo para ofrecerles. Era como si los clientes se sintieran orgullosos de que una gran compañía como 3M, enviara una persona para visitarlos. Eso me hizo arrancar con un estado de ánimo distinto al empezar a hablarle al cliente. Cuando uno no tiene que perder tiempo justificando su existencia, ni explicar por que esta allí, eso le da a uno cierta dosis de auto seguridad y descubrí que mi comportamiento era más cordial y amistoso. Ser alguien, me hizo sentir bien y entusiasmado"²².

La auto seguridad que le da al vendedor en su relación con el cliente, la disfrutará los empleados de todas las clases. Este prestigio de la compañía le es transferido en sus relaciones sociales, y los empleados responden a este prestigio en forma positiva que puede elevar la moral y la productividad.

Las compañías trabajan en un ambiente que en buena parte es preestablecido por su propia reputación o falta de la misma. Una compañía desconocida, no arranca de cero, pues todo aquel con quien tiene que tratar comienza con una colección negativa de dudas sobre ella, las cuales pueden verse disminuir a medida que aumenta la familiaridad con la misma²³.

1.8.1 Seis factores que controlan la imagen de la compañía

Thomas F. Garbertt, se refiere a seis conceptos que controlan la imagen corporativa: la realidad de la compañía misma, la medida en que la compañía misma y sus actividades hagan noticia, su diversidad, su esfuerzo de comunicaciones, el tiempo y el desvanecimiento de la memoria.

²² Garbertt, 1990, pp. 2,3

²³ Garbertt, 1990, pp. 3

1. *La realidad de la compañía misma.* Es el tamaño de la compañía, su estructura, la industria a la que pertenece, los productos que fabrica o los servicios que presta, son todos la materia prima que contribuye a forjar la imagen. La cantidad de empleados, y el grado en que ellos interactúan con la sociedad, configuran la naturaleza de la compañía. El alcance de sus actividades afecta directamente a su nivel de familiaridad.
2. *La medida en que la compañía y sus actividades hagan noticia.* Lo que la compañía hace puede ser interesante, y esta puede afectarse de manera importante y positiva de las personas a través de productos y servicios, o puede hacer contribuciones importantes a la sociedad que sean objeto de noticia. En sentido negativo igualmente puede hacer noticia de los productos deficientes, el rechazo de productos, el fracaso financiero, las trasgresiones sociales o ambientales. Las compañías tienen que trabajar para HACER INTERESANTE LO COMÚN, de manera que se divulgue satisfactoriamente. Un proyecto dinámico de un Departamento de Comunicación debería ser buscar en los productos y en las actividades de las compañías cosas que prometen ser de gran interés.
3. *Diversidad de la Compañía.* Mientras más diversas y variadas sean las actividades de la compañía, más diversos serán los mensajes que se emitan. Un verdadero conglomerado puede estar emitiendo señales tan diversas que tengan poca cohesión. Recíprocamente, mientras más monolítica sea la compañía, más relacionados serán los mensajes que se emitan. Para un conglomerado será más difícil hacer de una reputación que para una compañía que trabaja con una sola línea de productos.
4. *Esfuerzo de comunicaciones.* Incuestionablemente, las compañías que gastan dinero forjando su imagen, terminan siendo más conocidas y usualmente con una reputación más conocida.
5. *Tiempo.* Nada sucede de la noche a la mañana. El establecimiento de una compañía requiere de un proceso de edificación. Hasta el producto más nuevo o una gran campaña publicitaria nueva, sólo producirían un pico en el nivel de familiaridad de la compañía, por un período relativamente corto. Si el pico es lo suficientemente fuerte, la compañía puede estabilizarse en un nivel más alto que antes. La imagen forjada a lo largo de los años será más duradera.

6. *Desvanecimiento de la memoria*. El recipiente en el que se vierte la imagen de una compañía es muy permeable. Sólo por permanecer en el punto que está, se requiere un esfuerzo constante de comunicaciones. Construir una imagen requiere aún más esfuerzo. El desvanecimiento de la memoria, o tendencia del público a olvidar, es mucho más rápido de lo que la gente se imagina²⁴.

La imagen de la compañía debe reflejar la realidad, es deseable seleccionar y promover aquellas características que armonizan con los planes estratégicos de la compañía. Las características a reforzar deben ser aquellas que los públicos importantes juzgan como deseables. A mediados de los 80, las compañías se esforzaron por asumir las posturas y los atributos que a sus ojos eran los más populares y de moda en el momento. De manera análoga al escenario político, en el que se usan encuestas de opinión para determinar las causas populares, el mundo de los negocios está recurriendo cada vez más a la investigación para determinar las características más admiradas por el público en general, los clientes, el comercio y particularmente la comunidad financiera. Tal como los políticos usan las investigaciones para descubrir hacia donde se dirige todo el mundo y correr luego a la cabeza de la línea, para asumir una posición de liderazgo, las compañías recurren a la investigación para convertirse en lo que es popular, aunque eso no signifique lo que la compañía es.

Este último concepto no aplicará en el presente estudio, ya que como se ha revisado en otros autores, reflejar una imagen de la compañía de lo que no se es, puede resultar contraproducente. El concepto se cita únicamente para hacer una comparación de lo que se hacía en décadas pasadas y lo que es más adecuado, con base en estudios recientes.

1.8.2 Logotipos y signos en la organización

Joan Costa, experimentado investigador y escritor en este ramo, menciona conceptos adicionales, como lo son símbolo, anagrama, monograma, sigla, emblema, alegoría, grafismo de marca, distintivo de marca y distintivo gráfico, en los cuales no se profundizará por respetar el ámbito del diseñador gráfico. Sin embargo, se toma en cuenta para hacer referencia a ese aspecto tan importante en la identidad institucional.

Aunque estos conceptos se definen desde el punto de vista de la comunicación gráfica o visual, no se profundizará en ellos, dado que

²⁴ Garbett, 1990, pp. 3-4

existen diversos estudios realizados por profesionales en el ramo que no se discutirán en este trabajo, y que sin embargo, los colegas Diseñadores y Comunicólogos Gráficos, les corresponde debatir.

Para J. Costa, grafismo de marca, distintivo de marca y distintivo gráfico, son conceptos ambiguos y redundantes, sin embargo ellos constituyen la identidad visual, ya que son distintivos por su función de distinguir y diferenciar la marca (en este caso la institución), por ello no profundiza en ese tema, pero se cita para resaltar la importancia de la identificación.

Muchos autores han pretendido hallar una correlación exacta entre lenguaje verbal y lenguaje visual. Pero no han encontrado mas que una metáfora de creer dar en el clavo de las leyes comunes que existen entre fenómenos diferentes, cuando lo hacen es simplemente una analogía se habla de una lectura de la imagen, de una gramática de la imagen, de una sintaxis y de una retórica de la imagen. No se puede explorar el sistema del lenguaje verbal porque éste constituye la única forma comunitaria del lenguaje, en otra área muy distinta del conocimiento que es el lenguaje de las comunicaciones visuales.

Examinando algunos de los términos de la comunicación visual, encontramos que el logotipo proveniente del latín *logos* (palabra) y *tipos* (acuñación), el logotipo es una palabra cuajada que forma una unidad y no una simple sucesión de letras. El logotipo juega con los contactos, enlaces y superposiciones de sus letras, con líneas que encierran a la palabra así logotipada, así el logotipo pasa del orden legible al visible. Con lo que el nombre de marca adquiere una figura particular y característica.

El signo verbal posee, como todo signo del lenguaje fonético, un signo alfabético correspondiente, es decir, una palabra o el nombre escrito, su grafía. Cuando éste se escribe con un rasgo propio y característico, adquiere el estatuto de logotipo. El logotipo no es la simple caligrafía o escritura normal corriente, ni la escritura mecánica, sino que posee un diseño específico, dotado de algún rasgo inhabitual o exagerado que lo hace fácilmente identificable y memorizable. Con esta trasposición de lo fonético a lo gráfico el mensaje verbal, deviene en mensaje visual. El signo visual, en tanto componente de la marca (o institución), adquiere expresiones diversas que van desde el logotipo hasta el símbolo gráfico y a la gama cromática; con ello se pasa progresivamente a niveles más abstractos.

Los signos que constituyen la identidad visual de la empresa son el logotipo, el símbolo y la gama cromática. Estos elementos deben ser

considerados como un máximo, sin que ello signifique emplear los tres juntos para configurar la identidad visual de una empresa.

Las combinaciones de los signos de identidad son: logotipo-color y logotipo-símbolo-color. La clasificación de los tres elementos del sistema de identificación obedece a la importancia relativa de los mismos, por orden decreciente, según su valor de explicitación²⁵. El logotipo es más informativo que el símbolo gráfico, y este lo es más que el color, porque éste último es representativo. La identidad por el color es meramente inexistente –sin embargo, considero que influye en el ámbito de lo visual-.

El símbolo posee menos fuerza directa de explicitación, pero se retiene mejor en la memoria, aunque suele ser polisémico. La gama cromática ha de considerarse un elemento complementario en la identificación visual. El color por sí, es una abstracción, es un atributo de forma, ligado psicológicamente a los modelos culturales o valores de una colectividad, con lo cual adquiere connotaciones muy distintas (un coche puede ser blanco o negro, con lo cual adquiere connotaciones muy distintas, pero ante todo es un coche). De cualquier forma el color introduce una carga emocional estética connotativa a la identidad y una notable fuerza señalética.

1.8.3 Importancia de la imagen gráfica

La imagen gráfica repercute directamente en la identidad visual de una institución. Por ello, es que Joan Costa hace referencia a una civilización de la imagen, en la que el desarrollo creciente de la tecnología y las comunicaciones ha transformado radicalmente la propagación de los mensajes. El predominio de las comunicaciones verbales y audiovisuales es indiscutible y ese predominio de lo visual, es que el que atañe a la civilización de la imagen.

Los signos visuales de identidad (imágenes gráficas) de empresas, marcas, productos y servicios, requieren una atención especial y técnicas elaboradas y especializadas, que en todos los casos es determinada por el diseñador gráfico. Como se ha mencionado antes esos signos (imágenes gráficas) paradigmáticos son el logotipo, el símbolo y la gama cromática.

Anteriormente descrito, el logotipo es el primero de los signos visuales de identidad, es la forma particular que toma una palabra escrita, con lo cual se designa y al mismo tiempo se caracteriza a una marca comercial

²⁵ Costa, 1993, p. 43

o a una institución. De tal manera que el logotipo, es la traducción icónica del nombre de la institución.

Esa imagen gráfica debe ser propagada por la totalidad de los medios de comunicación disponibles: visuales, sonoros audiovisuales. Éstos, corresponden a los principales medios de aprehensión del receptor humano: los sentidos de la vista y el oído.

El logotipo, esa imagen gráfica es la transposición visual de un signo lingüístico, de tal manera que cuando se vea esa imagen en cualquier medio dentro o fuera de la institución, se evoque al nombre de la misma²⁶.

1.9 Importancia de la comunicación no verbal

Como se manejó anteriormente, todo comunica, hasta la negación de la comunicación comunica, ya que se convierte en una actitud. Las actitudes son un aspecto muy importante de la comunicación pues son una carga emocional o cognitiva implícitas en el mensaje ya sea escrito u oral.

Ante esas actitudes, también se forma una imagen con respecto de quien emite el mensaje y los motivos por los cuales se emite. Esto implica, que se tenga una predisposición ante el emisor, un prejuicio.

Son muchos los prejuicios que circulan en una sociedad hacia las empresas: poder, control, manipulación, excesivos beneficios, etc. La mayoría de las personas, formamos nuestras opiniones de manera un tanto apresurada, esto se debe a que cuando descartamos prejuicios, sentimos cierta inseguridad por la pérdida de referentes previos.

Si descartar prejuicios provoca inseguridad, es despertar que no lo hagamos tan fácilmente; una opinión previa no la cambiamos ni tan fácil ni tan radicalmente como pensamos. Generalmente antes de aceptar una nueva información la acomodamos a modo de notas fragmentarias a la información o posición que poseemos en un principio.

La comunicación en las organizaciones, debe tomar en cuenta el aspecto interpersonal, ya que la mayor parte de las situaciones se desarrollan de manera verbal, y sólo cuando es requerido, se formaliza.

Las personas son parte muy importante de las organizaciones, y alcanzar las metas organizacionales se convierten en metas personales,

²⁶ Costa, 1993, pp. 73-77.

por lo que atañe también a la autorrealización del individuo, ello implica tomar en cuenta la expresión emocional.

Ante eso, la comunicación no es únicamente verbal, sino que toma en cuenta aspectos como el emisor, el medio por el que se emite el mensaje, la intención, la emotividad, la postura en que se emite, la expresión corporal, etc.

La expresión corporal en la comunicación es muy importante ya que ésta comúnmente contribuye a una mejor aceptación del mensaje, entendimiento o en su caso rechazo. Los líderes de opinión emplean una comunicación con alta carga de expresión corporal, sin embargo no se profundizará en este aspecto, ya que es tema de amplia investigación, y en este estudio únicamente se pretende hacer hincapié en la importancia que tiene la expresión corporal y el contexto, en la comunicación, ya que son un complemento de ella, de suma importancia.

De tal manera que, no es lo mismo decir un discurso en un salón de clases sin énfasis, que decirlo en un auditorio sobre un podium, con un micrófono, con emotividad y libre expresión corporal.

1.10 Importancia de la misión, visión y objetivos institucionales.

Muchos autores definen estos conceptos, sin embargo se enfocan particularmente a instituciones lucrativas o con fines de crecimiento y desarrollo económico. Por ello, me permito citar la definición que da el Instituto Politécnico Nacional, institución reconocida en el ámbito de la educación. Estas definiciones se aproximan de manera objetiva a lo que se enfrentará en presente investigación.

La **Misión** es la razón de ser de la institución, que explica su existencia; es una declaración de alto nivel que describe su propósito fundamental. Ubica la identidad de la institución y la dirección requerida. Determina de manera sintética y clara su quehacer sustantivo y estratégico, así como el fin para el que fue creada. La construcción del concepto de **Misión del IPN**, debe resultar en un enunciado corto que establezca el objetivo general del Instituto y contesta las preguntas: *¿Quiénes somos?* (Se trata de la ubicación del IPN; no necesariamente se tiene que hacer referencia a la personalidad jurídica del Instituto), *¿Qué hacemos?* (Es la determinación sintética del quehacer sustantivo y estratégico del IPN; generalmente se responde a través de la razón última para el que fue creado), *¿Para qué lo hacemos?* (Es la finalidad

del IPN y consiste en la identificación de la utilidad del quehacer del IPN en función de su propio compromiso), *¿Para quién lo hacemos?* Implica determinar de manera general la población usuaria que se beneficia con la actuación del IPN) y *¿A través de qué lo hacemos?* (Permite establecer los medios o recursos fundamentales con que se cuenta para cumplir con el quehacer del IPN; es el *cómo* lo hace).

Estas preguntas pueden y deben ser contestadas después de analizar los planteamientos y propuestas del Ejecutivo Federal (Plan Nacional de Desarrollo) y de la Secretaría de Educación Pública (Plan Nacional de Educación) previstos para el Instituto y después de consultar la naturaleza, finalidades, atribuciones, patrimonio, estructura orgánica y funcional actuales que le define su Ley Orgánica.

La **Visión** representa el escenario altamente deseado por la dependencia o entidad que se quisiera alcanzar en un periodo de largo plazo. Permite establecer el alcance de los esfuerzos por realizar, de manera amplia y detallada para que sea lo suficientemente entendible; debe ser positiva y alentadora para que invite al desafío y la superación. De acuerdo con los principios de la Planeación Estratégica, la definición de la **Visión del IPN**, es también un enunciado escrito en tiempo futuro y expresa el escenario altamente deseado por la Institución, que se quisiera alcanzar en el largo plazo. Esta definición debe emprenderse sólo hasta después que se haya realizado un análisis exhaustivo de las *fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades* que están conformando el medio ambiente externo y de la situación interna de la institución y deberá responder puntualmente a las siguientes preguntas: *¿Qué y como queremos ser?, ¿Qué deseamos lograr?, ¿Cómo queremos que nos describan?, ¿Hacia dónde queremos cambiar? ¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?, ¿Qué valor queremos que nos distinga?* La Visión debe permitir establecer el alcance de los esfuerzos por realizar de manera amplia y detallada para que sea lo suficientemente entendible; debe ser positiva y alentadora para que invite al desafío y a la superación, debe justificar un esfuerzo extra de la Institución y debe también retrolimentar a la propia Misión.

La Misión, la Visión junto con los objetivos estratégicos, establecen el referente estratégico base para la institución en términos del alcance máximo de los propósitos y compromisos bajo su responsabilidad; delimitan su campo de acción y permiten a los administradores contar con un panorama general de las grandes líneas de trabajo y los resultados por alcanzar; permiten definir la población beneficiaria; planean y canalizan los esfuerzos en la dirección hacia la cual se deben

orientar los proyectos y sirven como base para la concertación de las estructuras programáticas²⁷.

Estas definiciones, aproximan la concepción que se manejará en esta investigación y que en su momento se aplicarán a la UTFV.

De lo expuesto en este capítulo se puede afirmar que la identidad es un proceso, no sólo es resultado de un desempeño, sino que debe trabajarse continuamente, es aquello con lo que la empresa ha nacido; aquello en lo que la empresa se ha convertido y sobre todo, aquello que la empresa decide ser. Muy relacionado con la misión, visión y objetivos, por lo que aquí se evidencia la importancia de la comunicación organizacional en la dirección de la empresa, no sólo en el aspecto del sentido, sino de la autoridad.

Cuando un empleado establece los lazos afectivos e identidad hacia un grupo, incrementa la confianza en las relaciones personales y laborales, se puede hablar de un sentimiento de pertinencia, inclusive sobre la vida personal, lo cual si he observado en algunos miembros de la institución. Me incluyo.

Pero la comunicación no existe por sí sola, no por el hecho de que la gente converse entre sí y existan medios formales, quiere decir que ésta se da, al menos no de manera organizada, pues lo que no se organiza no se puede medir y mucho menos controlar, de allí la importancia que en la institución se desarrolle un programa de identidad e imagen institucional a cargo de un comunicólogo, en el que se delegue responsabilidad con autoridad, que a mediano plazo puede ser el futuro de este trabajo, por ello bien se menciona en este capítulo que la primera función del ejecutivo es desarrollar y mantener un sistema de comunicación.

He observado que gran parte del personal si cuenta con esta identificación y optan por emplear el logotipo de la institución en su ropa, en cuadernos, en informes, etc. y sí el logotipo, es la traducción icónica del nombre de la institución (logotipo - color y logotipo - símbolo - color). Se hace evidente la importancia de organizar también este aspecto.

Pero un aspecto muy importante como profesional de la comunicación es, como algún profesor lo mencionó, en una clase de radio: Deben contar una historia y saber como contarla, háganlo entretenido. O bien como se mencionó en este capítulo "Las compañías tienen que trabajar para HACER INTERESANTE LO COMÚN, de manera que se divulgue

27 http://www.dpo.ipn.mx/mision_vision.pdf

satisfactoriamente". Lo cual me deja muy claro cual es uno de los objetivos del profesional de la comunicación en una institución.

2 La Universidad Tecnológica Fidel Velázquez, como organización

En este capítulo se expone uno de los fundamentos más importantes, el modelo educativo, del cual se desprende la organización y funcionamiento del sistema llamado UTFV.

De acuerdo a lo planteado, este modelo realmente se vislumbra como una alternativa muy importante de educación superior, que de ser implementada como se expone, es susceptible de poner el alto la imagen institucional de la Universidad que lo opera, misma situación que se dará a conocer en esta investigación.

Como integrante de la institución, sé de antemano algunos puntos débiles en este sentido, por lo que prefiero exponer el contexto de la institución y así los futuros comunicadores también generen sus premisas.

2.1 Algunos aspectos del Programa de Modernización Educativa 1989-1994

Aunque esta investigación se centra en la imagen institucional de la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez, es necesario comprender a esta institución en su contexto, tomando en cuenta que pertenece a un sistema creado por la SEP, con características particulares, que la hacen diferente a las universidades que se conocen como tradicionales, al ofrecer licenciatura.

Para comprenderla como institución, es necesario entenderla como una unidad que pertenece a un sistema social, y entender su proceso básico de funcionamiento.

Para ello, es necesario remontarnos a su origen y el porque de esas características particulares, por lo que del *Libro Azul* se tomó lo siguiente:

En México, los jóvenes que concluyen los estudios de nivel medio superior tienen, después de por lo menos 12 años de educación formal, la opción de continuar con los estudios de licenciatura, que constituye prácticamente la única alternativa de educación formal posbachillerato.

Las carreras que ofrecen universidades públicas, privadas, institutos tecnológicos y otras instituciones, han tenido una gran demanda en los últimos años, al grado tal que simultáneamente se dieron la masificación y la reducción de la calidad.

La SEP inició desde 1989 un importante programa de evaluación y mejoramiento de la educación superior, que abarca a todas las instituciones públicas e instituciones estatales y al que podrían sumarse instituciones privadas que lo deseen. Paralelamente se emprendió el estudio sobre nuevas opciones de educación superior, tal como lo plantea el Programa de Modernización Educativa 1989-1994.

Con base en las experiencias de algunos países como Francia, Japón, Estados Unidos, Alemania y Gran Bretaña y con el apoyo de los documentos preparados por la Subsecretaría de Educación e Investigación Científica y Tecnológica, la UNAM y Profr. Phillip Coombs, el Secretario de Educación Pública, decidió la realización de un proyecto, que con los antecedentes mencionados y a través de los estudios específicos, permitiera la definición de un modelo pedagógico de tales características que permitiera crear una nueva opción de educación superior.

Es claro, por el enorme crecimiento de la educación superior, que la sociedad en general considera que a través de los estudios, se logra un mejor nivel de vida. En una encuesta conducida por el INEGI, el 79.6%, confesó que le habría gustado estudiar más y sólo el 11.7% declaró en sentido contrario.

La eficiencia terminal en las universidades es del 50%, lo que significa que de cada dos estudiantes que inicia la licenciatura, sólo uno la concluye.

De acuerdo con la encuesta mencionada anteriormente, el 40.5% dijo haber dejado los estudios por falta de recursos, otro 28.5% "tuvo que trabajar", 13.5% confesó que el estudio le dejó de gustar, y el 11.4% respondió que abandonó el estudio por problemas familiares.

Estudios realizados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, con el apoyo del INEGI, muestran que las diferencias entre el personal deseado y el ocupado por la industria manufacturera con preparación a nivel bachillerato y profesional son (al mes de agosto de 1988) de 22% y 20% respectivamente. Lo que hace pensar que en los puestos de mayor preparación académica, uno de cada 5 trabajadores (técnicos y profesionales) no llena los requisitos.

El reto que enfrena la educación mexicana es enorme, nuestro desarrollo económico exige alcanzar niveles de competitividad internacional. Así el plan de desarrollo 89-94, determina que la modernización de la educación superior, no sólo comprenderá las

transformaciones necesarias para responder a las condiciones cambiantes del país, sino también las indispensables para que la educación se oriente hacia el logro de los objetivos relevantes de los diversos grupos de la población que la demanda, contribuyendo así al proceso para su desarrollo y bienestar.

Por su parte el Programa de la Modernización Educativa, señala que es necesario ampliar las opciones de educación superior, estimulando que los profesionales apliquen los avances científicos y tecnológicos a los requerimientos productivos, nacionales, regionales y sectoriales.

Considerando a los países con mayor crecimiento económico se encontró una modalidad de educación superior que ha prestado un gran servicio a sus sectores productivos; permitiendo al mismo tiempo a los estudiantes llenar satisfactoriamente sus expectativas de formación académica y desempeño profesional; con algunas variantes las características principales y comunes a todos son:

- Educación intensiva en 2 ó 3 años posteriores al bachillerato.
- Carreras profesionales que responden directamente a las necesidades de las empresas.
- Altos niveles de calidad académica: Admisión selectiva, balance entre teoría y práctica, buenos profesores, laboratorios y talleres de primera, dedicación completa a los alumnos.
- Fuerte vinculación escuela empresa.
- Continuidad con la educación universitaria de licenciatura.

Con la finalidad de ampliar las opciones de educación superior a quienes concluyen su bachillerato, la Secretaría de Educación Pública ha concebido al Sistema de Universidades Tecnológicas²⁸.

2.2 Un Modelo Educativo de Vanguardia

Un Modelo Educativo de Vanguardia no es la solución al rezago educativo, ni mucho menos una receta de cocina, pues el sistema social, económico y cultural, influye en las relaciones que tenga la UT con su medio y de esta con sus sistemas. De tal manera que, describo en este capítulo el Modelo Educativo, ya que esta fundamentado en estudios de la Secretaría de Educación Pública, que arrojaron como resultado un Modelo de que responde a las necesidades del sector productivo. Éste, se convierte en la columna vertebral del funcionamiento de este sistema en análisis.

28 Libro Azul, pp. 3-5.

El Modelo Pedagógico que orientará la impartición de los cursos en las UT's tendrá los siguientes atributos: Calidad, Pertinencia, Intensidad, Continuidad, Polivalencia y Flexibilidad.

La **calidad** no se expresa solamente en los rendimientos escolares; debe manifestarse en la responsabilidad profesional, entendido como el cumplimiento estrecho de las obligaciones y la competencia técnica, o sea la capacidad para cumplir eficazmente sus funciones. Aspectos cuya realidad sólo es posible si el estudiante adquiere un conocimiento sólido, una práctica eficiente, actitudes y valores que permitan desempeñar un trabajo útil a la sociedad, que le faciliten la autocomprensión y las relaciones racionales y solidarias con quien trabaja.

La revalorización del técnico requerirá que tanto miembros de la Universidad Tecnológica, la comunidad, así como el gobierno y los empleadores, adquieran una clara conciencia de la importancia de estos profesionistas en la actual etapa de la evolución tecnológica, en el futuro económico y social de país.

Por ello, la calidad debe ser la principal misión de la Universidad Tecnológica, y el modelo de estudios, responde al logro de la misma, conjugándose en dos ejes: Uno referente a la organización de los estudios, como polivalente e intensivos y otro relacionado con su eficacia externa y expresada en su carácter terminal con opción a proseguir con estudios posteriores y de ejercicio múltiple.

Polivalente. La educación técnica monovalente, la dirigida a preparar en una especialidad restringida a la operación de máquinas o equipos únicos o a la elaboración de materiales especiales, sufre periódicamente las discontinuidades provocadas por la evolución tecnológica y somete al técnico a los problemas de obsolescencia científico tecnológica.

A su vez los profesionistas egresados de la licenciatura, debido a fenómenos de saturación profesional y geográfica, o debido a la restricción de las oportunidades de empleo, han de ocuparse en actividades para las que no fueron preparados o desempeñan funciones de menor nivel para las que están capacitados, generándose una movilidad y una cierta polivalencia forzosa. La necesidad de fomentar la capacidad de iniciativa ante los cambios productivos y socioculturales se hace así evidente.

La educación **polivalente** de la Universidad Tecnológica deberá, en cambio otorgar una formación profesional en uno o varios grupos de actividades de los procesos productivos, o en actividades generales aplicables a todas las ramas de la producción. La polivalencia se traduce

en una educación autoformativa, integral y participativa. La educación en la Universidad Tecnológica deberá hacer posible que al término de los estudios, el egresado esté preparado para aplicar sus conocimientos y ejercer sus capacidades con posibilidad inmediata en un área o rama de la vida productiva.

Intensiva. En relación a los contenidos, concentrarlos a sus aspectos fundamentales, sin extenderlos a generalidades que no son principales para entender los saberes o para llevar a cabo una intención práctica. La extensión hacia los procesos comunes a diferentes áreas no deberá hacerse por acumulación de conocimientos particulares sino partiendo de los conceptos, las leyes, las relaciones, los procedimientos o las funciones que son centrales, para pasar de allí hacia aquello que es subsidiario. Esto implica que los conocimientos científicos de base requeridos sean adaptados y seleccionados según su pertinencia técnica o tecnológica, así como la operación de máquinas o equipos que permita centrarse en sus funciones, subordinando a ello el manejo rutinario de los mismos, aunque la adquisición de destrezas es básica para su operación.

En relación a la actividad escolar, quiere decir reorganizar el uso del tiempo y el esfuerzo en los estudios. Esto puede lograrse, por una parte estableciendo estudios de tiempo completo (con 35 horas por semana), distribuidos entre el aula, el taller o el laboratorio, las prácticas o estadias en empresas, las labores en la biblioteca y centros de información y las actividades fuera de programa. Por otra parte, estableciendo cursos por tetramestres; en dos años, se contará entonces con seis períodos que permitan distribuir los grandes bloques del plan de estudios.

Flexibilidad. La Universidad Tecnológica deberá tener un funcionamiento flexible, a través de 4 actividades: adaptación, diversificación, dinamización y vinculación.

Adaptación significa, la acomodación permanente a los cambios científico y tecnológicos y los requerimientos profesionales. La modificación de los planes de estudio, la cancelación o apertura de carreras, facilitarán la respuesta a las condiciones, ocupaciones y necesidades nacionales, regionales y locales.

Diversificación significa, propiciar las aplicaciones regionales o locales de los estudios que ofrezca.

Dinamismo significa, hacer posible la reconversión de los conocimientos y capacidades del egresado para contribuir al establecimiento de una

política nacional de los recursos humanos a largo plazo. Para ello deberá contar con actividades de evaluación permanente en los campos de la demanda de profesionales, los perfiles de estos, los cambios previsibles en los procesos de producción, las innovaciones científico - tecnológicas nacionales y mundiales, las tendencias de la educación superior y las propensiones de los estudiantes.

La Vinculación con la planta productiva es una condición necesaria para el cumplimiento de los objetivos de la educación técnica superior universitaria, cuyos objetivos son: conocer los requerimientos profesionales técnicos para responder a los mismos, recabar la opinión sobre los perfiles profesionales que son necesarios en las distintas ramas y niveles de la empresa, alcanzar acuerdos para el desempeño de prácticas de los estudiantes en las instalaciones productivas y establecer los canales a través de los cuales los jóvenes puedan conseguir empleo adecuado a sus capacidades profesionales.

Es aconsejable que el ritmo de estudios se asemeje al ritmo del trabajo profesional en la planta productiva; lo que no significa que la escuela deba reproducir los puestos de trabajo en su funcionamiento.

La formación del alumno se centra en tres principales ejes rectores:

Teórico - práctico

General - especializado

Escuela - planta productiva

En cuanto al eje teórico - práctico: La teoría para el Técnico Superior será determinada por los requerimientos que defina el cumplimiento de sus funciones y el grado de complejidad de los equipos, máquinas o materiales con los que trabaje. Es pues, teoría aplicada y se restringe en su amplitud. Comprende el conocimiento de los principios, leyes, tendencias y regularidades de la ciencia que va implícita en la técnica en cuestión.

La práctica no se identifica con el adiestramiento derivado de la repetición de movimientos, ni se circunscribe a las rutinas que habitualmente se generan en la operación de máquinas, es práctica de desarrollo, que en la planta productiva forma al estudiante en las funciones que cumplirá como profesionalista, sea en el ámbito de la gestión, la administración a organización o la dirección. La práctica, es también adquisitiva, en el sentido de adquisición de habilidades en el manejo de equipos y maquinarias con la finalidad de integrarse con la comprensión de los procesos y su funcionamiento, ensamblado con las actividades de supervisión y mantenimiento en algunos casos.

En cualquier caso, los principios de eficacia, eficiencia y conducción responsable de la actividad deben ser observadas y afianzadas en la formación del joven. A la vez que la iniciativa, la organización de la acción y la disposición al trabajo son actitudes que deben fomentarse en las diferentes actividades prácticas.

En cuanto al eje general – especializado: Los estudios deben proporcionar una sólida formación general científico – técnica que sea la base para un ejercicio profesional competente con la aplicación en complejos productivos, sistemas, funciones y procedimientos para las diferentes ramas de la producción.

La especialización es la adquisición de conocimientos y habilidades ceñidos a un tipo de equipo, maquinaria o material, deberá servir como vía para aplicar y reforzar la formación general o para la consecución de un empleo determinado según requerimientos de las empresas, la proporción será 80% formación general y 20% especializada.

Conviene aclarar que la formación general no se refiere al aprendizaje de generalidades sobre una técnica o una ciencia, por el contrario, por la característica intensiva de los estudios la concentración de los saberes en unidades que abarquen la comprensión de las leyes en un proceso, los rasgos de un sistema, las formas de un modelo, etc. Requiere de un agrupamiento que hace innecesaria la generalidad común que profundiza en el tema. Tampoco se trata de un tronco común, una formación básica.

En cuanto al eje escuela – planta productiva: Éste regula la operación del plan de estudios que consiste en enseñanza – aprendizaje que se realiza en la escuela y la empresa. Comprende la actividad en aula, laboratorio o taller, biblioteca, centro de información y todos los apoyos con los que cuenta la institución. Asimismo, el aprendizaje directo en la planta productiva. Éste se lleva a cabo a través de visitas guiadas, conferencias de inducción y prácticas específicas.

Consta también de una estadía, cuando el estudiante haya cubierto las asignaturas del plan, por un lapso de entre 10 y 15 semanas. Durante estas, con un tutor designado por la empresa con la que se convenza la estadía, desarrollará un proyecto de prácticas relativas a las funciones profesionales y el manejo de equipos, alrededor del estudio de 3 casos de un proyecto especial que la empresa encargue²⁹.

29 Libro Azul, pp 17-25

2.3 Perfil del Técnico Superior Universitario

Es importante describir el perfil del Técnico Superior Universitario (TSU), ya que son uno de los más importantes componentes del sistema, pues es el resultado de la formación intensiva, de calidad que se propone en el Modelo. El TSU, es una ejemplar tarjeta de presentación de la UT, es decir, que su desempeño en el sector productivo, comunicará respecto de la UT. Para lo cual a continuación describo las características y funciones del profesional en proceso de formación.

Para las carreras ligadas al sector secundario y terciario, las funciones generales son las de gestión, administración y la dirección a nivel de los mandos técnicos. Todas ellas conectadas estrechamente con las actividades de ejecución. Su ejercicio implicará, por lo tanto, la operación de equipos y procedimientos, así como la responsabilidad de mando en el área de que se trate.

La gestión podrá referirse a las áreas, financiera, contable, de personal, presupuestal, fiscal o de producción.

La administración, podrá orientarse a las finanzas, la contabilidad o el personal.

Para cada área, por supuesto se requerirá especificar las funciones de acuerdo con las carreras que se implante.

Las capacidades generales deseables en el Técnico Superior Universitario son:

- Entender y aplicar los conocimientos científico – tecnológicos de su profesión.
- Operar directamente equipos e instrumentos, utilizando procedimientos tecnológicos y supervisar la ejecución de procesos productivos.
- Desempeñar funciones de mando de transmisión entre la dirección y la ejecución.
- Organizar el trabajo de grupos, para conductos y orientarlos hacia objetivos trazados.
- Utilizar y sistematizar documentación fiscal, contable, financiera o legal.
- Saber expresarse correctamente por escrito, presentar informes, reporte, proyectos, instructivos, circulares, etc.
- Saber expresarse oralmente para presentar en público diversos asuntos.

Cualidades del Técnico Superior Universitario:

- Responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones.
- Disposición a la iniciativa.
- Conciencia del servicio y cooperación.
- Espíritu de reconocimiento y autocrítica
- Hábitos de reflexión sobre los valores y consecuencia de su ejercicio.

A través de la planta productiva se podrá recolectar información necesaria para la mayor concretización y ajustes del perfil³⁰.

2.4 La calidad como misión

Ante la implementación de las normas de calidad en los sectores público y privado desde décadas pasadas, la palabra **calidad** es empleada como un calificativo o un ejemplo a seguir. Por ello, es necesario explicar el porqué de la calidad como misión en la Universidad Tecnológica, ya que esta define el deber ser, establece normas y reglas a seguir dentro del sistema.

La calidad es un atributo indispensable, para que las universidades Tecnológicas puedan realizar su cometido. La calidad educativa es reconocida cuando el profesional logra durante su proceso formativo, adquirir los conocimientos, las destrezas y los valores que previamente se establecieron como objetivos, contenidos y programas de aprendizaje. Sin embargo esta calidad que comúnmente se refiere al rendimiento académico, es sólo una parte del todo, el establecimiento mismo de los objetivos, de los contenidos y los programas es un proceso que determina la calidad. De no ser así, un alumno de calificación sobresaliente, pudiera no ser un profesionalista de alto desempeño.

Para cumplir con su cometido central, la Universidad Tecnológica deberá basar su prestigio en la calidad de los estudios.

Una educación de primera calidad sólo puede lograrse si quienes ingresan a la universidad lo hacen a partir de una opción racional y necesaria, no obligados por las circunstancias.

Alcanzar la calidad significa que los estudiantes y profesores, más allá del cumplimiento de programas, horarios y reglamentos, se involucren con los fines de la institución y se comprometen con la respuesta eficaz a las necesidades económicas y sociales del país. Sin olvidar que de las aspiraciones de los jóvenes y del compromiso moral de los directivos y

30 Libro Azul, pp. 30-32.

los profesores, surgen las motivaciones que inducen a rebasar el cumplimiento rutinario de los estudios.

Por lo tanto, para alcanzar y sostener los altos niveles de calidad se requerirá que la organización así como el funcionamiento de la institución, sean idóneos para incorporar y hacer participar a sus integrantes en esta misión.

Para asegurar la calidad, es determinante la selección de todo el personal, en especial, la de las autoridades y el personal docente. Tan importante resulta su capacidad como su nivel de compromiso. Los directivos deben conocer con todo detalle el modelo educativo y sus requerimientos, siempre serán además de autoridades, profesores de grupo, que impartirán por lo menos una materia en los cursos regulares. No es suficiente que un directivo conozca los problemas de los estudiantes a través de terceros, debe vivir diariamente los problemas y conocerlos a fondo.

La selección de autoridades y profesores, el establecimiento de niveles salariales adecuados y capacitación permanentes, son actividades primordiales para lograr buenos resultados. El modelo de las Universidades Tecnológicas, plantea su operación con un grupo de directivos y profesores – investigadores, reducido en tamaño pero con alto nivel de desempeño; y un cuerpo de profesores de asignatura de capacidad reconocida en el ejercicio diario de su profesión en las empresas.

Las instalaciones son también determinantes de la calidad, deben favorecer al proceso de aprendizaje a través de su funcionalidad, comodidad y modernidad. Las aulas serán amplias y confortables para el trabajo en grupo de 25 alumnos; al igual que los laboratorios. Estos últimos serán suficientes para que todos los alumnos que participen, lo hagan operando directamente un equipo y sus instrumentos que correspondan. Al igual los talleres, deberán estar dotados con equipos modernos, que guarden correspondencia con lo que existe en las empresas; deben ser equipos especiales para la enseñanza y el aprendizaje. La práctica de los alumnos se complementará con las visitas y la estadía final en la empresa.

El tamaño de la institución es una variable que ha demostrado tener influencia determinante en el proceso educativo. Lo diminuto, limita la posibilidad de desarrollar algunas funciones y no enriquece el intercambio de ideas y experiencias; el extremo opuesto conduce a la creación de problemas distintos al ámbito netamente educativo. De acuerdo con las experiencias internacionales estudiadas y con la opinión

de instituciones mexicanas de educación superior, se ha establecido que las Universidades Tecnológicas, podrán ser de 1,000 a 2,000 alumnos. Estos números corresponden a la matrícula total, que como límite superior podrá alcanzar los planteles en cuatro o cinco años de operación.

La calidad como misión principal de la UT, demanda que los responsables de mayor nivel se involucren directamente en el proceso enseñanza – aprendizaje; el Rector, los Directores de División y los demás funcionarios deberán ejercer la docencia, en materias y áreas de acuerdo a su preparación y conocimientos sin detrimento de su responsabilidad administrativa. El cuerpo administrativo deberá ser reducido en número, buscando siempre altos niveles de productividad; para ello se considera de gran importancia el contar con personal de alto nivel, con remuneración adecuada y con el apoyo de los instrumentos y métodos de trabajo modernos y eficientes. En la medida de lo posible los servicios administrativos como la vigilancia, la intendencia y el mantenimiento deberán contratarse a terceros³¹.

2.5 La dependencia gubernamental de las Universidades Tecnológicas

Es importante explicar la dependencia gubernamental de la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez, para comprender los procedimientos, la gestión, la administración, la asignación de recursos, así como la operatividad de la misma, por lo que es necesario resaltar que pertenece a un sistema de la Secretaría de Educación Pública, conformado por 56 Universidades distribuidas en todo el país.

De lo anterior, continúo refiriéndome al “Libro azul”.

El sistema de Universidades Tecnológicas, es un conjunto integrado por instituciones descentralizadas de los gobiernos estatales, con la orientación y coordinación de un Consejo Nacional. Se contempla, para más adelante la posible incorporación de instituciones privadas que así lo soliciten, siempre y cuando, cumplan con los requisitos que determine el Consejo Nacional.

El Consejo Nacional, será un organismo descentralizado del Gobierno Federal, encabezado por una Junta Directiva que estará integrada por las Secretarías de Educación, Hacienda, Programación y Presupuesto; representantes de las organizaciones sociales, empresariales y educativas; así como representantes de gobiernos estatales que cuenten

31 Libro Azul, pp. 51-56.

con Universidades Tecnológicas. El número de los integrantes podrá ajustarse según convenga, lo importante es lograr que el Consejo Nacional, tenga presencia, apoyo y representatividad de tal manera que se constituya un órgano orientador y director eficaz del sistema nacional. Para su orientación, el Consejo Nacional, contará con un grupo reducido de directivos y personal de apoyo; las áreas funcionales serán tres: la pedagógica, la de vinculación y la de planeación. La primera de ellas tendrá por función la coordinación de las "Comisiones Académicas", que se establecerán para cada carrera que se ofrezca en el sistema de UT's. A nivel nacional, se realizarán acciones de vinculación con los organismos cúpula de las empresas a nivel global, por sector y rama económica; esto, en apoyo a las acciones que se realizarán por cada UT a nivel regional y local. Para el desarrollo ordenado del sistema se llevará a cabo una labor permanente de planeación y evaluación, que deberá ser prospectiva y participativa.

Las UT's que forman parte del sistema gozarán de autonomía de gestión. Las instituciones públicas serán, por lo general organismos descentralizados de los gobiernos estatales; su gasto de operación, será financiado a través de los pagos de colegiatura de los alumnos; así como de las aportaciones que realicen las empresas privadas e instituciones públicas: los gobiernos estatales y municipales; y el gobierno federal a través de la Secretaría de Educación Pública.

Como paradigma a seguir en el financiamiento se plantea la siguiente distribución:

- Cuotas de los alumnos	25%
- Aportaciones del sector productivo (público y privado)	25%
- Fondos del Gobierno del Estado (más G. Municipal, en su caso)	25%
- Apoyo del gobierno Federal	25%
TOTAL	100%

Las cuotas de los alumnos se deberán establecer realizando estudios socioeconómicos en la región que corresponda; sin embargo, en todos los casos se cobrará una colegiatura, en su caso, se establecerán los mecanismos de becas y crédito para apoyar a los estudiantes que lo ameriten. Es importante que los alumnos conozcan el costo total de su educación y con el tiempo, contribuyan a financiar su universidad con aportaciones equivalentes al costo de su formación.

Las aportaciones del sector productivo, se irán incrementando a medida que la UT evolucione y para tal efecto se constituirán "patronatos" de las Universidades Tecnológicas. Los patronatos realizarán diversas

funciones de apoyo a las UT's; las aportaciones de recursos podrán ser de equipamiento o en efectivo, canalizando estos últimos hacia las becas y crédito educativo, así como para cubrir gastos de operación.

Los patronatos serán sociedades sin fines de lucro; existe aceptación de la SHCP de otorgar deducibilidad de impuestos a los donativos que las personas físicas o morales hagan a los patronatos; sin embargo, en todos los casos debe tramitarse la solicitud de manera oficial.

En tanto se consiga el objetivo de distribución de las aportaciones, el Gobierno del Estado y la SEP, se comprometerán a aportar por partes iguales los fondos complementarios (una vez condonados los ingresos por cuotas de los alumnos y otras aportaciones), que se requieran para la operación de la UT.

El órgano de Gobierno de mayor jerarquía en la UT, será el Consejo Directivo de la misma, que estará integrado por representantes de la Secretaría de Educación Pública, Gobierno del Estado, Sector Productivo y Sector Educativo de la región. El cargo de Presidente del Consejo Directivo será desempeñado por uno de los representantes del Sector Productivo. Entre otras funciones, El Consejo será responsable de designar al Rector de la Universidad Tecnológica.

Las Universidades Tecnológicas se organizarán por divisiones: las divisiones académicas, la de vinculación, y la de planeación y finanzas. Habrá una división académica para cada una de las carreras que se abran en la universidad. Se buscará que cada división cuente con el personal y las instalaciones suficientes que posibiliten su trabajo, donde la comunicación, aprendizaje y el intercambio de ideas e información sea intenso y ágil. La Universidad establecerá academias por áreas de conocimiento o materias para lograr la mejor calidad, asegurar la homogeneidad y aprovechar cabalmente los recursos.

En cada UT funcionará un Centro de Vinculación con la función principal de acrecentar de manera continua y sistemática la relación entre la UT y el sector productivo de bienes y servicios de su entorno. El Centro, estará a cargo de un Director y un grupo de profesionales especializados. El Centro de Vinculación se encargará de: Promover convenios entre la UT y las empresas, proveer de información sobre el estado del arte y los avances tecnológicos a las empresas de la región, proporcionar a los alumnos un banco de datos sobre las empresas del entorno, poner a disposición de los alumnos el servicio de bolsa de trabajo, organizar eventos (exposiciones, muestras, simposios), sobre temas industriales, educativos, etc. Los convenios entre las UT's y las empresas, servirán principalmente para formalizar la realización de

proyectos de investigación y desarrollo tecnológico, la estadía y otras prácticas de los estudiantes en las empresas, los programas y cursos de formación continua y todos aquellos asuntos que refuercen la interrelación entre la UT y la empresa.

El Centro de Vinculación contará con instalaciones especiales para el continuo desarrollo de actividades y contar con personal de probada experiencia en las actividades empresariales que correspondan a las actividades del entorno de la UT³².

La enorme tradición que las clásicas carreras de licenciatura crearán una fuerte presión para convertir las UT's en universidades tradicionales; cuando las instituciones de educación superior han tratado de implantar carreras cortas como salidas laterales de las licenciaturas se ha fracasado en la mayoría de los casos. Deberá mantenerse el modelo original el tiempo suficiente para que logre la solidez y demuestre su valía. La evaluación con base en el seguimiento de egresados, deberá ser la base para aprender y adaptarse. Cada año deberá darse a los aspirantes información sobre el ejercicio real de la carrera, el nivel de responsabilidad que exige y por supuesto, el ingreso medio que el profesional recibe.

La calidad y el prestigio de cada UT ocasionará que la relación entre aspirantes y aceptados sea de 3 a 1 en cada generación; y que el sector productivo demuestre su aceptación con aportaciones superiores al 25% del presupuesto de operación de cada UT.

2.6 Antecedentes históricos de la Ex-hacienda la Encarnación

Es importante conocer los antecedentes históricos de la Ex-hacienda la Encarnación, por que en ella es donde iniciaron las actividades de la UTFV y con el paso del tiempo se ha arraigado la imagen de esas antiguas instalaciones y se le ha asociado. A la fecha la Universidad cuenta con instalaciones modernas: un edificio de gobierno, tres edificios académicos, uno de vinculación, un Centro de Evaluación Acreditado de Competencia Laboral, uno de biblioteca, 3 laboratorios pesados de siete entreejes, canchas deportivas de usos múltiples 53 hectáreas de áreas verdes y dos estacionamientos, por lo que se ha desarrollado rápidamente en ocho años. La Ex-hacienda la Encarnación actualmente alberga algunas oficinas administrativas, salones de clases y algunas áreas de almacén.

32 Libro Azul, pp. 57-62.

Sin embargo, Ex-hacienda la Encarnación es un gran atractivo para las instituciones de educación media superior de la zona, empresarios y funcionarios públicos que visitan sus instalaciones, ya que algunas áreas se encuentran en su estado original, al momento de formar parte de la UTFV.

Se cuenta con un proyecto de restauración y se ha acudido a instancias de gobierno para recaudar fondos, lo cual no se ha concretado. Pero remontando a su historia:

La primera referencia histórica de la "Hacienda de la Encarnación" data de mediados del siglo XVI, ya en 1590 era una de las haciendas más grandes de la región. Su casco fue construido por lo menos en tres etapas, como se puede observar en su obra arquitectónica, entre el siglo XVI y el XIX, dejando para principios de 1900 pequeños cambios.

El dueño más famoso de esta hacienda sin duda fue Pedro Alonso Dávalos y Bracamontes, conocido como el Conde de Miravalle; sus propiedades ocupaban terrenos de los hoy municipios de Nicolás Romero, Villa del Carbón e Isidro Fabela.

A fines del siglo XIX su propietario era el Dr. Ignacio Capetillo y sus cuatro hijos de apellido Capetillo Servín y la hacienda para entonces tenía una superficie total de 18,035 hectáreas.

Cabe mencionar que a principios de este siglo y hasta 1914, el administrador de esta hacienda fue Don Gregorio Velázquez, padre de Don Fidel Velázquez Sánchez.

Aunque Don Fidel Velázquez Sánchez nació en la hoy Avenida 16 de Septiembre No. 54, antes conocida como Calle Principal y no en la Hacienda de la Encarnación como muchos piensan, lo cierto es que como el propio Don Fidel relató a Manuel Becerra Acosta, en 1979, en este lugar vivió largas y agotadoras jornadas de trabajo, combinadas con el estudio, levantándose muy temprano para hacer sus primeras tareas y más tarde ir a la escuela, regresar y volver a trabajar hasta el anochecer.

En la década de los cincuentas, en este lugar se filmaron más de diez películas: El Tesoro de Pancho Villa, El Siete Leguas, Las Coronelas y Los Tres Reyes, entre otras.

El casco de esta Ex-Hacienda, hoy patrimonio histórico, siempre ha estado ligado a la historia y la cultura de Nicolás Romero, el Estado de México y todo el país. Fue lugar de veladas literario-musicales en la

época del Porfiriato y testigo de ininidad de combates y ejecuciones durante la etapa revolucionaria. De ello, dan cuenta sus paredones de fusilamiento, las películas referidas y los escasos documentos históricos que hacen referencia a este lugar. Actualmente, el casco de la Ex-Hacienda alberga a la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez³³.

2.7 Creación de la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez

En el mes de agosto de 1993, la Confederación de Trabajadores de México solicitó al entonces Secretario de Educación Pública y para ese tiempo Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León, la creación de una Universidad Tecnológica, para ubicarla en el Municipio de Nicolás Romero, carente hasta entonces de instituciones de educación superior.

La solicitud fue aprobada, dada su alta pertinencia social, sustentada en el hecho de que esta acción impulsaría el desarrollo socioeconómico de esta región del Estado de México.

Aprobado el proyecto, el Ejecutivo Estatal puso a consideración de la Legislatura Local la Iniciativa de Ley para crear esta Universidad con el carácter de organismo público descentralizado del Gobierno Estatal, quedando sólo pendiente definir el nombre para la misma. Después de analizar una serie de propuestas, la Legislatura Local acordó que la nueva institución educativa se denominara "Universidad Tecnológica Fidel Velázquez".

El día 27 de diciembre de 1994 se publicó en la Gaceta de Gobierno el decreto No. 56, mediante el cual la H. "LII" Legislatura del Estado de México, aprobó la Ley de Creación correspondiente.

Las actividades académicas de la Universidad se iniciaron el día 9 de enero de 1995 con un acto formal presidido por el entonces Gobernador Constitucional del Estado de México, Lic. Emilio Chuayffet Chemor, y con la presencia de Don Fidel Velázquez Sánchez. La matrícula de la primera generación estuvo constituida por 155 alumnos que ingresaron a las carreras de Administración, Informática y Mantenimiento Industrial.

Actualmente, a ocho años de su creación, la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez cuenta con una matrícula aproximada de 1,221 alumnos e imparte 8 carreras, que son: Administración, Contabilidad Corporativa, Electricidad y Electrónica Industrial, Informática, Mantenimiento

³³ Antecedentes de la Ex - hacienda la Encarnación

Industrial, Procesos de Producción Área Artes Gráficas, Tecnología Ambiental y Telemática. Este rápido crecimiento la ha consolidado como una de las instituciones de educación superior más importantes del país. El reconocimiento académico logrado le ha permitido firmar convenios con diversas instituciones de otros países, lo que le ha dado proyección internacional.

Los Objetivos de la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez se pueden definir en los siguientes puntos:

- Formar profesionales aptos para la aplicación y generación de conocimientos y la solución creativa de los problemas, con un sentido de innovación al incorporar los avances científicos y tecnológicos de acuerdo con los requerimientos del desarrollo económico y social de la región, el Estado y el país;
- Realizar investigaciones científicas y tecnológicas que permitan el avance del conocimiento, que fortalezca la enseñanza tecnológica y el mejor aprovechamiento social de los recursos naturales y materiales que contribuyan a elevar la calidad de vida de la sociedad;
- Llevar a cabo programas de vinculación con los sectores público, privado y social que contribuyan a consolidar el desarrollo tecnológico y social de la comunidad;
- Promover cultura nacional y universal³⁴.

Con lo anterior, es posible observar la estrecha dependencia gubernamental y la intrínseca relación con el sistema estatal de gobierno.

2.8 Breve entrevista a Don Fidel Velázquez

El nombre de la universidad, es una característica muy importante ya que establece un vínculo con el prestigiado líder sindical. Este nombre la caracteriza e identifica en el sistema social.

Dentro de los numerosos actos en la vida, el líder sindical pretendió crear una institución de educación superior que ofreciera una educación de calidad, en la que los alumnos fueran altamente capacitados para su pronta incorporación al sector productivo, una institución que estuviera al alcance de la clase trabajadora. Sin embargo, no fue hasta la creación

³⁴ Antecedentes históricos de la UTFV.

del Sistema de Universidades Tecnológicas, que la Secretaría de Educación Pública decidió abrir esta Universidad en Nicolás Romero. Primeramente, como resultado de un estudio de mercado del que se arrojó la necesidad de abrir una institución de Educación Superior en Nicolás Romero. El Modelo Educativo que esta operaría se adecuaba a las características que deseaba Don Fidel Velázquez. Fue entonces que el líder sindical gestionó para que la Ex - Hacienda de la cual su padre fuera Administrador, se donara para el inicio de actividades de esta Casa de Estudios.

En su honor, esta Universidad Tecnológica lleva su reconocido nombre.

Se cuenta con mucha información acerca de la vida de Don Fidel Velázquez Sánchez, desde su nacimiento, su trabajo, amigos y enemigos, hasta su muerte. Pero esta investigación no pretende narrar vida y obra, únicamente dar a conocer algunos motivos por los cuales esta Universidad Tecnológica lleva hoy su nombre.

Y que mejor que conocer los principales móviles de sus propias palabras. Por ello me permito citar algunos segmentos de una entrevista que realizó la revista "Líderes", al hoy finado Fidel Velázquez Sánchez, la entrevista completa se encuentra en el anexo 1.

Fidel Velázquez Sánchez, Secretario General de la Confederación de Trabajadores de México.

De pocos hombres se puede decir que son representantes del tiempo en que vivieron. En México, un gran personaje refrenda ese título con cada uno de sus 93 años: Fidel Velázquez Sánchez, Dirigente vitalicio de la Confederación de Trabajadores de México; leyenda y testimonio vivo del proceso de modernización del país después de la Revolución Mexicana.

Cuatro meses más joven que el siglo, nació el 24 de abril de 1900 en el entonces pueblo de San Pedro Azcapotzaltongo, conocido ahora como Nicolás Romero en el Estado de México, siendo sus padres, don Gregorio Velázquez y doña Herlinda Sánchez.

"Procedo de una familia de agricultores, que como tales se dedicaban a trabajar la tierra".

Las tareas de Fidel Velázquez, cuando niño, consistieron en faenas de trabajo agotadoras que combinó con el estudio, el cual abandonó luego de concluir la primaria. Orgulloso de su origen, relató al periodista Manuel Becerra Acosta en 1979 "... era levantarse a las cinco de la mañana para lavarle las ubres a las vacas y dejarlas a la ordeña, cortar alfalfa para el primer alimento y más tarde ir a la escuela, regresar y volver a trabajar hasta el anochecer".

Comenta cómo fue la creación de la CTM:

La Federación de Trabajadores del Distrito Federal, fue la base generacional de la Confederación Nacional de Obreros y Campesinos de México (CNOCM). Establecida en 1933, sólo duró tres años, pero fue "pie veterano" y estableció la relación de Fidel Velázquez con Vicente Lombardo Toledano, para fundar el 24 de febrero de 1936 la Confederación de Trabajadores de México (CTM).

Fidel Velázquez considera como principios básicos de su vida, los ideales de la Revolución Mexicana; al mismo tiempo estos ideales han constituido la esencia principal de la ideología cetemista.

"Tengo 93 años, camino con el siglo, durante 10 años viví la dictadura porfiriana; el resto de mi vida lo he vivido en la Revolución, ahí me he criado y formado, y al amparo de ésta también se ha creado la CTM".

Comenta respecto a su perpetuidad en la CTM:

En 1950 retoma el mando de la CTM y hasta la fecha ha sido ratificado del cargo cada seis años, nunca por mayoría siempre por unanimidad. Ha sido testigo del mandato de 10 Presidentes de la República, a los cuales siempre ha apoyado; éste ha sido un gesto característico de su persona, que siempre ha tratado de no anteponer a los intereses de la clase obrera.

"Trabajo en esto por convicción. Estar al frente del movimiento obrero es una labor social muy importante a la que he dedicado exclusivamente toda mi vida".

En 1979 recibió la medalla Belisario Domínguez, máximo reconocimiento del Senado de la República, Sin embargo los mejores títulos y reconocimientos han llegado del mismo seno de la confederación obrera: "He recibido muchas satisfacciones, pero la mayor de todas es haber conseguido gran parte de las metas que nos fijamos desde un principio en la CTM. Lo que nos falta es consolidar lo que hemos hecho y aspirar a que el obrero tenga una vida mejor en todos los sentidos, y que políticamente llegue a tener mayor intervención en las decisiones nacionales".

...Fidel Velázquez ha compartido la lucha de los trabajadores y su relación con ellos a través de la CTM, a sido íntima y solidaria; por lo mismo es capaz de juzgar cuáles son los momentos más críticos que ha pasado la confederación...

...El trabajo que ha realizado Fidel Velázquez al frente de la CTM, ha sido una actividad impresionante. Menciona que ha recorrido el país infinidad de veces, ya que todos los fines de semana celebra actos cetemistas en algún lugar de la República, ya sea en Congresos o Consejos de las Federaciones Estatales, además de los Congresos y Consejos sindicales Nacionales de Industria. Esto sin contar las visitas oficiales y las invitaciones a los actos del Presidente de la República, o los reconocimientos ofrecidos en su honor por organizaciones sindicales nacionales y del extranjero; o de las muchas reuniones bilaterales con algún grupo sindical de otro país. Su apretada agenda no excluye, por su puesto, la audiencia a grupos de trabajadores que día con día se agrupan en su oficina a exponer sus problemas.

Así era Fidel Velázquez:

"Me precio de ser una gente organizada, trabajo y descanso lo conveniente. Ahora laboro toda la mañana, hasta las dos de la tarde; después me ocupo de otras cosas, ver documentos, estudiarlos..."

"La persona que llegue a ocupar mi puesto sólo puede ser una: la que sea verdaderamente trabajadora como yo lo fui. Porque un trabajador siente la lucha y actúa a favor de su clase"³⁵.

Con estos segmentos es posible observar aspectos característicos de Don Fidel Velázquez, lo cual también sitúa el porqué, del nombre de la Universidad. Pues aunque fue un personaje no muy querido por algunas esferas, también tuvo acciones notables.

2.9 La UTFV hasta ahora.

Recapitulando, es posible observar a la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez desde varios puntos de vista, pues ya conocimos su esencia partiendo de la creación del sistema y el Modelo Educativo que opera así como sus principales características, su organización y la forma en que administra sus recursos económicos y humanos, su principal misión, sus objetivos, los antecedentes de la Ex-hacienda la Encarnación, su origen, el motivo por el cual adquiere el nombre de Fidel Velázquez, su dependencia gubernamental, así como una breve semblanza de su precursor.

De tal manera que es posible comprender que no se trata de una escuela que nació de la nada o por un capricho político, sino que surgió para satisfacer una necesidad de la región, para satisfacer una necesidad educativa, empresarial y de esta forma contribuir al desarrollo de la región.

La importancia de conocer estos aspectos de la Universidad permite tener un panorama amplio para comprenderla como institución y por ende conocer su identidad.

En cuanto a los antecedentes que se tienen de lo que se ha trabajado con respecto a su imagen, no existe documento alguno que determine la dirección que se pretende de ella, o lo que se quiere proyectar. Sin embargo, el deporte resulta un elemento importante de integración entre la comunidad universitaria, por el simple hecho de competir y de ganar.

³⁵ Revista Líderes.

En 1997, se estimuló a la comunidad universitaria a ser partícipe de la identidad de la universidad al convocar a un concurso para crear un nuevo logotipo de la UTFV, ya que por pertenecer al sistema toda UT debe incluir la tipografía de estas dos letras implantado a nivel nacional. Resultando ganador el logotipo que actualmente se usa.

Por otra parte en 1998 se hizo un intento por crear una mascota deportiva que se suponía iba a contribuir a formar una mejor identidad deportiva en la comunidad estudiantil, sin embargo se quedó en un intento, ya que las autoridades no llegaron a un acuerdo para definir cual sería la mascota y la imagen que ésta debía tener. La propuesta original era una hormiga, ya que se asociaba con la toponimia del lugar, dado que San Pedro "Azcapotzaltongo", significa del náhuatl "lugar donde llegan las hormigas", y de la hormiga quisieron rescatar la idea de trabajo y organización. Lo cual no resultó atractivo para algunos, pues a su vez es un insecto pequeño ponzoñoso que normalmente se convierte en una plaga.

En cuanto a su material de difusión se utilizó durante una época la imagen de la Ex-hacienda la Encarnación, lo cual le hizo identificarla en su momento por que dicha estructura tiene una historia muy conocida en la zona. Posteriormente se manejó la imagen de jóvenes en las instalaciones de la UTFV, haciendo uso de laboratorios, computadoras o en exteriores, donde el exceso de información contaminaba la imagen. Esto, estuvo en función de las decisiones que tomaron las autoridades en ese momento, así como de la tecnología de la que se disponía.

Las actividades hasta ahora encaminadas a la difusión de la imagen institucional, son particularmente la difusión a través de carteles folletos, vinilonas, espectaculares, ferias profesiográficas, ferias tecnológicas, conferencias y eventos de índole cultural y deportivo.

De lo anterior es posible observar que no obstante la institución, tenía un gran desarrollo, no existía un proyecto de identidad e imagen institucional.

Una vez descrita la organización y funcionamiento de la Universidad, es posible apreciar que la propuesta esta muy bien formulada y se adecua a las necesidades de la planta productiva del México actual, pero en este modelo no se controla la calidad de la educación del nivel medio superior, por lo que bien se especifica qué quienes ingresan a la universidad lo deban hacer a partir de una decisión racional y necesaria, no obligados por las circunstancias.

En la Institución también debe cuidarse que los estudiantes y profesores, más allá del cumplimiento de programas, horarios y reglamentos, se involucran con los fines de la institución, aspecto que es de gran utilidad al generar una identidad institucional y será más fácil hacer participar a sus integrantes en la misión.

En este sentido también es muy importante la selección de todo el personal, ya que el compromiso es muy importante para implementar un programa y operar los objetivos de la institución, por lo que una vez más se hace evidente la importancia de la comunicación organizacional en la alta dirección. Cuando uno es estudiante esto no se observa, pues uno de los aspectos que no se revisó en la formación académica es la jerarquía y autoridad en una entidad, fundamental para el desempeño laboral, pues además de ser un empleo, también es una oportunidad de desarrollo profesional y mejorar con la práctica los conocimientos y contribuir al la planeación de la organización.

3 Análisis organizacional de la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez.

En los capítulos anteriores se ha expuesto el marco conceptual y el contexto en el que se desarrolla esta investigación, pues el análisis organizacional para realizar un diagnóstico de la situación que guarda la identidad e imagen institucional en la UTFV, nos dará un panorama de las acciones que es posible tomar para corregir o fortalecer las actividades que se desempeñan y así lograr el cumplimiento de las metas organizacionales de manera en la que el personal y el estudiantado lo hagan más por voluntad que por imposición.

Para ello en este capítulo se exponen algunos instrumentos que se aplicarán a personal de la universidad y alumnos. De igual manera, se hará un análisis de los intercambios de información en el ámbito público, pues como se ha observado en los capítulos precedentes, tanto importa la imagen que tienen los integrantes de la institución, como la que se proyecta al macrosistema y el entorno social en el que se desenvuelve, pues de ello depende el desarrollo integral de la Universidad.

3.1 El sistema de la UTFV

Se llevará a cabo una descripción de la UTFV comparativa con las principales características de los sistemas como se detalló en el capítulo I, con respecto a los conceptos básicos de la Teoría de Sistemas.

De la Teoría General de los Sistemas se toman las nociones de sistema, suprasistema y macrosistema, así como la noción de estructura, respecto a que la afectación a uno de los elementos de un sistema incide sobre todos los demás.

Homeostasis: Se determinará cuales son los factores que determinan el equilibrio de la institución

Interdependencia: Se describirán las relaciones que existen al interior de la institución y la interacción con los sistemas externos con los cuales la institución interactúa. Asimismo, se describirá como influye el cambio en esta interdependencia.

Entropía: Se describirá los factores informativos que contribuyen a la incertidumbre en la organización.

Positiva: Se describirán los factores que incrementan la incertidumbre.

Negativa: Se describirán los factores que disminuyen la incertidumbre

Incertidumbre: Se describirán aspectos que se encuentran en estado de incertidumbre.

Teleología: Se describirá la orientación de los esfuerzos de la institución hacia el cumplimiento de la misión organizacional.

Equifinalidad: Se describirá la función de cada unidad del sistema, y como contribuye a la consecución de la misión.

Input: Se describirán los principales elementos que entran al sistema, necesarios para llevar a cabo sus procesos y la transformación.

Transformación: Se describirá el proceso enseñanza – aprendizaje; mediante el cual se transforma los elementos de entrada, para ello me remitiré al Manual de Calidad ISO 9001:2000 de la UTFV, en el cual se detalla.

Output: Se describirá el resultado del proceso enseñanza – aprendizaje, y los elementos de salida que tiene el proceso.

Coordinación: Se describirán los aspectos en los que intervienen las partes del sistema dentro del proceso, mismo que se tomarán del Manual de Calidad ISO 9001:2000 de la UTFV.

Feed back: Se describirán los mecanismos con los que cuenta la UTFV (Desempeño de Egresados y Prensa y Difusión) para obtener información del supra, macrosistema y retroalimentar el proceso.

Estructura: Se describirá la estructura de cada uno de los componentes de la institución y como y las relaciones que tienen entre sí, quien otorga a cada quien insumos (input y output).

3.1.1 Organigrama de la UTFV

El organigrama que se presenta de la UTFV (ver anexos), se encuentra actualizado al 15 de diciembre de 2002, en el cual se muestra una nueva estructura, que fue autorizada por la Coordinación General de Universidades Tecnológicas y el Gobierno del Estado de México el 1 de noviembre²⁸. En él se analizarán las relaciones que se dan al interior de la UTFV, así como los medios de comunicación interna y externa. El organigrama se aprecia en el anexo 2.

²⁸ UTFV, Manual de Calidad, Responsabilidad de la Rectoría.

3.2 La Imagen de la UTFV

Para determinar la imagen de la UTFV, se entrevistará al Rector de la UTFV en primer término, y posteriormente se expondrán los lineamientos escritos que existen con respecto a la imagen que se proyecta o se quiere proyectar de la institución.

La entrevista será cualitativa y es la siguiente:

La entrevista se programará al menos con 3 días de anticipación.

La entrevista se realizará en la oficina de la Rectoría y se explicará que la información que proporcionen no se hará pública y se manejará con discreción. El contenido será el siguiente:

- ¿Conoce el origen de la UTFV?
- ¿Cuáles son los beneficios que ofrece la UTFV a los estudiantes?
- ¿Cómo contribuye la UTFV al desarrollo del sector productivo de la región?
- ¿Cómo depende la UTFV del sector productivo?
- ¿Cómo depende la UTFV del sector gobierno?
- ¿Qué instituciones considera cómo homólogas en la región?
- ¿Cómo considera que la UTFV compite ante la oferta educativa de la Región?
- ¿Cuáles son los factores clave que hacen de la UTFV, una institución destacada en su mercado?
- ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la UTFV?
- ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta la UTFV, al interior y al exterior?
- De estos problemas, ¿Considera que algunos se pueden convertir en amenazas, o los son?. ¿Porqué?
- ¿Cómo considera el estado financiero actual de la UTFV?
- ¿Cuál es la imagen que quiere proyectar de la UTFV a sus empleados y a las instituciones con las que se relaciona?
- ¿Cuáles son los medios de comunicación que emplea para relacionarse con otras unidades de la institución?
- ¿Los considera efectivos?
- ¿Considera que existen otras alternativas para mejorar este aspecto?
- ¿Cuáles son los medios que utiliza para obtener información o proporcionar información al exterior de la institución?
- ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta en el desempeño de su función?
- ¿Qué considera que obstaculiza el desempeño de la institución?
- ¿Cuáles son los principales problemas que ha escuchado de su personal, con respecto al desempeño de la institución?
- ¿Qué es la UTFV?
- ¿Qué es para usted la UTFV?
- ¿Cómo le gustaría que se hablara de la universidad al interior y al exterior?
- ¿Cómo considera que se encuentra el prestigio de la universidad?

Al final de la entrevista se agradecerá por el tiempo brindado.

Posteriormente se presentará un listado con la infraestructura de la Universidad, con la finalidad de definir su magnitud, y compararla con algunas instituciones de educación superior de la zona.

Se realizará un recorrido por las instalaciones para describir la correspondencia entre lo escrito sobre la infraestructura escrita y lo físico, así como determinar el aspecto que tiene. En el recorrido se

describirá la cantidad y ubicación de lugares estratégicos para llevar a cabo la comunicación interna, así como aspectos de señalización.

3.2.1 La imagen que el personal tiene de la UTFV

Posteriormente, se aplicará al personal un cuestionario con aspectos cualitativos y cuantitativos, previa autorización de las autoridades, con la finalidad de determinar la calificación promedio positiva o negativa, que se posee de la UTFV, y se realizará estadística. Se anexa Cuestionario.

También, se realizarán entrevistas cualitativas al personal directivo, con la finalidad de evaluar si lo que se percibe de la universidad por parte del personal es lo que las autoridades quieren proyectar y si existe compromiso en la Alta Dirección, para con la institución, y por ende con el personal.

La entrevista que se aplicará al personal directivo es la siguiente:

La entrevista se programará al menos con 2 días de anticipación.

La entrevista se realizará en el lugar de trabajo de cada uno de los directores y se explicará que la información que proporcionen no se hará pública que se manejará con discreción. El contenido será el siguiente:

1. Su nombre y cargo.
2. ¿Cuál es su función en la UTFV?
3. ¿Cómo contribuye a la consecución en el proceso de transformación (enseñanza – aprendizaje)?
4. ¿Cuáles son los medios de comunicación que emplea para relacionarse con otras unidades de la institución?
5. ¿Cuáles son los medios que utiliza para obtener información o proporcionar información al exterior de la institución?
6. ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta en el desempeño de su función?
7. ¿Cómo contribuye usted a la solución de esos problemas?
8. ¿Qué considera que obstaculiza el desempeño de la institución?
9. ¿Cuáles son los principales problemas que ha escuchado de su personal, con respecto al desempeño de la institución?
10. ¿Qué es la UTFV?
11. ¿Qué es para usted la UTFV?
12. ¿Cómo le gustaría que se hablara de la universidad?
13. ¿Cómo considera que se encuentra el prestigio de la universidad?
14. ¿Cuál es la imagen que se quiere proyectar de la universidad?
15. ¿Por qué trabaja en la UTFV?

Al final de la entrevista se agradecerá por el tiempo brindado.

3.2.2 La imagen que se proyecta en públicos externos a la UTFV

Es importante definir quienes son los públicos externos para la Universidad, para lo cual se cita una propuesta de Sanz de la Tajada²⁹.

<p>Públicos Externos:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Directores y profesores de Centros de enseñanza no reglada, no universitarios. Se diferencia en dos grupos:<ol style="list-style-type: none">a) Los clientes reales. Centros que han adquirido algún producto de la empresa, en los cuales no se produce la fidelidad a la empresa, como clientes hasta que se adopta el programa objeto de la relación.b) Los clientes potenciales: Los clientes que aún no han adquirido algún producto de la empresa, sólo conocen su existencia por publicidad u otras formas de comunicación. Tienen diferente grado de potencialidad, sin que podamos determinar la identidad concreta de los mismos como clientes a corto, mediano y largo plazo. <p>Alumnos de los cursos específicos de la empresa y sus padres y / o tutores, se diferencian en dos grupos característicos:</p> <ol style="list-style-type: none">a) Por un lado los antiguos alumnos y sus padres y / o tutores, entre ellos, cabe diferenciar a su vez a los alumnos satisfechos de los cursos y sus resultados y los insatisfechos.b) Por otro lado el resto de la población escolar / académica, incluidos sus familiares, cuyo potencial se diferencia por criterios geográficos y de renta. <p>3. Públicos Institucionales: de mundo académico, incluso los medios y profesionales de la comunicación.</p> <p>4. Públicos Internos</p> <ol style="list-style-type: none">a) Empleados no directivos de la empresab) Colaboradores y proveedores más cercanos

Cabe señalar, que no obstante esta es una clasificación que da Sans de la Tajada, también se tomará en cuenta al Cliente externo como se define en el Manual de Calidad de la UTFV: El sector Productivo de bienes y servicios³⁰.

Después se realizará un sondeo aleatorio en la comunidad general de la región para saber su opinión sobre la universidad.

<p>Este trabajo se llevará a cabo en salidas de al menos tres personas. Los principales sitios de aplicación serán:</p>	
1. Sitios públicos	
Plaza Cívica de Nicolás Romero	50 cuestionarios
Plaza Cívica de Villa del Carbón	50 cuestionarios
Plaza Cívica de Atizapán de Zaragoza	50 cuestionarios
Plaza Cívica de Tlalnepantla	50 cuestionarios
Plaza Cívica de Naucalpan	50 cuestionarios
Plaza Cívica de Cuautitlán Izcalli	50 cuestionarios
	<i>Total 300 cuestionarios</i>
<p>Se concentrará la información y se elaborarán estadísticas: Imagen a públicos externos "Comunidad en general".</p>	

29 Sanz, Integración de la Identidad e Imagen de la empresa.

30 UTFV, Manual de Calidad, El Cliente.

Cuestionario "Comunidad en general"

1. ¿Conoce la UTFV o ha escuchado hablar de ella? (si la respuesta es negativa, sólo se le informa de que es la UTFV y se le dan las gracias) Si No
2. ¿Cómo se enteró de la UTFV?

Familiar	Cartel	Periódico
Amigo	Folleto	Feria
Alumno	Lona	otro
3. ¿Qué sabe de la UTFV?

a. Es una Universidad reconocida.	Es una Escuela Técnica.
b. Es pública	Es particular
c. Es una institución que prepara buenos alumnos.	No salen bien preparados los alumnos.
d. Tiene excelentes instalaciones	No tiene buenas instalaciones.
e. Los alumnos si encuentran empleo	No encuentran empleo los alumnos.
f. Tiene formación intensiva.	Son carreras cortas.
g. Imparten cursos a todo público se prestan servicios a empresas, capacitación y certificación.	Desconoce los servicios.
h. Tiene inscripciones cuatrimestrales	No sabe cuando son las inscripciones
i. Tienen Talleres culturales y Dep.	No sabe de estas actividades
j. Es económica	Es cara
k. Tienen Becas	No sabe

Con este instrumento se verá el grado de conocimiento o desconocimiento de la UTFV.

Se aplicará el mismo cuestionario a alumnos y orientadores de las instituciones de educación media superior de los mismos municipios.

Instituciones de Educación Media Superior (2 por municipio)

- Nicolás Romero:	Preparatoria Federal por Cooperación	300
	CECYTEM Nicolás Romero	180
- Villa del Carbón:	Preparatoria Regional Villa del Carbón	80
	CECYEM Villa del Carbón	80
- Atizapán:	Preparatoria 87	120
	CETIS 35	300
- Tlalnepantla:	CBTIS 50	250
	CBT Tlalnepantla	80
- Naucalpan:	CONALEP Naucalapan I	80
	CBT 1	120
- Cuautitlán Izcalli:	Preparatoria 113	120
	Preparatoria 11	100
	Total de cuestionarios:	1,810

La aplicación de los cuestionarios, se llevará a cabo en sus mismas instituciones. Se pasará salón por salón y posteriormente se brindará una plática informativa de la UTFV. Previa autorización de orientadores y/o Director. Es el mismo que en el caso anterior.

Se concentrará información y se realizará estadística: Imagen a públicos externos IEMS

Además se entrevistará de manera informal a trabajadores de las instituciones con las que más se relaciona la universidad, tanto como prestadores de servicios como a proveedores, es decir a quien otorga a la universidad "inputs" y a quien la UTFV otorga "outputs". En este punto se sugiere la entrevista, ya que se realizará en las instituciones y se prevé tomar otros aspectos para el análisis, tales como los procedentes de la comunicación no verbal.

3. Se acudirá a algunas de las empresas e instituciones con las que más se relaciona la UTFV *:

- Ayuntamiento de Nicolás Romero	3
- Ayuntamiento de Atizapán de Zaragoza	3
- Ayuntamiento de Villa del Carbón	3
- Ayuntamiento de Naucalpan	3
- Kernel Corporativo	3
- Hidelberg México	3
- Unilever	3
- Procter & Gamble	3
- Sun Chemical	3
- CANAGRAF	3
- ANIDIGRAF	3
- BEROL	3
- Periódico Reforma Estado	3
- Semanario "La Guía"	3
- Universal ZONA NORTE	3
- Periódico "Noticias del Estado de México"	3
- Equipos y Suministros	3
- Arte y Comunicación Impresa	3
- LDI Asociados	3
- Publicidad Actualizada	3
- Directorio de las Mejores Universidades	3

Total de entrevistas: 63

En este rubro se contemplan instituciones públicas, privadas, asociaciones y medios de comunicación.

*La aplicación de las entrevistas se realizará en primer término a la persona con la que más contacto se tiene contacto; en segundo término, a alguna persona que forme parte de la misma área que el principal contacto; y en tercer término a alguna persona que no tenga relación directa con el principal contacto. Se llevarán a cabo al inicio de las reuniones rutinarias que se realizan con el personal de la Universidad.

La entrevista es la siguiente:

Para dar inicio a la entrevista se explicará la finalidad de la misma y se mencionará que la información que proporcionen no se hará pública y se manejará con discreción. El contenido será el siguiente:

1. Su nombre y cargo.
2. ¿Cuál es su función en la empresa?
3. ¿Cómo se enteró de la Universidad?
4. ¿Durante cuanto tiempo ha mantenido relaciones con la UTFV?
5. ¿Cuáles son los medios de comunicación que emplea para relacionarse con la universidad?
6. ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta en la comunicación?
7. ¿Considera que existen obstáculos en la relación con la Universidad? ¿Cuáles?
8. ¿Cuáles son los principales problemas que usted conoce que enfrenta la UTFV?
9. ¿Qué es para usted la UTFV?
10. ¿Cuáles son los aspectos más importantes que han logrado que se mantenga la relación con la UTFV durante este tiempo?
11. ¿Cómo es la percepción que usted tiene de la UTFV?
12. ¿Cómo considera que se encuentra el prestigio de la universidad?

Al final de la entrevista se agradecerá por el tiempo brindado.

De igual manera se recopilará la información generada por los medios de comunicación acerca de la UTFV, con la finalidad de evaluar el impacto que se está generando. El período a evaluar será de septiembre a diciembre de 2002.

Se revisarán los ejemplares que respectan al periodo antes mencionado y se cuantificará la información que se publicó de la Universidad. Con base en los calificativos empleados se evaluará si la comunicación es positiva o negativa para la UTFV. Únicamente se analizan estas publicaciones, tomando en cuenta que son con las que se tiene mayor contacto.

- Periódico Reforma Estado
- Semanario "La Guía"
- Universal ZONA NORTE
- Periódico "Noticias del Estado de México"

Se tomará en cuenta espacios gratuitos y pagados.

3.3 Sondeo interno

Se recabará la opinión que el personal tiene acerca de la universidad, para lo cual se elabora un instrumento para determinar la identidad que existe con la universidad, se presentaron respuestas cerradas y cualitativas, son la finalidad de poder delimitar mejor las conclusiones, ver anexo A.

Asimismo, se aplicará un breve examen de conocimiento del Modelo Educativo, fundamental para la operación de la UTFV.

Para determinar que aspectos caen en el rango de amenaza, debilidad, oportunidad y fortaleza se tomará en cuenta el parámetro siguiente:

Aciertos	FODA
90% ó mas	Fortaleza
75% ó más	Oportunidad
Menos de 75%	Debilidad
55% ó menos	Amenaza

Con base en la clasificación del FODA, de Schiensohn

3.4 Sondeo externo (Estudio realizado por el UNITEC)

Se tomará en cuenta un estudio realizado por alumnos de la Universidad Tecnológica de México (UNITEC), bajo la coordinación del Profesor Julio César Sánchez Escamilla, quien también imparte clases en la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez. El estudio fue desarrollado como proyecto de tesis de la carrera de Mercadotecnia de esa institución. Se aplicó a personas de zonas cercanas a la universidad que no la conocían.

Las Técnicas de Investigación que se utilizarán, son sesiones de Grupo (Focus Group)³¹ y la técnica de observación conocida como Comprador misterioso (Mystery shopper)³².

En las sesiones de grupo participan de 8 a 12 personas conducidos por un moderador en una discusión profunda sobre determinado tema a concepto. El objetivo de la investigación con sesiones de grupo es aprender y comprender lo que las personas tienen que decir y sus motivos. Se concede importancia que hablen ampliamente sobre los temas por tratar, se pretende con ello conocer sus sentimientos a cerca de un concepto, un producto, idea u organización, de que manera se adapta a sus vidas y qué relación emotiva tienen con él.

El comprador misterioso es una persona con la cual previamente se acuerda que se hará pasar por consumidor y adquirir bienes y servicios de la competencia o de sus propias tiendas, con el objeto de comparar precios, presentaciones y cosas similares. Esta técnica se emplea para obtener datos de observación y recopilar información acerca de las interacciones entre los clientes y los empleados. La interacción no constituye una entrevista y a través de la comunicación, el comprador misterioso observa las acciones y comentarios del empleado, por lo tanto se considera como una técnica de mercado observacional aunque conlleva algo de comunicación. Existen categorías la primera es en la

31 Gates Roger. investigación de mercados contemporánea. p. 128

32 Gates Roger. investigación de mercados contemporánea. p. 217

que se hace a través de una llamada telefónica, en la segunda el comprador realiza una compra rápida sin establecer una relación directa con el empleado, en la tercera el comprador sigue un guión e inicia una conversación más profunda con el empleado aunque no realicen la compra y en la cuarta, el comprador requiere un conocimiento profundo sobre el producto o servicio con la intención de entablar una discusión profunda. Para esta investigación se refirió en concreto, a los niveles primero y tercero.

Focus Group. Se programarán tres sesiones de grupo, las cuales se realizarán en un salón que se acondicionará para ser utilizado como Cámara de Gessel (práctica de observar sin ser visto a través de una pared reflejante o la transmisión de una cámara de video)³³, en el cual se instalarán 2 cámaras de vídeo y una grabadora de audio. En las sesiones se les preguntará en un principio sobre la UTFV, sin que posean información alguna, posteriormente se les mostrará material de la convocatoria de nuevo ingreso y de las campañas anteriores. Enseguida se les mostrará folletos e información de la universidad, así como de las carreras y Modelo Educativo, y se entablará una nueva discusión.

Se convocará a jóvenes de edades de entre 17 y 19 años, que estén cursando el último grado de la educación media superior y que tengan un nivel socio económico que va de Asimismo se convocará a padres de familia de nivel C+,C y C-, a quienes se aplicará la misma dinámica.

En cuanto al Mystery Shopper, se realizarán visitas programadas durante 1 mes a la Universidad Fidel Velázquez para medir la calidad del servicio, mismas que el personal no tendrá conocimiento, ni conocerá a las personas que vengán a realizar el estudio.

3.5 Misión, Visión y Política de la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez.

No obstante la UTFV cuenta con ello, se evaluará el grado de conocimiento, cumplimiento y compromiso de la alta dirección y el personal de base.

La información que se toma de referencia, es la establecida en el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000, ya que en el Manual de Calidad es donde se encuentra escrito esto, pues la institución no cuenta con una carta o manual de identidad.

Política de Calidad: La Universidad Tecnológica Fidel Velázquez, asume el compromiso de implementar, mantener y mejorar en forma

³³ Gates Roger, investigación de mercados contemporánea. p. 219

continua, un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000, que satisfaga las necesidades o expectativas de sus clientes.

Visión: Ser una Institución de Educación superior de excelencia con reconocimiento mundial por la formación de Técnicos Superiores Universitarios.

Misión: Formar Técnicos Superiores Universitarios, que satisfagan las necesidades o expectativas de sus clientes y contribuyan a elevar la calidad de vida de la sociedad.

Para evaluar el conocimiento de los puntos antes mencionados se preguntará a una muestra representativa del personal de la UTFV, si conocen estos tres puntos y se solicitará que los describan brevemente. Los parámetros para la evaluación serán:

Se elaborará estadística con resultados:		
Conoce:	Política de Calidad <input type="radio"/>	Misión <input type="radio"/> Visión <input type="radio"/>
La domina <input type="radio"/>	Lo entiende <input type="radio"/>	Ha escuchado pero no se la sabe <input type="radio"/>
Lo conoce pero no lo entiende <input type="radio"/>	Nunca lo ha escuchado <input type="radio"/>	

3.6 Documentos de identidad e imagen institucional

De acuerdo con la propuesta de Ramos Padilla, se hará una comparación de lo que existe o no en la Universidad, en cuanto a Manual de bienvenida, Manual de Procedimientos, Políticas de la organización, Guía de Identidad.

ESTRUCTURA BÁSICA DE UN MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA

- **Capítulo 1: Introducción**
Este apartado recoge las razones del cambio de identidad, la estrategia de marca y denominación adoptadas, las instrucciones de uso del manual, así como la terminología empleada.
- **Capítulo 2: Elementos base**
Apartado que recoge las normativas que conciernen a los elementos base de identidad; signo, símbolo, logotipo, alfabeto corporativo, tramas de seguridad, tramas decorativas, tipografías compatibles, tercera dimensión, golpe seco, timbrado, normas tipográficas, combinaciones, signo/logotipo, sistemas de espacios, uso incorrecto, etc.
- **Capítulo 3: Colores corporativos**
Determinación y definición de los colores corporativos, variaciones de color del signo y de las combinaciones signo/logotipo, identificaciones visuales, formulación sistemática para artes gráficas y determinación de coordenadas cromáticas para arquitectura gráfica y planteamientos textiles.
- **Capítulo 4: Impresos de uso externo e interno.**
Impresos de uso externo según niveles de comunicación jerárquica, normalización de formatos, guía de mecanografiado. Normativas para sobres y normativas generales para impresos financieros, materiales de correos, normativas departamentales, carpetas de informes, Gabinete de Prensa, etc. Normativas para correspondencias de uso interno y de correspondencia interior: formatos guías de membrete, e instrucciones de aplicación.
- **Capítulo 5: Arquitectura y señalización.**
Normativas de diseño, implantación y características técnicas de la arquitectura gráfica de oficinas y puntos de venta: rótulos de fachada, chafalán, banderolas, adhesivos corporativos, tarjetas informativas, etc. Adecuación de la arquitectura gráfica de identidad a edificios singulares. Señalización interna, sistema direccional *in situ*, sistema verbal y pictográfico, tarjetas de identificación personal, etc.
- **Capítulo 6: Publicaciones.**
Normativas generales sobre publicaciones con referencia tipográfica, normativas de tipografía e ilustrativas. Aplicación a publicaciones institucionales y comerciales. Publicaciones editoriales y periódicas. Ejemplos.
- **Capítulo 7: Publicidad y promoción.**
Normativas para publicidad en los diferentes medios de comunicación: Gráficas y audiovisuales. Plan general de objetos de promoción de pequeño formato y planteamientos estratégicos del *merchandising*.
- **Capítulo 8: Obra cultural y deportiva, patrocinio y mecenazgo.**
Elementos institucionales para uso en actos, conferencias, stands y exposiciones. Elementos ornamentales. *Merchandising* deportivo. Normativas generales de publicaciones específicas en las obras culturales y/o deportivas.
- **Capítulo 9: Complementos Técnicos.**
Materiales especiales de muestra, tanto de elementos base, como de las formulaciones cromáticas para imprentas y proveedores originales de aplicación. *Filmaster*.

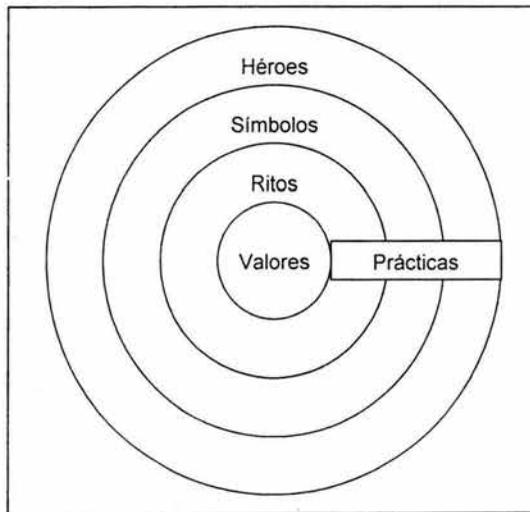
3.7 Aspectos importantes de la cultura organizacional

La cultura organizacional, es un aspecto clave para la comprensión de la problemática de la identidad de la empresa. Es un aspecto profundo que no se puede cambiar de la noche a la mañana para adecuar la situación

de la organización. Es definida como aspectos que involucran la filosofía, valores, ambiente, normas, tradiciones y comportamientos de la organización.

Por ello, es importante citar algunas referencias que hace Sanz de la Tajada para delimitar la cultura organizacional en una empresa.

En la siguiente figura se delimitan los campos de los símbolos, tales como, gestos, palabras, cuadros u objetos que llevan a cabo un significado especial dentro de la empresa; los héroes, son vivos o muertos que tienen características que se estiman en la cultura y sirven como modelo para el comportamiento esperado para los miembros de la organización; los ritos, son actividades colectivas que son imprescindibles y forman una parte sustancial de la cultura de la organización; y los valores, constituye lo que los empleados piensan de lo que deben ser las cosas en la compañía.



Integración de las manifestaciones de las culturas

Para determinar los principales valores que rigen en la Universidad, se tomará como referente lo propuesto por Sanz de la Tajada.

**EJEMPLO DE IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS CULTURALES
DE UNA EMPRESA (CASO REAL)**

1. ACCIONISTAS

A fin de asegurar la financiación del crecimiento, se establecen los siguientes principios en la relación de los accionistas.

- **Seguridad** en la buena marcha global de los negocios.
- **Rentabilidad** a través de una remuneración atractiva.
- **Liquidez**, para hacer efectivos sus valores.
- **Información** veraz, adecuada y oportuna sobre la marcha de la empresa.

2. EMPLEADOS (Equipo humano)

Para el mantenimiento del ambiente interno capaz de asegurar la plena utilización y máximo desarrollo de las capacidades del conjunto de los empleados de la empresa, resultan de obligado cumplimiento los siguientes principios culturales:

- **Respeto** a la dignidad de la personas, promoción y desarrollo de los valores éticos y morales necesarios para facilitar la convivencia y el trabajo en equipo.
- **Participación**, tratando de complementar las habilidades para efectuar trabajos interdisciplinarios y eliminando filtros jerárquicos e interdepartamentales.
- **Formación** que permita mantener al día el nivel de conocimientos profesionales y empresariales necesarios para el ejercicio de las funciones encomendadas.
- **Igualdad de oportunidades** en función de las capacidades y la dedicación de las personas.
- **Calidad sobresaliente** en el ejercicio de sus responsabilidades.
- **Confianza** para estimular la participación y potenciar las capacidades de los empleados.
- **Autoridad** para ejercer -con la consiguiente responsabilidad- las funciones asignadas.
- **Asunción de riesgos** - inherente a todo proceso emprendedor- y comprensión de los errores que ello conlleva.
- **Reconocimiento** del trabajo realizado y justa valoración del rendimiento cualitativo y cuantitativo.
- **Motivación**, como justa como resultado final de la justa aplicación del principio anterior.

3. CLIENTES (Compradores y consumidores)

Para satisfacer las necesidades de los clientes en forma óptima, fiable y competitiva, alcanzando la mayor cuota posible en cada segmento del mercado, es preciso establecer con ellos relaciones comerciales duraderas, basadas en una actitud permanente de servicio y en un conocimiento profundo de sus actividades, que permita a la empresa anticiparse a sus necesidades, lo cual exige aplicar los siguientes principios culturales:

- **Satisfacción de sus necesidades** con la mejor **calidad** y al menor costo posible.
- **Competitividad**, como si en cualquier momento pudieran elegir otros proveedores.
- **Información** eficaz y selectiva, derivada de un conocimiento profundo de sus particularidades y potenciada con un asesoramiento a la medida de sus necesidades.
- **Fiabilidad**, tanto en el asesoramiento como en el suministro.
- Sana y continua **relación**, que permita adoptar las decisiones más beneficiosas para ambas partes.

4. PROVEEDORES

Las relaciones con ellos deben estimular un ambiente que contribuya al cumplimiento de los siguientes principios culturales:

- **Sana competitividad** como resultado de una actuación neutral y equilibrada en la evaluación del binomio calidad - precio.
- **Información** pertinente sobre nuestras necesidades y sobre los aspectos que inciden en los procesos de adquisición.
- **Reducción de la dependencia** respecto a productos y servicios.
- Contribución a la **mejora de su competitividad** como resultado de intercambios técnicos y culturales, así como de la coparticipación en las experiencias.
- Apoyo al desarrollo de nuevos productos al objeto de adaptar sus equipos y sistemas a las cambiantes condiciones de mercado y favorecer con ello, la propia posición competitiva.

De estos puntos sólo se evaluará a la comunidad en general y empleados, ya que en el caso de los accionistas se referiría en la Universidad al Consejo Directivo, al cual normalmente el personal de la Universidad no tienen acceso, y se reúne únicamente cada dos meses, y no se podría cubrir en esta investigación. Y en el caso de proveedores y clientes, cómo ya se mencionó en ocasiones se está en uno u otro papel, además en un primer intento se detectó que les genera desconfianza ser evaluados o encuestados, en casos anteriores fue de manera informal.

5. OPINIÓN PÚBLICA GENERAL (Sociedad)

Como empresa integrada en el entorno social en el que desarrolla sus actividades, se debe contribuir a la mejora de la calidad de vida y a la creación de riqueza, tanto a través de la propia prestación de servicios como de la impulsión y del lanzamiento de nuevas actividades empresariales, como mediante a promoción del desarrollo económico - social por cauces no empresariales.

En tal sentido, los principios culturales de la empresa para con la opinión pública general se concretan en los siguientes:

- Elevación de la **calidad de vida** a través de la mejora y la ampliación de los servicios.
- **Sensibilidad** hacia los cambios sociales, para comprender mejor la evolución de las necesidades de la sociedad en general y anticiparse a futuras exigencias del entorno.
- **Información** sistemática, fluida y veraz sobre las actividades empresariales de forma que se genere un clima de confianza y credibilidad.
- **Respeto al ambiente** cumpliendo la normativa vigente y colaborando activamente en la preservación y mejora del mismo.
- **Creación de riqueza** liderando desarrollos empresariales.
- **Creación de empleo** a través del lanzamiento de nuevas actividades sanas y competitivas.
- **Apoyo a la investigación** para contribuir a la elevación del nivel científico y tecnológico del entorno.
- **Colaboración con las instituciones** como plataforma de actuación para el perfeccionamiento y desarrollo de la sociedad.
- **Participación en las actividades sociales** ofreciendo las capacidades de la empresa para contribuir a la solución de los problemas de la comunidad.

En el caso de la comunidad en general, se les dará una lista de valores a elegir de 9, los 3 de mayor importancia a su parecer; para los valores de la UTFV y del personal por parte de los trabajadores, se dará a escoger de una lista de 10 valores, los 5 que consideren de mayor importancia.

Sans de la tajada también cita un ejemplo con respecto a los valores de una empresa, lo cual es un apoyo para delimitar la cultura de la institución.

VALORES ESCENCIALES DE UNA EMPRESA (caso real)

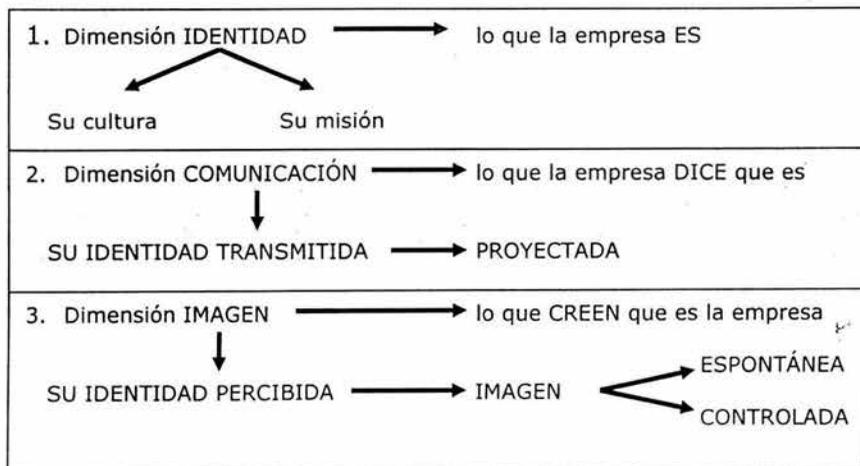
1. **Honestidad.** Todos los empleados de la empresa deben mantener los más elevados elementos éticos y morales en sus actitudes y comportamientos.
2. **Respeto y comprensión,** tanto en las relaciones internas (interpersonales, interorganizativas y con los accionistas), como en las externas con proveedores, clientes e instituciones.
3. **Participación.** Es preciso eliminar cualquier filtro o barrera a la iniciativa o comunicación, a fin de promover la participación de todos los empleados a través de la confianza y la liberación de su creatividad y entusiasmo.
4. **Responsabilidad.** Libertad y responsabilidad son conceptos inseparables. De la libre iniciativa del personal de la empresa se desprende como valor esencial la responsabilidad exigida a todos sus empleados.
5. **Justicia.** Hay que dar a cada uno lo que le es debido en función de su aportación efectiva a los resultados de la empresa. El trato justo ha de darse en todas las relaciones que se mantienen con todos los que intervienen en la empresa, sea su vertiente interna o externa.
6. **Solidaridad.** Este valor va más allá de la justicia y es necesario para elevar el grado de satisfacción personal y social. Debe ser aplicado tanto al interior de la empresa, como en el entorno de la misma.
7. **Ejemplaridad.** Sólo con la práctica de las ideas emitidas es posible efectuar una transmisión real de las mismas.
8. **Profesionalidad.** El dominio de las disciplinas que afectan al desarrollo de las funciones de cada empleado, así como su continua puesta al día y su engarce al entramado profesional, adquieren un carácter esencial en una empresa con las misiones apuntadas.
9. **Superación.** Sólo a través de un afán de superación individual y colectivo es posible preservar la competitividad de la empresa. Se funden en este valor la mejora de la calidad –en todos los sentidos al mínimo costo- y la capacidad de innovación mediante actitudes emprendedoras hacia futuros desarrollos.

35

En el próximo capítulo se definirá cuales son los aspectos que involucran a estos conceptos. La información se extraerá a través de una encuesta en la comunidad universitaria, externa y la observación.

3.7.1 Dimensiones de la Identidad

Una vez que se cuente con un panorama de la cultura de la institución se describirán los tres aspectos de la identidad conforme lo cita Sans de la Tajada, en un modelo que él mismo elabora³⁶.



35 Sanz, Integración de la Identidad e Imagen de la empresa p. 35

36 Sanz, Integración de la Identidad e Imagen de la empresa p.44

3.8 Modelos de Comunicación Estratégica

Consultar a un experto en la comunicación estratégica en las organizaciones se hace inminente, al enfrentarnos a un campo de las ciencias sociales que tiene mucho por decir, por ello Daniel Schiensohn, un autor con amplia experiencia en el ramo, es uno de los principales metodológicos de estas Memorias.

3.9 Consideraciones generales acerca de los programas

En el presente trabajo se toma la definición de programa de Schiensohn, ya que se trata de una memoria de desempeño profesional, en la que se evalúa un acontecer institucional que deriva en identidad e imagen institucional, pues un planteamiento, sólo indica, que es lo que se quiere hacer, y un programa indica, lo que debemos hacer para lograr lo que nos proponemos hacer, y se configura una sucesión de actividades y los tiempos en los que se realizará.

Un programa es la integración de funciones administrativas y actividades corporativas, articuladas para la consecución de un fin. El programa, media entre las necesidades y la operación. Inicia con la detección de una necesidad de intervención, prosigue con una labor técnica propia de programación y la definición de subprogramas específicos de actividades, culminando con la ejecución y el control.

Los pasos más comunes en los programas son:

- Formular propósitos específicos del programa
- Analizar y aprobar propuestas del programa
- Preparar el plan y el presupuesto anual del programa
- Poner en práctica mediante la autorización de tareas
- Controlar por medio de informes de progreso
- Examinar mensualmente informes de progreso
- Examinar anualmente el programa
- Revisar el programa
- Retroalimentación.

Al implementar un programa en una institución, debe tomarse en cuenta la consecución en el tiempo y procurar que los esfuerzos se realicen de manera constante, o cual se logra asignando responsabilidades y dividiendo en subprogramas de que se dé una optimización, asimismo se asigna un coordinador, que supervisa la realización de todas las actividades.

En esos subprogramas debe definirse:

- Objetivos
- Fechas y finalización del subprograma
- Recursos disponibles
- Definición de relaciones del coordinador en el marco de la institución
- Elaborar un sistema específico de revisión y progreso de subprograma
- Evaluación rápida y modificación del subprograma

Cabe señalar, que debido al tiempo en el presente trabajo, no se abarcará la implementación del programa, sin embargo, se recabará la información suficiente, que permita acercarnos o refutar la premisa de investigación de la misma investigación, para lo cual se llevará a cabo hasta la etapa analítica de las técnicas para la gestión y control de programas de Schiensohn. Asimismo, se aplican algunos esquemas o modelos que proponen otros autores con el objeto de comparar y obtener información que nos permita ampliar la información para el capítulo siguiente.

De igual manera, el presente trabajo es susceptible de implementación como programa.

3.10 Técnicas para la gestión y control de programas

Para comprender un proceso, un método o la continuidad de actividades que nos llevan a un fin, una imagen de soporte contribuye a su entendimiento. Por ello, los diagramas de Gantt, nos ayudan a visualizar de manera cronológica a sucesión de las actividades que se desarrollan dentro de los programas. Schiensohn, cita una técnica llamada Método del Camino Crítico (Critical Path Method), que consiste en construir un diagrama a base de flechas, en el cual se muestran las actividades y tiempos, como a continuación se observa³⁷.

Un aspecto clave del CPM, es que se muestra la ruta crítica, la cual esta compuesta por la secuencia de actividades de la red, que demanda mayor tiempo en completarse, por lo tanto la ruta crítica, representa el tiempo más breve en que puede ser completado el proyecto, estas actividades no poseen holgura, el tiempo mínimo y máximo de terminación son iguales, lo cual quiere decir, que si hay un retraso en esas actividades, el programa no se llevará a cabo en el tiempo establecido.

³⁷ Schiensohn: Más allá de la imagen corporativa p. 314

Los tiempos se pueden expresar en días, meses, semanas, horas, etc. Algunas actividades se pueden llevar a cabo simultáneamente, algunas requieren de precedente, ver anexo 3.

Se calcula que un CPM, que compromete varias actividades, aproximadamente el 15% del total de éstas, son las que componen el camino crítico. Esto implica ejercer lo que se denomina "control por excepción", es decir, la aplicación de un efectivo control sobre "aquello que es más importante", pues cualquier atraso en cualquiera de las actividades críticas, repercute en la duración total del programa.

Pero esta técnica es sólo una muestra de cómo se pueden organizar las actividades de una institución para la consecución de un fin.

3.10.1 Programación

La labor de programación es una acción mediadora entre la detección de necesidades de intervención y la propia intervención. Si bien es cierto que cada programa debe ser específico para la institución donde se va a actuar, Schiensohn argumenta que si existe una metodología más o menos genérica denominada PrInCE (Programa Integrado de Comunicación Estratégica)³⁸, conformado por cuatro etapas: Etapa analítica, Etapa de formulación, Etapa Ejecutiva y Etapa Evaluativa; cada una de ella compuesta por fases que se discriminan por la índole del trabajo.

3.10.2 Etapa analítica

Esta etapa se centra en una análisis general de la situación, se procura producir materia prima informativa acerca de la empresa y su contexto, para su procesamiento e instrumentación. En esta etapa se configuran situaciones que resultan determinantes para la viabilidad del programa.

Esta etapa cuenta con 11 fases que se describirán en este trabajo, ya que es lo que principalmente se va a llevar a cabo en esta investigación: un análisis que nos arrojará información importante para respaldar a la premisa de investigación³⁹.

- Fase 1: Reunión con el número 1
 - Esta fase puede ser considerada como le inicio del PrInCE y consiste con una reunión con el ejecutivo principal y el operador

38 Schiensohn. Más allá de la imagen corporativa p 318

39 Schiensohn. Más allá de la imagen corporativa pp. 319 – 327

del programa. Y el propósito es que el No. 1 manifieste su propia definición de la misión, visión, objetivos, y su interpretación de la estrategia general de la corporación. Asimismo, deberá determinar cuales son los detonadores clave, es decir, los temas que más preocupan y a los que él les otorgaría prioridad, se trata de detectar los temas de alerta máxima positivos y negativos. Debe definirse lo que se espera de las situaciones si no hubiera ningún cambio y lo que se espera si hubiera cambios. Se recomienda que a reunión se lleve a cabo fuera de la institución y se le dedique un día, para evitar interrupciones y desviación del objetivo de la reunión.

- Fase 2: Presentación del proyecto.
 - El propósito de esta fase es que el No. 1 convoque a los gerentes que participarán en el proyecto y explicita la voluntad de la empresa respecto de poner en práctica el PrInCE, los resultados que se espera obtener y en cuanto tiempo. Asimismo el No. 1 presentará al operador del programa ante el grupo gerencial. El operador explicará brevemente un marco referencial de comunicación estratégica y del método que se seguirá, el método y la concisión que se seguirá radica en no condicionar previamente a los gerentes respecto de actividades que se llevarán a cabo en conjunto con ellos en las fases posteriores, y es preferible que este motivo sea explicitado. Con ello se debe legitimar el PrInCE entre quiénes serán sus más directos responsables.

- Fase 3: Prediagnóstico
 - Generalmente cuando se demanda una intervención se expresa de manera imprecisa y ambigua y esta etapa se propone resolver dicha ambigüedad. En esta etapa el operador obtiene los datos primitivos con los cuales se elaborarán las primeras hipótesis respecto a las necesidades de la corporación y las capacidades para satisfacerlas. Esta fase a su vez se subdivide en 2:
 - Fase 3.1: El operador organiza reuniones individuales con cada uno de los gerentes que participaron en la reunión de presentación del proyecto con No. 1. Cada gerente relata su interpretación acerca de lo que para él acontece en cada una de las temáticas de intervención. En esta etapa es muy común que los gerentes aún no estén familiarizados con lo que implica cada temática de intervención, por lo que se deberá avanzar con cautela ofreciéndoles a ellos toda la asistencia que sea necesaria. Asimismo, cada gerente determinará a su percepción cuáles son los detonadores. El operador deberá asumir un compromiso de confidencialidad.

- Fase 3.2: El operador organiza una o varias entrevistas con uno o más miembros de la corporación que obran como informantes.

En esta fase la demanda del PrInCE, se construye entre el operador y los principales responsables de la corporación.

- Fase 4: Inserción del equipo técnico en el programa.
Esta fase es determinante para la viabilidad del programa, pues en ella deben familiarizarse los agentes técnicos (generalmente ajenos a la empresa) con la empresa y asumirla en su conjunto.

Para el PrInCE, se requiere una alta capacidad de registro, agudeza intuitiva para detectar aspectos latentes no manifiestos y la pertinencia necesaria para llevar a cabo conjeturas iniciales bien orientadas. Para ello es necesario un conocimiento profundo de la empresa y suficiente creatividad. También es importante la aceptación por parte de la empresa hacia el proyecto, pues se puede generar indiferencia o una alta resistencia, que dependiendo del área donde surjan se pueden convertir en un obstáculo difícil de superar para llevar a cabo el programa. Lo que nos lleva a que para la implementación del PrInCE debe haber una predisposición positiva por parte de los miembros de la empresa. De esta forma lo que se pretende es legitimar al programa y a los agentes externos.

- Fase 5: Input informativo del entorno.
La información es una poderosa herramienta, ya que se puede convertir en una de las variables más incontrolables. El input informativo debe tomarse de los entornos inmediatos para comenzar a determinar las variables ambientales clave, las cuales se van a definir por el sector de actividad de la empresa y de los imperativos corporativos. Para la recopilación de datos, debe hacerse una previa selección de las fuentes claves de información. Pueden ser publicadas o inéditas, pudiéndose recurrir a investigaciones específicas.

Del análisis ambiental deben determinarse los actores clave, así como la prospectiva de las variables ambientales clave. En esta fase es donde se trata de observar la problemática comunicacional de las organizaciones análogas, por lo que aquí es donde se define el Paradigma Genérico Corporativo (PGC).

El producto final de esta fase será la construcción de una matriz de evaluación de factor comunicacional externo, de la cual deberán emerger las oportunidades y amenazas del entorno de la compañía.

- Fase 6: Input informativo interno.
Esta fase consiste en llevar a cabo auditorías internas muy generales, cuya profundidad, dependerá del tipo de intervención que el operador se propone y el presupuesto disponible.

Estas auditorías se pueden desarrollar al nivel de dos ámbitos operativos complementarios.

- Obtención de datos a través de documentos empresariales.
- Obtención de datos a través de la consulta directa con los empleados.

El resultado de esta etapa es una matriz de evaluación del factor comunicacional interno de la cual deberán emerger fortalezas y debilidades de la corporación.

- Fase 7: Diagnóstico.
Esta etapa se subdivide en seis fases, que tienen como propósito elaborar un diagnóstico más pormenorizado.

- Fase 7.1: Personalidad corporativa.
Se hace un análisis de cada componente de la personalidad de la corporación, para saber como se articulan entre sí, debiéndose llevar a cabo análisis sincrónicos (en un momento determinado) y diacrónicos (historia y evolución). En esta fase es muy importante determinar el grado de armonía entre dichos componentes, que se determina a partir del reconocimiento de la coordinación e integración (en sentido horizontal y vertical).
- Fase 7.2: Cultura corporativa:
Se determina cual es el Estado Cultural Actual (ECA)
- Fase 7.3: Identidad corporativa.
Se explica cuál es el proyecto corporativo y la orientación estratégica actual. El Paradigma Genérico Corporativo (PGC) reconocido en la fase 5 se confronta con los Atributos Identificatorios Corporativos (AIC).
- Fase 7.4: Vínculo institucional.
Básicamente a partir de la información obtenida en la fase 5 se confecciona el mapa de públicos se determinan los CEXs y los atributos esperados por ellos.

- Fase 7.5: Comunicación corporativa.

En esta fase se lleva a cabo una fase un reconocimiento del campo de emisión corporativo. Para ello es necesario identificar mediante auditorías dos aspectos muy importantes: Contenidos y Canales.

- La auditoría de contenidos, consiste en recolectar una muestra representativa de diversa piezas comunicacionales instrumentadas por la empresa (memorándums, publicaciones, avisos publicitarios, etc.), para analizarlos en su contenido.
- La auditoría de canales, consiste en la elaboración de un reconocimiento de los principales canales de comunicación a través de los cuales la empresa se expresa.

También debe considerarse la posibilidad de llevara a cabo estas auditorías respecto a entidades análogas.

Al final de esta subfase lograremos:

- Poseer un conocimiento más o menos acabado acerca del campo de emisión actual de la empresa (anatomía).
- Ponderar cada recurso de emisión en su interrelación con los restantes recursos del sistema global.
- Optimizar la acción diagnóstica.

- Fase 7.6: Imagen corporativa.

En esta subfase debe crearse una plataforma informacional que defina claramente la síntesis mental que el público elabora acerca de la empresa, en términos de imagen pública (IP), endoimagen (EI), imagen sectorial (IS) y si así correspondiera Imagen del País de Origen (IPO). Este último no se determinará en esta investigación dado que es un estudio local.

- Fase 8: Diagnóstico general: A partir del material informativo obtenido de la reunión con el No. 1, prediagnóstico (fase 3) los input (de las fases 5 y 6) y el diagnóstico particular fase 7, se elaborará una síntesis que nos permita explicitar alguna hipótesis acerca del acontecer comunicacional corporativo, causas y sus condicionantes.

Para lograr la operatividad podemos construir una "matriz fortalezas – oportunidades – debilidades – amenazas" o matriz "FODA" la cual expondrá nuestras hipótesis de una manera clara y sintética.

Los pasos más comunes para la construcción de una matriz FODA son:

- a) Hacer una lista de fortalezas internas
- b) Hacer una lista de debilidades internas
- c) Hacer una lista de oportunidades externas
- d) Hacer una lista de amenazas externas
- e) Comparar las fortalezas internas, con las oportunidades externas y registrar estrategias alternativas **FO**
- f) Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar estrategias alternativas **DO**
- g) Comparar fortalezas internas con amenazas externas y registrar estrategias alternativas **FA**
- h) Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar estrategias **DA**

FODA		DEBILIDADES		FORTALEZAS	
		1		1	
		2		2	
		3		3	
		4	Hacer una lista de debilidades	4	Hacer una lista de fortalezas
		5		5	
		6		6	
		7		7	
		8		8	
OPORTUNIDADES		Hipótesis DO		Hipótesis FO	
1		1		1	
2		2		2	
3		3	Vencer debilidades	3	Uso de fortalezas
4	Hacer una lista de oportunidades	4	aprovechando	4	para aprovechar
5		5	oportunidades	5	oportunidades
6		6		6	
7		7		7	
8		8		8	
AMENAZAS		Hipótesis DA		Hipótesis FA	
1		1		1	
2		2		2	
3		3		3	
4	Hacer una lista de amenazas	4	Reducir al mínimo	4	Uso de fortalezas
5		5	las debilidades y	5	para neutralizar
6		6	reducir las amenazas	6	las amenazas
7		7		7	
8		8		8	

Las etapas de formulación, ejecutiva y evaluativa, únicamente se muestran en los esquemas siguientes, con la finalidad de presentar el camino que continua el trabajo para llegar a la implementación de un programa de identidad e imagen institucional, el cual no se propone llevar a cabo en esta investigación, de tal manera que sea una guía para el especialista en comunicación, alumno y cualquier interesado en conocer más de lo que se puede llevar a cabo en la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez.

En este capítulo se muestra los instrumentos para recabar información así como algunos aspectos que podrían ubicarse en otro capítulo y que sin embargo opté por incluirlos en este como lo es lo referente al sistema de gestión de calidad, del cual se desprende el término de cliente, que no pretende ubicarnos en una situación mercantilista. Pues el concepto de cliente que se trata en este capítulo se refiere más a una parte del sistema que recibe información o un producto de otra parte del sistema, como lo indica el Manual de Calidad, cliente o usuario, proveedor o abastecedor. Es decir que en algún momento hay un intercambio de inputs y outputs, elementos de entrada y de salida.

Se mencionó en este capítulo ya que un sistema de gestión de calidad (SGC) también indica cómo es el funcionamiento de la institución y en lo particular me fue de utilidad, ya que a través de los esfuerzos orientados hacia la certificación en ISO 9001-2000, logró dirigirse hacia un mismo objetivo y homologar criterios.

En este sentido, la certificación en ISO 9001-2000, también se considera como un factor que influirá favorablemente en la imagen institucional cuando ésta se obtenga, ya que presupone un control de calidad, que en la actualidad es muy importante en el sector productivo, más sin embargo no se profundizará en esta investigación, ya que la temporalidad no lo permite (se prevé la auditoría de certificación para el 2003).

Éste SGC, también me ha aportado aspectos importantes como profesionalista, ya que conlleva a la planeación, evaluación y control, necesarios para el desempeño de un mando medio.

4. Propuesta de mejora organizacional

Durante este capítulo se llevará a cabo una propuesta de mejora organizacional, sin profundizar en el proceso de obtención de información, sin mostrar los documentos de trabajo, ya que harían de esta investigación una torre de información, de tal manera que sólo se presentan los resultados y su vinculación con la propuesta de mejora.

Esta propuesta me brinda la oportunidad de expresarme con menos limitaciones, y digo con "menos", porque en el desempeño profesional he observado que cuando se está fuera de una institución se aprecian las cosas con una diferente perspectiva, pues antes de desarrollarme en la UTFV, no pensaba en el presupuesto y las líneas jerárquicas, a lo que se suma la integración de grupos sociales o de poder dentro de la institución. Entonces, esta propuesta está realizada con plena conciencia de los recursos disponibles, aspecto que cuando se es estudiante no se alcanza a comprender, pues como mando medio, es preciso administrar recursos y como comunicólogo aplicarlos al desarrollo de la comunicación organizacional. Esta conciencia, también forma parte de la experiencia profesional.

De lo anterior, que esta propuesta basada en un análisis de la propia institución, expone las fortalezas y debilidades a considerar si se desea posicionar la imagen institucional y consolidar una identidad, de la cual los miembros que la integran estén orgullosos.

4.1 Análisis de resultados

4.1.1. Características del sistema.

Con base en las propiedades generales de los sistemas se realizó la descripción de cada una de sus características:

Homeostasis: La estabilidad económica, el Modelo Educativo y la Normatividad de la UTFV, son los factores que establecen el equilibrio en la institución.

Interdependencia: Cada unidad de la universidad es dependiente de otras así como de esas para con ella, ya que la especialización de cada área permite que se realicen las actividades de una manera más pronta y eficaz, conformada por un grupo interdisciplinario de profesionistas (en su mayoría) que desarrollan procesos que proveen de información y/o insumos a otras áreas. De igual manera la UTFV depende de la gestión oficial, es decir de la autorización para llevar a cabo una u otra

actividad por parte del Gobierno del Estado de México o de la Coordinación General de Universidades Tecnológicas, de tal manera de otorgar al sector productivo de bienes y servicios los profesionistas que coadyuvan a su desarrollo.

Entropía:

Positiva: La poca agilidad de circular la información debido a un exceso de documentación para realizar un proceso.

Negativa: Las reuniones y/o acuerdos que se establecen con las autoridades, así como la difusión y compromiso de los mismos.

Incertidumbre: el próximo cambio de la máxima autoridad (el Rector), generó una gran incertidumbre debido al vencimiento de su periodo de gestión.

Teleología: La implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2000 fue para el personal, la unificación de los esfuerzos por conseguir la certificación.

Equifinalidad: Las funciones de cada unidad de la UTFV están bien definidas, e integradas por equipos de profesionales interdisciplinarios, y el objetivo de cada uno de ellas esta dirigido a la consecución de un fin: Una Educación Tecnológica de Excelencia.

Input: Los elementos que ingresan al sistema indispensables para el desarrollo del mismo, es la información que proviene de la Coordinación General de Universidades Tecnológicas, la información del Gobierno del Estado de México, así como la normatividad que rige a la UTFV, los recursos materiales y humanos necesarios para el desarrollo normal de las actividades, los alumnos egresados de las Instituciones de Educación Media Superior; los bienes y servicios que ofrecen los diversos proveedores; la información que se recibe de la comunidad en general, así como educandos que cursan algún tipo de capacitación, certificación u otro servicio educativo. Cada uno de estos elementos entra al sistema de manera independiente o como resultado de la actividad de la universidad, de tal manera que se retroalimenta el sistema.

Transformación: Se describe el proceso enseñanza – aprendizaje, mediante el cual se transforma los elementos de entrada, para ello me remitiré al Manual de Calidad ISO 9001:2000 de la UTFV: El proceso de transformación es mediante el cual el alumno de una IEMS, se incorpora a la UTFV para adquirir los conocimientos y habilidades que son producto de la planificación curricular de cada carrera.

Output: Se describe el resultado del proceso enseñanza – aprendizaje, y los elementos de salida que tiene el proceso: El producto del proceso, es el conjunto de conocimientos y habilidades que adquiere el TSU (Técnico Superior Universitario).

Coordinación: Es un aspecto inherente a la función sustantiva de la universidad, ya que existe una coordinación entre los diferentes elementos del sistema, desde el Departamento de Recursos Materiales que adquiere los insumos necesarios para que se lleve a cabo el proceso, el Departamento de Prensa y Difusión que trae a la UTFV a los aspirantes, el Departamento de Mantenimiento e instalaciones que mantiene los recursos materiales en buen estado, el Departamento de Recursos Humanos, que selecciona cuidadosamente a los profesores que impartirán ese proceso enseñanza aprendizaje, etc.

Feed back: El Departamento de Desempeño de Egresados, continuamente realiza su consulta al sector productivo, con la finalidad de medir el grado de satisfacción del cliente (empresario o contratante del TSU), y se reporta tanto a las autoridades de la UTFV como a la CGUT. Por otra parte el Departamento de Prensa y Difusión realiza un seguimiento de prensa con respecto a la información que se publica por parte de los medios.

Estructura: Tomando en cuenta que no se pretende mostrar en este trabajo el manual de la organización, se describe únicamente en el ámbito directivo la relación estructural: El consejo Directivo es el responsable de autorizar la gestión ante el Gobierno del Estado así como del ejercicio del presupuesto; el Rector es el responsable del Desarrollo, crecimiento y consolidación de la UTFV, en coordinación con las diferentes Direcciones y Secretarías; La Secretaría de Vinculación es responsable de realizar la campaña de Difusión para la captación de matrícula, vincular a las empresas e instituciones públicas, apoyar en la colocación de los egresados, ofrecer las diversas actividades deportivas y culturales a la comunidad en general, etc; La Secretaría Académica, es la responsable de establecer el enlace con la Secretaría de Vinculación para desarrollar las actividades inherentes a su función y Coordinar a los Directores de las Divisiones Académicas que, son responsables de llevar a cabo el proceso enseñanza – aprendizaje. La Dirección de Relaciones Industriales, es responsable de coordinar los servicios de educación continua, certificación en competencia laboral, así como de apoyar a las Divisiones Académicas en los servicios que requieran; La Dirección de Administración y Finanzas es la responsable de otorgar y distribuir los recursos materiales y humanos de la universidad, así como prestar servicio de mantenimiento, capacitación, asesoría y adquisición de los bienes; la Dirección de Planeación y Evaluación, es responsable de

solicitar y controlar a las diversas áreas la información para integrar el reporte de resultados, así como para fijar las metas y otorgar información estadística; El abogado General, se encarga de asesorar y prestar servicios jurídicos a las diferentes áreas, así como elaborar, registrar y aplicar la normatividad que rige en la UTFV; y la Contraloría, responsable de vigilar el óptimo desempeño de las funciones de cada integrante de la UTFV, así como la asignación de los recursos materiales y humanos, cumplimiento de la normatividad interna y externa, así como de asegurar la ética profesional en la institución. Con esta descripción es recomendable observar el organigrama de la institución, cómo se citó en el 3.2 del capítulo anterior.

4.1.2. Descripción del Organigrama y su dinámica.

Con respecto a los medios de comunicación se establece lo siguiente:

- **El Consejo Directivo:** Esta integrado por representantes de la Secretaría de Educación Pública, El Gobierno del Estado de México (GEM), La Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social, la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del GEM, la Confederación de Trabajadores de México, representantes del Sector Productivo, del Ayuntamiento de Nicolás Romero (Municipio donde se ubica la UTFV), un Secretario Técnico y el Presidente del Consejo, que se releva cada seis meses. Su Medio de comunicación es a través de Oficios directamente con la Rectoría y principalmente de manera física, durante las Sesiones de Consejo Directivo, que se realizan bimestralmente, de la cual se levanta una minuta, en la cual se asientan los acuerdos importantes de cada Sesión. En las Sesiones de Consejo también participan la Dirección de Administración y Finanzas, y el Abogado General, únicamente como apoyo informativo para la Rectoría.
- **La Rectoría** mantiene comunicación al interior con todas las áreas de la UTFV, así como con Ayuntamientos, el Gobierno del Estado de México, Empresarios, Asociaciones Civiles y No Lucrativas, Con el consejo Directivo, La Coordinación General de Universidades Tecnológicas, etc. Y se hace a través de comunicaciones oficiales, tales como memorándums (al interior) y oficios (al exterior). Es la única Instancia que tiene comunicación con el resto de los componentes del sistema y macrosistema. Adicional a ello la conversación telefónica se lleva a cabo en todos los niveles jerárquicos.
- **Contralor Interno:** Tiene comunicación particularmente con altos y medios mandos, de manera oficial a través de memorándums y con la Contraloría del GEM, a través de Oficios.

- **Abogado General:** Mantiene comunicación al interior de la UTFV con los altos mandos a través de memorándums y con las instancias jurídicas del GEM, a través de oficios. En las reuniones la Comisión de Planeación y Evaluación, la Comisión Académica y del Comité de Calidad, de las cuales se levanta minuta.
- **Secretaría Académica:** Mantiene comunicación con la Rectoría, las Direcciones de División Académica a su cargo y con los altos mandos, a través de memorándums, circulares, y en las reuniones la Comisión de Planeación y Evaluación, la Comisión Académica y del Comité de Calidad, de las cuales se levanta minuta; con el Comité Local del Fondo Nacional de Becas (FONABEC) conformado por empresarios de la zona de influencia e instancias del GEM y ayuntamientos a través de oficios. En las reuniones la Comisión de Planeación y Evaluación, la Comisión Académica y del Comité de Calidad, de las cuales se levanta minuta.
- **Secretaría de Vinculación:** Mantiene comunicación con los altos mandos y con la Rectoría, los altos mandos y los departamentos a su cargo, a través de memorándums y circulares. Con el sector productivo de bienes y servicios, Ayuntamientos e instancias del GEM, Asociaciones, Cámaras, Instituciones de Educación Media Superior y Medios de comunicación, a través de oficios y notas informativas. En las reuniones la Comisión de Planeación y Evaluación, la Comisión Académica y del Comité de Calidad, de las cuales se levanta minuta.
- **Dirección de Administración y Finanzas:** Mantiene comunicación con altos y medios mandos a través de memorándums y circulares. Con las diferentes instancias del GEM a través de oficios y reuniones de las cuales se elabora minuta. En las reuniones la Comisión de Planeación y Evaluación, la Comisión Académica y del Comité de Calidad, de las cuales se levanta minuta.
- **Dirección de Planeación y Evaluación:** Sostiene comunicación con altos y medios mandos a través de memorándums y circulares, así como con la Coordinación General de Universidades Tecnológicas. En las reuniones la Comisión de Planeación y Evaluación, la Comisión Académica y del Comité de Calidad, de las cuales se levanta minuta.
- **Los Departamentos:** Sostienen comunicación a través de los respectivos altos mandos por memorándums. Con las instancias del macrosistema, a través de oficios que se canalizan a través de los altos mandos.

Todas las áreas interactúan entre sí, y en conjunto forman el sistema UTFV, ver anexo 2.

4.1.3. La imagen de la UTFV

La entrevista con el C. Rector se llevó a cabo de manera personal y el resultado se expone a continuación.

La entrevista se llevó a cabo en la oficina del Rector debido a su agenda de trabajo y el resultado fue el siguiente:

1. ¿Conoce el origen de la UTFV? Si, la UTFV se creó en 1994 mediante un decreto por parte la IVL Legislatura el 28 de diciembre.
2. ¿Cuáles son los beneficios que ofrece la UTFV a los estudiantes? Concluyen su carrera en 2 años, el proceso enseñanza – aprendizaje es intensivo, desde que inicia su formación hasta concluir la esta en contacto con el sector productivo, adquiere experiencia en su Estadía (último cuatrimestres de su formación), se titula rápidamente, egresa con habilidades ampliamente desarrolladas en su profesión, maneja herramientas de cómputo, cuenta con un nivel considerado de inglés (compresión de lectura y conversación), cuenta con una actitud emprendedora, su formación se realiza en laboratorios ampliamente equipados y con tecnología de punta, etc.
3. ¿Cómo contribuye la UTFV al desarrollo del sector productivo de la región? Formando TSU's con experiencia en las actividades que desarrollarán en su formación profesional, ampliamente capacitados para coadyuvar al desarrollo de los diversos sectores, prestando servicios de educación continua, capacitación, asesoría técnica, desarrollo en conjunto de programas, apoyo económico para elevar el nivel educativo de la región a través de becas, etc.
4. ¿Cómo depende la UTFV del sector productivo? La dependencia es estrecha, ya que el sector productivo es parte del Consejo Directivo e interviene en la toma de decisiones. Por otra parte, participa en la actualización de los planes de estudio, aporta un apoyo económico a alumnos de bajos recursos, realiza donaciones en efectivo y especie, así como con asesoría y capacitación
5. ¿Cómo depende la UTFV del sector gobierno? Depende del presupuesto asignado por el GEM, el gobierno Federal y las aportaciones municipales. Además la UTFV debe apegarse a su normatividad.
6. ¿Qué instituciones considera cómo homólogas en la región? Existe una gran diversidad, hay alrededor de 33 universidades en los municipios de la zona de influencia, sin embargo es la única donde se ofrece el título de TSU, no obstante en el Tecnológico de Monterrey y la Universidad Interamericana para el Desarrollo se otorga el título de Profesional Asociado, que sería el equivalente.
7. ¿Cómo considera que la UTFV compite ante la oferta educativa de la Región? Tiene una alta competencia particularmente en las carreras de Administración, Contabilidad e Informática, pues las demás carreras, no cuentan con mucha competencia, sin embargo la formación que tienen los alumnos y los planes de estudios, así como los equipos con los que aquí se cuenta, son muy competitivos con respecto a otras instituciones.
8. ¿Cuáles son los factores clave que hacen de la UTFV, una institución destacada en su mercado? La pertinencia con el sector productivo de bienes y servicios, la polivalencia (facilidad), su flexibilidad de modificar los planes de estudio, la estrecha vinculación con el sector productivo de bienes y servicios, así como los aspectos que describe el Modelo Educativo.
9. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la UTFV? Se cuenta con una amplia plataforma tecnológica muy avanzada, se cuenta con recursos humanos profesionistas especializados en su área, se cuenta con alrededor de 400 convenios firmados con instituciones públicas y privadas, se mantiene una estrecha relación con las IEMS de la zona, así como con los Presidentes Municipales de la zona.
10. ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta la UTFV, al interior y al exterior? Al interior, una gran falta de identidad por parte del personal, salarios muy bajos, alto índice de rotación de personal. Falta de recursos para dar un buen mantenimiento a los diferentes

equipos. Al exterior, la dificultad para la captación de matrícula debió a que no se ofrece licenciatura, falta de atención oportuna por parte de algunos gobiernos municipales.

11. De estos problemas, ¿Considera que algunos se pueden convertir en amenazas, o los son?, ¿porqué? Sí, la alta rotación de personal, porque no permite constancia en el desarrollo de proyectos; el mantenimiento a los equipos y diversas áreas, porque puede presentarse el caso de que se tengan que detener algunas actividades; y la falta de credibilidad en el Modelo Educativo por la sociedad porque no permite una mayor captación de matrícula y aceptación de los egresados en las empresas. Se ha detectado que la rotación se da por los bajos sueldos.
12. ¿Cómo considera el estado financiero actual de la UTFV? Es sano, aunque la normatividad establece los tiempos y formas en que se deberá ejercer el presupuesto y eso ocasionalmente no hace ágil el desempeño de las unidades.
13. ¿Cuál es la imagen que quiere proyectar de la UTFV a sus empleados y a las instituciones con las que se relaciona? Que la UTFV es una institución superior de excelencia, que se preocupa por el desarrollo del sector productivo de bienes y servicios, y elevar la calidad de vida de la sociedad.
14. ¿Cuáles son los medios de comunicación que emplea para relacionarse con otras unidades de la institución? Oficios, Memorándums y Circulares.
15. ¿Los considera efectivos? Sí, pues debe quedar asentado por escrito, sin embargo es lenta la comunicación.
16. ¿Considera que existen otras alternativas para mejorar este aspecto? Sí, apearse a los acuerdos y llevara acabo una mejor planeación, para que los tiempos no se vean limitados.
17. ¿Cuáles son los medios que utiliza para obtener información o proporcionar información al exterior de la institución? Oficios, medios de comunicación escrita, reportes, reuniones de trabajo, y publicaciones institucionales.
18. ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta en el desempeño de su función?
19. ¿Qué considera que obstaculiza el desempeño de la institución?
20. ¿Cuáles son los principales problemas que ha escuchado de su personal, con respecto al desempeño de la institución? Los bajos salarios, el autoritarismo de los altos mandos y su falta de involucración
21. ¿Qué es la UTFV? Una Institución de Educación Superior, perteneciente al Sistema de Universidades Tecnológicas.
22. ¿Qué es para usted la UTFV? Una Institución de Educación Superior que ha logrado muchas metas pero que tiene lo necesario para crecer y consolidarse como una de las Universidades más importantes en la zona por su aportación al Desarrollo sustentable.
23. ¿Cómo le gustaría que se hablara de la universidad al interior y al exterior? Como lo manifesté en la pregunta anterior.
24. ¿Cómo considera que se encuentra el prestigio de la Universidad? No esta en su mejor estado, sin embargo, hay suficientes logros y mucho por hacer.

Con esta entrevista es posible apreciar que la alta dirección tiene muy clara la visión, los problemas que enfrenta la institución, así como la imagen e identidad que desea proyectar de la UTFV. Por lo que la información obtenida es una base muy importante para corroborar si este pensar es transmitido al resto de la institución.

La infraestructura que posee la UTFV es la siguiente:

- 3 edificios académicos de 2 plantas
- 3 laboratorios pesados de 7 entrejes
- 1 edificio de vinculación
- 1 edificio de la biblioteca

- 1 edificio del Centro de Evaluación Acreditado de Competencias Laborales
- 1 casco de la Ex – Hacienda que data de la época colonial
- 2 canchas deportivas de usos múltiples
- 1 Subestación de energía
- El campus cuenta con 50 hectáreas.

En comparación con otras universidades de la zona, la UTFV cuenta con una mayor y mejor infraestructura que la UAEM, el UNITEC, la Universidad del Valle de México, Universidad Mexicana, Universidad Interamericana para el Desarrollo y el Instituto Indoamericano, tomando en cuenta las carreras que en ella se imparten y el volumen de matrícula, pues los campus de la UNAM, cuenta con una mayor infraestructura, pero su oferta educativa es muy diferente y más amplia que en la UTFV. Esta comparación se realizó únicamente a través de la observación, de manera que puede no tener la objetividad adecuada; se realizó de este modo, ya que se empleó a un “comprador misterioso” para llevara a cabo esta actividad, que es como podría visitar alguna persona externa a la UTFV y de igual manera recoger únicamente la imagen de las instalaciones.

En cuanto a estado de las instalaciones de la UTFV, se determinó que se encuentra en buenas condiciones en general, particularmente las áreas verdes, no se observaron instalaciones deterioradas o grafiteadas como en otras instituciones, a excepción de las áreas que se encuentran a las orillas de la UTFV, pues se observó descuido en la jardinería y un camino sin pavimentar muy erosionado.

Con respecto a los lugares que se emplean para la comunicación interna, se observó que en cada edificio se cuenta con un pizarrón magnético, en el cual se pegan carteles sobre información pública, convocatorias, reinscripciones, becas, etc. En esos pizarrones se publican periódicos murales que realizan los alumnos con algún tema en particular, de manera que el resto de la información (carteles) se encuentran dispersos alrededor y sobre las puertas de cristal de los edificios, por lo cual se observa que el espacio es insuficiente y requiere de una mejor organización. Por lo anterior, se sugiere que se delimite bien el espacio donde se publicará la información importante y se identifique con algún título o nombre.

4.1.4. La imagen que el personal tiene de la UTFV

Se entrevistó al personal directivo y los resultados fueron los siguientes:

Se aplicó a 10 Directores y 2 Secretarios, que son quienes intervienen en el proceso enseñanza - aprendizaje.

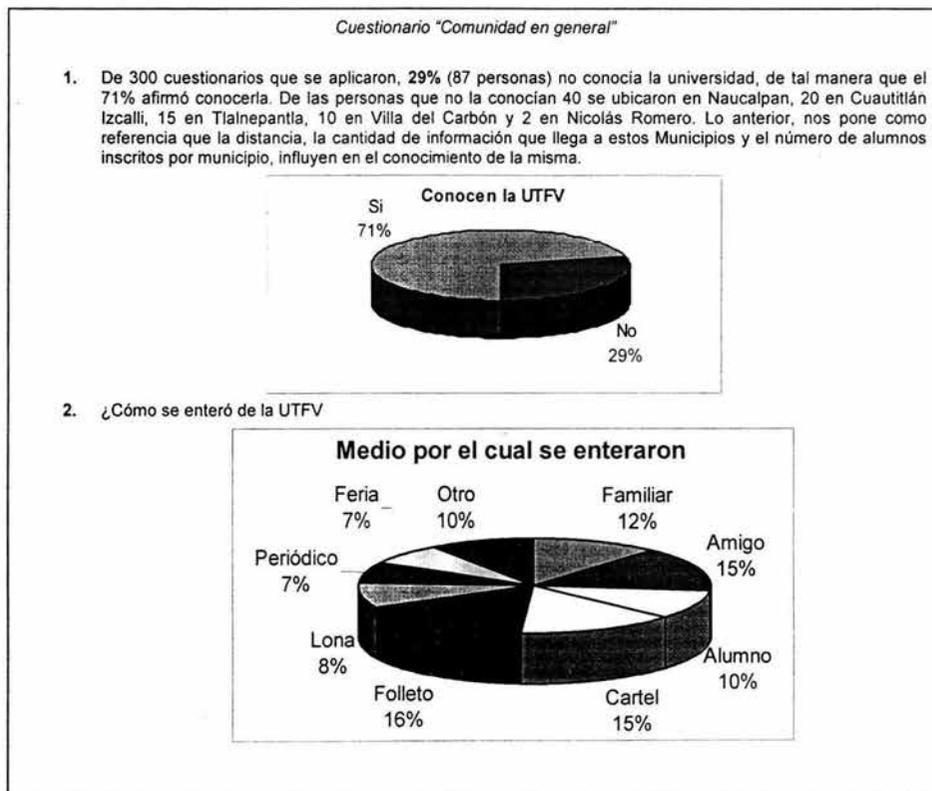
2. ¿Cuál es su función en la UTFV? De los 12 altos mandos, sólo 2 no respondieron conforme al manual de la organización, y se observó que fueron los directores de incorporación más reciente a la Universidad, lo cual no lo justifica, y si es posible observar que no hubo interés por parte de ellos en investigarlo, así como falta de motivación de su superior.
3. ¿Cómo contribuye a la consecución en el proceso de transformación? De los 12 altos mandos, se observó que los mismos que no conocían su función, respondieron de manera empírica y sin fundamento, al respecto, por lo que se reitera la observación anterior.
4. ¿Cuáles son los medios de comunicación que emplea para relacionarse con otras unidades de la institución? Todos excepto uno contestaron de manera correcta. El Memorándum.
5. ¿Cuáles son los medios que utiliza para obtener información o proporcionar información al exterior de la institución? Todos contestaron que el oficio, aunque 5 de ellos argumentaron valerse de las reuniones de trabajo, de las cuales no existe evidencia. Por lo que no se tomarán en cuenta como medio de información.
6. ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta en el desempeño de su función? Los doce coincidieron en que la falta de recursos, información financiera sobre la institución y la falta de oportunidad de la prestación de los servicios administrativos, retarda e inclusive impide el ejercicio de sus funciones, y por consecuencia la consecución de los objetivos.
7. ¿Cómo contribuye usted a la solución de esos problemas? Diez de los doce entrevistados, mencionaron que con una mejor planificación y una mejor comunicación (verbal) con la Rectoría, los otros dos (de reciente incorporación) se limitaron a exponer las carencias de su área, en cuanto a infraestructura, recursos materiales y humanos.
8. ¿Qué considera que obstaculiza el desempeño de la institución? Los dos de reciente incorporación, mencionaron nuevamente las carencias. Los otros, mencionaron la burocratización de algunas áreas. Particularmente de la Secretaría de Vinculación y la Dirección de Administración y Finanzas.
9. ¿Cuáles son los principales problemas que ha escuchado de su personal, con respecto al desempeño de la institución? Falta de equipos e infraestructura, así como bajos salarios. En todos los casos.
10. ¿Qué es la UTFV? En todos los casos, respondieron que una universidad integrante del sistema de Universidades Tecnológicas que esta en desarrollo.
11. ¿Qué es para usted la UTFV? Cinco de ellos, los de mayor antigüedad, respondieron que es el resultado del esfuerzo que han desempeñado durante años, que es una institución de educación superior de excelencia en desarrollo y que tiene todo para lograrlo. Otros cinco de menor antigüedad, mencionaron que era como su casa, pues convivían más con su personal que con su familia y que por el mismo motivo le tenían un cariño muy especial. Y los dos de reciente incorporación, mencionaron que era muy importante para ellos, ya que era su lugar de trabajo.
12. ¿Cómo le gustaría que se hablara de la universidad? Todos mencionaron que cómo la mejor institución en la formación de TSU's, pues que no se competía con la formación de licenciados e ingenieros.
13. ¿Cómo considera que se encuentra el prestigio de la universidad? Sólo los Secretarios (los de mayor antigüedad), expresaron que en un estado adecuado, los restantes, que aún faltaba un mejor posicionamiento de la institución.
14. ¿Cuál es la imagen que se quiere proyectar de la universidad? En todos los casos se refirieron a la misión de la UTFV.
15. ¿Por qué trabaja en la UTFV? Los diez de mayor antigüedad respondieron que debido al compromiso que tienen con la institución, y los otros dos que por que los recomendaron.

Con este ejercicio fue posible observar que no existe una motivación homogénea por parte de la alta Dirección, ya que se observó que la antigüedad influyó para su percepción de la UTFV y de su trabajo, lo cual no debe ser así, sino que debe haber homogeneidad, sin importar que tengan un año o más en la institución. También fue posible observar

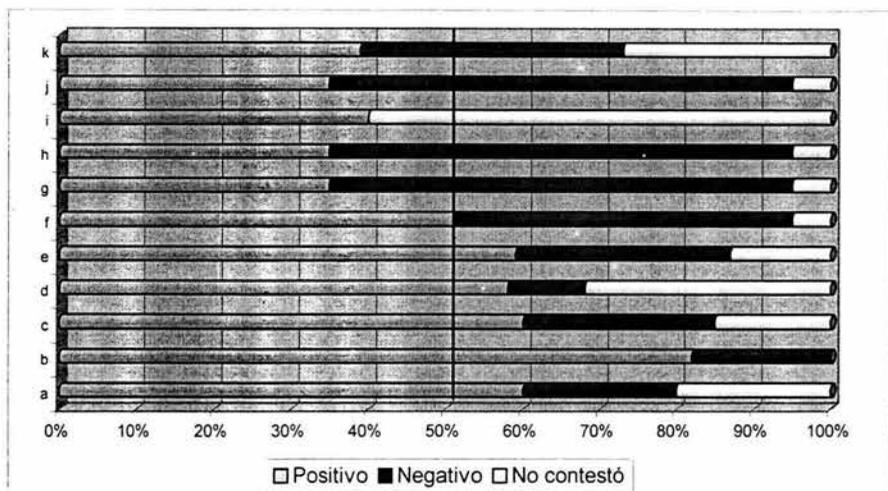
que existe inconformidad por la asignación de recursos y el excesivo papeleo para algunos trámites. Por otra parte, se observó que por lo menos la Misión la tienen definida como concepto.

4.1.5. La imagen que se proyecta a públicos externos.

Los resultados de los cuestionarios aplicados fueron los siguientes:



3. ¿Qué sabe de la UTFV? Aspectos positivos y negativos del conocimiento de la UTFV

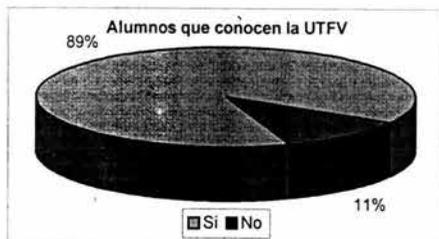


Si tomamos en cuenta de la tabla anterior, la barra izquierda como los aspectos positivos, la central negativos, y la derecha como desconocimiento, es posible observar que de 213 personas, que por lo menos tienen una referencia de la UTFV se inclina por 49 puntos porcentuales hacia lo positivo en promedio, 33 puntos a lo negativo en promedio, y 18 puntos al desconocimiento en promedio, que en total sumarían un 100% de las respuestas obtenidas. Lo anterior, hace parecer que se tiene una ventaja con respecto a las opiniones positivas, pero no es posible dejar de lado el desconocimiento, pues aunque no se puede tomar en cuenta como un aspecto negativo por sí mismo, es una **debilidad**, que podría incrementar los puntos porcentuales a lo positivo, si es que se trabaja de la manera adecuada. Sin embargo, un objetivo a lograr podría ser que por lo menos 7 de cada 10 entrevistados tuvieran una referencia positiva de la UTFV, es decir el 70% y que sólo 1 de cada 10 no posea información de la UTFV o desconocimiento sobre algún aspecto, como un buen principio, pues la meta ideal, sería un 100% de respuestas positivas, y 0% de desconocimiento.

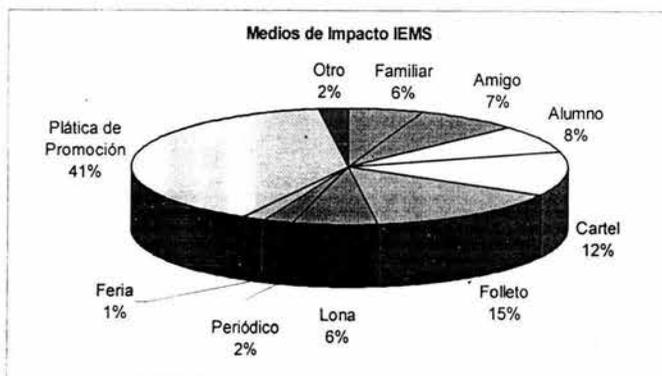
El resultado con respecto a las Instituciones de Educación Media Superior de la zona de influencia fue el siguiente:

Cuestionario "IEMS"

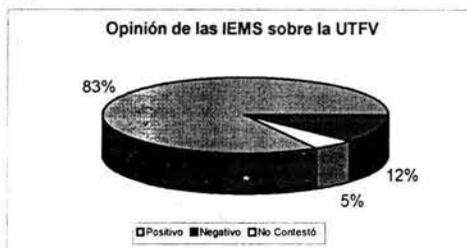
1. Conocen la UTFV:



2. ¿Cómo se enteró de la UTFV?



3. ¿Qué sabe de la UTFV?

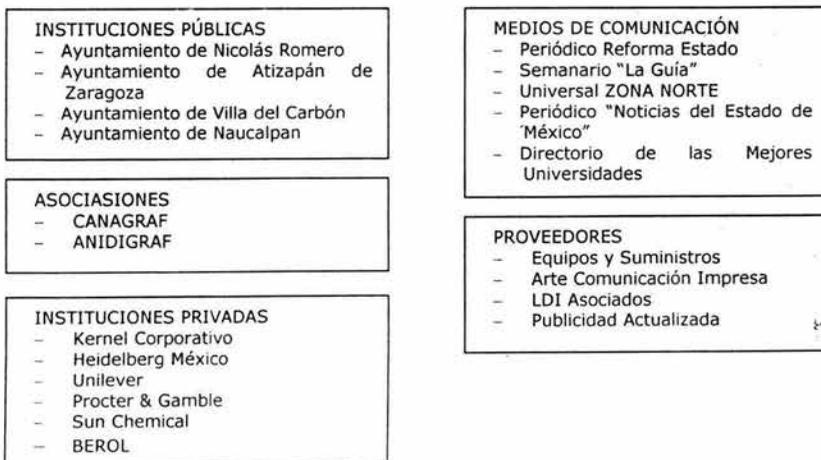


Con respecto a la pregunta uno, es posible observar que a diferencia de la comunidad en general en las IEMS, los alumnos tienen un mayor conocimiento de la UTFV pues los alumnos afirmaron en el 89% de los casos conocer o saber de la UTFV, es decir 18% más que la comunidad en general.

Con respecto al medio por el cual se enteraron se observa que los valores correspondientes a folleto y cartel son muy similares, tomando en cuenta que este material se distribuye en la vía pública, de manera que se puede inferir que el impacto de estos medios es homogéneo. Por otra parte en la estadística de IEMS, se incorporó "Plática Promocional" tomando en cuenta que es una actividad que se lleva a cabo con las instituciones estudiadas, de tal manera que en el segundo caso, se disparó con un 41%. Asimismo, es posible observar que en el primer caso la suma, de familiar, amigo y alumno es del 37%; lo cual nos indica un alto índice de recomendación de la universidad.

Para el tercer aspecto que se evaluó: la imagen positiva ó negativa de la UTFV, es posible observar mediante la estadística de la comunidad en general, que a partir de la pregunta "f" decrecen los puntos positivos (a la izquierda de la línea roja, que marca el centro) de forma que se equilibran las opiniones negativas y positivas. En el caso de las IEMS se mostró una mayor tendencia hacia las opiniones positivas de la Universidad, tomando en cuenta que la plática promocional es un vehículo importante de difusión. Al final del capítulo se presenta el resultado de aspectos positivos y negativos sobre la UTFV por escuela y municipio lo cual permite observar otra variable, los municipios más lejanos, Naucalpan y Cuautitlán Izcalli, son los que cuentan con el menor número de casos positivos, pero sin bajar del 50%, lo cual pone de manifiesto una amenaza, ver anexo 4.

Para el análisis de las relaciones que se dan entre las instituciones a quien se otorga "Outputs e Inputs", se agruparon por sector y actividad:

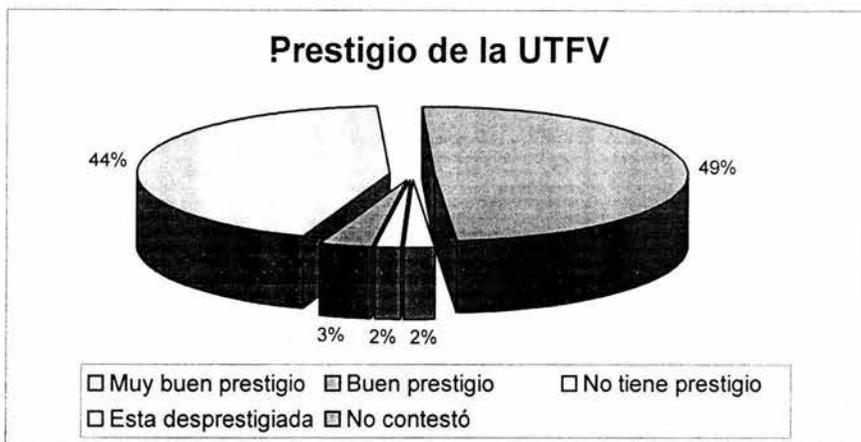


No se tomó en cuenta la evaluación por separado, ya que para todas estas instituciones se renueva el ir y venir de información de

información y servicios, de tal manera que la UTFV por momentos es cliente y por momentos es prestador de servicios y viceversa, ya que es un proceso dinámico.

1. Nombre y cargo. La entrevista se llevó a cabo de manera informal para no generar una desviación de la información obtenida, sino que se obtuviera de manera espontánea, sin embargo, si se les comentó que la información se les solicitó con la finalidad de retroalimentar sus servicios. Con respecto al cargo en que ocupa el personal entrevistado se observó que de 63 entrevistados 20 fueron altos y medios mandos, 33 coordinadores y afines, y 20 personas administrativas, auxiliares y de apoyo.
2. ¿Cuál es su función en la empresa? En el caso de los altos y medios mandos desempeñan diversas funciones, pero en todos los casos de gran responsabilidad. Con respecto a los coordinadores, se observó que desempeñan alguna función de relaciones públicas, ventas, comunicación, prensa o atención a clientes. Y en el caso del personal administrativo y de apoyo se trató de secretarías, mensajeros y auxiliares. De ellos, el primer contacto fue la persona encargada de relaciones públicas, en segundo lugar los altos y medios mandos y en tercer lugar el personal administrativo.
3. ¿Cómo se enteró de la Universidad? En la mayoría de los casos, a excepción de los medios de comunicación, el primer contacto fue de manera telefónica y posteriormente de manera oficial a través de algún tipo de escrito, y por iniciativa de la UTFV. En el caso de los Medios de Comunicación, en primera instancia a través de una llamada telefónica y posteriormente a través de una entrevista personal, en la cual el medio visitó las instalaciones de la Universidad. De igual manera fue por iniciativa de la UTFV.
4. ¿Durante cuanto tiempo ha mantenido relaciones con la UTFV? En el caso de los Ayuntamientos, no se precisó ya que el personal que actualmente labora en esas instancias, detectó que desde antes que ellos comenzaran a laborar, ya existía un antecedente de una relación entre ambas instituciones, es decir que debido a los periodos gubernamentales, la relación es superior a 3 años. En el caso de las instituciones privadas se registró un promedio de 2 años, las asociaciones y medios de comunicación un periodo menor a dos años y en el caso de los proveedores, la relación en promedio sólo superó el año, a excepción de Arte y Comunicación Impresa, con el cual la relación lleva poco más de 3 años.
5. ¿Cuáles son los medios de comunicación que emplea para relacionarse con la universidad? Primordialmente el teléfono y documentos como cartas y oficios, en el caso de las instituciones privadas, asociaciones y Ayuntamientos. Con proveedores en primer término el teléfono y después las cotizaciones y remisiones; y con los medios de comunicación en primer término las llamadas telefónicas, después las cotizaciones y posteriormente la información publicada.
6. ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta en la comunicación? En todos los casos se mencionó la extrema dependencia en la UTFV de los documentos oficiales, tanto para emisión como para recepción de información, y con respecto al trato personal, la distancia si jugó un papel importante ya que la señalización y las vías de acceso a la Universidad no son buenas.
7. ¿Considera que existen obstáculos en la relación con la Universidad? Únicamente se hizo referencia en el caso de los proveedores y medios de comunicación con respecto a algunos trámites para el cobro, en el que se dependía de la firma del Rector para autorización de muchas adquisiciones.
8. ¿Cuáles son los principales problemas que usted conoce que enfrenta la UTFV? En todos los casos se coincidió que problemas de burocratización y presupuesto.
9. ¿Qué es para usted la UTFV? Para las instituciones privadas la UTFV es una Universidad que ha conseguido un desarrollo óptimo para satisfacer las necesidades de las empresas, y están en proceso de consolidarse como una de las mejores instituciones de Educación Superior de la zona. Para los Ayuntamientos y asociaciones, es una Universidad que cuenta con el personal capacitado necesario para la operación de la Universidad y que ha conseguido numerosos logros, y ofrece el desarrollo que requiere la región, al formar profesionistas de calidad. Para los Medios de Comunicación, no obstante, no hay mucha información publicada, se tienen el concepto de la UTFV de ser una institución sólida, pero sin dejar de ser burócrata; y en el caso de los proveedores, se manifestó ver a la UTFV como un cliente muy importante dentro de su ramo, ya que requiere con constancia de sus servicios.

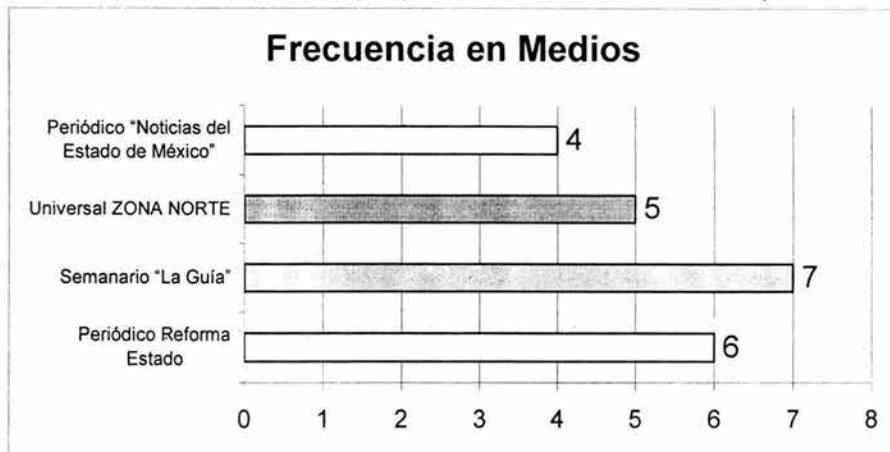
10. ¿Cuáles son los aspectos más importantes que han logrado que se mantenga la relación con la UTFV durante este tiempo? A excepción de los Ayuntamientos todos hicieron referencia al personal de calidad y servicial que tiene la UTFV; los medios por la importancia de ser una institución pública y que es un cliente de antaño; y los proveedores el fin lucrativo, aunque si mencionaron mantener buenas relaciones con el personal.
11. ¿Cómo es la percepción que usted tiene de la UTFV? En el caso de los ayuntamientos, manifestaron en general únicamente cómo una universidad importante que no había en Nicolás Romero y que ya hacia falta. Las instituciones privadas y asociaciones, expresaron que se trata de una institución muy importante que esta comprometida con su entorno, y que sus egresados salen muy bien preparados. Los medios de comunicación, la consideran una institución que ha destacado en la zona norte del área metropolitana de la Ciudad de México y que se habla bien de ella. Y en el caso de los proveedores, dijeron que la institución ha crecido considerablemente, sin embargo la burocracia es un factor que impide su desarrollo.
12. ¿Cómo considera que se encuentra el prestigio de la universidad?



El resultado de esta gráfica es muy positivo para la UTFV, tomando en cuenta que la medición se llevó a cabo con instituciones prestigiadas. En la gráfica, es posible observar que un 44% consideró un muy buen prestigio el que tiene la Universidad, lo cual puede verse influido por que la mayoría de las personas que respondieron de este modo, son altos y medios mandos, que guarda correspondencia con respecto a la falta de conocimiento del personal más ajeno a la UTFV, que respondieron lo contrario.

Con respecto a la aparición en medios se observó que la mayoría de la información fue publicidad pagada, que es programada y controlada, de tal manera que no se puede inferir mucho al respecto (sólo aspectos positivos) y sólo se encontró un reportaje de la universidad en el periódico "Reforma Estado" en el cual se habla de la Ex - Hacienda la Encarnación. El mayor número de publicaciones se concentró en la GUÍA, una publicación semanal local de Nicolás Romero, por lo que no obstante tiene una mayor frecuencia su distribución no permite que llegue a un mayor número de personas. Seguido de Reforma Estado, el

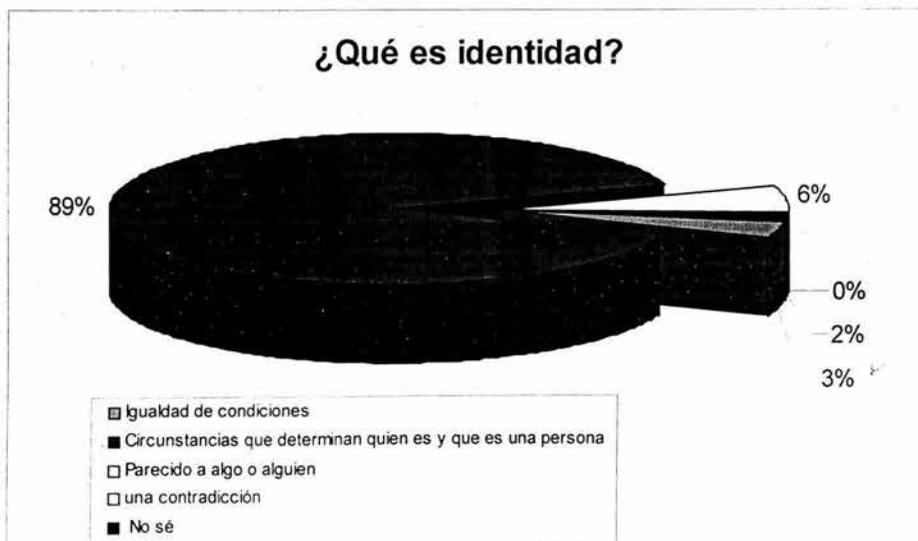
cual no llega al público objetivo, pues el periódico reforma esta dirigido a personas más grandes y de otra posición económica, diferente al público objetivo de la UTFV, ya que ésta es una universidad pública.



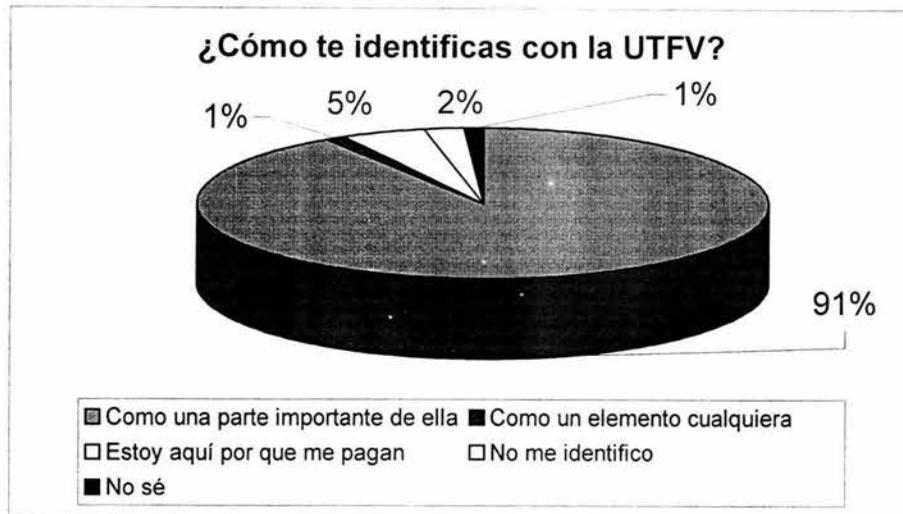
4.1.6. Sondeo Interno

Para saber la opinión respecto de la universidad se tomaron en cuenta dos aspectos muy importantes, un diagnóstico de la Identidad y otro del conocimiento del Modelo Educativo (se aplicó a 130 empleados de la UTFV).

Como resultado del diagnóstico de la Identidad se obtuvo:



El concepto que se tomó como referencia acertada es "Circunstancias que determinan quién es y que es una persona", que contó con un 89% de opiniones, lo cual lo convierte en una **oportunidad**.



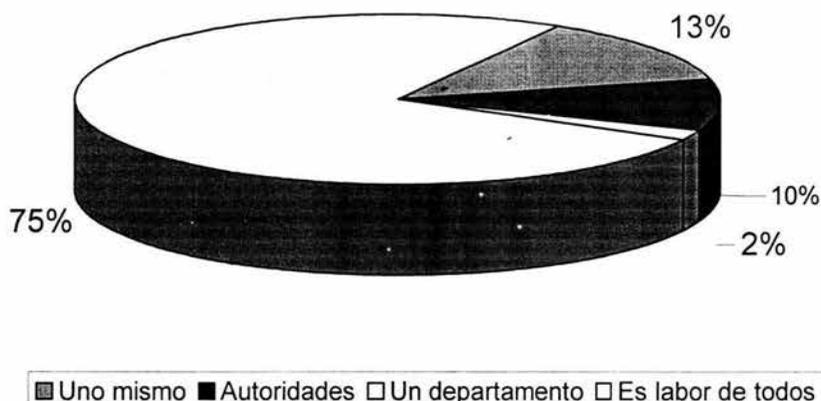
En este caso se detectó que el 91% está identificado como una parte importante de ella, lo que lo hace una **fortaleza**, sin embargo se detectó gente que únicamente asiste porque es su fuente de ingreso y gente que de no siente ninguna identidad, por lo que se sugiere, se detecte quién es ese personal y se le dé una especial atención a sus necesidades, que pueden ser salariales, de reconocimiento, etc. Tema, que no se profundizará en esta investigación tomando en cuenta que la frecuencia de los casos no es una amenaza.

En la gráfica del anexo 5 se puede apreciar, que el personal tiene presente que el conocimiento del Modelo Educativo es un eje rector del desarrollo universitario. Posteriormente se encuentra el reconocimiento al trabajo, aspecto que se observa durante los resultados de la investigación, que es muy importante tomar en cuenta, pues si este proceso de análisis, es para una detección de necesidades, ésta es una de ellas. Las siguientes 6 categorías, se mantienen en un rango de entre 17 y 29, aspectos que también deben estimularse si se quiere lograr una identidad con la UTFV; y por último se encuentran 4 aspectos que son más subjetivos y caen en situaciones particulares, que no obstante es una minoría, es importante atenderlo pues es resultado del quehacer universitario.

La imagen que se tiene de la UTFV, por parte del personal, resultó ser muy positiva, tomando en cuenta que el 95%, se siente cómo parte importante de ella, por lo cual se convierte en una **fortaleza**, ver anexo 6.

Tomando en cuenta que el 98%, de los empleados encuestados, considera la identidad universitaria como un aspecto importante se convierte en una **fortaleza** importante, ya que es una premisa para encontrar la disposición a implementar un Programa de Identidad e Imagen Institucional, ver anexo 6.

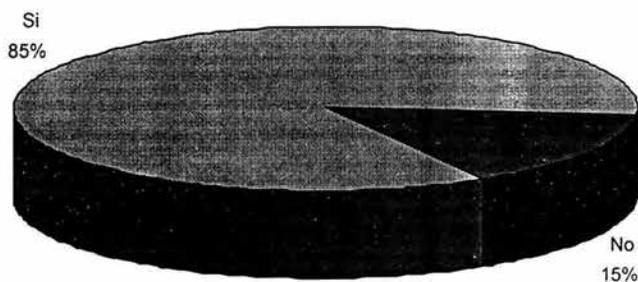
¿Quién debe generar la identidad?



El hecho de que el 75%, del personal encuestado, se considere participante en la generación de la identidad universitaria, es muy importante, ya que de ello se puede derivar un compromiso, por lo que es una **oportunidad**, sin embargo es importante mencionar que ese 10% que delega a las autoridades esta responsabilidad, puede tratarse de gente que no esta interesada en participar en el programa, por lo que se sugiere que las sesiones de sensibilización del personal estén planeadas de la manera más adecuada.

Considerar que la comunidad externa es un aspecto que puede derivar en la

¿La comunidad externa debe estar identificada?

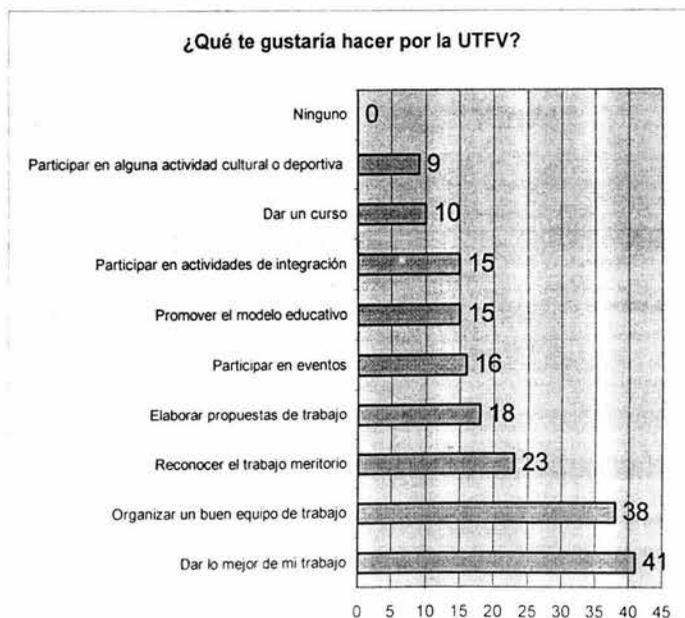


recomendación por parte del personal, con sus amigos, conocidos, con las instancias con las que se relaciona laboralmente, etc. Por lo anterior, el 85% de opiniones a favor es una **oportunidad**.

Este aspecto se relaciona con la percepción salarial, por lo que ese 82% que opinan que debe ser por igual, muestra que el compromiso es desinteresado, y que la necesidad de una identidad universitaria, debe ser común, sin distinción del sueldo que se gane. Esto también es una **oportunidad**, que puede ser de utilidad al implementar el Programa de Identidad e Imagen Institucional, ver anexo 7.

Este es un aspecto muy importante, ya que el nombre de la Universidad es el principal apelativo de la misma y casi la mitad (47%), no esta de acuerdo con el nombre. Cómo se vio en el capítulo 2 se habló de Fidel Velázquez, cómo precursor de la creación de la Universidad, pero al parecer no todo el personal conoce esta historia, sino que se dejan guiar por la fama que tuvo este personaje desde su punto de vista negativo. Desafortunadamente, la "Ley que crea a la UTFV" establece muy claro que por decreto es el nombre que llevará y no será revocable, de tal manera que este aspecto es una **amenaza**, y para mejorarlo se sugiere dar a conocer los aspectos más positivos de él, mediante una campaña interna de difusión, ver anexo 7.

En la gráfica del anexo 8 se pueden apreciar los valores, sin embargo no coincide con el total de 130 empleados a quienes se aplicó, ya que en algunos casos señalaron varios. En ella, es posible apreciar que la responsabilidad, es el valor que tuvo mayor frecuencia, seguido del compromiso, lo cual reitera el panorama propicio para la implementación de un Programa de Identidad; posteriormente se ubicaron, respeto, competitividad y cooperación, necesarios para una sana convivencia institucional, y en seguida el reconocimiento y la igualdad que también reitera una necesidad evidente en el personal. Con la menor frecuencia, se ubicaron la amistad y la sensibilidad, que no obstante no son los valores más importantes, es preciso tomarlos en cuenta, ya que la institución trabaja con recursos humanos, y estos aspectos son inherentes al ser humano, por lo que se sugiere, reforzar estos aspectos. También se propone realizar una campaña en la que se declaren los valores universitarios y se expongan en todas las áreas reservadas para la comunicación interna.



Con esta gráfica es posible inferir, la disposición que hay del personal, a realizar actividades adicionales a las funciones que les fueron asignadas, desde luego relacionadas con el Programa de Identidad. Una ventaja, es que la columna de ninguno, tienen por valor "0", de manera que todos están dispuestos a hacer por lo menos una actividad. La que tuvo mayor frecuencia fue el "dar lo mejor de su

trabajo”, lo que implica responsabilidad y compromiso, que no obstante no es una actividad adicional a sus funciones, el esfuerzo en hacer su trabajo bien es muy importante, ya que en otras circunstancias sería un foco rojo. En segundo lugar se ubicó, el “organizar equipos de trabajo”, en tercero “elaborar propuestas de trabajo”, lo cual puede interpretarse cómo una necesidad de ejercer el liderazgo. En este sentido, se sugiere tomar más a menudo en cuenta la opinión del personal por parte de las autoridades, pues puede haber casos en los que se presenten mejores soluciones a los problemas cotidianos.

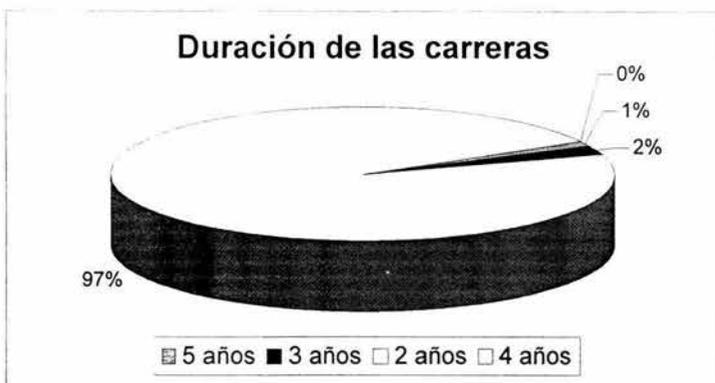


Con esta gráfica se confirman algunas de las inferencias antes citadas, de tal manera que el 94% de aceptación por la recomendación, ofrece una importante **fortaleza**, que seguro repercute en la imagen que se proyecta con los públicos externos.

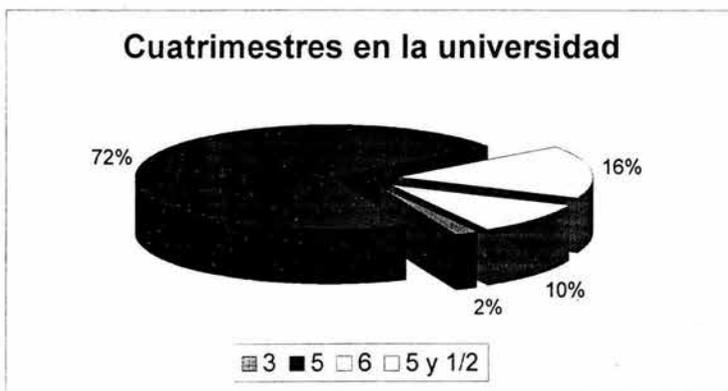
Los resultados de la aplicación del cuestionario del Modelo Educativo fueron los siguientes (Se aplicó a 130 empleados de la UTFV).



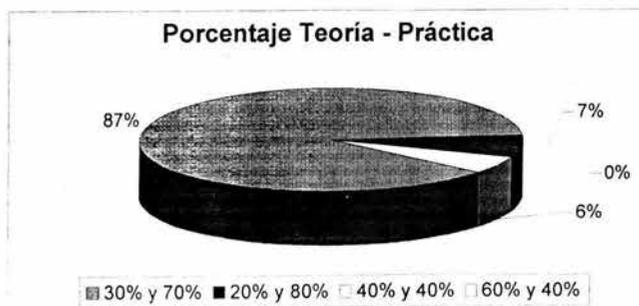
Con respecto al conocimiento del origen se encontró un 97% de aciertos. El 3% de errores indica que se trata de casos aislados que no son representativos, de tal manera que el grado de conocimiento de este aspecto es una **fortaleza**.



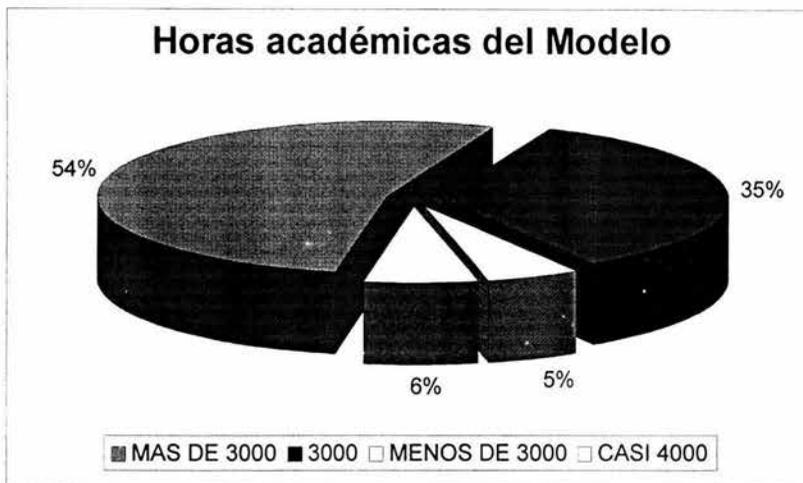
El desconocimiento de la duración de las carreras del 3% de los encuestados, debe responder a casos aislados que el 97% de aciertos representa una **fortaleza**, sin embargo debe atenderse.



Con respecto al número de cuatrimestres si se observa una diferencia importante, que en total suma un 28%, de tal manera que se convierte en una **debilidad**, ya que se manifiesta un desconocimiento del proceso enseñanza aprendizaje.



El 13% de errores en este caso no representa una mayoría, sin embargo es una **oportunidad**, tomando en cuenta que es un aspecto muy importante del Modelo Educativo, pues es uno de los ejes rectores del proceso enseñanza aprendizaje.



El 46% de errores en este aspecto, si representa una **amenaza**, tomando en cuenta que es muy importante en el Modelo Educativo, ya que son las horas que se cubren en dos años, lo que lo hace intensivo. (Sólo el 54% acertó)

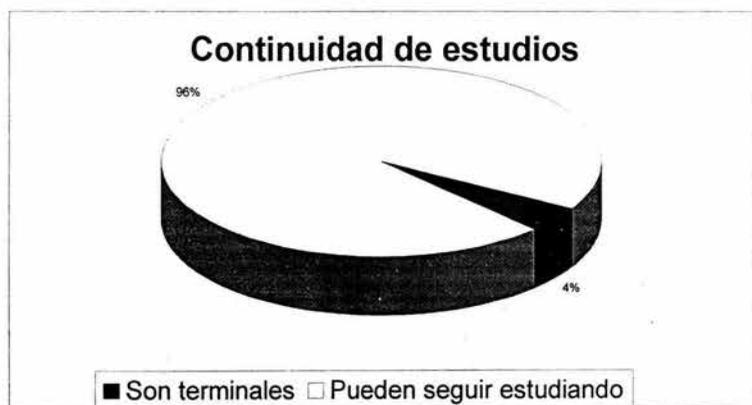


El 51% de aciertos, demuestra gran desconocimiento del origen de la UTFV, tomando en cuenta que no es fundamental en el Modelo Educativo, pero sí del origen de la UTFV es una **amenaza**, ver anexo 9.

El 95% de aciertos demuestra un gran conocimiento del porqué en Nicolás Romero, tomando en cuenta que es un aspecto importante del Modelo Educativo, es una **fortaleza**, ver anexo 9.

El 95% de aciertos demuestra un gran conocimiento del porqué en Nicolás Romero, tomando en cuenta que es un aspecto importante del Modelo Educativo, es una **fortaleza**, ver anexo 10.

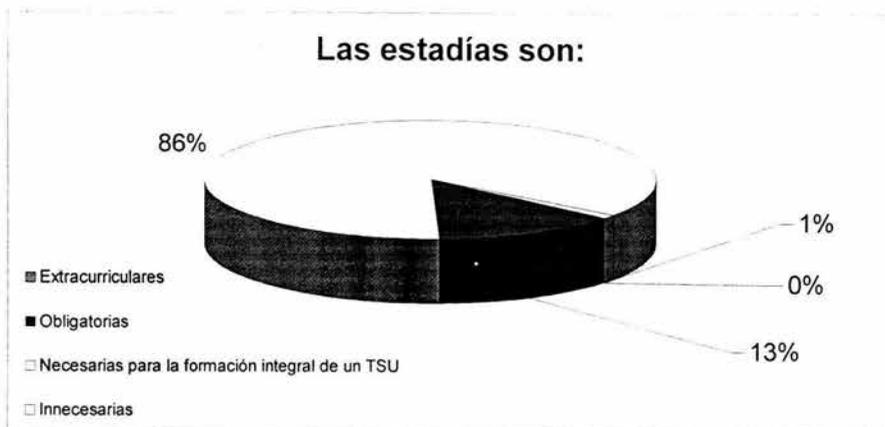
Tan sólo un 13% de aciertos puede deberse a que poco personal conoce la "Ley que crea a la UTFV", y si es una **amenaza**, tomando en cuenta que la referencia de los años de actividades de la Universidad, si es importante y es de uso cotidiano, ver anexo 10.



El 96% de aciertos en este aspecto es muy importante, ya que de acuerdo a una de las premisas de investigación alternativas, se propuso que el Título de TSU, afecta a la captación de

aspirantes y el hecho de se difunda que las carreras no son terminales, es una **fortaleza**, el 4% restante deberá darse el tratamiento adecuado.

El desconocimiento del nivel en el que se encuentra la formación del TSU, de casi la mitad del personal es una **amenaza**, ya que el nivel 5 corresponde al bachillerato, el 6 a la licenciatura y el 4 a Educación Media, de tal manera que es importante tomar acciones correctivas en este aspecto, ver anexo 11.



El 86% de conocimiento del fin de las estadías es una **oportunidad**, importante ya que, si es para la formación integral de los alumnos, que les brinda la oportunidad de desarrollarse en una empresa.

El resultado de la tabla del anexo 12, se derivó de una pregunta abierta, de tal manera que los aspectos que se arrojaron como beneficio, son diversos y repetitivos, por tal motivo no se muestra el valor de cada aspecto (al final del capítulo se muestra una tabla), ya que se observará que el número de opiniones supera las 130. Un aspecto que si es preocupante es, que en segundo lugar de frecuencia se ubicó "ninguno", es decir que gran parte del personal no considera que la UTFV ofrezca beneficios, lo cual es susceptible de considerarse una **amenaza**. En primera instancia se encuentra el concepto "Empleo", tomando en cuenta que es una importante fuente de empleo en Nicolás Romero. Posteriormente, se muestran en color verde los aspectos relevantes que representan beneficios en la UTFV que sí destacó el personal y en color rojo, se muestran aspectos que son "focos rojos" y que deben atenderse de inmediato. Por ello, es que "Desarrollo de personal", "Sueldos estables", "Seguridad" y "Motivación", son un área importante que representa una **amenaza**, que deberá atenderse de inmediato. Adicional a esto, se observa que el aspecto que tuvo menor número de opiniones, fueron las prácticas, aspecto fundamental para la formación de TSU's.

Por los resultados, se sugiere dar capacitación especializada a todo el personal de la UTFV, ya que se detectó que a la mayoría del personal que se incorpora a la UTFV, se le da el "Libro Azul" a lectura, sin que se tenga una plática al respecto o se examine su comprensión. Se sugiere también que periódicamente se aplique una evaluación diferente, con la

finalidad de detectar las áreas que hay que reforzar, no sólo en cuanto a conocimiento, sino a su práctica.

4.1.7. Sondeo Externo

A continuación se describen los resultados obtenidos del estudio realizado por alumnos de la Universidad Tecnológica de México (UNITEC).

"Se observó en las sesiones de grupo (Focus Group) que las hipótesis que teníamos se cumplieron aunque encontramos datos muy importantes con respecto de la publicidad e imagen de la Universidad"⁴⁸.

Sesión 1.

- Esta primera sesión se enfocó a un nivel socioeconómico C+, en la cual no se vieron muy interesados en la carrera de técnico superior universitario, puesto que ellos lo que les interesaba eran carreras de ingeniería y licenciatura.
- Ellos consideran que entre menos sea el tiempo de estudio, menos es la preparación por lo que preferirían una carrera un poco más larga.
- Otros tienen la idea de que son carreras para seguir las al terminar la educación secundaria y las vinculan mucho con escuelas técnicas de nivel Bachillerato.

Después de presentarles diapositivas de la escuela y material promocional e instalaciones

Los Carteles

- Los participantes identificaron los Carteles con los de una propaganda de algún partido Político o lo relacionaban a información de algún municipio. (Cartel color Azul)
- Otros los relacionaban con propaganda del I. P. N. Por los colores manejados en él (Cartel color vino)

Folletos y Flyers

- Los participantes encontraron la foto de la modelo inapropiada para la presentación y proyección de la imagen de la escuela, comentaron que la información era apropiada pero que los colores no eran agradables a la vista.

Instalaciones

- Después de ver las fotografías de algunas de las instalaciones, comentaron que les parecían apropiadas amplias y con laboratorios equipados pero mostraron poco interés en participar en una visita guiada a la institución.

Sesión 2

- Esta sesión tuvo una carga peculiar hacia un nivel socioeconómico C- y los resultados fueron muy distintos a los de la sesión 1.

⁴⁸ En el reporte de investigación del UNITEC, no se exponen las hipótesis que sostuvieron en la investigación y se tomó del reporte entregado al profesor Julio César Sánchez.

- Los participantes se mostraron mas interesados en la institución aunque hicieron hincapié en que algunas de las carreras que les gustaría estudiar no las tenía esta institución. (Derecho, Diseño Gráfico, Ing. Sistemas).
- En cuanto a la duración de las carreras opinaron que era excelente contar con esta opción pues era una forma de recuperar tiempo para algunos de ellos y para otros representaba la opción de incorporarse rápidamente al mercado laboral.

Después de presentarles diapositivas de la escuela y material promocional e instalaciones

De la percepción que se tiene sobre carteles y folletos, las impresiones de los participantes fueron muy similares a los de la sesión 1. Cabe mencionar que muchos aseguran que la promoción y publicidad de la escuela es demasiado escasa, por lo que no han visto mucha difusión, incluso señalando que algunos viven por la zona de la escuela.

Instalaciones

A diferencia de la primera sesión, los participantes se mostraron deseosos de conocer las instalaciones y comentaron que seria bueno que encontrarán información sobre esta en puntos específicos y que se debería promover en su escuela alguna visita a la institución.

Sesión 3

- Esta sesión se llevo a cabo con padres de familia de un nivel C- y C
- Los padres de familia se portaron muy atentos en saber las diferentes opciones que tienen sus hijos no solamente considerando las carreras clásicas y largas.
- A ellos les resultaba poco común una carrera superior de solo 2 años, por lo que su inquietud de saber acerca de la escuela los mantuvo muy interesados en la sesión.
- Ellos comentaron que en estos días una carrera larga, hablando de 5 años en una escuela como la UNAM o IPN puede terminar en pérdida de tiempo pues el estudiante tiende a perder el interés en su carrera y aparte se debe tomar en consideración la desacreditación que tienen estas instituciones en el ámbito laboral.
- Acerca de las instituciones privadas comentaron que a veces no se cuenta con los recursos para pagar una carrera, sin embargo ellos buscarían una alternativa que les ofreciera calidad educativa, de rápida incorporación al mercado laboral y de un costo no tan elevado.

Después de presentarles diapositivas de la escuela y material promocional e instalaciones

- Comentaron que la oferta educativa es muy interesante, ya que conjunta los elementos que ellos requieren para la educación de sus hijos.
- Les llamó mucho la atención el hecho de que las empresas invirtieran en la misma escuela en laboratorios con la más reciente tecnología y que estas mismas empresas estuvieran dentro de la bolsa de trabajo.
- A ellos les gustaría que hubiera más información de la escuela ya que no han escuchado mucho acerca de este tipo de instituciones.

Los resultados de la evaluación realizada a través del comprador misterioso:

Ubicación y vías de acceso.

En cuanto a la Señalización, se requiere que los letreros sean más vistosos y más grandes, para que el conductor fácilmente los identifique.

Apariencia de la escuela y personal

El conocimiento de la institución debe recaer en todos los niveles de la misma, todos deben saber en donde trabajan, deben "ponerse la camiseta de la institución", con esto se pretende que el aspirante, al llegar a la institución tenga una atención y una orientación de calidad, la cual lo deje satisfecho y cubra todas sus expectativas desde la primera visita.

Habilidades del personal

La habilidad del personal no fue la esperada, ya que se observó titubeo al dar la explicaciones, la información no fue abundante, el comprador tuvo que hacer demasiadas preguntas para obtener la información y el personal, no actuó con la suficiente cortesía, por lo que debe capacitarse al personal en atención a clientes.

Actitud del empleado

Implantar módulos en la escuela con personal especializado para proporcionar información al aspirante, tal como planes de estudio, temarios, becas, etc. y no dejar tantas preguntas al aire.

Servicio posterior (seguimiento)

Crear formatos de ingreso de datos, para que el aspirante, al ingresar al módulo de atención lo llene con sus datos personales a fin de poder contactarlo después mediante una labor de Telemarketing, que nos permita sondearlo, fomentar el interés en la institución y evaluar el servicio que ha tenido hasta el momento.

Percepción final

Cómo resultado de la práctica del comprador misterioso, fue una minoría la que se llevó una buena impresión de la Universidad y la recomendarían.

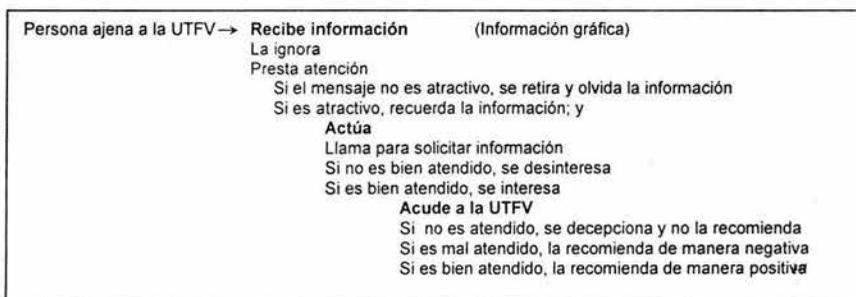
Del estudio realizado por el UNITEC, se arrojó la gráfica siguiente:



Del estudio anterior, es posible observar, que la técnica empleada, permite evaluar aspectos cualitativos de la Universidad, que ofrecen un

parámetro de las líneas a seguir para una propuesta de mejora, pues se detectaron varias áreas de oportunidad que deberán atenderse, ya que son de suma importancia para proyectar la imagen de la universidad que se planea por parte de la alta dirección. Los aspectos son los siguientes:

- Capacitación al personal que cotidianamente tiene contacto con los diferentes públicos, en cuanto a "Atención a Clientes", propiciar una actitud de servicio, brindar mayor información con respecto a los servicios y convocatorias de la Universidad; y mejorar la empatía.
- Mejorar la señalización en la vía pública para identificar la mejor ruta de acceso a la universidad, tomando en cuenta que la ubicación en que se encuentra la UTFV es considerada, tomando en cuenta, que los visitantes pueden venir de cualquier Municipio de la zona de influencia, y la distancia en que se encuentra la escuela de una de las principales arterias (avenida) de la ciudad (Blvd. M. Ávila Camacho), es de aproximadamente 17.5 Km. y si a ello se le suma el tiempo que se invierta en encontrar la UTFV, podría parecer que esta muy retirada.
- La publicidad que se elabore en la universidad, deberá tener una mayor presencia en la zona de influencia con la finalidad de que también esté al alcance de los padres de familia. Su diseño deberá tener su propia identidad, de tal manera que no se confunda con la de otras instituciones, e inclusive que no se asocie a algún partido político.
- Desarrollar una actitud de venta en el personal, es importante, ya que el proceso de comunicación entre el público puede darse de la siguiente forma:



Es importante resaltar la diferencia que existe en cuanto a la recomendación entre la comunidad interna y la comunidad externa, pues en la comunidad externa se observa un 40% de personas que recomendarían a la UTFV y en la interna un 94% lo haría, de tal manera que se deduce que entre mayor sea la información que se posea de la

El alto grado de desconocimiento y/o entendimiento de estos tres aspectos fundamentales de la institución, son clasificados en su mayoría como amenazas de acuerdo al FODA, por lo que se sugiere se emprendan acciones correctivas para mejorar esta situación. Se sugiere se lleve a cabo una campaña de difusión interna, en la cual se publique en los lugares más concurridos esta información. Asimismo, se sugiere enviar un memorándum, en el que se explique la importancia de comprenderlos y estimular la participación de los altos y medios mandos en la difusión de los mismos.

4.1.9. Documentos de Identidad e Imagen Institucional

Respecto al manual de identidad visual corporativa, se encontró únicamente con un instructivo del uso de logotipos en él que no se amplía (ver anexo 13), como lo cita Ramos Padilla, y es una aproximación a "Obra cultural, patrocinio y mecenazgo", no obstante se hace referencia al uso en documentos oficiales y algunos otros documentos, de tal manera que se trata de un breve instructivo muy rudimentario, si tomamos en cuenta la propuesta de Ramos Padilla, sin embargo es una premisa de que se ha pretendido orientar la identidad institucional y evitar las deformaciones o mal uso del logotipo.

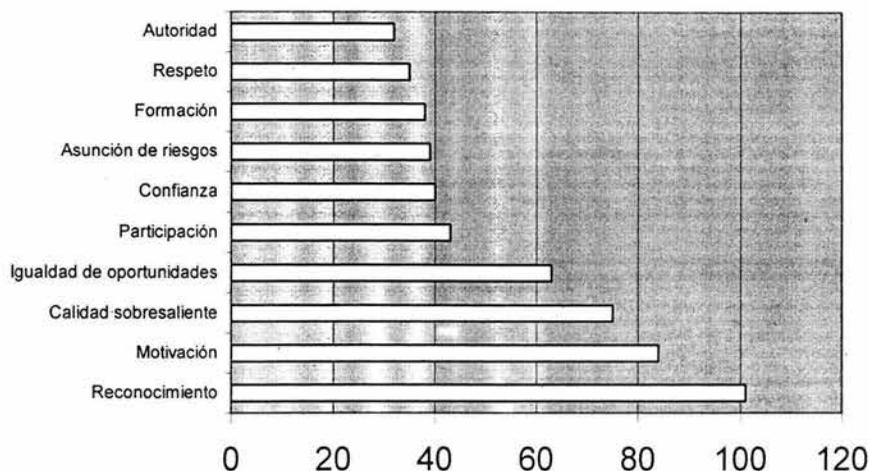
El instructivo se muestra en los anexos, y al respecto se sugiere desarrollar una manual de identidad corporativa, en el cual participe un Diseñador Gráfico, el responsable de operar el Programa de Identidad y la alta Dirección, lo cual es un tema que podría desarrollarse de manera interdisciplinaria en posteriores investigaciones.

En cuanto a la señalización interna no hay un programa y se observó que es escasa y esta en mal estado. Con respecto a la señalización externa, se observó que hay un programa de señalización, que se encuentra en proceso de autorización por parte de la Junta de Caminos, que se prevé se comience con la instalación de ellos para marzo de 2003.

4.1.10. Cultura organizacional

Cómo resultado de la evaluación de los valores de la institución y el personal, para tener un marco de referencia del estado actual de la cultura organizacional se detectó lo siguiente:

Valores del personal



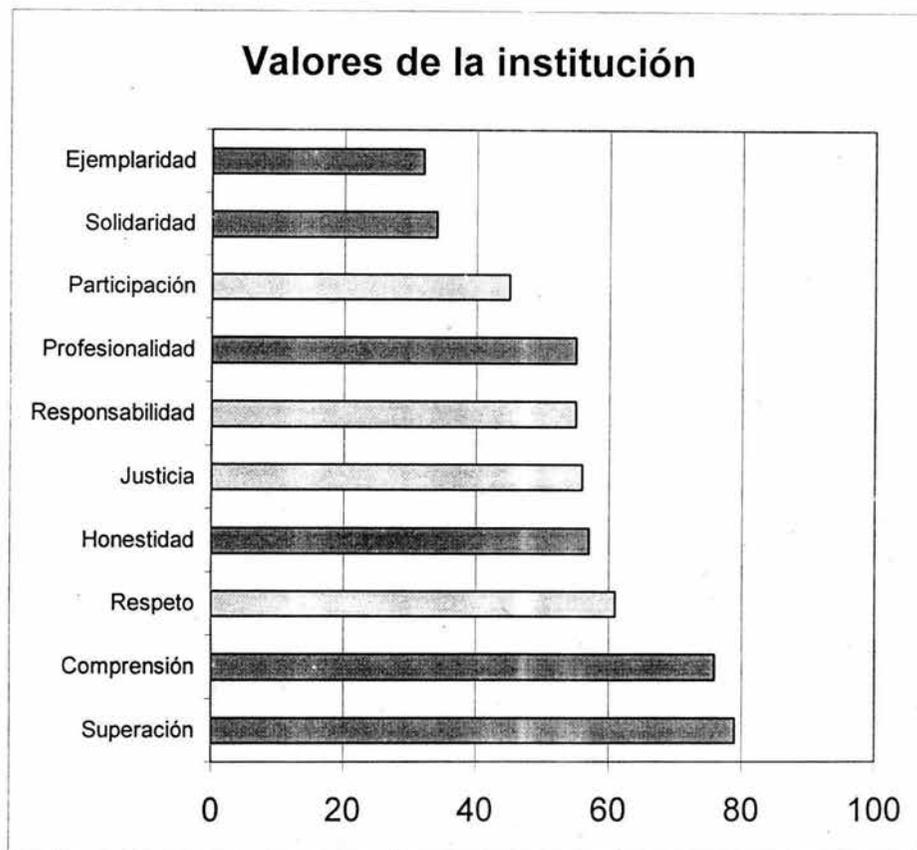
El reconocimiento resultó ser el valor que se destacó como mayoritario, siendo la motivación el secundario, lo cual reitera el área de oportunidad que se mencionó con anterioridad. Por otro lado se observa la autoridad como el menos importante, lo cual puede ser reflejo de un exceso ejercicio de la autoridad, de tal manera que puede interpretarse como una sensación de opresión.

De lo anterior, se sugiere (como se mencionó antes) tomar en cuenta estos aspectos para lograr una mejor identificación del personal hacia la UTFV. Un aspecto importante es que cómo tercer valor se encuentra la calidad, lo cual demuestra el compromiso que existe con la institución. Seguido de la igualdad de oportunidades. La confianza se encuentra dentro de los 5 minoritarios, lo cual puede interpretarse como un clima laboral tenso que puede ser producto del ejercicio de la autoridad.

Valores que considera la comunidad en general



En esta gráfica se puede apreciar que lo que más le interesa a la comunidad es la creación de empleo, la calidad de vida y la creación de riqueza. En este aspecto coincide con la Misión de la UTFV "... elevar la calidad de vida de la sociedad..." por lo que hay correspondencia. Los aspectos menos importantes fueron la investigación, sensibilidad y respeto al ambiente, lo cual puede derivarse de las necesidades económicas de la región. Asimismo, no se le dio prioridad a aspectos relevantes para el desarrollo socioeconómico de la región como lo es la colaboración con otras instituciones, participación en actividades sociales y el apoyo a la investigación. Este último seguro coincide en el ámbito nacional.



En esta gráfica es posible apreciar los principales valores que considera el personal que son mas importantes. De ellos, lo ideal sería que hubiera un mayor equilibrio entre ellos, pues tan importante es la superación como la ejemplaridad, de tal manera que se puede inferir de esta gráfica, que el personal considera de manera implícita que hay valores que no se les ha dado importancia y que requieren de mayor atención, de tal manera que la de mayor frecuencia es la de mayor atención, no la que tenga mayor presencia. No por ello querrá decir que las que tienen menor frecuencia son las que si tienen atención, sino que son aspectos que quizá ni habían tomado en cuenta. En este sentido, se refuerza la necesidad de motivar al personal, para que estos sean valores infundados y no necesarios en la institución. Cabe señalar que los aspectos que aquí se evaluaron son los que propone Sans de la Tajada, a diferencia de los que se evaluaron anteriormente, que fueron de apreciación personal, por ello se marcaron en color naranja, los valores que coincidieron.

Con respecto a valores, ya fue posible determinar cual es la orientación, y en cuanto a ritos, símbolos y héroes se tiene lo siguiente:

Ritos

- Para los eventos especiales siempre se presenta un protocolo, en el cual participan las autoridades de la universidad, según sea el tipo de evento, hay un maestro de ceremonias y la comunidad universitaria esta acostumbrada a aplaudir, aunque no sea por motivación personal, sino de compromiso. Entre ellos destacan las ceremonias de graduación, entrega de becas, aniversario, Semana Nacional de Ciencia y Tecnología, etc.
- Los profesores acostumbran concluir temprano las labores académicas y los alumnos aprovechar para organizar fiestas extramuros.
- El personal administrativo y académico acostumbra comer en grupos amistosos, con base en sus horarios más o menos fijos, e inclusive conviven de áreas diferentes. Existen dos lugares que son los más frecuentados, de tal manera que son un punto de convivencia.
- Los altos mandos acostumbran a salir a comer juntos pero no revueltos, pues hay segmentaciones de poder. Los medios mandos ocasionalmente comen con el personal administrativo y ocasionalmente con los altos mandos, procuran no mezclarse con los de otras áreas.
- Cuando hay visitantes de considerada importancia en la UTFV, dependiendo el tipo de evento, se les da un recorrido encabezado por el Rector o el Secretario de Vinculación por las instalaciones de la Universidad, concluyendo en las instalaciones del casco de la Ex – Hacienda la Encarnación, lugar donde se cuenta la historia que tiene la construcción.

Símbolos

- El casco de la Ex – Hacienda
- El busto de Don Fidel Velázquez Sánchez
- El logotipo de la Universidad ubicado en la primera puerta de la UTFV
- Las banderas del gobierno estatal, municipal y de la Universidad en la entrada principal (por la cual tiene acceso todo el personal y alumnos).
- Logotipo de la Universidad en las instalaciones del casco de la Ex – Hacienda.
- El logotipo institucional, que se emplea en todos los documentos.

Héroes

- No obstante, Fidel Velázquez fue el precursor de la creación de la Universidad, la comunidad universitaria no lo considera como tal, sin embargo los altos mandos sí.
- Los deportistas destacados, han sido un ejemplo a seguir, pero poca gente conoce sus logros.

En cuanto a los ritos, es posible observar que el personal no se encuentra integrado, y que las jerarquías marcan divisiones en los hábitos y un remarcado ejercicio de la autoridad.

Con respecto a los símbolos, están bien identificados y ubicados en lugares estratégicos, de tal manera que sí están a la vista de la mayoría y se genera la identidad con estos símbolos.

La escasez de héroes, puede ser un aspecto que no permita que la admiración de la comunidad universitaria se oriente hacia una misma dirección , lo cual repercute directamente en una falta de identidad.

De lo anterior se sugiere dar mayor difusión a las actividades que realizan los deportistas destacados, y en general toda persona que resalta en la comunidad universitaria, tomando en cuenta que se propicia la motivación, reconocimiento y admiración.

4.1.11. Dimensiones de la identidad

Las dimensiones de la identidad que propone Sanz de la Tajada, se explican de la siguiente forma:

- **Lo que la UTFV ES:** una institución de Educación Superior en la que su personal no esta lo suficientemente identificado con la institución y en algunos casos entre sí, lo que hace de ella una universidad que puede tener dificultades para el cumplimiento de su misión: Desarrollar profesionistas que contribuyan al desarrollo del sector productivo de bienes y servicios y a elevar la calidad de vida de la sociedad.
- **Lo que la UTFV dice que es:** Una institución de educación superior tecnológica de excelencia, que tiene los más altos índices de colocación de egresados, que proporciona la facilidad al alumnos de incorporarse rápidamente al sector productivo de bienes y servicios, y que está equipada con tecnología de punta.
- **Lo que creen que la UTFV es:**

- La comunidad Universitaria: Es una institución que no permite el desarrollo del personal y que no hay motivación.
- La comunidad en general: Una institución que da empleo a mucha gente y que aún le falta para ser una buena universidad.

De lo anterior, es posible observar que existe congruencia entre la misión institucional y lo que se dice que es, pero no se proyecta a la comunidad en general, sin embargo el personal no opina lo contrario, de tal manera que puede derivarse que de las comunicaciones oficiales, que son remitidas por las autoridades de la Universidad, se proyecta una imagen a las instancias con quien se tiene más relación pero como no existe esa comunicación en la comunidad en general hay diferencias, por otra parte y se ha dejado de tomar en cuenta los aspectos que conciernen al personal.

4.1.12. Consideraciones para el Programa de Identidad e Imagen Institucional en la UTFV.

Durante este capítulo se han expuesto una serie de actividades que se desarrollaron, que forman parte de las "consideraciones generales acerca de los programas" de Schiensohn, por lo que se citan las actividades ya realizadas, para no redundar en la información.

Para esta investigación se sugiere lo siguiente:

- **Objetivo:** generar una identidad e imagen institucional de la UTFV homogénea, al interior de la UTFV que sea proyectada a la comunidad en general.
- **Fechas y finalización del subprograma:** se realizó la investigación de septiembre a diciembre de 2002. Inicia con el cuatrimestre (6 de septiembre) y termina con el mismo (19 de diciembre) . Únicamente se realizó la etapa analítica, para una detección de necesidades y de ella se deriva una serie de propuestas.
- **Recursos disponibles:** Se contó con el apoyo de alumnos de la UTFV que realizan su servicio social para la aplicación de encuestas (se les capacitó y supervisó), el estudio se realizó en las instalaciones de la UTFV (mismo lugar de trabajo) por lo que no se requirió de gastos de desplazamiento a excepción del sondeo en la comunidad externa en la que se acudió a las plazas cívicas (únicamente traslado en vehículo).
- **Definición de relaciones del coordinador en el marco de la institución:** En este caso, el coordinador de las actividades debe ser el responsable del Departamento de Prensa y Difusión a cuyo cargo

esta la difusión de la imagen institucional, y debe contar con el apoyo, respaldo y autoridad suficiente de la rectoría, para ser reconocido ante toda la institución y así facilitar su labor.

- Elaborar un sistema específico de revisión y progreso de subprograma: A través de los resultados estadísticos.
- Evaluación rápida y modificación del subprograma: a partir de las estadísticas se analizarán para la toma de decisiones.

Para apreciar los aspectos que requieren de una mayor atención se graficó conforme al Critical Path Method (CPM), ver anexo 14.

Conforme al PrInCE propuesto por Schiensohn, se realizaron las siguientes actividades:

- Fase 1. Reunión con el No. 1: Se llevó a cabo una reunión con el Rector de la Universidad, en la cual expresó la imagen que tiene de la UTFV y lo que espera que se proyecte, se llevó a cabo en la Rectoría.
- Fase 2. Presentación del proyecto: no se hizo una reunión para presentar al coordinador del programa, sino que el Rector les informó vía telefónica del mismo y de la reunión del coordinador con ellos. Por lo cual, puede no haber la misma legitimación que si se presentara de manera formal.
- Fase 3. Prediagnóstico: Cuando se eligió el tema de investigación ya existía una referencia de este aspecto por lo que se elaboraron las hipótesis:

PREMISA DE INVESTIGACION

El adecuado empleo de la comunicación organizacional, es una estrategia de suma importancia para mejorar la identidad e imagen institucional de la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez.

Premisas de Investigacion alternativas

- El Nombre de la Universidad dificulta la generación de una identidad institucional.
- El título que ofrece la UTFV, de Técnico Superior Universitario, afecta la imagen institucional.
- El compromiso de las autoridades en la UTFV, por promover una imagen institucional positiva a sus diferentes públicos, es una estrategia que favorecerá la identidad institucional.

- Fase 3.1. Se llevaron a cabo reuniones con los Directores de la Universidad.
- Fase 3.2. No se realizaron reuniones con los llamados informantes, pues posteriormente se mantuvo contacto con el personal de la UTFV.
- Fase 4. Inserción del equipo técnico en el programa. En este sentido no se presentó al equipo técnico del programa, pues de la manera que participaron fue a través de la aplicación del estudio del Comprador Misterioso, los jóvenes del UNITEC que realizaron la investigación, la llevaron a cabo como un trabajo para la evaluación de la materia de Mercadotecnia, de tal manera que si estuvieron trabajando en coordinación con el coordinador del programa, quien les proporcionó la información necesaria, así como lo que deseaba saber del diagnóstico. No obstante, la actividad no se realizó exactamente como lo determina el PrInCE, se determinó que el resultado sería de utilidad para esta etapa, tomando en cuenta el breve periodo de tiempo con el que se contó.
- Fase 5. Input del entorno: esta información se recabó del sondeo externo elaborado por el UNITEC y por alumnos de servicio social, como se mencionó en el 4.1.4. y 4.1.6. de este capítulo.
- Fase 6. Input informativo interno: esta actividad se detalla en el 4.1.5. de este capítulo en la cual se evaluó la identidad percepción de la UTFV y conocimiento del Modelo Educativo, se empleo la técnica de consulta directa con el personal.
- Fase 7. Diagnóstico.
 - Fase 7.1. Personalidad Corporativa: En este sentido se puede deducir que a 8 años de creación de la Universidad, la personalidad corporativa se encuentra en un estado de desequilibrio, pues su madurez ha alcanzado altos índices de identidad entre su personal, sin embargo no es homogéneo, lo que puede ser producto del rápido crecimiento de la misma. Por otra parte, el momento por el que esta pasando la UTFV, es un momento de tensión política, tomando en cuenta que la máxima autoridad, se encuentra en sus últimos días de gestión, aspecto que genera incertidumbre y contribuye al desequilibrio.
 - Fase 7.2. Cultura corporativa. Con base en los resultados, es posible determinar que la cultura corporativa esta bien delimitada, pues se comparten en la mayoría de los casos los mismos valores y se observa un aprecio particular por la

institución, en la que la disposición y el compromiso son figuras importantes. Sin embargo, aunque es un aspecto negativo, parte de la cultura organizacional es la falta de reconocimiento.

- Fase 7.3. Identidad corporativa: Cómo se detectó en la fase 5, la imagen que se proyecta al exterior de la UTFV, no corresponde con la que el personal tiene, y mucho menos con la que No. 1 expresó, pues al exterior, hace falta optimizar los medios de comunicación e incrementar la presencia institucional, de tal manera que casi no se posee información en la comunidad en general, sin embargo en el sector productivo de bienes y servicios hay una mayor aproximación a la identidad corporativa: Una institución de Educación Superior Tecnológica de Excelencia. Por lo tanto, es importante trabajar en la comunicación al exterior, sobre el Modelo Educativo y la Tecnología que opera la Universidad.
- Fase 7.4. Vínculo institucional: Aquí se describe, de acuerdo a los sectores los aspectos que se desean destacar.

<p>INSTITUCIONES PÚBLICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - La UTFV, es una institución comprometida con su entorno y contribuye a elevar la calidad de vida de la sociedad
<p>ASOCIACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> - La Vinculación con la UTFV es muy importante ya que es una institución promotora del desarrollo que se encuentra en constante innovación
<p>INSTITUCIONES PRIVADAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - La UTFV, es una institución que prepara a los profesionistas más competitivos en la zona, ya que están formados para resolver nuestras necesidades y elevar la calidad de vida de la sociedad, por lo que es importante financiar su investigación y desarrollo

<p>MEDIOS DE COMUNICACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - La UTFV, es una institución que se destaca por su importante desempeño en la promoción de la cultura, el deporte, así como en la formación de profesionistas de calidad.

<p>PROVEEDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> - La estabilidad alcanzada por la UTFV, la hace una institución importante para entablar sanas relaciones financieras y poder establecer beneficios mutuos a través de la prestación de servicios, capacitación y mejora de su infraestructura.

- Fase 7.5. Comunicación Corporativa: En esta fase se determinó los canales y contenidos de su comunicación.
 - Canales: Como se explicó con anticipación los medios más frecuentes de comunicación son los memorándums y oficios, para comunicación interna y externa respectivamente. También se emplean los periódicos murales, carteles, folletos y un boletín llamado "Signo Universitario" en el cual se publica el acontecer de la institución y se distribuye a organismos públicos y privados, así como a instituciones de Educación

Media Superior y Superior, sólo una minoría de la comunidad Universitaria, recibe la publicación.

- Contenidos: Con respecto a los oficios y memorándums, se observó que se emplean para formalizar acuerdos, hacer peticiones, informar de acontecimientos, enviar información especializada, etc. Su contenido y forma es muy formal. Los periódicos murales se emplean para difundir aspectos históricos, convocatorias, concursos, información de interés general, tanto interna como proveniente de otras instancias públicas y privadas. Los carteles y folletos, contienen información sobre conferencias, avisos, eventos, convocatorias, etc. Y el Boletín Signo Universitario, presenta los acontecimientos más importantes de la institución, se divide en las secciones "Visitas y visitantes", "En curso", "Eventos Especiales", "Conexión", "TSU", "Galería" y "¿Sabías qué?"; en el boletín se observó poca participación de la comunidad universitaria y la mayoría de la información pertenecía al área de Vinculación, donde se presentan actividades en las que participaron instituciones externas; en su contenido se muestran muchos elogios y predomina la nota informativa. Adicional a ello, se observó un personalismo importante pues se repite en numerosas ocasiones los nombres de las autoridades de la UTFV, particularmente del Rector y los Secretarios. En cuanto a la publicidad, se observó una evolución importante, pues a inicios de septiembre se empleó una imagen muy seria, en la que figura una fotografía de un edificio en una tinta, y el resto de la información en combinaciones de amarillo con blanco y vivos verdes, lo cual no promovía la identidad con la UTFV, y para mediados del cuatrimestre, se observó un cambio, pues se empleó el color verde como principal, se presentó la fotografía de jóvenes y la tipografía fue más dinámica.

Con respecto a este tipo de auditorias con instituciones análogas, únicamente se analizó su publicidad, tomando en cuenta la disponibilidad de tiempo. En el caso de UNITEC, se observó que emplearon la imagen de jóvenes asociados a la tecnología; CUDEC, empleó siempre la imagen de jóvenes en estado de alegría; la Universidad del Valle de México, se apoyó en el concepto de la globalización y el prestigio que le proporciona el ser miembro de la red de universidades SILVAN; y de la UAEM, no se observó publicidad.

- Fase 7.6. Imagen corporativa: Para determinar la imagen pública, la endoimagen y la imagen sectorial se realizaron las encuestas y observaciones que se detallaron en los puntos 4.1.5 al 4.1.7.

- Fase 8: Diagnóstico general: Para realizar el diagnóstico general fue necesario realizar la matriz FODA, de la que se derivó una serie de hipótesis, que complementan el diagnóstico. En cada punto del diagnóstico se presentan también sugerencias para mejorar cada aspecto:
 - 8.1 La imagen que tiene el Rector (alta dirección) de la UTFV es un ejemplo de lo que la UTFV es, se dice que es y creen que es de manera óptima, pero la investigación arrojó que hay parte del personal que no opina lo mismo y esta a disgusto con algunos aspectos de la operación de la Universidad, aspecto que repercute desfavorablemente en la imagen que el personal tiene, y que puede ser la causa de una falta de identificación por parte de la comunidad externa. De tal manera que probablemente los medios de comunicación entre la alta dirección, el personal directivo y la comunidad universitaria o no son eficientes porque no están cumpliendo con su fin: comunicar.
 - 8.2 Con respecto al personal directivo, se detectó que no existe una percepción homogénea de la UTFV lo cual repercute en lo que se comunica al personal, pues tomando en cuenta que la comunicación es de pares y vertical, el personal que esta a cargo de los directivos que no tienen la suficiente identidad institucional, no recibe la información adecuada.
 - 8.3 Se observó falta de conocimiento de la UTFV en la comunidad en general, que puede ser producto de una mínima información publicada en medios impreso, ya que casi se publica exclusivamente la convocatoria; hay muy poca publicidad y no se ha logrado una identidad de la misma, lo cual no logra una constancia en la información que se recibe en la vía pública.
 - 8.4 Se detectó que la imagen que tiene la comunidad externa de la UTFV no es la adecuada, tomando en cuenta que no recomendarían inscribirse en la universidad.
 - 8.5 Se detectó que las IEMS de la zona de influencia cuentan con mayor información de la UTFV y poseen una mejor imagen que la comunidad en general, como resultado de las platicas promocionales, contacto frente a frente, con

personal comprometido y capacitado para desarrollar la actividad.

- 8.6 Se detectó que los municipios con menor conocimiento de la UTFV son Cuautitlán Izcalli y Naucalpan como producto de la distancia de la UTFV, que puede deberse a la escasez de publicidad y falta de relación con las IEMS, lo cual representa un amplio público al que no se ha llegado lo suficiente o de la manera adecuada
- 8.7 Se detectó que la relación que se sostiene con el sector productivo de bienes y servicios, público y privado, se cuenta con una imagen de la UTFV más congruente con lo que busca la alta dirección, resultado de la comunicación formal e informal que se tiene con el personal directivo de la Universidad.
- 8.8 Se detectó que la información en los medios de comunicación es pagada, es publicada, y que no se cuenta con información respecto a los acontecimientos importantes de la Universidad, por lo cual puede caerse en la incomunicación, es decir comunicación negativa, es decir que el prestigio de la universidad no se ve favorecido por este aspecto.
- 8.9 Se detectó que el personal de la UTFV, en su mayoría se siente parte importante de la universidad y es muy importante para poder implementar un Programa de Identidad e Imagen Institucional, lo cual es una pauta importante.
- 8.10** Se detectó un gran compromiso pero también un alto desconocimiento de aspectos fundamentales del Modelo Educativo que opera la Universidad, lo cual repercute en la operatividad del mismo y en la información que se difunde al exterior, pues al no brindarse la información adecuada a la comunidad en general no es posible apreciar las ventajas y bondades que ofrece esta institución como integrante del Sistema de Universidades Tecnológicas.
- 8.11 Se detectó que los bajos salarios, han sido una causante de la rotación de personal, por lo que repercute de manera importante al conocimiento del personal, identidad institucional y por consiguiente en la Imagen

que se tiene de ella, y esto es una amenaza importante ya que la UTFV invierte mucho tiempo en capacitación, cuando ese personal que encuentra una mejor oportunidad de empleo, deja la UTFV, de tal manera que no se da una continuidad ni constancia en este rubro, aspecto que afecta a la operación de la misma Universidad. Por otra parte, la falta de seguridad en el empleo, puede ser resultado de una falta de inestabilidad institucional, causada por el alto índice de rotación de personal. A esto se suma la falta de motivación que se manifestó por parte de los empleados, aspecto que también puede repercutir en la rotación de personal, falta de seguridad y disposición al desempeño de sus funciones y en un momento dado también a la implementación de un Programa de Identidad e Imagen Institucional.

- 8.12 Se detectó que el conocimiento y entendimiento de la Misión visión y Política de Calidad de la UTFV no es el óptimo entre el personal, lo cual se deriva de la falta de una estrategia que asegure esto
- 8.13 Se detectó que la UTFV no cuenta con la suficiente señalización interna y externa, lo cual no contribuye a mejorar la imagen de la Universidad, por el contrario la deteriora, pues es probable que los visitantes y el personal de reciente incorporación no identifique el lugar a donde se dirige y que tenga que preguntar a alguien, y si esa persona lo desconoce, se cae nuevamente en la incomunicación, misma que también se dará al exterior, con la desventaja que en las calles se puede presentar una situación: Que la persona ajena a la UTFV que va por primera vez a ella y pregunte a la comunidad en general y esta no le responda, puede interpretarse como que la universidad es desconocida, es decir que si no es conocida, por algo es.
- 8.14 Se detectó que la apreciación de los empleados con respecto a situaciones más personales no es la adecuada, pues se destacó como una valor que debe tener la institución, el reconocimiento y la superación aunado a la motivación que ya se explicó anteriormente. Esto puede atribuirse a una tarea de las autoridades de la Universidad, pues el reconocimiento más importante no es el que se da por parte del compañero.

- 8.15 Se aprecian divisiones jerárquicas, y del personal, lo cual no facilita la integración y por el contrario, favorece la división de ideas, hábitos y no se genera una identidad, por lo tanto la imagen que se tiene de la UTFV es diferente para los respectivos niveles.
- 8.16 En lo que respecta a lo que la UTFV es, dice que es y lo que creen que es hay gran discrepancia lo cual no favorece la identidad e imagen institucional, pues se genera confusión. Puede deberse a que no se hace lo que se dice, no se cree lo que se hace y no se es lo que se dice, de tal manera que puede explicarse como un problema de convicción y/o comunicación en los diferentes niveles.

Este aspecto es fundamental, por que se refiere a la credibilidad de la institución. Algunos documentos de comunicación interna lo demuestran, pues es común encontrarse con memorándums "en alcance a", "me permito reiterarle", etc. Mismos que no exhibiré por ética profesional.

FODA

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1 Gran parte del pers. Desconoce el número de cuatrimestres que el alumno esta en la UTFV 2 Gran parte del pers. Conoce la finalidad de las estadias 3 No todo el personal conoce o entiende la Política de la UTFV 4 Gran falta de conocimiento de la UTFV en la comunidad en general 5 6 7 8 	<ol style="list-style-type: none"> 1 La mayoría del personal se considera parte importante de la UTFV 2 La mayoría del personal considera que la UTFV tiene buenos elementos y que puede mejorar 3 La mayoría considera importante una identidad universitaria 4 La mayoría del personal recomendaría inscribirse en la Universidad 5 La mayoría conoce el origen del Modelo Educativo 6 La mayoría conoce la duración de las carreras 7 La mayoría sabe porque se creo una UT y no otra en Nicolás Romero 8 La mayoría sabe de la continuidad de estudios
OPORTUNIDADES	Hipótesis DO	Hipótesis FO
<ol style="list-style-type: none"> 1 Gran parte del personal conoce el concepto de identidad 2 Gran parte de personal considera que la identidad debe ser generada por todos 3 Gran parte del personal reconoce la importancia de la identidad entre la comunidad externa y la UTFV 4 Gran parte del personal no considera el salario como una variable que afecte a la identidad 5 Gran parte del pers. Conoce el porcentaje de teoría y práctica del plan de estudios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Si la Política de Calidad se convierte en parte fundamental de la identidad universitaria, será posible lograr el conocimiento de la misma por parte de todo el personal. 2 Si se argumenta y difunde a todo el personal, el hecho de que la estadia es parte del 70% de la formación práctica de os alumnos, será posible lograr que sea de conocimiento de todos. 3 Al hablar del porcentaje de práctica que los alumnos realizan en su plan de estudios se implica a la estadia, en la cual el alumno ya no esta en la universidad, de ese modo se entenderá que el alumnos sólo esta 5 cuatrimestres. 4 5 	<ol style="list-style-type: none"> 1 A partir de la idea de que todos somos importantes y se puede mejorar, lograr que todos conozcan el concepto de identidad 2 Si tomamos en cuenta que la mayoría se considera parte importante de la UTFV, será posible involucrar a todos para estimular la identidad institucional. 3 Tomando en cuenta que la mayoría considera importante la identidad universitaria y que recomendaría inscribirse en ella, será posible propiciar la identidad al exterior de la UTFV. 4 Derivado de la igualdad que implica la identidad universitaria será posible propiciar que el salario no sea una factor que influya en la identidad universitaria. 5 Tomando en cuenta que la mayoría conoce el Modelo Educativo, la duración de las carreras y de la continuidad de estudios será posible incrementar el porcentaje de gente que conoce la proporción de teoría y práctica de la formación estudiantil.
AMENAZAS	Hipótesis DA	Hipótesis FA
<ol style="list-style-type: none"> 1 Casi la mitad del personal le cambiaría el nombre a la Universidad 2 Casi la mitad del pers. Desconoce las horas académicas del plan de estudios. 3 Más de la mitad del pers. Desconoce el porqué de no abrir carreras tradicionales. 4 Casi la mitad del pers. Desconoce porque se llama Fidel Velázquez la UT 5 La mayoría del pers. Desconoce cuando se creó la UTFV 6 Casi la mitad del personal desconoce el nivel en que se encuentra el grado de TSU 7 Gran parte del personal no considera que la UTFV ofrezca beneficios 8 Gran parte del pers. no reconoce los salarios, desarrollo, seguridad y motivación como beneficios, y se interpreta como una falta de atención de estos aspectos 9 Casi la mitad del pers. Desconoce la misión de la UTFV 10 Casi la mitad del personal desconoce la visión de la UTFV 11 La comunidad externa no recomendaría la UTFV 12 Bajos sueldos, falta de motivación y seguridad en el empleo 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Al hablar del número de cuatrimestres que esta el alumno en la UTFV es posible justificar el porqué de las horas académicas y la finalidad de las estadias. 2 Al promover el conocimiento de la Política de Calidad, es posible incrementar el grado de conocimiento de este aspecto, así como de demostrar que la UTFV ofrece múltiples beneficios. 3 Al explicar el porqué de la formación académica, número de cuatrimestres y horas académicas que cursa el alumno, se posible lograr un mayor entendimiento y conocimiento de este aspecto 4 5 6 7 8 La falta de entendimiento de la Política de calidad ha contribuido a que esto se dé, el lograr un mayor razonamiento de la misma, puede mejorar este aspecto 9 Al lograr un mejor entendimiento de la Política de Calidad, será posible lograr una mayor conocimiento de la misma, pues se complementan 10 Al lograr un mejor entendimiento de la Política de Calidad, será posible lograr una mayor conocimiento de la misma, pues se complementan 11 Reducir la falta de conocimiento en la Comunidad en general también reduciría la cantidad de gente que no recomendaría la UTFV 12 Si el compromiso con la Política de calidad se incrementara podría incrementarse la motivación y seguridad en el empleo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Promover el motivo del porqué llamarse Fidel Velázquez, como parte del Modelo Educativo (origen de la UTFV), podría cambiar la opinión respecto a ello. 2 Promover las horas académicas del plan de estudios como parte de la duración de las carreras, conseguiría hacer del dominio de todos este aspecto. 3 Tomando en cuenta que la mayoría sabe porque se abrió una UT en Nicolás Romero y no otra es posible argumentar que debido al entorno productivo del municipio, se abren las carreras más funcionales, y de ese modo hacer del conocimiento de todo la razón de ser de cada carrera. 4 Promover el motivo del porqué llamarse Fidel Velázquez, como parte del Modelo Educativo (origen de la UTFV), podría cambiar este aspecto. 5 Tomando en cuenta que la mayoría conoce el origen del Modelo Educativo y argumentando que de la creación de las UT's se realizó el estudio de pertinencia, se determinó que en 1994 Nicolás Romero, se crearía la UTFV, reduciría este desconocimiento. 6 Tomando en cuenta que la mayoría sabe de la continuidad de estudios, será posible explicar el grado en el que se encuentra el título de TSU. 7 Tomando en cuenta las fortalezas será posible reducir esta percepción, mediante la mayor difusión de los mismos. 8 Si se refuerza la identidad, al estimular el que todos somos importantes en la UTFV se podrá mejorar este aspecto, desde luego hacer participe a la comunidad universitaria 9 Tomando en cuenta que la mayoría considera la identidad como importante, promover la misión como parte de esa identidad, contribuiría al conocimiento de la misma. 10 Tomando en cuenta que la mayoría considera la identidad como importante, promover la misión como parte de esa identidad, contribuiría al conocimiento de la misma 11 Si la mayoría del personal recomendaría inscribirse en la UTFV, se puede extender a la comunidad en general a través de una campaña de recomendación. 12 Tomando en cuenta que la mayoría del personal se siente parte importante de la UTFV, y si esto se estimula, es posible incrementar la motivación, seguridad en el empleo y reducir la rotación de personal por bajos sueldos.

4.2 Propuestas

Con base en los aspectos diagnosticados y en el ejercicio profesional, se sugieren las siguientes propuestas:

- 8.1 La imagen óptima por parte de la alta dirección es un buen principio, únicamente habrá que desarrollar las estrategias para lograr una comunicación adecuada y hacerlo saber a toda la comunidad.
- 8.2 Se sugiere organizar reuniones de trabajo con el personal directivo para compartir opiniones y desarrollar estrategias en la que todos participen y se involucren por igual, con el fin de contagiar la identidad e imagen institucional (positiva, desde luego).
- 8.3 Se sugiere que se distribuya una mayor cantidad de publicidad en la zona, a través de carteles y espectaculares en la que se destaque los valores y ventajas que ofrece la UTFV. También se sugiere organizar más eventos en los que participe la comunidad y acuda a las instalaciones, para lo cual será imprescindible una excelente atención a clientes.
- 8.4 Se sugiere que se realice una campaña de sensibilización en la comunidad universitaria para una mejor promoción de la UTFV y organizar jornadas universitarias, en las que se salga a las calles a hablar de la institución.
- 8.5 Se sugiere fortalecer esta actividad, e incrementar el número de personas que lo realicen para llegar a una mayor número de instituciones e inclusive lograr el acercamiento con los padres de familia.
- 8.6 Por lo anterior se sugiere que en los municipios de Naucalpan y Cuautitlán Izcalli, sea donde se trabaje particularmente con espectaculares y volanteo, que son de difusión masiva. En esta publicidad se deberán destacar los valores de la UTFV.
- 8.7 Este aspecto indica que ha sido un vehículo adecuado de comunicación y que debe estimularse para mantener estas relaciones.

- 8.8 Se recomienda estimular sanas relaciones con los medios de comunicación y darles a conocer el Modelo Educativo, así como hacerlos partícipes del quehacer universitario, para lograr una mayor difusión de las bondades de la institución.
- 8.9 Este aspecto deberá estimularse, ya que mientras más se sientan identificados y mejor sea la imagen que tengan de la UTFV, se dará un flujo mayor de información positiva de la Universidad al exterior, y se logrará una mejor colaboración para el logro de las tareas universitarias.
- 8.10 Se sugiere emprender un programa de actualización y capacitación con respecto al Modelo Educativo.
- 8.11 Se sugiere se emprendan acciones inmediatas para motivar al personal, aspecto que debe ser responsabilidad no sólo del Departamento de Administración de personal, sino de las autoridades en general.
- 8.12 Se sugiere realizar una estrategia de difusión que asegure que todo integrante de la comunidad universitaria por lo menos la conozca, lo ideal sería que las asuman como parte de sus funciones.
- 8.13 Se recomienda agilizar los trámites de autorización de señalamientos en la vía pública y elaborar un programa de señalización interna atractivo y económico.
- 8.14 Se sugiere que el reconocimiento se dé por parte de las autoridades y se haga público. Asimismo, que las oportunidades de crecimiento sean más objetivas y que cuando alguien ascienda laboralmente se haga de conocimiento público.
- 8.15 Se sugiere que las autoridades se bajen del escritorio y se involucren con el personal, y que por lo menos una vez al mes desempeñen las funciones junto con ellos, cada uno de ellos. Asimismo, involucrar más al personal en los objetivos institucionales es decir, compartir la responsabilidad y trabajar con mayor frecuencia las soluciones en equipo – es común que los altos mandos se dediquen a dirigir o planear sin hacer trabajo de campo,

es decir sobre el escritorio, cuando me refiero a bajarse del escritorio es dejar un poco el papel de autoridad, para ser parte del equipo -.

- 8.16 Se sugiere que los medios mandos sean partícipes de las reuniones de Planeación y Evaluación, ya que son los operarios de cada una de las actividades del quehacer universitario, y que estos a su vez difundan con su personal los alcances, limitaciones, retos y estrategias que se deberán emprender. Ante todo una óptima comunicación.
- 8.17 Para proceder a la implementación de estrategias o de un Programa de Identidad Institucional será necesario asignar un coordinador operativo, que posea el compromiso, conocimiento, responsabilidad, autoridad y en quien se deposite la confianza, para llevar a cabo esta actividad, pues de lo contrario será un esfuerzo sin los resultados esperados.

4.2.1 Creación de Mascota UTFV

Tomando en cuenta que para incrementar la identidad universitaria la creación de una mascota deportiva, se ubicó en cuarto lugar, se propone que se haga una selección previa de las alternativas que se pueden emplear como mascota y que generen una identidad universitaria y se someta a elección de empleados y alumnos, con la finalidad de que sean partícipes, y sean ellos quienes la elijan, de modo que su opinión sea tomada en cuenta, pues la mascota finalmente será de ellos, no de las autoridades. Se propone que se convoque a un concurso en el cual se elija la mascota, y posteriormente el nombre. Para dar reconocimiento y validez al mismo, se sugiere hacer una presentación oficial en la cual se nombre a la mascota elegida, al ganador del nombre y al creador de la caracterización, se les otorgue un reconocimiento y algún premio simbólico.

4.2.2 El uso de la comunicación formal e informal para generar integración.

Para la implementación del Programa de Identidad e Imagen Institucional, deberá emplearse la Comunicación formal para dar validez a los deberes del programa, pero no abusar de ella, de tal manera que la comunicación informal y personalizada sea una herramienta para hacer más humanas las relaciones que se dan al interior de la

universidad y al exterior de la misma, pues el personal es lo más importante de la institución.

4.2.3 Difusión Interna de la Imagen institucional

Es muy importante emprender una campaña de Difusión de la Imagen Institucional, en la que se destaquen los valores más relevantes y que el mismo personal determinó, con la finalidad de que ellos se sientan identificados. Una campaña en la que se realicen dinámicas grupales para el entendimiento de cada uno de los valores y la difusión del mismo; hacer uso de la comunicación formal, para indicar que el valor del mes... será tal... apoyado por material gráfico, para cuya elaboración se sugiere la participación de un área cada vez, de tal modo que al final del año se haga un recuento de los valores y los mejores trabajos.

4.2.4 Creación de Boletín interno informativo

Aunque la Universidad cuenta ya con un boletín informativo "Signo Universitario", se sugiere la elaboración de un boletín informativo interno, cuya producción sea de menor costo, con la finalidad de incrementar su periodicidad (ya que el primero es cuatrimestral), en la que participen profesores, personal administrativo, alumnos y autoridades. Se sugieren temas como: Academia, cultura, deporte, cartelera de cine, ciclos de conferencias, personalidades, TSU's destacados, convenios importantes de beneficio para la comunidad, convocatorias y eventos especiales.

4.2.5 Sensibilizar al personal de la UTFV

Para lograr una mejor sensibilización del personal, se sugiere que, para dar inicio a la implementación del programa se convoque a una "Declaratoria de Identidad" en la que participe toda la comunidad universitaria y el Rector de la Universidad sea quien la pronuncie. Asimismo, que cada área asigne un responsable del programa y que en conjunto con el coordinador operativo, sean presentados públicamente. Con la finalidad de que sean identificados como expertos en la materia cuando se tenga alguna duda, y que ellos sean los responsables por área para asegurar que las actividades del programa se lleven a cabo. Cada uno de ellos deberá asistir a las reuniones de trabajo para determinar avances, áreas a reforzar, e inclusive estrategias a implementar y/o mejorar. Periódicamente deberá incluirse en la publicación interna los alcances del programa.

4.2.6 Difusión a través de medios alternativos al exterior de la UTFV

Algunos de los medios tradicionales que se han empleado en la universidad son carteles, folletos y anuncios publicitarios, por lo que se sugiere, rotular vehículos oficiales con un diseño juvenil y atractivo, colocar vinilonas en eventos especiales de los municipios de la Zona de Influencia, elaborar artículos promocionales que sean de uso general, hacer uso del internet como medio de comunicación, cuando se trate de convocatorias, hacer uso de la publicidad humana (hombres con pancartas en la vía pública), etc.

4.2.7 El apoyo de los medios de comunicación

Con respecto a los medios de comunicación se requiere de mayor acercamiento, por lo cual se sugiere invitarlos a todos los eventos especiales, invitar a personalidades con la finalidad de que sean entrevistados en las instalaciones, promover el uso de las instalaciones para grabación de locaciones de Televisión, invitar a estaciones de radio a hacer transmisiones control remoto, cuando haya grandes concentraciones de gente en la universidad, enviar un boletín periódico a los medios, en el cual se les dé a conocer el quehacer universitario, etc.

4.3 Resultados y Premisas de Investigación

Con respecto a lo confirmado o declinado de las premisas de investigación de esta investigación, se obtuvo lo siguiente:

"El adecuado empleo de la comunicación organizacional, es una estrategia de suma importancia para mejorar la Identidad e Imagen Institucional de la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez".

Respecto a la premisa de investigación principal de esta investigación, se comprobó que la comunicación en la institución no fluye de manera adecuada, de tal manera que la idea de la UTFV que se tiene en la alta dirección y en las autoridades, tiene variaciones dentro del sistema, en algunos elementos que no han recibido el tratamiento adecuado y que de no efectuarse una comunicación organizacional adecuada, o bien evitarla, puede presentarse el efecto de la incomunicación, es decir comunicación negativa, que se difundirá entre el personal y afectará a la comunidad universitaria. En todas las hipótesis del FODA, y en las sugerencias del diagnóstico, se emplearon términos tales como promover, difundir, campaña, comunicación, organizar, capacitar, etc. En las cuales la comunicación organizacional deberá ser participe, pero no la única protagonista, pues muchas de estas actividades requieren de

una administración que dé seguridad al personal, un liderazgo participe y no espectador, empatía, disposición y compromiso, de tal manera que la comunicación organizacional es una herramienta, no una receta a seguir, pues cada institución es diferente.

“El Nombre de la Universidad dificulta la generación de una identidad institucional”.

Aunque se observó que la mayoría del personal no esta de acuerdo con el nombre de la Universidad, no se considera que sea el principal obstáculo para lograr una identidad, pues como ya se planteó mediante la difusión de los éxitos de este personaje es posible reducir este malestar, e inclusive promover más le nombre de UTFV que de Universidad Tecnológica Fidel Velázquez.

“El título que ofrece la UTFV, de Técnico Superior Universitario, afecta la imagen institucional”.

Al respecto no fue posible comprobarlo, pues aunque no se preguntó de manera directa, el personal no lo mencionó dentro de los malestares. Sin embargo por la experiencia que he tenido al acudir a las IEMS de la zona, es que cuando los jóvenes conocen las ventajas que les ofrece la Universidad, quedan en primera instancia entusiasmados, inclusive lo manifiestan cuando se les pregunta si quieren conocer las instalaciones, pero, ellos mismos dicen que el título no les convence. Considero que esto puede deberse a un aspecto cultural, pues desde la familia existe ese concepto de que para tener una carrera universitaria se debe ser licenciado. En este sentido no pretendo aventurarme a hacer una afirmación, pues para ello habrá que hacer un sondeo o un estudio de mercado de posicionamiento del título de TSU, en empresas, las familias y con otras universidades.

Incluso, autoridades de la UTFV han establecido contacto con la Secretaría del Trabajo y previsión social para que se establezca un salario mínimo para el TSU.

“El compromiso de las autoridades en la UTFV, por promover una imagen institucional positiva a sus diferentes públicos, es una estrategia que favorecerá la identidad institucional”.

En este sentido, esta premisa de investigación quedó totalmente confirmada, pues si el compromiso de la alta dirección no es el suficiente, no hay camino que recorrer.

CONCLUSIONES

Cuando se inició esta investigación, fue por que se detectó cierto malestar en la población universitaria, debido a la poca disponibilidad del personal y se pensó que emprender un Programa de Identidad e Imagen Institucional sería una alternativa para lograr que el personal "se pusiera la camiseta". Por un lado, con la finalidad de lograr una mejor integración para el logro de los objetivos y por el otro, con la intención de mejorar el clima organizacional que se respiraba en la institución, un ambiente de tensión e incertidumbre.

Tomando en cuenta que diciembre de 2002, es el último mes en que se encuentra en funciones el Lic. José Guillermo Saavedra Arredondo, Rector de la Universidad, pudiera parecer natural, pues una tradición en las esferas de poder en México (La UTFV depende del Gobierno del Estado de México), ha sido que cuando llega una nueva autoridad arrasa con las cabezas y llega con su nuevo equipo de trabajo. Sería lógico que esta situación, fuera la causal de la tensión en el clima organizacional. Sin embargo, se observó que fue producto de la falta de comunicación, capacitación y compromiso homogéneo en las autoridades pero algo muy importante: Se detectaron algunas sensaciones en el personal tales como, falta de motivación, falta de reconocimiento, falta de seguridad en su empleo, etc. Aspectos que repercuten en el quehacer universitario y en las relaciones interpersonales en la institución.

¿Qué tiene que ver con la comunicación? Mucho, porque de acuerdo a los estudiosos de la Comunicación Organizacional, es posible mejorar las relaciones interpersonales, clima organizacional y mejor aún, generar una identidad e imagen institucional, uno de los principales móviles de esta investigación; para lo cual fue necesario partir de un diagnóstico empírico, para realizar un análisis fundamentado y objetivo que arrojará un diagnóstico: Una mejor orientación de las acciones a seguir para Implementar un Programa de Identidad e Imagen Institucional.

Aunque muchos de los aspectos que se muestran en esta investigación no fueron parte de la formación académica, se emplean términos, conceptos y técnicas que fueron adquiridas a través del Desempeño Profesional, con la finalidad de plasmar en este documento lo que hay más allá de una formación universitaria y hacer especial hincapié en que la solidez de un profesionista, parte de las bases adquiridas en las aulas, y los talleres, los conocimientos adquiridos en los libros, la experiencia transmitida por los profesores y las noches de estar pegado a una máquina de escribir o una computadora, pero se consolidan con el Desempeño Profesional. Enfrentar la "realidad en las calles" (como

algunos dicen), es la prueba de fuego: demostrar que uno tiene la capacidad de resolver problemas, conseguir la información, comunicar eficazmente y muy importante para un comunicador organizacional, influir en las conductas y actitudes del personal de una institución.

En esta investigación fue necesario conocer los antecedentes, los inicios de la universidad, para determinar la situación actual. Se observó que la rotación de personal, ha sido un factor clave que obstaculiza la formación de una identidad universitaria y una mejor imagen institucional, pues muy poco personal que inició sus labores con el nacimiento de la UTFV, aún labora, menos de quince personas de ciento treinta, aproximadamente el 10%. De tal manera ese es el único personal que ha visto el crecimiento de la institución y es susceptible de sentirla suya, para el resto la percepción es distinta. Por otra parte, se observó que el nombre de la Universidad no ayuda mucho a que el personal se sienta identificado, pero tampoco puede ser una razón de peso, es decir: ¿Sí se cambiara el nombre de la Universidad el personal se sentiría más identificado con ella? Además de que no es posible, a través de una adecuada comunicación es posible cambiar esta percepción. Una campaña en la cual se difunda las acciones positivas de este personaje, así como el motivo por el cual adoptó la institución el nombre, contribuiría a mejorar la percepción que se tiene de él.

¿Qué pasaría si se tomara en cuenta al personal? Es decir, que el personal sea motivado, se le dé reconocimiento público a su trabajo, se le dé seguridad de empleo, se le comuniquen los problemas institucionales y se le haga partícipe de las soluciones institucionales ¿Funcionaría para incrementar la identidad universitaria?, ¿Cuál sería la imagen que el personal tendría de la Universidad, si esto ocurriera? Podría suceder que sea una solución y que al generar esta identidad se mejore notablemente la percepción, la imagen y por lo tanto la recomendación por parte del personal, que a su vez será transmitida a alumnos y a la comunidad en general. Pero también podría ocurrir, que se le está asignando más trabajo, que se le esta involucrando en el trabajo que deben desempeñar sus directivos y que no tiene porque hacerlo, que crea que se le da el reconocimiento por barbearle, por comprarle una sonrisa, o que al conocer la problemática institucional se sature de información y opte por renunciar, pues la institución tiene muchos problemas. La diferencia podría radicar en la forma en que se le comunique: Sólo como una instrucción a seguir o a través de una comunicación asertiva, estimular el ser proactivo y hacer uso de la empatía.

En esta investigación sólo se muestra un análisis del estado actual de la universidad en cuanto a su Identidad e Imagen Institucional, su cultura,

sus valores, etc. Lo cual deberá desarrollarse en un futuro para determinar las estrategias a que conformarán un Programa Institucional, que aunque no se verificó la premisa de investigación central de este trabajo, dio la pauta para determinar algunos aspectos para mejorar la imagen institucional, primero al interior del sistema para reflejarlo al exterior.

La Imagen Institucional que se desea proyectar de la UTFV, se encuentra en un estado de desarrollo, pues la difusión de la misma ha logrado algunos alcances importantes, que deben fortalecerse, ya que la imagen actual se relaciona con las escuelas llamadas técnicas, y no por que sea negativo, sino que debe orientarse el esfuerzo a tener en primera instancia una imagen de una Institución de Educación Superior reconocida.

La Identidad Institucional, la hay tanto en el sentido de los aspectos que la hacen ser una y no otra, como en la identificación del personal con la misma, sin embargo debe delimitarse, establecerse en un tratado o código, e implementarla, ya que el sentir de unos es diferente al de otros, pues mientras unos la sienten tan suya que no se da una apertura de pensamiento, que otros la sienten tan ajena que no hay compromiso.

La Universidad Tecnológica Fidel Velázquez, es una institución en desarrollo y como tal, ha enfrentado el reto de consolidarse como una institución de excelencia. Pero ésta no es posible lograrse si no se cuenta con el personal especializado, capacitado y con la experiencia necesaria para emprender programas que estén encaminados a lograr los objetivos de la institución.

Tomando en cuenta que la UTFV es una institución dependiente del Gobierno del Estado, será necesario en primera instancia lograr una permanencia del personal, ya que el tiempo de capacitación es costoso y si la institución va a invertir en capacitar cada tres meses a nuevo personal, seguramente el alcance de sus objetivos será aplazado.

El boletín informativo interno, la creación de una mascota, una Campaña de Difusión Institucional Interna, la sensibilización del personal, difusión al exterior a través de medios alternativos y fortalecer la relación con los medios de comunicación para lograr una mayor presencia, son sólo algunas propuestas que pueden mejorar la Identidad e Imagen Institucional, que deberá ir acompañado de un alto compromiso de la alta dirección, así como una comunicación organizacional establecida en un programa a cargo de un área de responsabilidad y autoridad para entonces, llegar a la implementación y la evaluación.

De esta manera, también podrá establecerse el panorama para la investigación en la comunicación interna, pues la estabilidad será fundamental, para considerar eventos de incidencia, reincidencia hábitos, reglas, políticas y así aplicar y ¿Porqué no? proponer teorías de comunicación organizacional.

En este sentido, la UTFV como otras instituciones, no debe trabajar de manera empírica en lo que a comunicación se refiere, pues invertir tiempo en aprender lo que ya ha sido estudiado y comprobado por los comunicadores organizacionales. En las instituciones gubernamentales el presupuesto y el tiempo son limitados, y de nada servirá invertir grandes presupuestos en una Campaña de Difusión en la vía pública, si al interior no se está bien. Por lo anterior, la intervención de un especialista en comunicación organizacional será de mucha ayuda para el quehacer de la Universidad, así como podrá serlo para instituciones de cualquier otro giro.

En la medida que se generen mayores evidencias de los resultados que el comunicador organizacional puede desarrollar, el ámbito profesional será cada vez más amplio para las nuevas generaciones de comunicólogos y será una alternativa más de desarrollo profesional.

Hace algunos años hablar de estudiar comunicación a nivel Superior, era imaginarse trabajando en los medios de comunicación. Recuerdo que mis compañeros y compañeras de generación que deseaban estudiar comunicación, elegían esa profesión para salir en la Televisión, hablar en la Radio o escribir en un periódico, lo cual ha sido y seguirá siendo una actividad muy profesional que también requiere de una mayor y mejor preparación, pero que cada vez es un ámbito con menos oportunidades. Sin embargo, nunca escuché a alguien decir yo quiero estudiar comunicación organizacional... A diez años de esto, el desarrollo y el conocimiento de la comunicación organizacional ha sido muy importante, pues incluso en algunas empresas, se han abierto puestos en la alta gerencia para estudiar, planear y dirigir acciones que, en este sentido serán factores clave en la consecución de los objetivos.

Por ello, considero que el ámbito profesional del comunicador organizacional se ha ampliado y tenderá a crecer en la medida que los resultados sean mejores, pues no hay que dejar de lado que en la iniciativa privada y el sector público, lo más importante son los resultados; no solamente hacer más con menos, sino mejor, en menos tiempo y muy importante: hacerlo más agradable.

Ya muchos comunicadores organizacionales se han encargado de abrir camino, hay que mantenerlo y también corresponde a las nuevas

generaciones generar nuevas ideas, mejores soluciones, mejores propuestas, mejores programas: una mejora continua de los sistemas de comunicación interna.

Con este estudio, se inicia el trabajo en materia de comunicación interna en la UTFV, con la finalidad de mejorar la identidad e imagen institucional y así fortalecer las relaciones que existen entre ella y el medio.

Al trabajar sobre la imagen institucional que se desea proyectar a los públicos internos y externos, el ambiente organizacional puede propiciar mejores relaciones y por lo tanto una mayor fluidez en el desempeño. Asimismo, un mejoramiento de la imagen institucional promoverá una mayor identidad universitaria, lo que facilitará la unión y organización de la institución, pues al tener todos los integrantes una visión clara del "a donde vamos", "que queremos" y "como lo vamos a lograr", toda la institución toma la misma dirección. Será un factor que promoverá que cada uno asuma su responsabilidad e implemente la mejora continua en sus propias áreas y muy importante que cada empleado la haga suya y parte de su desarrollo personal.

De esta manera, la organización en la UTFV coadyuvará a la consolidación de la propia institución, para posteriormente lograr esa proyección en el ámbito nacional que se ha propuesto. Al mejorar la identidad institucional, cada miembro será promotor de la imagen institucional y entonces sí se proyectará en la región, en el Estado a mediano plazo y a largo plazo, en el país.

Mucho tiene que ver el apoyo que brindan las instancias gubernamentales, pues cada vez es más común escuchar en los sectores público y privado, sobre las Universidades Tecnológicas y lo que ellas están haciendo en pro de la formación de los profesionales que requiere el país para el desarrollo.

Y qué mejor que se emprendiera una Campaña Nacional de Difusión de las Universidades Tecnológicas, donde cada una se sume a una Identidad del Subsistema, lo cual será un factor de éxito de estas universidades es decir, mejorar la identidad e imagen institucional en la UTFV, podría ser un detonador para la promoción de la identidad universitaria en otras UT's que a su tiempo se convertirá en una identidad nacional, en la cual la UTFV destacará por sus propios méritos y fortalecerá su influencia en la región.

Para lograr esto, promover la creación de un área que se dedique a la comunicación organizacional en específico, será de gran utilidad. Con la

cual se defina la autoridad y responsabilidad con la que actuará. De esta manera será más fácil y eficaz emprender Programas y Subprogramas de Comunicación que fortalezcan la Identidad e Imagen Institucional.

Con este trabajo es posible observar que la Comunicación Organizacional es muy importante en la creación de la Identidad e Imagen Institucional, ya que en las aulas se aprende lo necesario para realizar una investigación y elaborar proyectos. Pero un proyecto puede quedarse ahí si no se lleva a la práctica, es decir, convertirlo en un Programa, y esto implica más allá de leer los libros que estaban al alcance en la biblioteca, sino que implica seriedad, responsabilidad, compromiso, visión, sensibilidad, observación y saber aterrizar lo que queremos como profesionistas, que de acuerdo a lo aprendido va más allá de las metas particulares, pues en la medida que las metas institucionales se convierten en personales los éxitos institucionales también lo son personales.

De esta manera, también el desarrollo profesional y el aprendizaje constante se concretan al verificar que lo planteado era lo correcto o incorrecto, pues de las desviaciones que se desarrollan en un proyecto se aprende para corregir. Lo importante también es darse cuenta el momento en que deben tomarse acciones para volver al camino, pues en todo proyecto o programa surgen eventos ajenos que de no estar controlados pueden influir en los resultados.

De lo anterior se deriva, que un aspecto que hace profesional al profesionista es la habilidad para saber interpretar la información que proporciona el entorno y emplearla para el planteamiento de estrategias y emprender acciones. Y más allá de emprender las acciones, evaluar y controlar para retroalimentar los procesos que desarrollen al profesionista, a la persona y a la institución.

En la UTFV se dio el primer paso, se tiene un resultado preliminar, ¿Quién va a ser el responsable de continuar? No obstante, es resultado de una Memoria de Desempeño Profesional, será tarea del autor de esta investigación, y ¿Porqué no? de las futuras generaciones de comunicadores organizacionales. Pues por la información que poseo, la accesibilidad que se me otorga y las funciones que desempeño en la institución, lo permitirán y podría ser un logro más dentro de mi Desarrollo Profesional, pero también será un reto importante para los estudiantes de Comunicación, y una aportación a la Comunicación Organizacional.

Durante la formación académica aprendí bases muy importantes que considero que fueron básicas para poder incorporarme al sector

productivo. Afortunadamente, antes de concluir la formación universitaria yo ya trabajaba, lo cual me dio la oportunidad de adquirir experiencia y así obtener el empleo que actualmente desempeño. Sin embargo considero que la madurez con la que egresé, no me hubiera permitido desempeñarme como hasta ahora lo he hecho lo cual considero que tiene más que ver con lo personal que con lo académico, pues las aportaciones que recibí en lo particular de cada profesor me fueron muy útiles, y eso que considero que siempre procuré estar cerca de ellos (no me imagino cómo les va a los que hicieron caso omiso de sus consejos). De lo anterior, que considero que la actitud es un aspecto que debería evaluarse antes de concluir la formación académica, a través de un seminario o un taller extracurricular, pues finalmente el lugar a donde vallamos como profesionistas, vamos a portar una camiseta: la de la UNAM, y de ello depende la imagen de la misma.

Bibliografía

- 1 Andrea Zerilli.(1981) Fundamentos de Organización y Dirección General. España: Deust.
- 2 Ávila Raúl. (1990) La lengua y los hablantes. El signo lingüístico (pp 19 y 20) México: Trillas.
- 3 Bartolli Annie.(1992) Comunicación y Organización.México: Paidos.
- 4 Beuchot Mauricio.(1979) Elementos de semiótica. México. Universidad Nacional Autónoma de México.
- 5 Costa, Joan (1993) Identidad Corporativa. Aproximación a la génesis de la imagen de la empresa. (pp. 15 - 71) México: Trillas
- 6 Costa, Joan (1993) Identidad Corporativa. Conceptos y técnicas de identidad visual. (pp. 73 - 106) México: Trillas
- 7 Costa, Joan (1993) Identidad Corporativa. Implantación y control de la nueva identidad. (pp. 107 - 114) México: Trillas
- 8 Chicuaneto Idalberto. (1975) Iniciación al control y la organización. España: Labor.
- 9 Douglas Mc Gregor. (1969) El aspecto humano de las empresas. Ed. Diana.
- 10 Fernández Collado Carlos (1990) La comunicación en las organizaciones. Hacia una definición de la comunicación organizacional. pp 29-49. México: Trillas.
- 11 Freud Sigmund. (1995) Mas allá del Principio del Placer. Psicología de masas, el análisis del yo y otras obras(pp 84 - 104). Amorrrotu Editores.
- 12 Fulton J. Pasty. (1989) Relaciones Humanas. Cedar, Vallery College, México: Mc Graw Hill Latinoamericana.
- 13 Gates Roger. (1994) Investigación de Mercados Contemporánea, pp. 128 - 230. México: Thompson Editores
- 14 González, Martín y Olivares, Socorro (1999) Comportamiento organizacional. Comunicación organizacional (pp. 51 - 71) México: Continental.
- 15 Hall, S. Calvin. (1989) Compendio de Psicología Freudiana. Cap II -IV México; Paidos.
- 16 Homs Quiroga, Daniel (1998) La comunicación en la empresa (pp. 1-145) México: Iberoamérica.
- 17 Homs Ricardo.(1992) Creadores de Imagen mexicana. México: Planeta.
- 18 K. Berlo David.(1995) El Proceso de la Comunicación. México: Ateneo.
- 19 Líderes. (1995) pp.123 - 131 México.
- 20 Martínez de Velasco Arellano Alberto. Escuelas del comportamiento organizacional.
- 21 Ramos Padilla, Carlos G. (1991) La comunicación: un punto de vista organizacional. Comunicación organizacional (pp. 14 - 47) México: Trillas.
- 22 Sanz de la Tajada, Luis Ángel. (1994) Integración de la identidad e imagen de la empresa. El antecedente básico: La cultura de la empresa. (pp. 27 - 40) España: ESIC
- 23 Schiensohn Daniel. (1990) Comunicación estratégica. Contingencia comunicacional (pp 123 - 137) México: Macchi.

- 24 Schiensohn Daniel. (1990) Comunicación estratégica. El imaginario (pp 103 - 111) México: Macchi.
- 25 Schiensohn Daniel. (1990) Comunicación estratégica. Publicidad de producto VS publicidad institucional (pp 21-32) México: Macchi.
- 26 Schiensohn Daniel. Más allá de la imagen corporativa. Identidad y atributos corporativos (pp 310 - 343). México: Macchi.
- 27 Thomas F. Garbertt. (1990) Imagen corporativa, como crearla y proyectarla. Imagen de la Compañía: contrólela o ella lo controlará (pp 1 - 13) México: Legis.
- 28 Thomas F. Garbertt. (1990) Imagen corporativa, como crearla y proyectarla. Publicidad Corporativa: que es y que se puede hacer. (pp 162 - 172) México: Legis.
- 29 Thomas F. Garbertt. (1990) Imagen corporativa, como crearla y proyectarla. Seguimiento de la imagen corporativa. (pp 59 - 73) México: Legis.
- 30 Universidad Tecnológica Fidel Velázquez. (2002) Manual de Calidad. Nicolás Romero, Estado de México: UTFV.
- 31 Universidad Tecnológica Fidel Velázquez (1994) Libro Azul. Nicolás Romero, Estado de México: UTFV
- 32 Universidad Tecnológica Fidel Velázquez (1995) Antecedentes históricos de la Ex - Hacienda la Encarnación. Nicolás Romero, Estado de México: UTFV
- 33 Universidad Tecnológica Fidel Velázquez (1995) Antecedentes históricos de la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez. Nicolás Romero, Estado de México: UTFV
- 34 Universidad Tecnológica Fidel Velázquez (1994) Ley que crea a la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez. Nicolás Romero, Estado de México: UTFV

ANEXOS

ANEXO A



CUESTIONARIO DE IDENTIDAD E IMAGEN INSTITUCIONAL



Nombre: _____ Fecha: _____
 Puesto y adscripción: _____ Teléfono: _____

LA INFORMACIÓN QUE PROPORCIONES SERÁ DE CARÁCTER CONFIDENCIAL

1. ¿Qué significa Identidad?

- Igualdad de condiciones Circunstancias que determinan quién y qué es una persona Parecido a algo o alguien Una contradicción No sé

2. ¿Cómo te identificas con la UTFV?

- Como una parte importante de ella Como un elemento cualquiera Estoy aquí porque me pagan No me identifico No sé

3. ¿Qué factores son importantes para formar una identidad con la UTFV?

- La infraestructura El factor económico Cercanía a mi domicilio Convivencia con el personal Pláticas de integración Conocer el Modelo educativo
 Reconocimiento al trabajo La creación de una mascota Un horario más corto Capacitación Curso de inducción de nuevo ingreso No sé

4. ¿Cuál es la imagen que tienes de la UTFV?

- Es una universidad como cualquier otra Es una universidad con buenos elementos y que puede mejorar Es la universidad perfecta Sólo es mi fuente de empleo No sé

5. ¿Consideras que la identidad sea un factor importante para estudiantes y empleados de la UTFV?

- Si No

6. Crees que la identidad hacia la UTFV debe ser generada por:

- Uno mismo Autoridades Un Departamento Es labor de todos Una persona Nadie

7. ¿Crees que la comunidad externa debe estar identificada con la UTFV?

- Si No

8. ¿Consideras que el personal que gana más, debe sentirse identificado con la UTFV y el que gana menos no?

- Si No Todos por igual

9. ¿Qué le cambiarías a la UTFV?

- La ubicación El nombre El color Alguna persona Nada Otro _____

10. ¿Cuáles son los valores que consideras habría que resaltar en la UTFV?

- Responsabilidad Creatividad Inteligencia Reconocimiento Sensibilidad
 Cooperación Amistad Honradez Igualdad Lealtad
 Competitividad Compromiso Respeto Todos Ninguno

11. ¿Qué te gustaría hacer por la UTFV?

- Organizar un buen equipo de trabajo Dar un curso Promover el Modelo Educativo Participar en alguna actividad cultural o deportiva Elaborar propuestas de trabajo
 Dar lo mejor de mi en el trabajo Participar en eventos Participar en actividades de integración Reconocer el trabajo meritorio Ninguno

12. ¿Recomendarías a alguien inscribirse en la UTFV?

- Si No

GRACIAS

ANEXO 1

Entrevista a Don Fidel Velázquez Sánchez

Secretario General de la Confederación de Trabajadores de México.

De pocos hombres se puede decir que son representantes del tiempo en que vivieron. En México, un gran personaje refrenda ese título con cada uno de sus 93 años: Fidel Velázquez Sánchez, Dirigente vitalicio de la Confederación de Trabajadores de México; leyenda y testimonio vivo del proceso de modernización del país después de la Revolución Mexicana.

Cuatro meses más joven que el siglo, nació el 24 de abril de 1900 en el entonces pueblo de San Pedro Azcapotzaltongo, conocido ahora como Nicolás Romero en el Estado de México, siendo sus padres, don Gregorio Velázquez y doña Herlinda Sánchez.

"Procedo de una familia de agricultores, que como tales se dedicaban a trabajar la tierra".

Las tareas de Fidel Velázquez, cuando niño, consistieron en faenas de trabajo agotadoras que combinó con el estudio, el cual abandonó luego de concluir la primaria. Orgulloso de su origen, relató al periodista Manuel Becerra Acosta en 1979 "... era levantarse a las cinco de la mañana para lavarle las ubres a las vacas y dejarlas a la ordeña, cortar alfalfa para el primer alimento y más tarde ir a la escuela, regresar y volver a trabajar hasta el anochecer".

En 1914 la familia Velázquez se trasladó a la ciudad de México, a consecuencia del movimiento revolucionario. El joven Fidel Velázquez trabajó entonces en una maderería propiedad de un español, que se encontraba en la calle de Altamirano, en la colonia San Rafael. Al poco tiempo parte con su padre al estado de Tlaxcala a trabajar en la Hacienda de Masapa, productora de pulque. La difícil situación de la familia Velázquez, orilló al joven Fidel a trabajar hombro con hombro a lado de su padre, para sostener a una familia de nueve hermanos: Justo, Fidel, Gregorio, Guadalupe, Herlinda, Marjeta, Consuelo, Isabel y Carmen.

Luego de dos años en Tlaxcala, padre e hijo viajaron a Puebla a hacerse cargo de un rancho madrero que perteneció a Marcelino Fresno, y que era administrado por el general carrancista Ignacio López Fariás. En ese rancho un ataque del movimiento obregonista en contra de Venustiano Carranza, costó la vida a don Gregorio Velázquez, y dejó muy mal herido al mismo Fidel.

"Me llevaron a Puebla después de estar 24 horas tirado en el campo, sin ningún auxilio. Me internaron en el sanatorio de esa ciudad, en el cual permanecí seis meses, ya que mi curación fue muy difícil, pues me dieron con una bala expansiva que me atravesó... recuerdo que se me veía la luz de un lado a otro".

Regresó a México por corta temporada a restablecerse de su herida y partió nuevamente a Tlaxcala, a trabajar en una Hacienda de Zoquiapan, administrada por una familia de apellido Arroyo, introductores del pulque en la ciudad de México. Después de una breve estancia en el Estado de México, se incorporó como trabajador a la industria lechera en la Hacienda El Rosario, que era una empresa muy importante de origen canadiense.

"Ahí trabajé hasta que me corrieron por tratar de organizar a los trabajadores y formar un sindicato"

Corría el año de 1924 cuando conoció a los hermanos Justino y Alfonso Sánchez Madriaga, con los que constituyó posteriormente la Unión Sindical de la Industria Lechera (USIL), que todavía existe y que agrupa a 12 mil trabajadores de ranchos lecheros, pasteurizadoras, expendios de leche y similares. Dicha organización se incorporó y militó en la Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM) de 1924 a 1929, año en que se separó de esta, cuando su dirigente Luis N. Morones fue señalado como el responsable intelectual del asesinato del Presidente Álvaro Obregón. La organización de Fidel Velázquez, quedó entonces encargada de la CROM y de todos los sindicatos afiliados en el Distrito Federal.

"Defendimos a Moronez contra Manríquez, Soto y Gama que eran obregonistas y enemigos suyos; pero él no supo apreciar este gesto y nos atacó en un Consejo de la Federación de Sindicatos Obreros del Distrito Federal; fue entonces que decidimos separarnos y formar la Federación Sindical del Trabajadores del Distrito Federal en 1930.

De esta separación surgieron 5 grandes combatientes del derecho obrero en México: Jesús Yurén, Fernando Amilpa, Luis Quintero, Alfonso Sánchez Madriaga y por supuesto Fidel Velázquez Sánchez, a quienes se llegó a conocer como los "cinco lobitos", mote que les confirió el sindicalista Luis Araiza cuando los defendió de las calumnias que les propinó Luis N. Morones, quién llegó a calificarlos de "lombrices que parten con rumbo desconocido", Araiza respondió entonces: "...quienes usted califica de lombrices, son cinco lobitos que pronto, muy pronto, le van a comer todas las gallinas de su corral". Para Fidel Velázquez, la personalidad y el carácter de Morones, siempre fueron los de un carismático dirigente obrero, pero que abusó de su poder para satisfacer intereses particulares.

La Federación de Trabajadores del Distrito Federal, fue la base generacional de la Confederación Nacional de Obreros y Campesinos de México (CNOCM). Establecida en 1933, sólo duró tres años, pero fue "pie veterano" y estableció la relación de Fidel Velázquez con Vicente Lombardo Toledano, para fundar el 24 de febrero de 1936 la Confederación de Trabajadores de México (CTM).

Fidel Velázquez considera como principios básicos de su vida, los ideales de la Revolución Mexicana; al mismo tiempo estos ideales han constituido la esencia principal de la ideología cetemista.

"Tengo 93 años, camino con el siglo, durante 10 años viví la dictadura porfiriana; el resto de mi vida lo he vivido en la Revolución, ahí me he criado y formado, y al amparo de ésta también se ha creado la CTM".

La CTM ganó cada vez más simpatizantes, todas las organizaciones sindicales que hasta entonces existían, con excepción de la CROM, pertenecieron a la CTM, logrando reunir a más de 600 mil trabajadores, representados por sus respectivos dirigentes. Así nació una de las centrales obreras más importantes y poderosas del mundo que, en aquel tiempo nadie imaginó, ni el mismo Fidel Velázquez, la magnitud y el poder que habría de alcanzar.

“No lo imaginé, pero todos teníamos la misma aspiración: hacer del sindicalismo un movimiento fuerte, vigoroso y combativo, que defendiera las principales causas del trabajador, su salario, su trabajo, el trato justo, digno y decoros de los patrones y fomentar el propósito de superación de la masa obrera”.

En un principio, Lombardo Toledano fue el primer Secretario General de la naciente CTM; Fidel Velázquez ocupó el puesto de Secretario de organización y propaganda después de un acalorado debate en el que Miguel Ángel Velasco, miembro del Partido Comunista, no pudo obtener la mayoría del congreso para acceder al cargo.

En septiembre de 1938, bajo e auspicio de la CTM, se llevó a cabo el Congreso Constituyente de la Confederación de Trabajadores de América Latina (CTAL), en la que Fidel Velázquez fue electo Secretario General.

Fidel Velázquez accedió por primera vez a la Secretaría General de la CTM en febrero de 1941, relevó en el cargo a Lombardo Toledano, que no concluyó su segundo período de reelección (entonces los períodos eran de tres años). En el tercer congreso ordinario de la CTM, que se realizó en marzo de 1944, se ratificó a Fidel Velázquez al frente de la CTM, por tres años más. En 1947 lo relevó en el cargo Fernando Amilpa.

Un año antes, principio del sexenio gubernamental de Miguel Alemán, ganó las elecciones por la senaduría del Distrito Federal y viajó a la Habana, Cuba, en compañía de Ramón Beteta a la Conferencia Mundial del Comercio y el empleo. En ese país conoció a su esposa, la señora Nora Quintana, originaria de la isla y segundo matrimonio de Fidel Velázquez, ya que anteriormente había enviudado. La familia Velázquez Quintana se completa con los tres niños del matrimonio: Nora, Médico Pediatra; Fidel, Arquitecto y Guillermo, dedicado a la abogacía.

En 1950 retoma el mando de la CTM y hasta la fecha ha sido ratificado del cargo cada seis años, nunca por mayoría siempre por unanimidad. Ha sido testigo del mandato de 10 Presidentes de la República, a los cuales siempre ha apoyado; éste ha sido un gesto característico de su persona, que siempre ha tratado de no anteponer a los intereses de la clase obrera.

“Trabajo en esto por convicción. Estar al frente del movimiento obrero es una labor social muy importante a la que he dedicado exclusivamente toda mi vida”.

En 1979 recibió la medalla Belisario Domínguez, máximo reconocimiento del Senado de la República, Sin embargo los mejores títulos y reconocimientos han llegado del mismo seno de la confederación obrera: “He recibido muchas satisfacciones, pero la mayor de todas es haber conseguido gran parte de las metas que nos fijamos desde un principio en la CTM. Lo que nos falta es consolidar lo que hemos hecho y aspirar a que el obrero tenga una vida mejor en todos los sentidos, y que políticamente llegue a tener mayor intervención en las decisiones nacionales”.

El carácter firme y decidido que caracteriza a su estratégica astucia, han hecho que Fidel Velázquez mantenga a la CTM como una de las más sólidas confederaciones obreras del mundo, lo que en un principio aglutinó a 600,000

trabajadores, actualmente agrupa a 5 millones y medio que representan el 85% de los trabajadores organizados del país. Esto se ha conseguido por medio de una evolución constante de la CTM a través de 57 años.

"Desde su fundación, el sindicalismo que practica la CTM es distinto al que practicó la CROM y otras organizaciones anteriores. Hoy el sindicalismo no se preocupa exclusivamente de los asuntos internos y laborales; se ocupa también de auxiliar a los compañeros en todos los aspectos: como padre de familia, inquilino; como sujeto que tiene derecho a un seguro social y a participar en la política".

La estructura de la CTM también ha evolucionado, pero ha mantenido firmes fundamentos que son esenciales para su fortalecimiento. Por ejemplo, el sindicalismo vertical, que ha dado margen a la creación de sindicatos Nacionales de Industria que abarcan todas las ramas industriales del país. Por otra parte es la única organización sindical, que por estatuto interno, pertenece colectiva e individualmente, al Partido Revolucionario Institucional hace más de 40 años. El poder de la CTM ha llegado a ser tal que ha habido rumores de su influencia definitiva en la designación de algunos miembros del Partido a puestos de elección popular.

"Formamos parte del PRI, que es el que decide en todo caso sobre las elecciones presidenciales, estatales y municipales. Nunca ha sido la CTM exclusivamente sino todos los sectores del Partido; esta es la mejor forma de hacer práctica la democracia y conservar los principios que pregona la Revolución Mexicana".

Fidel Velázquez ha compartido la lucha de los trabajadores y su relación con ellos a través de la CTM, a sido íntima y solidaria; por lo mismo es capaz de juzgar cuáles son los momentos más críticos que ha pasado la confederación:

"Son los que estamos viviendo ahora, por la crisis que sufre México y el mundo entero y los cambios tan sensibles que han ocurrido. En un principio los primeros años de la CTM fueron también muy difíciles, porque no se reconocía el derecho del trabajador a sindicalizarse".

Al mismo tiempo sabe que la mejor arma es la paciencia; la observación de los problemas, sus posibles soluciones, desde una perspectiva real y con plena confianza en el gobierno.

"Yo creo que la política empleada por la administración actual es la correcta. Es la forma en que podemos salir del bache en que nos hemos encontrado por más de 10 años. Si esto puede mejorar con el TLC, ya se verán los avances que harán al país mas fuerte social, económica y políticamente".

Ante un fin de década con relevantes cambios en el mundo, algunos inesperados, Fidel Velázquez Considera que estos han sido muy fuertes e importantes, pues han transformado la faz de la tierra y afirma que no existe un país que haya quedado a salvo de las consecuencias resultantes, ya sea para su beneficio o su infortunio. Menciona que en México han sido muy sensibles, sobre todo a partir de la Revolución Mexicana:

"La sociedad actual no es la del Porfiriato, ni siquiera la que se creó después del triunfo de la Revolución. Ahora se contemplan las cosas desde un punto de vista distinto".

La CTM siempre nadó contra corriente de los ideales de los sistemas comunistas y socialistas del mundo; aún cuando estos enarbolaban la bandera de la emancipación, de la emancipación de la clase obrera. Ante el derrumbe de la mayoría de los gobiernos socialistas en el mundo, enfatiza:

"Nosotros nunca estuvimos de acuerdo con esos sistemas. Si en algo se distinguió nuestra organización desde que se fundó, fue porque no quiso formar parte del socialismo internacional".

Por otra parte, aclara que el deber de una confederación obrera responsable, no es la de complacer absolutamente las exigencias de los trabajadores. Para Fidel Velázquez existe una ley que señala requisitos, que a su juicio deben ser plenamente cubiertos para proceder en consecuencia si se estuviese cometiendo una injusticia en perjuicio de la clase trabajadora.

"Nosotros nos encargamos de regular las actitudes de las masas, si es que hubiese un exceso en cuanto a los procedimientos que deben corresponder. Por ejemplo, un huelga tiene que reunir todos los requisitos de ley para que pueda prosperar. Si no lo hace los obreros no va a poder obtener lo que desean. Sin embargo siempre tratamos de responder a las exigencias de los trabajadores en cuanto a las aspiraciones que tengan para mejorar su situación".

El trabajo que ha realizado Fidel Velázquez al frente de la CTM, ha sido una actividad impresionante. Menciona que ha recorrido el país ininidad de veces, ya que todos los fines de semana celebra actos cetemistas en algún lugar de la República, ya sea en Congresos o Consejos de las Federaciones Estatales, además de los Congresos y Consejos sindicales Nacionales de Industria. Esto sin contar las visitas oficiales y las invitaciones a los actos del Presidente de la República, o los reconocimientos ofrecidos en su honor por organizaciones sindicales nacionales y del extranjero; o de las muchas reuniones bilaterales con algún grupo sindical de otro país. Su apretada agenda no excluye, por su puesto, la audiencia a grupos de trabajadores que día con día se agrupan en su oficina a exponer sus problemas.

"Me precio de ser una gente organizada, trabajo y descanso lo conveniente. Ahora laboro toda la mañana, hasta las dos de la tarde; después me ocupo de otras cosas, ver documentos, estudiarlos..."

Su único entretenimiento es la televisión y entre sus aficiones de antaño gustó mucho del deporte, sobre todo del fútbol, el cual llegó a practicar en su juventud. "Fui fundador del Atlante, no como jugador profesional; lo que pasa es que ese equipo se formó originalmente por trabajadores. El 'Patadura Carreño' y otros jugadores muy famosos, fueron trabajadores del transporte del Departamento Central".

Fidel Velázquez ve con confianza el futuro de la masa obrera, a pesar de las circunstancias adversas por las que atraviesa actualmente.

Asimismo considera casi completa su participación en la CTM. Las perspectivas sobre su futuro dentro del movimiento obrero las ve con objetividad y algo de humor:

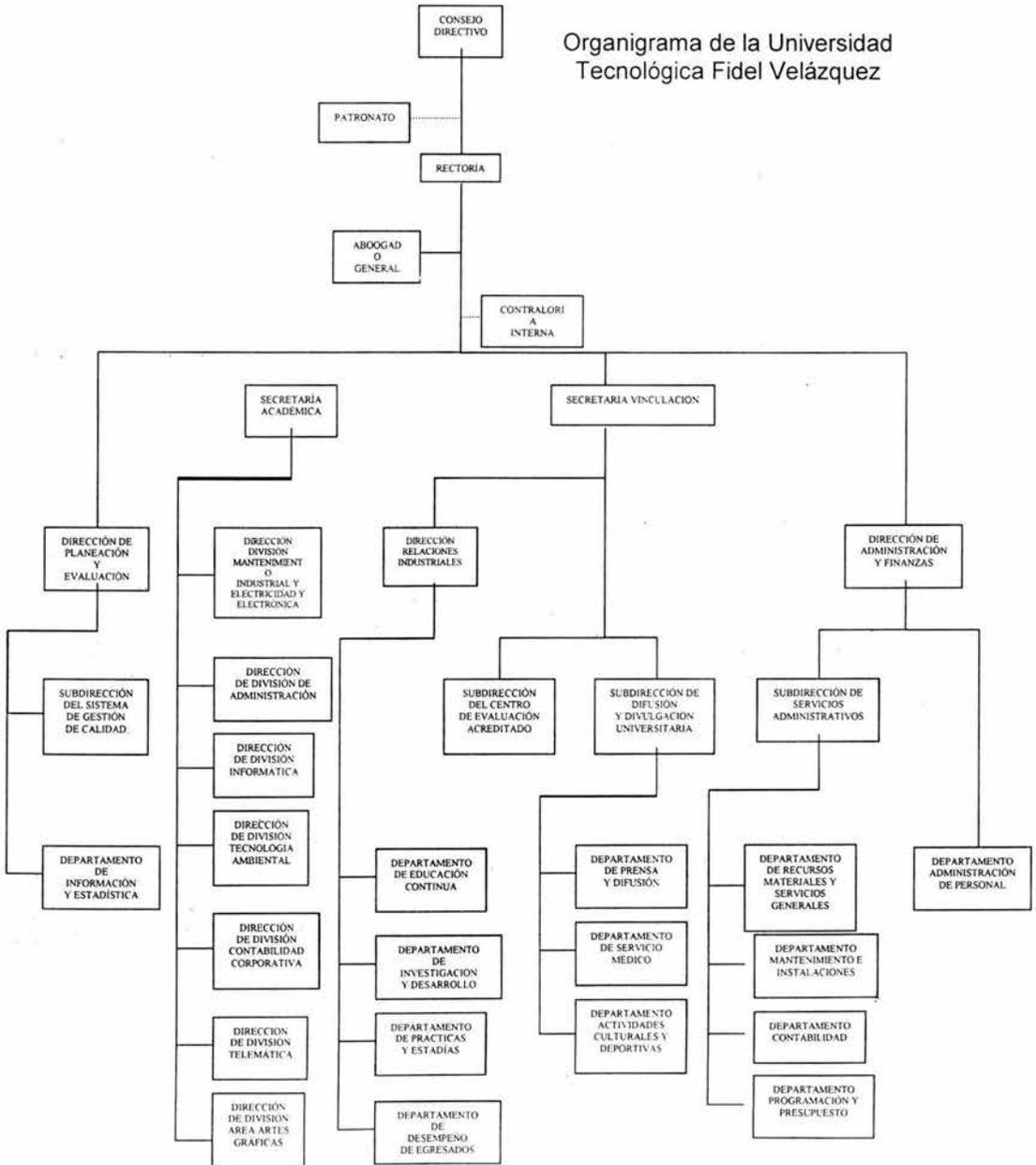
"Yo ya no tengo futuro. Estoy terminando mi vida biológica y sindical. Sólo pienso terminar mi periodo actual. Debí retirarme hace 30 ó 40 años, pero no me fue posible".

Sin embargo aunque sería un drástico cambio en la CTM la ausencia de Fidel Velázquez, el mismo afirma que la Confederación se ha preocupado por crear cuadros sindicales con la suficiente capacidad para conducir los destinos de la clase trabajadora.

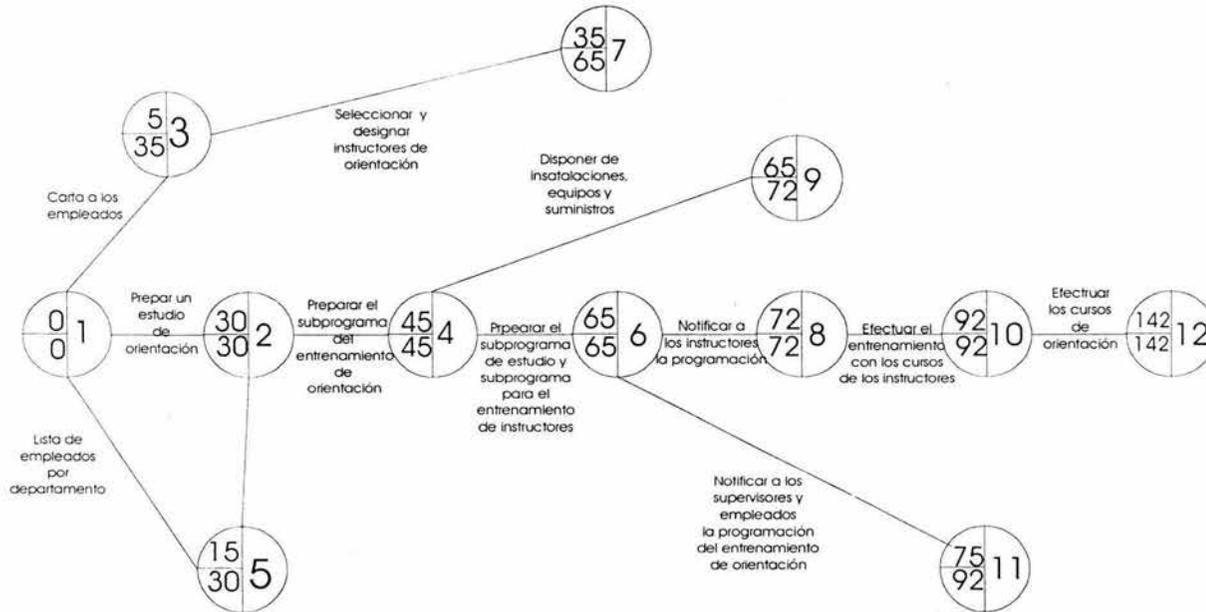
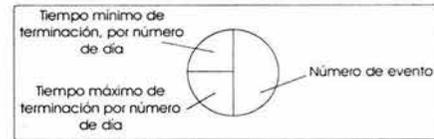
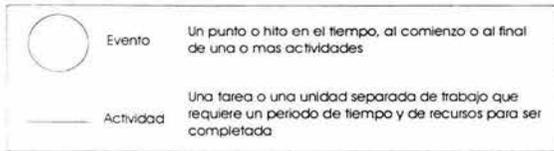
"La persona que llegue a ocupar mi puesto sólo puede ser una: la que sea verdaderamente trabajadora como yo lo fui. Porque un trabajador siente la lucha y actúa a favor de su clase"³⁵.

ANEXO 2

Organigrama de la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez



ANEXO 3

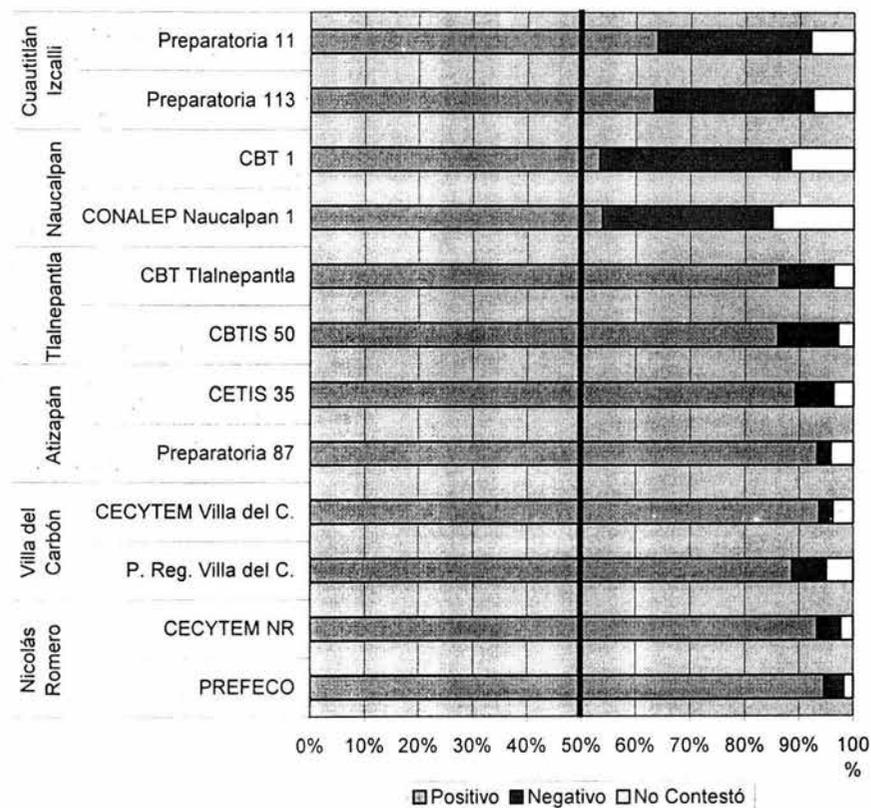


El número de día, es representado en la temporalidad del programa, no son días que se sumen.

ANEXO 4

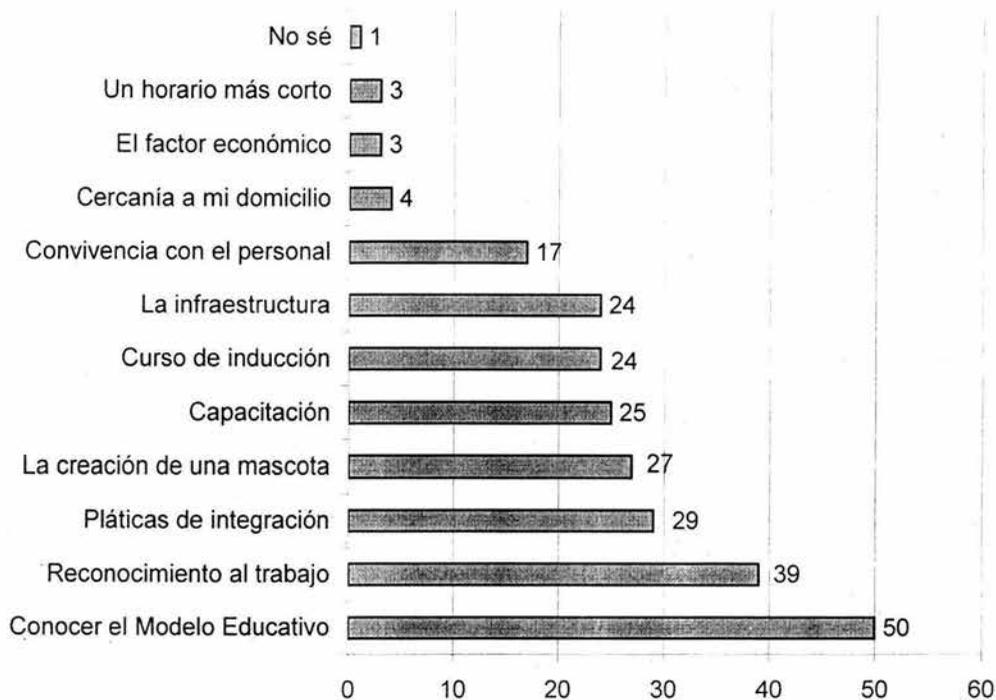
Aspectos positivos y negativos que se encontraron en el sondeo de Instituciones de Educación Media Superior.

Por Municipio y IEMS



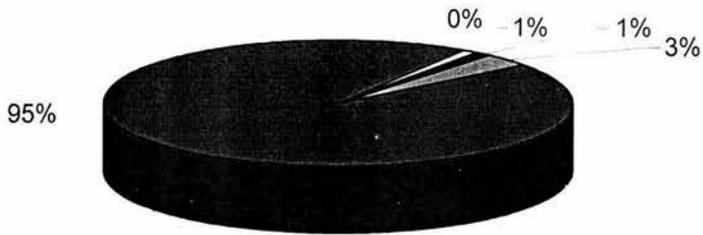
ANEXO 5

Factores importantes para generar mayor identidad con la UTFV



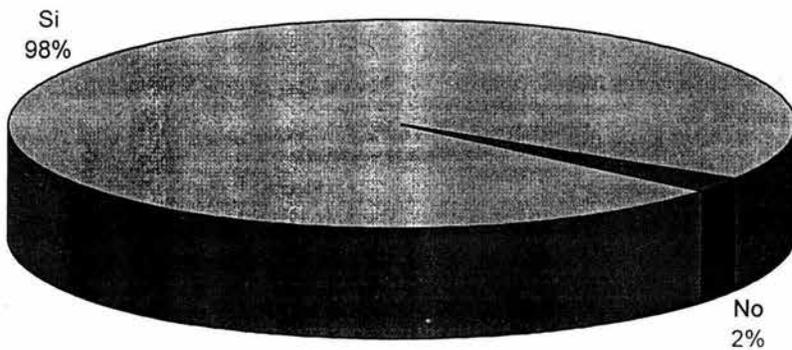
ANEXO 6

Imagen que tienes de la UTFV



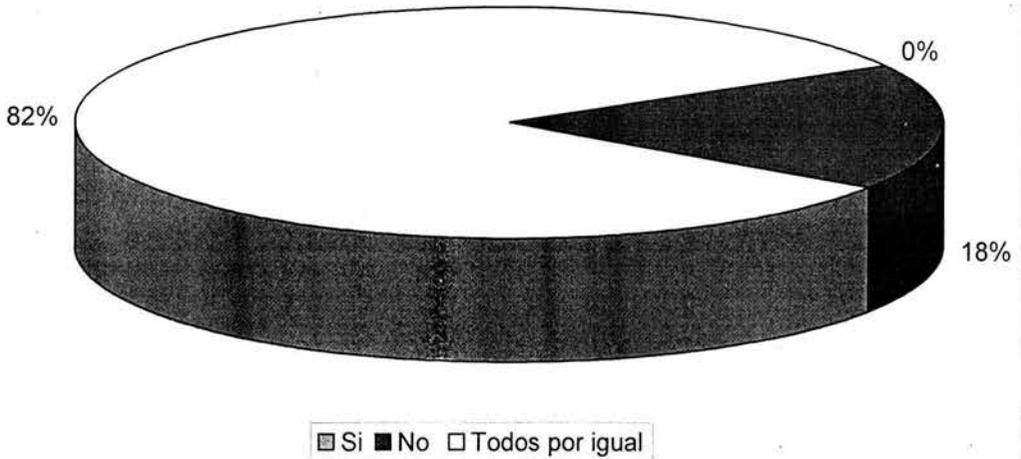
- Es una universidad como cualquier otra
- Es una universidad con buenos elementos y que puede mejorar
- Es la universidad perfecta
- Solo es mi fuente de empleo
- No sé

¿La identidad es importante?

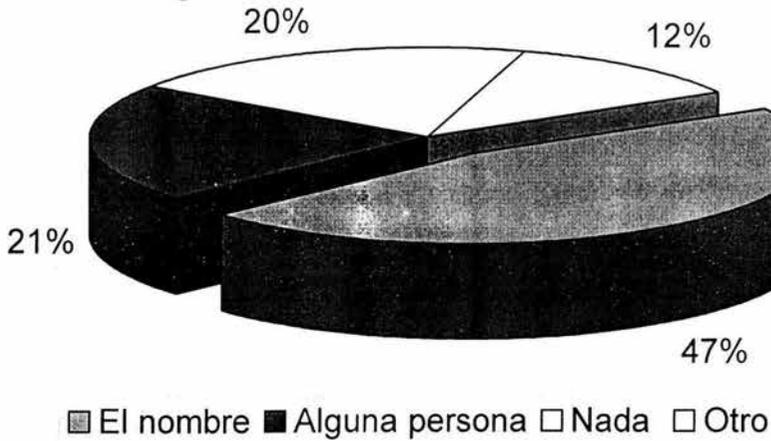


ANEXO 7

¿Quién gana más debe estar más identificado?

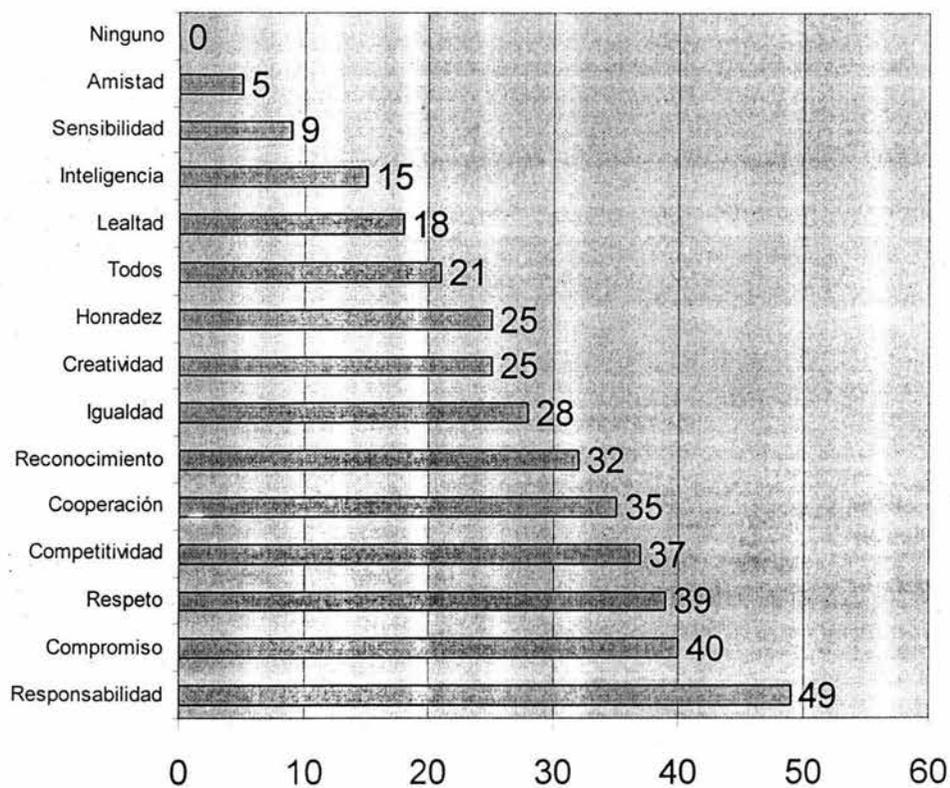


¿Qué le cambiarías a la UTFV?



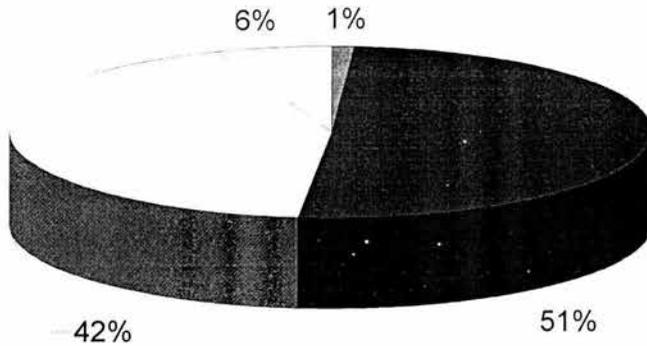
ANEXO 8

Valores a resaltar en la UTFV



ANEXO 9

Porqué se llama Fidel Velázquez

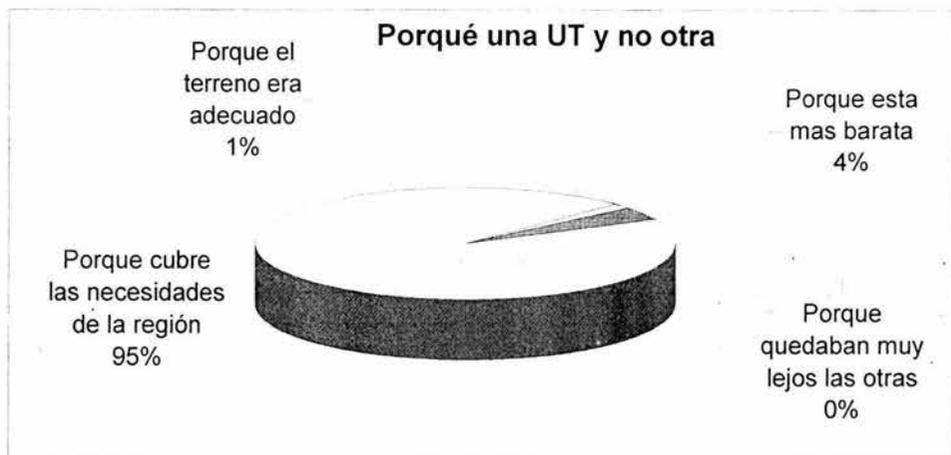


- Porque pertenece a la CTM
- El fue el precursor para la creación de la UTFV
- En honor a Don Fidel Velazquez
- Porque él es oriundo de Nicolás Romero

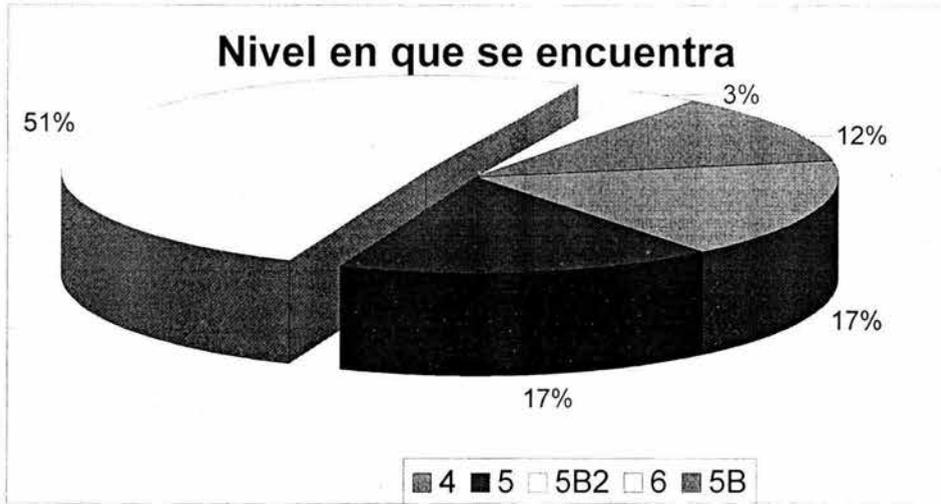
Porqué una UT y no otra



ANEXO 10

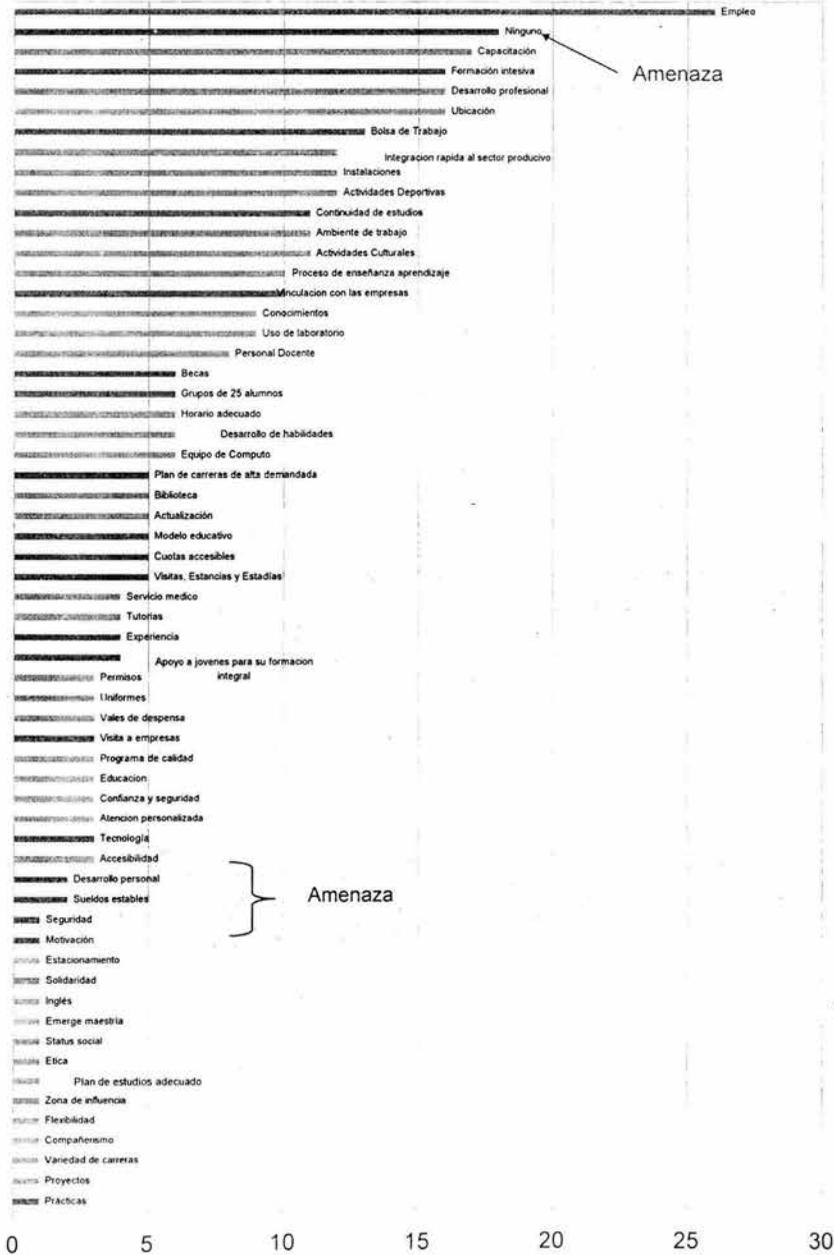


ANEXO 11



ANEXO 12

Beneficios en la UTFV



Anexo 13

Instrucciones básicas para uso del logotipo de la UTFV



Logotipo metálico

- Para uso en Tapiz de escritorio, centrado con fondo negro.
- Como protector de pantalla.
- Como última diapositiva en presentaciones de Power Point: Ampliar imagen a 16 cm de alto por 24.03 cm de largo (para formato tamaño carta). Usar fondo negro.



Universidad Tecnológica

Fidel Velázquez



Universidad Tecnológica

Fidel Velázquez

Logotipo institucional

- Para uso en presentaciones de Power Point y papelería de uso cotidiano.
- Para uso en trípticos y folletos informativos.
- Conservar la misma proporción, es decir para cambiar de tamaño la imagen se debe estirar tomándola desde una esquina, en lugar de los extremos laterales.
- No deberá agregarse efectos, ni cambiar el color.
- Se presenta la muestra en color para el uso en documentos que se imprimirán a color.



Universidad Tecnológica

Fidel Velázquez

Organismo Público Descentralizado
del Gobierno del Estado de México



Universidad Tecnológica

Fidel Velázquez

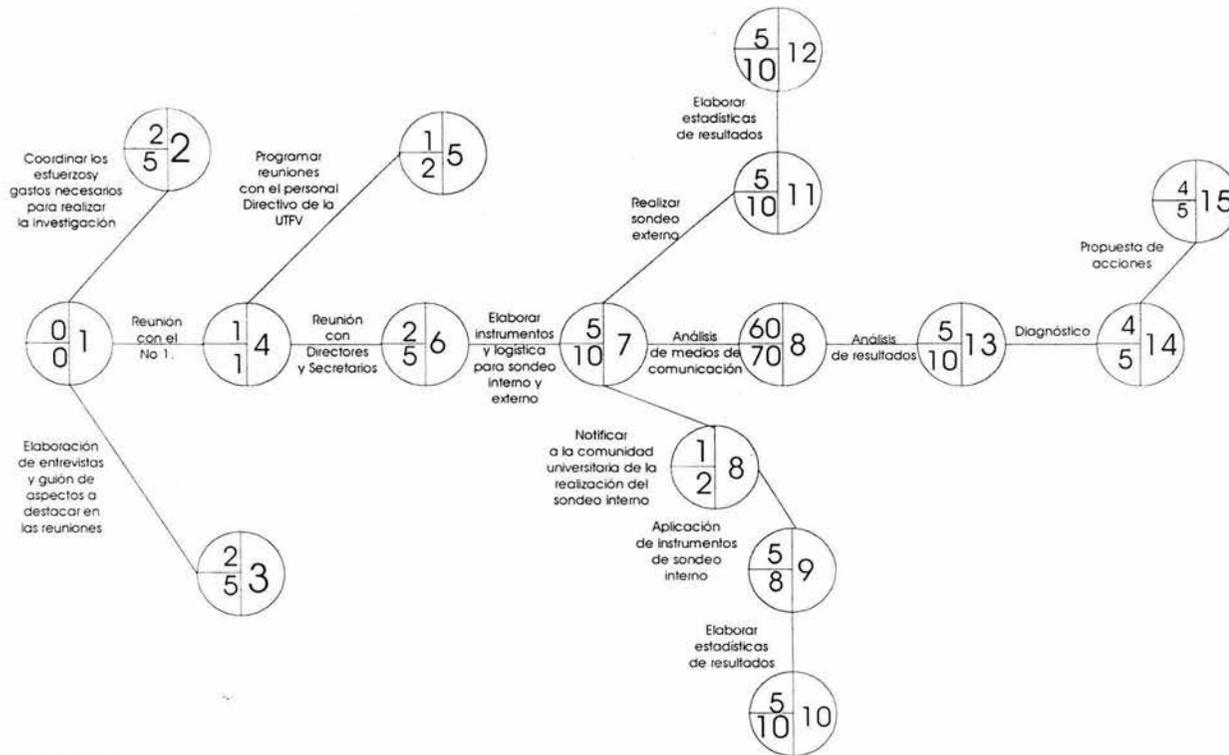
Organismo Público Descentralizado
del Gobierno del Estado de México

Logotipo de uso oficial

- Para uso en documentos oficiales.
- Para uso en vehículos oficiales.
- Para uso en gafetes y credenciales.
- No deberá agregarse efectos, ni cambiar el color.
- Se presenta la muestra en color para el uso en documentos que se imprimirán a color.

ANEXO 14

CPM para elaborar la etapa de análisis del Programa de Identidad e Imagen Institucional en la UTFV Septiembre - Diciembre 2002 Tiempo estimado: 75 días hábiles



En el cuadro se muestran las actividades más importantes, no se detalla conforme a las fases de la etapa analítica.