



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN
EL CAMPUS SAN RAFAEL DE LA UVM”**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

P R E S E N T A :
CECILIA DE LOS ÁNGELES OSORIO ESTRADA



ASESORA: DOCTORA ELVIRA HERNÁNDEZ CARBALLIDO

MÉXICO, D. F.

2005



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Gracias Dios por todas las bendiciones que me das y por construir juntos mi historia...

Este trabajo te lo dedico a ti Rubí, por ser **el impulso y motor de mi vida**. Muchas gracias hijita por haber cedido parte de tu tiempo para que pudiera concretar esta meta **¡¡¡Te amo mi vida!!!**

A mis papás Federico Osorio y Clara Adela Estrada, gracias por **haberme brindado una familia** y por estar conmigo en los momentos más importantes...A ti papito lindo por ser el más noble, cariñoso y por todos tus esfuerzos... A ti Chula por tu continuo sostén y los valores que me enseñaste.

Luis: ¡Mil gracias por tu absoluto apoyo! por compartir tu infancia conmigo y hacérmela feliz y por supuesto por ser un **excelente hermano**.

Nena y Ade, gracias por ser mis hermanas y por **nuestra unión** en momentos difíciles, todo mi cariño.

A mi cuñado Juan. A Bibi, Ne, Carito y Luis Fer, también para ustedes chiquitos.

A mi abuelita Carmelita, **sé que me ves y me cuidas**, todavía te extraño abue...

Para **mis grandes tesoros** mi "socia" Claudia Rojas, Thelma García, Laura Torres y Gaby Pineda ¡Gracias por coleccionar lagrimas y risas conmigo y por ser mis amigas! ¡Que fortuna crecer juntas!.

Lili, Adolfo, Katia y Brenda ¡gracias por **seguir brindándome su cariño y amistad!**.

Qué sería la vida sin "ángeles" como Lety Malpica y Miguel Ponce de León, **gracias por su gentileza con nosotras** y por ser unos extraordinarios seres humanos.

Santa Flores Tapia **¡Qué bueno ha sido conocerme maestra!** gracias por tu coherencia, tolerancia y por tus siempre atinadas palabras.

A un excelente reportero: Miguel Nila, **gracias "chapawiwis" por tu amistad...**

Martín Hinojosa, qué divertido fue **compartir contigo** la vida universitaria ¡cómo han pasado los años amigo!.

Janine Zeñudo: **todo mi agradecimiento** por tu apoyo y amistad.

Muy en especial, a mi querido maestro Luis Silva Guerrero, Rector de la Región Centro de la UVM, quien con **su ejemplo, disciplina y determinación**, me motivó sin saberlo a cerrar esta etapa de mi vida: es cierto maestro ¡¡¡ Se vale soñar y ganar- ganar!!!

Al Sen Sei Arturo Escareño: gracias por tu **invaluable amistad**, tu misticismo, tus enseñanzas siempre ligeritas y tus ¡¡¡maravillosas flores!!!

Claudia López: mil gracias “comadre” **por creer en mi** desde el principio...

Isabel Zamorano, Directora del Sol de México, **gracias por enseñarme** los gajes del oficio...

A una exitosa mujer: Fabiola Torres, **por ser un ejemplo de perseverancia y fortaleza.**

No hay reglas ni existe el tiempo para **valorar y conocer** a las personas: Adolfo Perlasca, **gracias por aparecer** en mi vida y por los **momentos especiales** que me has brindado.

Rudísima reportera Cristina Flores **¡cómo nos hemos reído de la vida amiga! ...**

A una gran mujer: Doctora Elvira Carballido, **por impulsarme** en los momentos en los que flaqueaba para poder finalizar este trabajo ¡¡¡Gracias Elvira por hacerme el camino muy sencillo y por **ser una excelente docente!!!**

A mi profesor de historia Eduardo Etchar: **nunca lo olvido maestro.**

A quienes se escapan de mi memoria, pero que han intervenido directa o indirectamente en mi formación profesional y personal. **Muchas gracias...**

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	I
1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, SU IMPORTANCIA A TRAVÉS DEL MANUAL.	1
1.1 La Comunicación Organizacional	2
1.2 El Manual	10
1.3 La importancia de la Comunicación Organizacional en las instituciones educativas	14
2. UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO, CAMPUS SAN RAFAEL	22
2.1 Antecedentes históricos de la UVM	23
2.2 Inicio de la Comunicación en San Rafael	28
2.3 El manejo actual de la Comunicación	32
3. PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, EN EL CAMPUS SAN RAFAEL DE LA UVM.	42
3.1 Objetivos del Manual	43
3.2 Punto de partida	44
3.3 Propuesta	47
CONCLUSIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	75

INTRODUCCIÓN

Abordar el tema de la comunicación organizacional y específicamente realizar un manual sobre el particular fue un reto interesante, debido a que en los 13 años de laborar en los medios de comunicación la que suscribe nunca recibió ninguna guía de este tipo para mejorar el desempeño laboral.

Se eligió este tipo de texto porque al trabajar para la Universidad del Valle de México, no existía un plan de trabajo para hacer las tareas propias de esta área y mucho menos un manual de esta naturaleza.

Debido a que no había procesos de comunicación organizacional, el departamento implementó diversos mecanismos gracias a la experiencia adquirida por la autora en empresas anteriores.

Nos enfrentamos a grandes desafíos, en un principio la falta de credibilidad de la comunidad al área, incluso los directivos del campus no tenían conocimiento de la importancia de la comunicación organizacional, por lo que eran poco participativos para poder concretar los objetivos en la materia.

Esto provocó en muchas ocasiones falta de comunicación y por ende, que no se materializaran algunos procedimientos que debían implementarse para hacer funcional el área.

No existía ningún manual o planeación alguna en dicha materia, por ello, la Dirección de Comunicación (DC) comenzó a resolver las necesidades en materia de comunicación con los estudiantes, docentes y trabajadores. Aunado a esta situación, la DC no contaba (hasta la fecha) con personal de apoyo como algún asistente o secretaria, teniendo que realizar sus funciones con el auxilio de estudiantes de comunicación, mercadotecnia y diseño gráfico.

Otro reto fue que desde su creación la DC en San Rafael dependía del área de Mercadotecnia, situación que impidió el crecimiento del área debido al desconocimiento que se tenía de la comunicación organizacional.

Sin embargo, debido al desempeño efectuado por el departamento a nuestro cargo la entonces rectora María de la Luz Díaz Miranda, giró instrucciones para que en el organigrama la DC dependiera directamente de rectoría.

Ello fue de gran ayuda al ser un detonante para que el resto de las áreas se abrieran al departamento, dando como resultado la inserción de la Dirección de Comunicación en los procesos académicos del campus.

Paulatinamente el área fue posicionándose y formando parte de las actividades del plantel, pero no fue sino hasta la llegada del nuevo rector, Maestro Luis Silva Guerrero, que la Dirección de Comunicación llegó a consolidarse como tal.

La forma de trabajo del rector, su disciplina y en especial la planeación que efectúa en cada uno de los procesos académicos, fueron elementos muy importantes para que el departamento lograra concretar muchos de sus proyectos.

Durante dos años la que suscribe estuvo al frente de la DC, incluso dirigió la Dirección General de Comunicación Institucional de la UVM, situación que nos permitió conocer más de cerca esta área que tampoco cuenta con un manual al respecto.

El desafío actual es que el proyecto de trabajo que se realiza en San Rafael en materia de comunicación, pueda extenderse a los campus que conforman la Región Centro, lo que podrá enriquecer el trabajo y mejorar la funcionalidad del área.

El objetivo de este manual es que pueda ser útil para orientar a quienes no cuenten con experiencia o simplemente no conozcan los procesos de la comunicación organizacional, ya que esta guía les apoyará para desempeñar sus actividades de mejor forma.

Es importante destacar que el manual puede adecuarse a otras instituciones, pero debe tomarse en cuenta que ello depende de diversos factores como el hecho de que sea una universidad pública o privada.

Pretendo que quienes se interesen en el tema y que no hayan puesto en práctica sus conocimientos en el rubro, cuando se enfrenten con la responsabilidad de dirigir una Dirección de Comunicación puedan apoyarse en este material.

Considero que el manual puede ayudarlos porque tendrán en sus manos, paso a paso, diversos mecanismos que podrán implementar en materia de comunicación organizacional en una institución educativa.

Incluso, el lector podrá adecuar el manual a cualquier organización y/ o empresa, lo que coadyuvará en su desempeño laboral pues éste les facilitará el desarrollo de sus funciones de una manera más rápida. La aplicación del manual, les permitirá “ahorrar tiempo” en la elaboración de proyectos o en la planeación del área.

El manual puede beneficiar en especial a la UVM, ya que cuando requieran un comunicólogo para dirigir alguna Dirección de Comunicación en cualquier campus, éste será la guía para el futuro funcionario, lo que permitirá una capacitación más breve.

Es así como el presente trabajo lo dividimos en tres capítulos. El primero intitulado “La Comunicación Organizacional, su importancia a través del Manual” presenta

una visión general pero precisa sobre aspectos teóricos de la comunicación organizacional.

Resultó difícil retomar los libros y comprender desde la reflexión lo que hacíamos en la práctica. Sin embargo, se leyó a los autores más representativos.

De igual manera abordamos la importancia del manual, ya que es el tipo de texto elegido para orientar a los lectores, y finalizamos esta primera parte con un contexto general sobre las organizaciones educativas.

En el segundo capítulo “Universidad del Valle de México, campus San Rafael” describimos la organización de la UVM. Así, ofrecemos antecedentes y detallamos las características de la información que se desarrolla en la institución educativa.

Concluimos la tesina con el tercer capítulo denominado “Propuesta de un Manual de Organización de la Comunicación Organizacional en el campus San Rafael de la UVM”, en donde abordamos la propuesta del manual y la presentación del mismo, auxiliándonos del segundo capítulo para hacer sugerencias y orientaciones.

1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, SU IMPORTANCIA A TRAVÉS DEL MANUAL.

Actualmente las empresas modernas requieren estrategias sólidas de comunicación a su interior y exterior que les permitan lograr sus objetivos y metas. Es un hecho, de acuerdo a diversos especialistas en la materia, que una organización obtendrá mejores resultados si entre sus miembros existe diálogo, entendimiento y retroalimentación.

Ante esta situación, la comunicación organizacional desempeña un papel fundamental debido a la necesidad que tienen las organizaciones de contar con especialistas en el rubro, capaces de diagnosticar, planear y ejecutar diversas estrategias de comunicación, que logren el intercambio de información entre los empleados de una institución, empresa u organización privada o pública.

En los últimos años, se ha dado un mayor reconocimiento al estudio y existencia de la importancia que tiene la comunicación organizacional como un medio para hacer más eficientes las relaciones y el ambiente laboral en cualquier organización.

En ocasiones la desinformación y la falta de canales de comunicación adecuados, provocan que los mensajes que una organización pretende dar a sus empleados no lleguen en tiempo y forma, o que cuando lo hagan sean deficientes, lo que propiciará que los resultados que se esperaban no sean los esperados.

Así, una exposición sobre la comunicación organizacional significa hablar de evolución, por ello, las empresas y organizaciones no deben quedarse rezagadas

ante los alcances de ésta en beneficio de las mismas; pero ¿qué pasa cuando por falta de recursos económicos, las empresas u organizaciones no cuentan con un profesional en el rubro?

Lo conveniente es utilizar un manual especializado que pueda ser aplicado, incluso, por personas no expertas en comunicación, a fin de que la empresa satisfaga sus necesidades sobre el particular.

Cabe señalar que un manual es una guía descriptiva de las actividades que deben de realizarse en determinada área de una empresa u organización, teniendo como objetivo el reconocimiento y diagnóstico de las funciones a desempeñar y ser una herramienta útil de trabajo y enriquecedora para quien lo utilice.

Otro de sus propósitos es consolidar y dar lugar al cumplimiento de objetivos y metas.

Es así como en el presente capítulo se ofrece un contexto teórico muy preciso sobre la comunicación organizacional, toda vez que detallamos su relación con el manual y la importancia de éste.

1.1 La Comunicación Organizacional

Los orígenes de la comunicación organizacional se remontan a 1906, cuando el periodista estadounidense Ivi L. Lee, tuvo la idea de ofrecer sus servicios de Relaciones Públicas a instituciones y empresas para fungir como promotor de éstas ante la prensa.

Su misión fue sensibilizar al público por medio de notas periodísticas sobre las “bondades” de las empresas que representaba y de proyectar un rostro

responsable y humano de las mismas, creando así, lo que hoy en día conocemos como Imagen Institucional.

Actualmente la comunicación organizacional ha cobrado un impresionante auge, en especial para las empresas modernas que han valorado su importancia como un mecanismo necesario para mejorar su comunicación al interior y al exterior.

De acuerdo a diversos especialistas en la materia como Ricardo Homs Quiroga, la comunicación organizacional es “el conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación de las organizaciones con sus públicos internos y externos, a fin de crear una imagen positiva de esa organización”.¹

En este sentido hay que señalar que ésta se divide en dos grandes rubros: la comunicación interna y externa.

La comunicación interna está dirigida a quienes forman parte de la empresa u organización, es decir a los trabajadores; mientras que la externa se refiere precisamente al público externo como pueden ser clientes, proveedores, cámaras, sindicatos, gobierno, relaciones con los medios de comunicación etc.

Las actividades de la comunicación organizacional tienen como objetivo crear y cuidar “una imagen positiva de una institución y además estimulan la comunicación con sus públicos y su comunidad”.²

Con esta visión es factible que en la medida en la que un programa de comunicación organizacional funcione en una empresa privada o pública, se logre motivar al personal para que colabore con toda su potencialidad para identificarse plenamente con la organización de la que forma parte.

¹ Ricardo Homs Quiroga, La Comunicación en la Empresa, México, Iberoamérica, 1990, p. 61

² Ibidem, p.82

Además, puede afirmarse también que la comunicación organizacional es aquella que “dentro de un sistema económico, político social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo”³

De igual manera, ha sido considerada como un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, detectándose varios hilos comunes como son:

1. La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
2. La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
3. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.⁴

Desde esta perspectiva podemos considerar a la comunicación organizacional como un proceso sumamente dinámico, a través del cual las organizaciones se relacionan con el medio ambiente y por medio del cual los miembros de las organizaciones se relacionan entre sí.

Uno de los pioneros en nuestro país en comunicación organizacional, Carlos Fernández Collado considera a las funciones de la comunicación en las organizaciones así:

³ Abraham Nosnik, “El papel del investigador de la comunicación en la práctica de las organizaciones” en Sánchez Ruíz (comp.) La investigación de la comunicación en México, Logros, retos y perspectivas. Universidad de Guadalajara, México, 1988,p 241

⁴ Gerald M. Goldhaber, Comunicación Organizacional, Diana, México, 1989, p.23

1.- Producción y regulación:

- a) Determinar metas y objetivos
- b) Determinar las áreas problema
- c) Evaluar el rendimiento
- d) Coordinar funcionalmente las labores interdependientes
- e) Determinar las normas del resultado del rendimiento
- f) Dirigir, decir a las personas cómo ejecutar una orden, desarrollar procedimientos y políticas
- g) Guiar e influir

2. Innovación

3. Social de mantenimiento

- a) Todo lo que afecta la estima de los miembros
- b) Relaciones Interpersonales en la organización
- c) Motivación para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales⁵

Para Luis Arrieta Erdozain, cualquier corporación moderna requiere que quienes la conforman constituyan relaciones mutuas que favorezcan la coordinación de sus esfuerzos, por lo que se necesitan mecanismos de comunicación intra grupales, de ahí que la comunicación sea el sistema nervioso de la empresa.

Por ello, en la comunicación organizacional de acuerdo a Erdozain, es necesario fomentar la eficiencia de los mecanismos de comunicación internos y externos en donde deben de tomarse muy en cuenta los medios y canales que serán utilizados.

⁵ Carlos Fernández Collado, Comunicación Organizacional, México, Trillas, 1997, p. 35

“Entiéndase como finalidad última de los esfuerzos, diagnósticos, actividades y funciones de la comunicación organizacional, crear o reforzar entre todo el personal una actitud positiva en la empresa, todo esto relacionado con actividades, objetivos, superación y medios de lograrlo. Todo lo que favorezca esta finalidad desde el punto de vista de la comunicación, será considerado como actividad propia de la comunicación organizacional”.⁶

Sin duda alguna, la comunicación organizacional tiene por objeto transmitir a los interesados un mensaje en cuyo contenido se exprese que es ejecutar un trabajo eficazmente, que cooperar con otros, le permite obtener para sí mismo la satisfacción del deber cumplido.

Podemos decir que después de haber visto las definiciones anteriores encontramos que en el campo organizacional, la comunicación es una serie de sistemas ordenados, previamente organizados.

Por lo tanto, “la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente dentro de la organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño, por eso se considera el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio”⁷; también es descrita como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre la organización y su medio.

La comunicación organizacional imprime movimiento y dinamismo a las estructuras básicas de la organización, puesto que como dijimos con anterioridad la comunicación es un proceso en constante movimiento, representa la fuerza que brinda la cohesión al grupo de empleados o de personal y otorga validez necesaria para existir y subsistir. No debe limitarse a transmitir con claridad instrucciones, sino que tiene que haber definido, precisamente misiones y

⁶ Arrieta, Erdozain Luis; Un concepto de Comunicación Organizacional, México, Diana, 1991 p.40,41

⁷ Carlos Fernández Collado, op.cit., p.30

responsabilidades. Para ello, es necesario determinar eficazmente las líneas de autoridad que a los mismos jefes les conviene respetar. La comunicación amplia, y bien coordinada en todos sentidos permite llegar a un buen fin con los empleados.

Sin duda la comunicación organizacional se entiende como "un conjunto de técnicas y actividades denominadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio"⁸, o más bien a influir en las opiniones, actitudes, y conductas de los públicos internos, externos de la organización. Estas técnicas y actividades deben partir de la investigación ya que a través de ella conocerán los problemas, necesidades, y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

Uno de los elementos que intervienen en la comunicación organizacional son los mensajes que se derivan de la información, la información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado, recibe el nombre de mensaje, en consecuencia, los mensajes tratan con información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante relaciones humanas.

En la comunicación organizacional estudiamos el flujo de mensajes en las organizaciones, los mensajes de la organización pueden ser examinados según la modalidad del lenguaje, supuestos receptores, método de difusión, propósito de flujo.

La modalidad del lenguaje diferencia los mensajes verbales y no verbales. Entre los mensajes verbales dentro de las organizaciones tenemos por ejemplo: cartas, conferencias, conversaciones.

⁸ Ibidem p.31

Los mensajes no verbales, no son ni hablados ni por escrito, por ejemplo: el lenguaje corporal, características físicas, conducta de contactos, indicios vocales, espacio personal, objetos, medio ambiente.

Entre los receptores se encuentran tanto los que están dentro como fuera de la organización, los mensajes internos están destinados al consumo de los empleados dentro de la organización.

El método de difusión identifica la actividad de comunicación empleada durante el envío de mensajes a otras personas. La difusión implica que los mensajes son extendidos dentro de la organización.

Existen dos modelos de comunicación en los que se desarrollan los mensajes los cuales son:

- Modelo Unidireccional

Este modelo tiene como ventaja el poder contar con el control por parte del emisor, además de ser rápido y seguro, el emisor conserva la autoridad no hay comunicación con él, es decir no se le puede interrogar. La ventaja que presenta es que el receptor pierde la oportunidad de comunicarse con el emisor y hay inseguridad y desconfianza en la información.

- Modelo Bidireccional

La ventaja de este modelo es que contiene más flujo de información, existe un intercambio de datos e igualdad de posibilidades para interrogar. Pero tiene como desventaja que hay interrogantes para el emisor, pierde el control al enfrentarse con el receptor, pierde rapidez en su proceso cuando no se cuenta con una buena información que responda las preguntas.

Como producto de este modelo se logran diversos pasos dentro de la organización entre los que encontramos:

- La comunicación integradora. Consiste en lograr que los diversos recursos que forman una organización puedan llegar a un fin común establecido.
- La comunicación positiva. En ésta se busca contar siempre con una actitud optimista en las labores. Una comunicación positiva nunca se valdrá de conflictos: será sencilla y honesta.
- Comunicación dinámica. Imprime rapidez, calidad, destreza, cantidad, fluidez, etc. a las actividades.
- Comunicación interna. La conforman todos aquellos medios informativos que se emplean en la organización como son: avisos, memorandos, circulares, boletines, órdenes de trabajo, etc. Este tipo de comunicación se efectúa sólo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización.
- Comunicación externa. Es la que se origina entre uno o varios de los miembros de una organización con las personas que no pertenecen a ella. Esta comunicación puede efectuarse dentro o fuera de las instalaciones de la organización.

Además, en las organizaciones se utilizan una gran variedad de medios de comunicación, algunos son considerados ricos porque son altamente interactivos y dependen de una gran cantidad de información, pero también pueden ser considerados pobres porque son estáticos, es decir en una sola vía y por lo tanto involucran mucha menos información.

A pesar de que las organizaciones dependen de una gran variedad de medios escritos, dos formas particulares como las cartas y los manuales de los empleados son de los medios más usados. En seguida se mencionan otros medios o canales de comunicación por la importancia de los papeles que juegan.

a) Periódicos y Revistas. Documentos que difunden información acerca de los intereses de los empleados involucrando también temas que interesan a la

empresa, así como aspectos fuera de ésta. A pesar de que los periódicos están dirigidos al público general sirven para suplementar otras formas de comunicación dentro de las organizaciones. Por ejemplo de la importancia que tienen las decisiones a las que se llegan en determinadas juntas.

b)La eficacia de los Medios Verbales: Compatibilizar el medio y el mensaje.

c)Manuales de los empleados: Son importantes canales de comunicación interna organizacional; son documentos formales que describen información básica relacionada a las organizaciones como son sus políticas, filosofía, misión, etc., son muy usados en las organizaciones actualmente, no sólo hacen un trabajo efectivo de socialización para los nuevos empleados de la compañía también explican las declaraciones de la empresa, así como aclaran los posibles mal entendidos y conflictos entre los empleados y los líderes de sus compañías

Precisamente este aspecto se precisa en el siguiente apartado, ya que representa el medio que se ha seleccionado como ideal, para orientar a los profesionales interesados en mejorar la comunicación en su organización.

1.2 El Manual

Con la globalización y competencia, hoy en día cualquier empresa u organización requiere abrir y perfeccionar técnicas que en ocasiones han rebasado sus propios límites para convertirse en aplicables. El medio idóneo para perfeccionar dichas habilidades resulta ser el manual.

Dicho texto, representa la suma total de las características para comunicar incluso la estructura de la propia empresa, los planteamientos de sus políticas de operación y en especial la descripción de los procedimientos a seguir.

Puede afirmarse que el manual representa un libro, donde se intenta integrar o resumir un compendio de lo más sustancial de una materia. “Es un documento detallado que contiene en forma ordenada y sistemática información relativa a la organización de la empresa”.⁹

Por su parte, George R.Terry, lo define como “una forma sencilla, directa, uniforme y autorizada de presentar la información relacionada a los deberes y responsabilidades de un empleado, los reglamentos bajo los cuales tendrá que trabajar y las políticas y prácticas de la empresa”.¹⁰

Autores como Erherbert J. Cruden y Arthur W. Sherman, coinciden en que la finalidad de un manual es ofrecer una descripción actualizada y clara de las actividades contenidas en cada proceso, por lo que concluyen que “un manual nunca debe darse por concluido y completo pues debe evolucionar junto con la organización.”¹¹

En síntesis, se puede señalar que un manual es aquél documento que contiene la información, instrucciones, políticas, pro y organización que se consideran elementales para la mejor ejecución de un trabajo.

En las ciencias sociales de la comunicación se pueden describir cinco tipos de manuales que a continuación detallamos:

- ✓ Manual de Historia de la empresa: Contiene los datos históricos y de creación de la propia empresa, cambios de administración, inversiones etc; además de destacarse los logros más importantes de la misma.

⁹ Miranda, Vanegas Ofelia Teresa; La importancia del manual de organización para la empresa. Tesis de Licenciatura, UNAM, México 1996, p 66

¹⁰ R.Terry, George y Franklin, Principios de Administración, Compañía Editorial Continental, p.68

¹¹ Erherbert J.Chruden y Arthur W. Sherman Administracion de Personal, Pearson Educación, Madrid,2000.

- ✓ Manual de Políticas: Reúne las actitudes de la dirección con respecto a la forma en la que deben conducirse las operaciones bajo su jurisdicción, debe de ser del conocimiento pleno del trabajador que se vea en la necesidad de tomar decisiones para que éstas sean acordadas con las políticas que deben servir de marco y guía.
- ✓ Manual de Procedimientos: Este recopila las instrucciones emitidas con el fin de uniformar los métodos a seguir en el desarrollo de las tareas individuales y cuya repetición conduce al logro del objetivo fundamental de la empresa. Este tipo de manuales se requieren cuando una rutina de trabajo es llevada a cabo por varias personas en etapas sucesivas, dependientes una de otra y que pueden afectar negativamente el resultado final
- ✓ Manual de Bienvenida: Estos incluyen un mensaje para recibir al trabajador recién contratado que al integrarse a la empresa, es un miembro importante para la organización; en éste se incluyen breves datos históricos de la empresa.
- ✓ Manual de Organización: Explica los detalles más importantes de la organización y generalmente incluye la finalidad de cada elemento de la organización, la declaración de funciones y un glosario de términos utilizados.

En el caso del presente trabajo, se propone aplicar un manual de organización en el rubro de la comunicación organizacional. Este tipo de manuales por lo general incluye:

- Los objetivos generales de la empresa
- Las políticas generales, nombres de áreas o departamentos y puestos
- Procedimientos de organización

- Descripción de puestos
- Descripción de actividades
- Introducción y objetivos del manual
- Historia de la empresa

Como hemos visto, el manual, es sin duda el medio de comunicación más eficiente con el que cuentan las empresas para difundir de manera práctica los aspectos más importantes y primordiales de su organización, sus políticas, procedimientos y la recepción del nuevo empleado.

Es por esto, y por la necesidad de que esta información sea del conocimiento de todos sus colaboradores que se justifica la elaboración y presentación de un documento definido como manual. El manual tiene como objetivo principal describir los procesos de producción de una empresa u organización así como las rutinas del trabajo que deben seguirse para facilitar la ejecución correcta y oportuna de las actividades del personal.

Es un hecho que si el manual incluye todos estos aspectos la recompensa será el ahorro de tiempo y esfuerzos y evitará la repetición de funciones; también servirá de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso para su óptima incorporación al núcleo laboral y facilitará además el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

No hay que olvidar y reconocer que en general las desventajas de los manuales “se derivan de factores subjetivos tales como sentimientos de limitación, a la iniciativa, actitudes de rechazo a la falta de flexibilidad o lo que es más pernicioso aún, el que se juzgue a los manuales como letra muerta debido a la inexistencia de una persona con la autoridad suficiente para hacerlos observar”¹²

¹² Erherbert J.Chruden y Arthur W. Sherman Administracion de Personal, Pearson Educación, Madrid,2000, p 89.

En muchos casos la difusión del manual reditúa en un mayor conocimiento de la empresa en general, tanto a nivel de sus trabajadores como a terceros.

Sin embargo, uno de los problemas que se pueden presentar es que los manuales sean redactados por expertos ajenos a la empresa y cuyo conocimiento sea puramente objetivo y técnico, lo que dificulta la comprensión del mismo.

Finalmente, cabe recalcar que los manuales representan un medio de comunicación en los integrantes de una organización. Los cambios en las técnicas administrativas incrementan la necesidad y modifican el papel que desempeñan los manuales. Por lo tanto, el trabajo de elaboración de integración de dichos documentos debe manifestar la actitud de la dirección de mantener informado al personal de las directrices y decisiones con respecto a la marcha de la empresa.

Si bien ya precisamos lo que se entiende por comunicación organizacional y por manual, es necesario presentar el contexto donde se ubica el presente estudio. Por eso, en el último apartado de este primer capítulo se ofrece una breve exposición sobre el caso concreto que se abordará en la tesina: una organización educativa.

1.3 La importancia de la Comunicación Organizacional en las instituciones educativas

De acuerdo con Abraham Nosnik ¹³ la profesión del estudioso de la comunicación ha sido plural, lo que ha marcado su interés por diversos escenarios además del social. Así, hay comunicólogos que centran su visión analítica a la comunicación interpersonal, grupal y organizacional.

¹³ Abraham Nosnik, "El papel del investigador de la comunicación en la práctica de las organizaciones" en Sánchez Ruiz (compendio.) La investigación de la comunicación en México, logros, retos y perspectivas. AMIC, Universidad de Guadalajara, México, 1988, pp.239-250

Cabe señalar que hasta 1986 ninguna institución académica había incluido en sus planes de estudio la relación entre organizaciones y comunicación, de ahí, la importancia de Nosnik, quien adquiere reconocimiento y aporta temas de interés al área.

Nosnik propone que los interesados en la comunicación organizacional deben realizar tres tipos de labores:

- a) Evaluar prácticas comunicativas
- b) Revisar las diferentes estructuras de comunicación organizacional para la mejor satisfacción de los objetivos o metas de la empresa
- c) Observar y registrar el impacto de la comunicación sobre otros procesos psicosociales de la investigación y el impacto de estos últimos en la primera

De igual manera considera que las perspectivas futuras de las actividades del estudioso de la comunicación pueden centrarse en muchas áreas pero él recomienda tres:

- Insistir y mostrar lo que una organización puede ganar al estar bien comunicada, de esta manera la comunicación se convertiría en una herramienta motivacional y de desarrollo de primera importancia
- Destacar las actividades de planeación y evaluación de distintas áreas de recursos Humanos para dar una “inyección de racionalidad” a los procesos de toma de decisiones en el seno de la organización
- Contribuir al estudio de la cultura corporativa u organizacional como área independiente.

Estos objetivos y acciones pueden desarrollarse en cualquier organización, entre ellas las educativas.

Debe recordarse que una organización es una "unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funciona con una base de relativa continuidad para lograr una meta común o una serie de metas".¹⁴ De acuerdo a la definición que nos brinda Stephen Robbins en su libro de Comportamiento Organizacional, en esta definición se nos habla de un grupo de individuos, los cuales se han reunido para cumplir un fin específico, con esta primera definición podemos saber entonces que una organización puede tener cualquier fin.

Es posible decir que la esencia de cualquier organización constituida es la estructura de las relaciones entre las personas y las reglas mediante las cuales es regulada su conducta respecto a los demás, esto nos da la idea de que toda relación interpersonal es, en este sentido una organización, en la que se desarrollaran dichas personas que la componen de acuerdo a su meta.

Podemos entender entonces que existen diversos tipos de organizaciones como la familia, la escuela o los amigos, pero el desarrollo del individuo dentro de dicha organización va a depender del tamaño o la complejidad así como de las normas y relaciones que surjan en los contactos informales con los demás miembros de la misma. Cabe mencionar también que las normas y pautas existentes serán determinadas por los mismos miembros de la organización.

En cualquier organización formal o constituida existen normas y relaciones que se originan por sí y otras que son impuestas, el número de personas que integra la organización no determina el si es o no lo es una organización, puesto que pueden existir organizaciones con sólo dos miembros.

¹⁴ Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional Ed. Prentice may, México 1998, p.2

En el caso de las instituciones educativas poseen patrones que dan forma a las creencias, valores y normas de comportamiento que le permiten construir el mapa cultural de esta institución.

Los elementos que le permiten a una escuela desarrollar una cultura escolar vigorosa pueden ser las creencias, valores y normas compartidas por los miembros de la institución expresada a través de aspectos simbólicos e influidos por su contexto. Esta característica de escuela se ha considerado un reto de las escuelas que aspiran ser efectivas. Como elementos claves se consideran los siguientes:

- La relación entre los docentes y los alumnos
- El aspecto intelectual y cultural como cuestiones básicas en la efectividad de la escuela
- Las creencias que se han planteado en cuanto a la realidad de la escuela, como el hecho de ser aceptado para estar ahí como profesor, estudiante, directivo o administrativo
- El vínculo establecido entre mentor y alumnos como una buena y cercana relación se reflejaba de la misma manera en el éxito escolar.
- Valores firmemente establecidos apoyados a través de diversas conductas ritos, ceremonias y actividades sociales.

En el estudio presentado por Anabella Dávila ¹⁵, ella consideró que para comprender la organización de una institución educativa religiosa se pueden tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- **Valores.** Entendidos como actitudes y expresiones de actos ideales en una sociedad en pos de un mejor comportamiento y relación entre los seres humanos.

¹⁵ Anabella Dávila, Cultura en las Organizaciones Latinas, Siglo XXI, México, 1999,p.52

La existencia de una comunidad basada en la amistad, la unión o la verdad representaba una oportunidad para el cambio personal, apreciación de la eucaristía, servicio, cuerpo de administradores y docentes comprometidos como modelo moral para los estudiantes.

Como medio de identificación de los alumnos, la presencia de estas imágenes estaba presente dentro de las instalaciones, así como los emblemas de la institución.

Los valores fueron recalcados por los miembros de la escuela por ser importantes porque guiaban las conductas y actividades de la misma. La educación de estos valores fue reforzada a través de cursos académicos, seminarios sobre valores cristianos y humanos y actividades formativas como deporte y artes.

El sentimiento de superioridad era constantemente fomentado para reforzar la identidad de la escuela, además de las labores sociales para incrementar el sentido de servicio.

- **Directivos.** La presencia del personal que tiene la mayor jerarquía es considerada determinante. En el caso de la dirección se le atribuyó la característica de ser vista como un puesto que emanaba un simbolismo que lograba que los alumnos y profesores compartieran creencias, valores e ideologías, así como un sentido de dirección para el futuro.

El Director de dicha institución tenía como papel el de la administración de la misma, la supervisión de los mentores y el control de la disciplina de los estudiantes. A pesar de ser la cabeza de la institución, esto no lo definía como un ser inalcanzable, pues para dar el mejor servicio y poner el ejemplo del mismo tenía la disponibilidad para hablar con los estudiantes, alumnos administradores e incluso con los padres de familia en caso de requerirlo, se podía lograr una clara identificación del líder.

Además de que participaba ampliamente en los eventos escolares y mantenía estrecha relación con los alumnos, reforzaba en los actos sociales, pero no sólo como un líder pues se comportaba como uno más estableciendo una relación de cercanía con los alumnos, al compartir con ellos sus experiencias y en ocasiones hasta juegos.

- **Profesores.** Dentro de la institución manejan una relación con los alumnos de respeto, pero al mismo tiempo de familiaridad, confianza y apoyo, pues se preocupan porque los alumnos salgan adelante gracias a sus programas de tutoría, apoyo en extraordinarios y reposiciones de clases en caso de enfermedad, además del soporte que les brindan en la organización de eventos sociales en los que además de participar en la organización como apoyo participan activamente.

Dávila menciona que “las buenas relaciones entre los docentes y los alumnos aunque son valoradas necesitan estar mezcladas con fuerte énfasis en hábitos de trabajo y actividades académicas, para que los estudiantes se comprometan a su desempeño escolar”¹⁶ puesto que al instalar un ambiente de confianza y familiaridad los alumnos se comprometen por si mismos sin tener que obligarlos a participar en dichos eventos. Asimismo, los menores desarrollaban un espíritu jovial con el cual era posible ganarse su confianza.

- **Estudiantes.** Demuestran un compromiso con dicha institución pues para ellos es un honor pertenecer (según sus creencias) a una de las mejores instituciones o incluso a la mejor, lo cual, los llena de orgullo y sentimiento de pertenencia, comprometiéndolos de la misma manera con sus propios estudios para poder tener el beneficio de estar en esta escuela.

¹⁶ Idem, p.78.

Por esta razón tienen que enfrentar un proceso de selección más exigente en cuanto a antecedentes de los propios alumnos y en cuanto a requisitos pues para poder obtener un lugar deben de alcanzar los más altos estándares en el examen de admisión.

Además, Dávila describe que los alumnos también se preocupan por comprometerse con los aspectos sociales de la escuela, así como por poner en alto el nombre de la institución en eventos sociales y académicos que demuestren el tipo de educación que están recibiendo, así como el de desarrollar su espíritu de servicio al realizar servicio a la comunidad pues además de ser un deber ayudan a las personas más necesitadas logrando así uno de los objetivos de la institución.

- **Proceso de socialización.** Este mecanismo se efectúa a través de diversos eventos sociales como ceremonias, ritos, concursos académicos, fiestas disco y descansos, sin olvidar el servicio social que se realiza en la institución que es considerado como requisito de graduación.

- **Cultura Organizacional.** Dávila describe a la organización educativa como “una organización creadora de su cultura inmersa en un contexto particular”¹⁷ puesto que la organización está compuesta de elementos como las creencias, los valores y las normas, gracias a su presencia. Todos estos elementos logran que los miembros de la organización se identifiquen con la filosofía de la organización y por ende legitimen sus actividades.

En el caso de la cultura organizacional se toma como un elemento de importancia para ser considerado por los líderes de las instituciones para poder llevar a término una organización funcional en el cual todos los miembros son de vital importancia para el buen desempeño de la misma, así como los elementos que definen su identificación.

¹⁷ Idem, p. 89.

Es así como una institución educativa puede funcionar y relacionarse de acuerdo a Anabella Dávila. A continuación mostramos el caso de la Universidad del Valle de México.

2. UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO, CAMPUS SAN RAFAEL

A casi 44 años de su fundación, la Universidad del Valle de México (UVM) ha logrado consolidarse como una institución de educación superior reconocida a nivel nacional e internacional.

En 1960 año en el que se funda, contaba con 212 alumnos y 14 docentes pero debido al crecimiento de la matrícula UVM logró un notable progreso; actualmente cuenta con 17 campus en la República Mexicana , 42 mil 660 estudiantes y 3571 docentes.

La UVM es la única institución de educación superior en México que forma parte de la red de universidades Sylvan International Universities, lo que permite el intercambio estudiantil en Chile, Suiza, Estados Unidos, Francia, España, Costa Rica y Panamá e incluso realizar una segunda carrera.

Sin embargo, a pesar de su expansión y crecimiento por mucho tiempo UVM dejó del lado un rubro importante que actualmente es utilizado por las empresas modernas, como lo es la Comunicación Organizacional.

Hace aproximadamente nueve años se creó la Dirección de Comunicación en el campus San Rafael “Alma Mater” de la UVM.

Diversos fueron los intentos por fortalecer dicha área, siendo el mayor obstáculo la falta de un profesional en la materia, lo que generó constantes cambios de los titulares del departamento y como consecuencia falta de planeación y continuidad.

No fue sino hasta hace dos años que en el campus San Rafael dicha área logró consolidarse. Actualmente esta dirección basa su programa de Comunicación

Organizacional en 5 Programas Ejes, que le permiten desarrollar sus objetivos para satisfacer las necesidades de su público interno y externo.

Su reto principal hoy en día es consolidar la Comunicación Organizacional a nivel Regional, es decir, posicionarla en el resto de los campus que conforman la Región Centro como son Insurgentes Norte, Chapultepec y Roma.

2.1 Antecedentes históricos de la UVM ¹⁸

Al inicio de 1960 para apoyar la visión que tenía el presidente Adolfo López Mateos (quien durante su mandato implementó los Libros de Texto Gratuitos) un grupo de académicos y empresarios encabezados por José Ortega Romero, fundaron lo que en aquél entonces se llamó Institución Harvard.

El nombre elegido por los fundadores se debió a que se concebía un modelo a seguir en el desarrollo de los estudios relacionados al área Económico-Administrativa, en donde la propuesta harvariana era de alta excelencia educativa.

Con ello surgió la posibilidad de ofrecer una alternativa más de educación para la población de nuestro país, por lo que se contempló que los servicios ofertados deberían ser accesibles a amplios sectores de la sociedad.

Gran énfasis se puso en aspectos como la ubicación de la institución, el proyecto educativo a desarrollar, infraestructura necesaria para iniciar las actividades así como la integración de la planta docente y administrativa.

¹⁸ El presente capítulo está basado en la experiencia profesional de la autora de la tesina, en entrevistas con diversos miembros de la comunidad y en documentos internos de la Universidad del Valle de México que por razones de confidencialidad no son citados.

Para ubicar a la nueva institución educativa, se eligió el centro de la Ciudad de México debido a las facilidades que la infraestructura urbana ofrecía para el acceso de la comunidad a la zona. Así, el primer edificio quedó ubicado en la calle de Sadi Carnot No.57, en la colonia San Rafael, que hoy en día se conoce como campus San Rafael “Alma Mater” de la UVM, instalaciones que a lo largo de su historia han ido acondicionándose.

En un principio los niveles educativos fueron enfocados a la enseñanza de educación media, media superior e inclusive básica con la incorporación del Instituto “Sebastián de Aparicio” donde se proporcionaba educación primaria.

En el primer año de existencia de campus San Rafael, la población estudiantil se conformó de 212 alumnos, de éstos el 60% se ubicó en el nivel básico y el 40% restante en el nivel medio.

A finales de 1967 la matrícula se incrementó a 2137 alumnos, de los cuales el 18% correspondía a nivel medio, el 38% al bachillerato y el 44% al nivel de licenciatura.

El personal con el que iniciaron actividades fue de 14 docentes, pero para 1967 ya se contaba con 80 maestros en todos los niveles y opciones ofertadas.

Durante sus dos primeros años, se realizaron estudios sobre la oferta de servicios en diferentes niveles de estudio por lo que en 1961 se abrieron las opciones de Contaduría Pública y Administración de Empresas, iniciando la institución su camino en el ámbito de la educación superior en México.

Para 1967 se ofertó la carrera de economía como consecuencia de las afinidades que había con la contaduría y administración. En ese mismo año se desincorporó la primaria, por lo que el Instituto Sebastián de Aparicio se transfirió a educadores ajenos a la Institución Harvard.

Como consecuencia del Movimiento Estudiantil del 68', la institución se vio obligada a suspender labores durante algunos meses enfrentándose a problemas financieros, por lo que algunos patronos la abandonaron.

Sin embargo, José Ortega Romero decidió enfrentar esa crisis económica pues consideró necesario mantener a la institución ligada a los problemas de esa época, a los conflictos ciudadanos y a la evolución político-social y cultural de la sociedad que demandaba modificaciones profundas en todas las instituciones.

Es en ese periodo cuando cambia de nombre, de Harvard adopta el de "Universidad del Valle de México" que agradó a la comunidad estudiantil quien rápidamente se identificó con éste.

A finales de los años 60 se abrieron diplomados como opciones a nivel técnico de Relaciones Públicas y de Administración de Empresas de Hoteles y Restaurantes; debido al éxito que obtuvieron se convirtieron en licenciaturas en 1970 y 1974, respectivamente.

Fue precisamente al terminar 1969 cuando se ofreció la licenciatura en Relaciones Internacionales, siendo la UVM la segunda institución que la ofertaba en todo el país después de la UNAM.

Dadas las necesidades de contar con un mayor espacio y debido al crecimiento de la matrícula y de la población docente y administrativa, las instalaciones de San Rafael se fueron adecuando y ampliando de acuerdo a las posibilidades institucionales.

Por ello en 1975 luego de 15 años, el Patronato de la Junta de Gobierno abordó el proyecto de ampliar los servicios de la UVM, por lo que el "Alma Mater" tuvo varias remodelaciones.

A pesar de estas acciones, eran pocas las posibilidades de expansión surgiendo propuestas de crear un campus en el que se concentraran todos los servicios universitarios.

José Ortega no estuvo de acuerdo porque preveía futuras dificultades para que los estudiantes se trasladaran de un lado a otro de la ciudad por lo que propuso se edificaran más campus. Siendo aceptado su proyecto, el plan se concretó en 1975.

En ese año se construyó campus Roma, San Ángel en 1977, Tlalpan en 1979, Lomas Verdes en 1982, Querétaro en 1988, Insurgentes Norte en 1989, Chapultepec en 1989, Lago de Guadalupe en 1997, Tabasco en 1998, San Luis Potosí en 1999, Chiapas en 1999 al igual que Texcoco, Aguascalientes y Puebla, mientras que Toluca en el 2003, en tanto que en el 2004 se abrió el campus Guadalajara, sumando así 17 planteles.

UVM posee la comunidad universitaria más grande de las instituciones privadas de educación superior del área metropolitana de la Ciudad de México; está integrada por más de 43,300 estudiantes, 3571 profesores, 2381 colaboradores administrativos y más de 55 mil egresados.

A lo largo de su trayectoria educativa ha recibido un sin número de reconocimientos por parte de otras organizaciones que la distinguen como una institución de excelencia, como el reconocimiento de Alta Calidad Académica otorgado por la Secretaría de Educación Pública y por la Federación de Instituciones Mexicanas Privadas de Educación Superior (FIMPES), entre otras.

Para mantener esta calidad, UVM posee el Modelo Educativo Siglo XXI cuyo objetivo es formar profesionales de calidad, competitivos, con habilidades, actitud de liderazgo y comprometidos con su actualización permanente .

El liderazgo de esta universidad fue lo que motivó a Sylvan International Universities a seleccionarla para ser parte integral de su proyecto educativo, al que se han unido otras siete destacadas Instituciones de Educación Superior de primer nivel de diversos países, que se distinguen en sus diferentes naciones sede, por el prestigio y su alta calidad académica.

Entre las Universidades que forman parte de esta Red Internacional, además de la Universidad del Valle de México destacan:

La Universidad Europea de Madrid, en España, Swiss Hotel Management School “Les Roches” de Suiza, la Universidad de las Américas y la Andrés Bello en Chile, Walden University en Estados Unidos, la École Supérieure du Commerce Extérieur en Francia, Glion Hotel School en Suiza, sumándose recientemente la Universidad Interamericana en Costa Rica y en Panamá.

Entre los beneficios que UVM como una Universidad Sylvan brinda a sus estudiantes y egresados, destacan la formación que se les proporciona única en su tipo al ser distinguidos como individuos con una visión global y experiencia internacional preparados para insertarse en el competitivo mercado laboral.

Al formar parte de una comunidad universitaria internacional, los estudiantes tienen la oportunidad de convivir con jóvenes de distintas nacionalidades y visitar diferentes países, dando como resultado una experiencia educativa especial en la que conocen otras culturas y mercados.

La UVM ofrece a sus estudiantes acceder a “la excelencia del idioma inglés integrándolo definitivamente como segunda lengua a sus programas académicos”,¹⁹ ello, de acuerdo a las necesidades específicas de cada una de las licenciaturas.

2.2 Inicio de la Comunicación en San Rafael

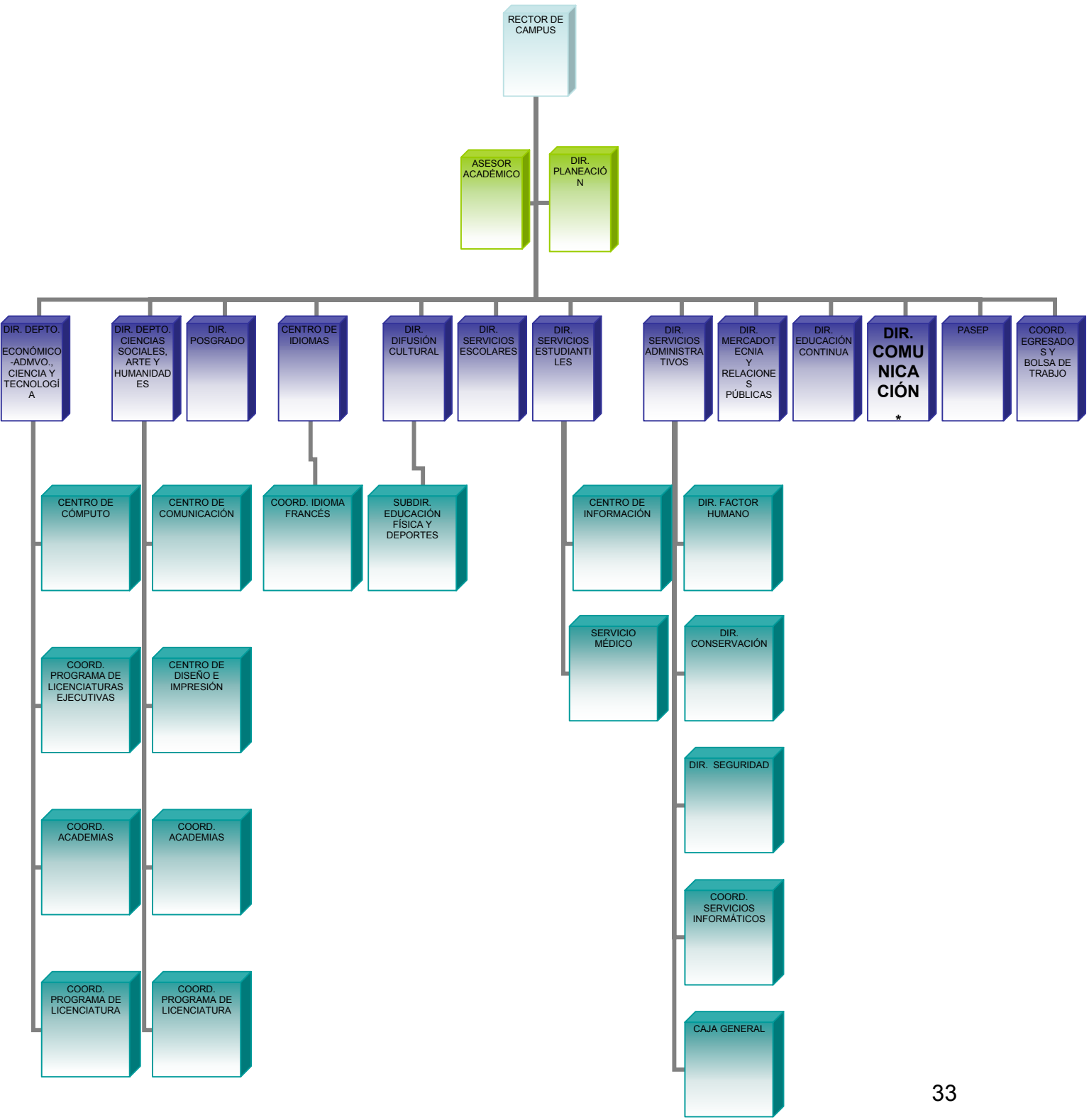
La Dirección de Comunicación en diversos campus de la UVM representa un área importante que tiene aproximadamente una década de haber sido creada.

De acuerdo al organigrama del campus San Rafael, actualmente la Dirección de Comunicación desempeña un papel fundamental al ser un área de servicio para el resto de los departamentos, ubicándose de una manera específica.

En la siguiente página se reproduce el organigrama.

¹⁹Esta información se obtuvo en base a documentos manejados por la Dirección de Comunicación.

ESTRUCTURA CAMPUS SAN RAFAEL



Sin embargo, durante mucho tiempo estos departamentos no tuvieron el apoyo necesario para poder desarrollar su Comunicación Organizacional.

Debido a que no está asentado en ningún documento oficial la fecha de su creación, de acuerdo a diversas entrevistas realizadas con trabajadores y responsables de la Dirección de Comunicación, en San Rafael ésta se creó en 1996.

Pese a que se realizaban algunas funciones propias del área no se tenían bien definidos sus objetivos. Martha Maldonado, ex Directora de Mercadotecnia del campus, señala que en un principio, la responsable de la Dirección de Comunicación fue la Dirección de Servicios Estudiantiles.

Esta área era la encargada de realizar algunas tareas propias de dicho departamento, como la toma de fotografías y la publicación de posters o mensajes enviados por diversos departamentos del campus para su respectiva publicación en el plantel.

Sin embargo, esto no trascendía por lo que nunca se desarrolló un programa completo de comunicación organizacional.

Maldonado Torres, en entrevista en febrero del 2004, indicó que tuvo a su cargo la Dirección de Comunicación de 1999 al 2002, suscitándose una enorme rotación de personal debido a que no se le dio la importancia al área.

Por lo anterior no hubo el empuje o la fuerza necesaria para cubrir las expectativas, lo que provocó falta de conocimiento sobre el área y de continuidad del trabajo realizado.

Este escenario provocó constantes cambios ya que, incluso, estuvieron al frente docentes, sin contratarse a ningún comunicólogo con experiencia en la comunicación organizacional.

Para Juan Carlos Barrera Ruiz, Director del Departamento de Ciencias Sociales, Arte y Humanidades, el perfil de la persona que cubría el puesto en la dirección de comunicación tenía mucho que ver con el hecho de que no se consolidara el área.

Entrevistado en enero del 2004, el funcionario universitario consideró que nunca se contrató a un especialista como a un comunicólogo, por lo que no se tenía un programa claro y muchas funciones propias del área no se hacían.

Barrera Ruiz, reconoce que en los dos últimos años la Dirección de Comunicación logró consolidarse como tal debido a que se ubicó como responsable a una persona con experiencia en los medios y en la comunicación.

De acuerdo con Maldonado Torres, la primera persona que estuvo a cargo de la Dirección de Comunicación como tal fue un comunicólogo de profesión pero sin experiencia en los medios o en la comunicación organizacional.

Esta persona se mantuvo en el cargo por espacio de un año logrando como actividad importante, la emisión de un boletín o resumen semanal de los eventos más importantes del campus dirigido a la comunidad y al personal administrativo

A su renuncia, quedó como responsable un docente de asignatura del área de Difusión de la Cultura quien realizó como actividad destacada un periódico interno llamado DVN, sin embargo éste no tuvo continuidad por lo que su publicación fue escasa.

En este periódico participaron estudiantes del campus, quienes escribían notas informativas que no eran tales ya que daban a conocer eventos a la comunidad

que se habían registrado hacía meses o simplemente trataban temas triviales sin ningún interés para la comunidad universitaria.

La información no estaba jerarquizada además de no existir corrección de estilo, en tanto que eran pocas las fotografías que se publicaban, es decir, el periódico no cumplía con su objetivo era un “sainete” de escritos de cualquier tema.

A principios del año 2002, asumió nuevamente la Dirección de Comunicación un Diseñador Gráfico quien se mantuvo en el cargo por espacio de tres meses, publicando un número más del DVN con los errores ya mencionados.

Debido a la inexperiencia de las personas responsables de la DC, dicha área no logró consolidarse porque no existió una visión integral de lo que representa la Comunicación Organizacional, resultando poca la efectividad de la comunicación en el campus San Rafael durante varios años.

2.3 El manejo actual de la Comunicación

A partir del primer trimestre del año 2002 se contrató a una comunicóloga con experiencia en los medios y en el rubro, la Dirección de Comunicación inició así una nueva etapa en la que implementó las bases de la comunicación organizacional que actualmente se desarrollan en el campus San Rafael.

Uno de los principales obstáculos a los que se enfrentó fue la poca apertura de las diversas direcciones y departamentos, para reconocer la importancia de la comunicación en una organización.

Por ello, en muchas ocasiones se bloqueó la labor de comunicación e incluso no fue tomada en cuenta.

Paulatinamente, con resultados positivos en diversos procesos académicos, la Dirección de Comunicación fue generando confianza entre el personal lo que le permitió implementar los mecanismos de comunicación que necesitaba el campus.

Uno de los primeros procesos en los que intervino fue el de “Reinscripciones”. En éste no existían canales adecuados de comunicación con los estudiantes y en el momento en el que se implementaron se obtuvo celeridad en el proceso, generando confianza de la comunidad administrativa hacia dicha área.

Ello, debido al apoyo recibido en un principio por la Rectora del campus María de la Luz Díaz Miranda y posteriormente por el impulso del Rector Regional Mtro. Luis Silva Guerrero, quien impulsó al departamento involucrándolo incluso, en otros mecanismos que le permitieron mayor crecimiento.

Sin embargo, la tarea no es fácil si se toma en cuenta que a pesar de que el departamento está constituido como dirección y depende directamente de la Rectoría, no se cuenta con el apoyo de algún asistente que auxilie al área.

Por ello, la DC debe apoyarse en los estudiantes de servicio social y en los becados por la institución, éstos últimos llamados “linces” quienes diariamente prestan sus servicios por espacio de seis horas diarias en diversas áreas, sin remuneración alguna.

Cabe señalar que los “linces” constituyen un elemento muy importante en la DC ya que tienen tareas asignadas de acuerdo a la licenciatura que cursan, a fin de poner en práctica los conocimientos adquiridos en las aulas toda vez que con su trabajo remuneren a la universidad la beca que les ha sido otorgada.

Sin embargo, la carga de trabajo para esta dirección que atiende al resto de las áreas del campus en lo relacionado a la comunicación y a los campus de la Región Centro como son Insurgentes Norte, Chapultepec y Roma, hizo necesario

que en diversas ocasiones la titular buscara a estudiantes para que realizaran su servicio social en el departamento, con la desventaja que la mayoría de los jóvenes aceptan la oferta por cumplir el requisito pero sin la intención de lograr un aprendizaje, lo que dificulta las actividades del área.

Ante esta situación, organizamos al equipo asignándoles a cada uno de los estudiantes diversas funciones de acuerdo a sus habilidades y su especialización, es decir, los alumnos de comunicación se dedicaron a cubrir eventos, a la toma de fotografías, redacción de notas informativas, redacción de textos para el noticiero de radio interno y el periódico institucional así como diversas actividades relacionadas con el ámbito de la comunicación etc.,

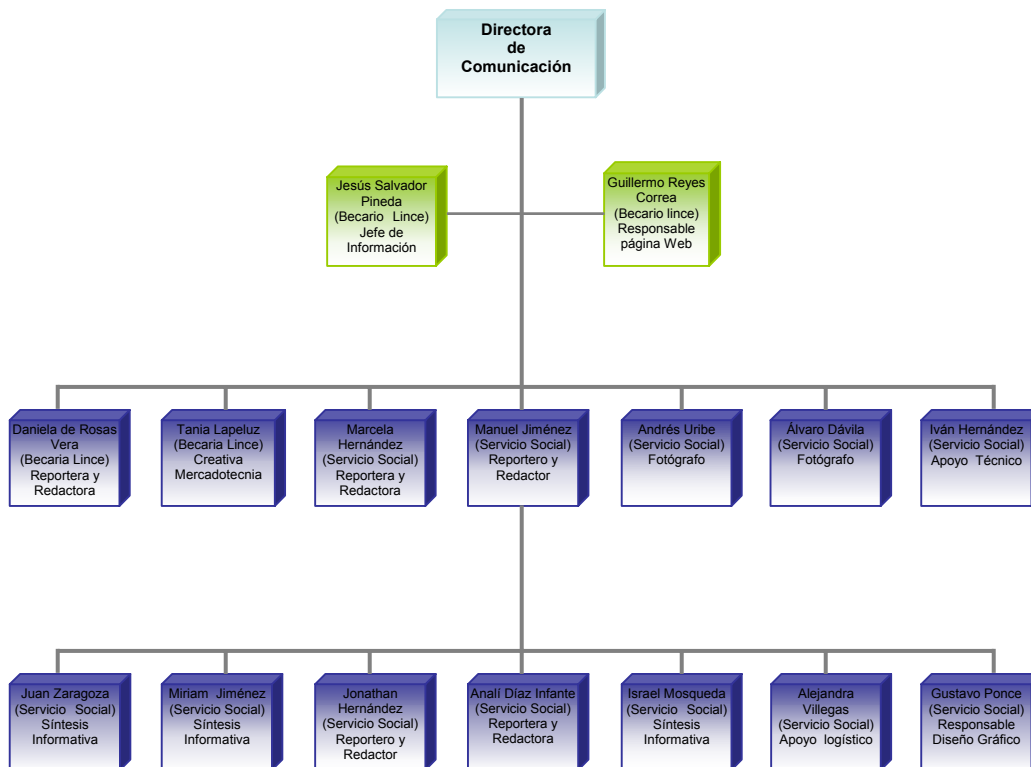
En tanto, los estudiantes de mercadotecnia fueron los responsables de crear estrategias para las diversas campañas que se realizan en el campus, dirigidas al público interno.

Por su parte, los estudiantes de la licenciatura en Sistemas Computacionales se responsabilizaron de todas las actividades referentes a la página WEB y al rubro de la informática, siendo este equipo una parte fundamental en los quehaceres de la DC.

Finalmente, los alumnos de diseño gráfico son los encargados del diseño de las revistas internas como el CONOZCÁMONOS, de flayers, dípticos y folletos que se manejan en San Rafael y la Región Centro.

A continuación detallamos el organigrama no oficial de la Dirección de Comunicación en San Rafael que pusimos en marcha a partir del año 2002.

Organigrama del área de Comunicación



Asimismo, la DC tiene que atender también las peticiones de la Dirección General de Mercadotecnia que solicita frecuentemente el apoyo de las Direcciones de Comunicación para diversos eventos, suscitando el exceso de trabajo para una sola persona como titular del área.

Cabe señalar que a la llegada al campus en el año 2003 del Director de Planeación, Mtro. Arturo Escareño Lozano, esta dirección al igual que el resto, con su guía y apoyo pudo dar inicio al proceso de planeación que tanto requería.

Así, actualmente, la Dirección de Comunicación del campus San Rafael realiza sus funciones de acuerdo a 5 Ejes Programas que forman parte del manejo de la comunicación organizacional y que a continuación detallaremos.

a) Comunicación Estudiantil

El objetivo general es asegurar la difusión oportuna y clara de la información y actividades que se generan en el campus y en UVM entre la comunidad estudiantil, a fin de coadyuvar en el óptimo aprovechamiento de su estancia en la universidad.

Objetivos particulares:

- a) Ofrecer una imagen positiva de la UVM hacia el sector estudiantil a través de diversos canales de comunicación como impresos, audiovisuales y digitales.
- b) Brindar a la comunidad estudiantil un canal directo de comunicación con las autoridades y administrativos del campus. Crear los medios de

comunicación necesarios para que los estudiantes expresen sugerencias, quejas etc.

- c) Proporcionar a los estudiantes información oportuna relacionada a los distintos eventos académicos, deportivos, culturales de integración etc.
- d) Informar a los estudiantes las actividades de la Región Centro y de la Red Sylvan
- e) Garantizar que se apliquen correctamente los lineamientos de imagen y comunicación institucionales en los mensajes de las otras áreas dirigidos a los estudiantes.

Se implementan diversos mecanismos de comunicación entre los que destacan:

La participación en el periódico institucional con un tiraje de más de 43 ejemplares mensuales, utilización de mamparas y pizarrones, cartas oficiales dirigidas a estudiantes, flayers, dípticos, el uso de la estación de radio para hacer llegar los mensajes a la comunidad universitaria, mantas y diversas campañas de comunicación.

b) Comunicación y Relaciones Públicas con Docentes

El objetivo general es garantizar la difusión oportuna y clara de la información y actividades que se generen en el campus y en la UVM, que sean del interés de los docentes, a fin de coadyuvar en el óptimo aprovechamiento de su actividad en el plantel, así como vincular a Rectoría con este sector de una forma más personal.

Objetivos particulares:

- a) Ofrecer una imagen positiva de la UVM hacia los docentes mediante diversos canales de comunicación como impresos, audiovisuales y digitales.
- b) Crear los medios de comunicación necesarios con los profesores.
- c) Proporcionarles información oportuna relacionada a los distintos eventos académicos que se realizan para ellos.
- d) Garantizar se apliquen correctamente los lineamientos de imagen y comunicación institucionales en los mensajes conducentes a ellos.
- e) Crear un canal directo de comunicación con rectoría, por medio del cual puedan expresar sus inconformidades, sugerencias, felicitaciones o algún mal trato por parte del personal administrativo.
- f) Mejorar las relaciones entre la Rectoría y el docente.

c) Comunicación y Relaciones Públicas

El objetivo general es garantizar la difusión oportuna y clara de la información y actividades dirigidas a los trabajadores por parte de Factor Humano; coadyuvar con esta área a mejorar el clima organizacional a través de diversas dinámicas relacionadas a la comunicación organizacional.

Objetivos particulares:

- a) Apoyar a la Dirección de Factor Humano (FH) a fin de lograr que los eventos de convivencia destinados a la comunidad laboral cumplan con sus objetivos.
- b) Fortalecer la comunicación interna entre los empleados y con ello obtener mayor cohesión entre los mismos.
- c) Auxiliar a FH para lograr una identificación más sólida de los trabajadores hacia la UVM.
- d) Crear diversos canales de comunicación como impresos, audiovisuales y digitales dirigidos a los trabajadores.
- e) Brindar a los trabajadores información oportuna relacionada a los distintos eventos que se realizan en el campus para ellos.

d) Relaciones Públicas con los Medios

El objetivo general es estrechar lazos entre el Rector Regional y los representantes de los medios de comunicación. Convocarlos a cubrir los eventos más importantes del campus. Garantizar encuentros periódicos de los reporteros que cubren la fuente educativa con el Rector.

Objetivos particulares:

- a) Ofrecer una imagen positiva de la UVM hacia los representantes de los medios de comunicación.
- b) Proporcionarles información oportuna relacionada a los distintos eventos académicos que se realizan en el campus

- c) Crear un canal directo de comunicación con rectoría, con encuentros periódicos.
- d) Fomentar las Relaciones Públicas entre la Rectoría y los medios de comunicación.

e) Difusión de la Filosofía

El objetivo general es garantizar la difusión oportuna y clara de la información referente a la Filosofía de la UVM entre la comunidad estudiantil, a fin de que la reconozcan como parte muy importante de su formación integral.

Objetivos Particulares:

- a) Crear constantes campañas de difusión que involucren diversos mecanismos de comunicación y a distintas áreas, a fin de lograr los objetivos y metas esperadas
- b) Crear constantes campañas de difusión que involucren diversos mecanismos de comunicación y a distintas áreas, a fin de lograr los objetivos y metas esperadas.
- f) Crear mensajes claros y concisos, a fin de que éstos fluyan al público receptor, como parte de la Comunicación Organizacional del campus San Rafael.
- g) Difundir la filosofía institucional entre la comunidad docente, con el apoyo del área de Asesoría Académica y los departamentos Económico-Administrativo y de Ciencias Sociales.

- h) Involucrar a la planta docente para que apoye en este importante proceso de comunicación.
- i) Involucrar a Factor Humano y a la Dirección de Planeación en cursos de inducción que verdaderamente aborden la Filosofía institucional.
- j) Instaurar diversos canales de comunicación como impresos, audiovisuales y digitales dirigidos a prospectos y a sus padres, a fin de que conozcan la importancia que UVM le da a valores tan importante como la libertad, etc.,
- k) En eventos de integración estudiantil, introducir la filosofía a través de diversas dinámicas que resulten entretenidas para los jóvenes.

El reto actual para la Dirección de Comunicación en San Rafael, es posicionar el proceso de comunicación que realiza al resto de los campus que conforman la Región Centro. Es así como a continuación proponemos un manual que auxilie a la institución.

3. PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, EN EL CAMPUS SAN RAFAEL DE LA UVM.

El objetivo principal del presente manual es orientar a los interesados en el rubro de la Comunicación Organizacional de alguna educación educativa de nivel superior privada, a poner en práctica diversos mecanismos de comunicación que pueden realizar para mejorar su comunicación interna y externa con su público.

La realización de este manual es el resultado de la experiencia laboral que durante 13 años hemos adquirido en el ámbito de la comunicación. Pretende orientar a quienes carecen de ésta para que cuenten con las herramientas necesarias para implementar diversos mecanismos de comunicación organizacional en cualquier empresa u organización. En particular, este manual se redactó como respuesta a las necesidades que en materia de comunicación tenía el campus San Rafael de la UVM.

Actualmente las empresas solicitan nuevos requisitos para cubrir determinados puestos de trabajo, por lo que si se sabe satisfacer esos requerimientos de la forma más atractiva se conseguirá estar en posición ventajosa frente a los “competidores” en la búsqueda de trabajo.

Por ello, este manual tiene como objetivo ser un elemento útil para que el nuevo trabajador carente de experiencia en el ámbito de la comunicación organizacional, sea más competitivo y efectúe de la mejor forma posible sus actividades.

Hoy en día, es importante en el mercado laboral, no sólo el nivel de conocimientos adquiridos durante el estudio de una carrera universitaria, sino poseer una serie de características personales, habilidades y actitudes que en muchas ocasiones por falta de experiencia, dificultan a los trabajadores su desempeño.

Así, este manual será una guía y puede ser de utilidad a aquellos que no han tenido contacto con la comunicación organizacional, para aplicarla en cualquier organización o empresa.

3.1 Objetivos del Manual

Como hemos visto el “hilo conductor” en la organización es la comunicación interna y externa, por lo que estos elementos deben integrarse para proyectar la solidez de cualquier institución al exterior

Este manual pretende orientar en las diversas etapas de comunicación organizacional en la Dirección de Comunicación del campus San Rafael de la UVM.

El objetivo es que quienes carecen de este tipo de información y experiencia en el rubro puedan aplicar dichos conocimientos, para manejar la comunicación organizacional.

En la UVM no existe un instructivo de esta naturaleza, por lo tanto este manual pretende apoyar a quienes asuman la Dirección de Comunicación de cualquier campus a desempeñar más efectivamente sus funciones y dar continuidad a los canales de comunicación que han demostrado funcionalidad.

En el caso de San Rafael, elegimos este tipo de texto porque cuando prestamos nuestros servicios en la UVM nos enfrentamos a un grave problema, a pesar de que la Dirección de Comunicación tenía ya más de 10 años de existir no había un plan de trabajo para hacer las funciones propias del área.

Por lo anterior, creemos necesario y útil este manual para el campus San Rafael y para el resto de los planteles que conforman la Región Centro de la UVM.

La falta de personal formalmente contratado por la universidad para dicha área, provocó carga de trabajo para la que esto suscribe, por lo que constantemente debíamos enseñar a los estudiantes el mecanismo en el que se realizan los diversos procesos perdiendo horas laborales, por ello, un manual como el que se propone puede garantizar un aprendizaje más rápido para los colaboradores de la Dirección de Comunicación.

Asimismo, debido a que no existía una planeación sobre comunicación organizacional, nos vimos obligados a implementarla paulatinamente y poner en marcha los conocimientos adquiridos en empresas anteriores.

La falta de planeación provocó en su momento que no se concretaran en tiempo y forma diversos mecanismos que debían implementarse para hacer funcional el área a nuestro cargo, resultando difícil luchar contra la inercia.

Como no existía ningún manual o planeación alguna, comunicación efectuó diversas estrategias para resolver las necesidades en materia de comunicación con los estudiantes, docentes y trabajadores.

En los dos años que laboramos en UVM, incluso ocupando la Dirección General de Comunicación Institucional, conocimos más profundamente esta área que en ese entonces tampoco tenía un manual al respecto.

3.2 Punto de partida

Optamos por realizar un manual de comunicación organizacional por diversas razones que a continuación detallaremos, entre éstas que ante la falta de personal contratado para la DC en San Rafael, consideramos necesario se cuente con este tipo de manuales a fin de acelerar el aprendizaje de los estudiantes que llegan a prestar sus servicios a dicha área, si se toma en cuenta que en la mayoría de los casos su estancia no es permanente sino rotativa.

La presente propuesta va dirigida especialmente al campus San Rafael, con la finalidad de que se logre tener continuidad en los procesos de comunicación que deben de seguirse y que pueden enriquecer al área.

Decidimos trabajar sobre un manual que oriente a quienes no poseen experiencia o no conocen la comunicación organizacional, a fin de que logren desempeñar sus actividades de la mejor forma.

La finalidad es que quienes estén interesados sobre el particular, recién egresados o comunicólogos que carezcan de práctica en esta materia, cuenten con las herramientas necesarias para implementar diversos mecanismos de comunicación organizacional en cualquier empresa u organización.

Este manual puede ayudarlos al tener en sus manos paso a paso, cada uno de los mecanismos que deben desarrollar en el rubro de la comunicación organizacional en una institución educativa.

La aplicación de este manual les permitirá también “ahorrar tiempo” en la elaboración de proyectos o en la planeación del área, aunque no por esto deberán dejar de enriquecerlo.

Este manual puede beneficiar en especial a la UVM, ya que en el momento que requieran de un comunicólogo para dirigir alguna Dirección de Comunicación en cualquier campus, éste será la guía para el futuro funcionario lo que permitirá una capacitación más rápida.

En cuanto a los estudiantes de la licenciatura en Ciencias de la Comunicación, este manual puede resultar una herramienta útil como un medio más de aprendizaje porque está basado en investigación, conocimientos adquiridos en los medios, metodología y bibliografía especializada en la materia.

En unas cuantas páginas, los alumnos contarán con un “consejero” que les apoyará en la toma de decisiones y acciones cuando presten sus servicios en alguna empresa que requiera de comunicación organizacional.

Durante el tiempo que hemos laborado en los medios de comunicación, en ninguna de las empresas se nos proporcionó material alguno como un manual que pudiera apoyarnos para lograr un mejor desempeño laboral, por eso consideramos útil este trabajo.

La experiencia obtenida en la Universidad del Valle de México y en medios como la radio, prensa escrita, televisión e incluso en una campaña política, se verá reflejada en este manual que puede servir de mucho a aquellos que no han tenido contacto con la comunicación organizacional.

Consideramos que de haber contado en cada uno de los puestos que hemos desempeñado con un manual de procedimientos, nuestro aprendizaje hubiera sido más rápido y eficaz.

Por lo anterior, este tipo de manual puede orientar y hacer “menos difícil” el camino laboral a muchos comunicólogos.

En otro orden de ideas, al hablar sobre la relevancia de la comunicación organizacional, se ha visto en los últimos años la importancia que se le ha dado como un departamento valioso en la imagen interna y externa que las empresas pretenden dar de sí mismas.

Se ha demostrado la trascendencia que hoy en día tiene en cualquier empresa, institución, organización o dependencia, como un mecanismo que coadyuva a desempeñar de mejor forma las actividades de las diversas áreas.

Con este manual se pretende aportar la implementación de diversas herramientas de comunicación interna y externa que puedan comunicar eficazmente tanto al público interno como externo; los mensajes que campus San Rafael pretende dar a conocer.

Este manual intenta contribuir a implementar una cultura organizacional de comunicación en el campus San Rafael, como un instrumento de planeación y producción de programas que coadyuvarán a que la Dirección de Comunicación realice sus actividades y la obtención de objetivos y metas de una forma más eficaz.

De esta manera será posible definir, reorientar e incluso posesionar elementos básicos de comunicación organizacional en el Alma Mater y por ende en la Región Centro de la Universidad del Valle de México.

3.3 Propuesta

A continuación presentamos la manera en la que proponemos el contenido del proyecto a través de este anexo.

Lo hemos desarrollado en cinco partes fundamentales: Comunicación con estudiantes; Comunicación y Relaciones Públicas; Relaciones Públicas y Medios de Comunicación; Comunicación y Relaciones Públicas con Docentes; y Difusión de la Filosofía.

Cada punto lleva consigo dos aspectos básicos: acciones a realizar, desglosadas de manera detallada así como metas a cubrir.



**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE
COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL
EN EL CAMPUS SAN RAFAEL DE
LA UVM”**

Marzo, 2005

1. COMUNICACIÓN CON ESTUDIANTES

Acciones a realizar: implementación de diversos mecanismos de información que garanticen su funcionalidad como instrumentos de comunicación con los estudiantes.

1.1 Exprésate

Éste puede ser el canal inmediato de comunicación entre los estudiantes y las autoridades universitarias y fungir como el medio a través del cual la comunidad estudiantil podrá expresar ideas, sugerencias, quejas e incluso felicitaciones. Se deben colocar buzones en las zonas más concurridas por los estudiantes con papeletas para que ellos se comuniquen con las autoridades, a través de la siguiente dirección electrónica expresate@sanrafael.uvmnet.edu, misma que estará publicada en una mampara denominada EXPRÉSATE.

Se sugiere que por medio de dicha mampara, se invite a la comunidad estudiantil a ponerse en contacto con la autoridades universitarias, a fin de que el área de comunicación se comprometa con los estudiantes a publicar la respuesta a sus demandas en un lapso no mayor a 48 horas.

Para lograr lo anterior, es preciso que la Dirección de Comunicación explique a detalle este proceso a rectoría y al resto de las autoridades del campus para que se comprometan a participar y dar respuesta oportuna a los estudiantes. Diariamente se debe realizar un recorrido por todos los buzones para responder en tiempo a la comunidad universitaria.

Meta: Cumplir al 100 por ciento este programa con la respuesta eficaz de las distintas áreas y con el compromiso de la Dirección de Comunicación de realizar eficazmente las acciones antes mencionadas.

1.2 Mamparas y pizarrones.

Se pueden emplear mamparas y pizarrones a fin de ser utilizados para informar a la comunidad universitaria sobre los hechos más relevantes acontecidos en el campus y en la UVM. El número dependerá del espacio físico con el que se cuente. En éstos se tiene que publicar los eventos de diversas áreas como deportes, cultura, mercadotecnia, servicios escolares y posgrado, entre otros, toda vez que se debe colocar una mampara destinada a los estudiantes para que puedan ofertar algún tipo de servicios o bienes que pretendan intercambiar o vender.

La Dirección de Comunicación es la encargada de administrar el uso de estas mamparas de acuerdo a los requerimientos de las diversas áreas, también se pueden prestar a los estudiantes que así lo requieren para cuestiones académicas. Algunos pizarrones podrían asignarse a diversos departamentos de acuerdo a sus necesidades, por lo que serán éstos los encargados de colocar su información, en tanto comunicación supervise que la imagen sea la correcta institucionalmente.

Meta: Actualizar permanentemente la información publicada por la Dirección de Comunicación y verificar que dos veces al año se les de mantenimiento por parte de la Dirección de Seguridad y Conservación. Cada año cambiar la imagen de las mamparas y de los pizarrones, de acuerdo a las modificaciones que la publicidad tenga por parte del área de mercadotecnia institucional.

Supervisar que la imagen que se utilice siga los lineamientos institucionales.

1.3 Edición periódico.

Como un canal de comunicación se puede editar un periódico institucional. En San Rafael, la Dirección de Comunicación apoya a la Dirección General de Mercadotecnia en la publicación del MUNDO UVM, por ello pondremos como ejemplo esta publicación a fin de que pueda aplicarse el mismo mecanismo en otros casos.

Se deben cubrir los eventos más importantes para el campus y para el resto de los planteles que conforman la Región Centro, asimismo se tiene que redactar la nota correspondiente, la toma de fotografías y con el apoyo de un diseñador editar las páginas que corresponden a la región centro.

Debido a que el área de comunicación no puede cubrir todos los eventos de los campus, ésta se apoya en las Direcciones de Mercadotecnia del resto de los planteles de la región centro, quienes seleccionan las notas o artículos que hayan recopilado, en tanto que al recibirlas la DC debe corregir el estilo para después jerarquizar la información que se publicará.

Se recibe vía mail la información, se corrige el estilo y se colocan los pies de foto para cada una de las notas; posteriormente de manera conjunta con el diseñador se editan las páginas correspondientes. No debe olvidarse que el objetivo principal de un periódico interno es informar de los hechos más relevantes acontecidos en la universidad y sobre temas de interés general a la comunidad universitaria.

Meta: Conseguir que las directoras de mercadotecnia de Chapultepec, Roma e Insurgentes proporcionen puntualmente su información, a fin de que la DC. entregue a tiempo la edición de los 4 campus a la Dirección de Mercadotecnia Institucional.

Lograr la publicación del mayor número de notas en la página principal que se generen el cualquiera de los 4 campus que conforman la región centro. Ser la región que más número de notas publique y de mayor participación.

1.4 Elaboración de Mantas.

A fin de informar a la comunidad universitaria sobre eventos académicos del campus, de la UVM o de todo tipo, se pueden colocar en lugares estratégicos del plantel diversas mantas. Éstas se deben publicar de acuerdo a las demandas de las diversas áreas y los tiempos escolares, posteriormente pueden reciclarse.

Es responsabilidad de la Dirección de Comunicación cuidar la imagen de la institución y el contenido en las mantas, en tanto que la Dirección de Servicios Administrativos debe ser la responsable de su colocación a través del departamento de mantenimiento para salvaguardar este material, a fin de que cuando se solicite pueda volver a colocarse.

Meta: Que las mantas cuenten siempre con los lineamientos de imagen institucionales. Actualizarlas (cuando el caso lo permita) en los procesos académicos que se requieran. Mejorar el diseño de cada una de estas y hacerlas llamativas para la comunidad estudiantil. Obtener un espacio físico en el campus para salvaguardarlas.

1.5 Boletines Electrónicos.

Los boletines electrónicos se podrán realizar como un mecanismo más de comunicación para informar a los estudiantes sobre eventos académicos de importancia a los que puedan asistir. Este medio de comunicación es relevante si tomamos en cuenta la importancia de la tecnología hoy en día y el compromiso de la universidad de estar inmersa en la misma. Los mensajes serán enviados a los

correos universitarios de los estudiantes a través del área de Soporte Técnico, los envíos serán de acuerdo a las necesidades del campus.

Meta: Lograr que la información llegue al 100 por ciento de los estudiantes en su cuenta de la UVM. Modificar el diseño del boletín cada inicio del ciclo escolar.

Conseguir que este medio de comunicación sea eficaz para transmitir información a la comunidad estudiantil.

1.6 Sistema de Tableros Informativos.

El Tablero Electrónico es uno de los medios de comunicación que se debe emplear para informar a la comunidad universitaria sobre eventos, cuestiones relativas a sus pagos y en general toda aquella información que resulte del interés de la comunidad universitaria. La información se debe modificar de acuerdo a las necesidades del área que solicite el apoyo.

Uno de los tableros puede estar destinado específicamente al área de cajas, ya que la información que se da a conocer debe de ser modificada constantemente. Se sugiere, si el espacio físico lo permite, implementar por lo menos tres tableros electrónicos que se localicen en lugares estratégicos del campus, con el objetivo de que la información pueda ser visible para la comunidad estudiantil.

Meta: Actualizar la información constantemente.

Cada semestre con la ayuda de Soporte Técnico darles mantenimiento a los tableros.

1.7 Mantenimiento de la Página Web.

Inmersos en las nuevas tecnologías de comunicación, la página Web debe ser el medio por el cual el público externo e interno se informe sobre lo relacionado a las actividades, productos, departamentos, promociones, etc., que se generan en la empresa. Permitirá estrechar vínculos con el público interno y externo.

Con el apoyo de un programador o diseñador Web, se realizará un diseño llamativo, enfocado al target al cual va dirigida, en el que se incluyan aspectos de interés para los estudiantes y en general para toda la comunidad.

Meta: Incorporar a los medios de comunicación y a empleados la página web, como un instrumento rápido y eficaz de comunicación. Mantenimiento constante de información actualizada y del diseño.

Ofrecer una página web atractiva al usuario que le permita a distancia comunicarse e incluso realizar algunos trámites académicos, a fin de ofrecer un mejor servicio a la comunidad universitaria. Lograr ser más competitivos en el mercado extendiendo la información a nivel internacional.

1.8 Campañas de diversos procesos.

Es necesario planear y diseñar campañas de comunicación dirigidas a los estudiantes, de acuerdo a las necesidades del campus y de la universidad. Deben ofrecer la información necesaria a la comunidad universitaria para hacer mas óptima su estancia en el plantel.

Ejemplo: “Campaña de Valores” tendrá como objetivo fortalecer los valores entre la comunidad universitaria, para ello ésta debe estar soportada en diversos medios como la radio interna, mantas, flyers, mamparas y tableros electrónicos con la finalidad de lograr el impacto esperado.

Para la realización de la misma deberá solicitarse apoyo a diversas áreas como diseño, en este caso al departamento de psicología y mercadotecnia para conocer a fondo la información que se transmitirá y la mejor forma de hacerlo.

Meta: Satisfacer las demandas de información de los departamentos que conforman el campus y de Rectoría, en cuanto a la realización de “X” campaña. Efectuar diversos tipos de campañas al interior del campus, en relación a las necesidades que se presenten.

1.9 Edición de Material Impreso.

De acuerdo a los requerimientos de las áreas que conforman el campus, la Dirección de Comunicación será la responsable del diseño y elaboración de flyers, dípticos, boletines informativos etc., cuyo contenido debe dirigirse a los estudiantes. Esta área se puede apoyar en el departamento de diseño para la impresión del material que se solicite.

Meta: Satisfacer en un 100 por ciento las demandas de las diversas áreas que requieran este tipo de apoyo.

1.10 Diseño de Wall Papers.

Es necesario diseñar y elaborar el contenido de wall papers o papel tapiz, dirigido a los estudiantes, con el objetivo de brindarles brevemente información que se quiera dar a conocer por parte de los diversos departamentos que así lo necesiten. Deberá informarse también los mensajes de rectoría como bienvenida a clases, fin de año, etc.,

Es un canal de comunicación eficaz ya que al momento que el estudiante encienda la computadora en el plantel, automáticamente aparecerá el mensaje que se pretenda dar a conocer.

Meta: Cumplir al 100 por ciento las peticiones de parte de las diversas áreas que así lo soliciten.

2. COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS

Acciones a realizar: Garantizar la difusión oportuna y clara de la información y actividades dirigidas a los trabajadores por parte del área de Factor Humano; el departamento de comunicación apoyará a esta área.

2.1 Eventos de convivencia.

Estos programas deberán ser organizados por el área de Factor Humano dentro de las mejoras al clima organizacional. Deben contar con el apoyo del departamento de Psicología y de la Dirección de Comunicación, a fin de que las tres áreas implementen una nueva dinámica en estos procesos que permita a los trabajadores sentirse identificados con UVM y con las autoridades del Campus San Rafael.

Deberán de ser lo menos solemne posible y siempre contar con mensajes positivos de motivación laboral para dejar atrás los discursos que en muchas ocasiones son dirigidos a todo el personal, aprovechándose un espacio que no es el indicado.

Cada mes deberá hacerse por lo menos un evento de integración para el campus y uno semestral para toda la Región, aprovechando cualquier festividad. Estos

espacios tendrán como objetivo central la integración entre el personal, a través de diversas dinámicas de interrelación.

Para ello, es muy importante que todo el personal de FH asuma una actitud muy positiva y de servicio hacia los trabajadores, ya que de esto dependerá en gran medida el buen ambiente que se pueda generar.

Meta: Garantizar que estos eventos cumplan con su objetivo de integración y convivencia.

2.2 Dinámicas de interrelación.

Se sugiere que las tres áreas antes citadas realicen de manera conjunta durante los eventos de convivencia juegos, actividades culturales y deportivas que verdaderamente sean divertidas y que permitan la participación de los trabajadores en éstos. Estas actividades deberán caracterizarse por ser muy dinámicas, cortas en tiempo y tener siempre un contenido positivo para el personal.

Se podrán emplear algunos mensajes como la visión, misión y / o valores, a fin de que el 100 por ciento del personal conozca a la institución en la que presta sus servicios.

Meta: Asegurar que dichos mecanismos cumplan con su objetivo al 100 por ciento.

2.3 Cartas, comunicados oficiales, carteles, uso de correo electrónico.

Con la finalidad de mantener informados en tiempo y forma a los trabajadores sobre cualquier evento dirigido a ellos, la Dirección de Comunicación deberá

elaborar y publicar comunicados oficiales, cartas o mensajes que la Rectoría y UVM pretendan dar a conocer como fechas importantes para la institución, días no laborales, información de horario corrido etc.

Lo anterior, a fin de que estos canales de comunicación sean eficaces y lleguen a tiempo al receptor, para evitar desinformación entre el personal. Asimismo, podrá apoyar al área de FH en la elaboración y diseño de carteles con información que se pretenda dar a conocer.

En cuanto al envío de mensajes vía correo electrónico, la Dirección de Comunicación apoyará al departamento de FH en la redacción de cartas, para posteriormente enviarlas al área de Soporte Técnico, para que éste a su vez los mande al personal administrativo y así garantizar que los colaboradores estén informados puntualmente.

Meta: Garantizar que los trabajadores del campus estén enterados de la información que Rectoría y FH deba proporcionarles.

2.4 Pizarrones informativos.

Se deben colocar pizarrones informativos en las áreas en donde diariamente los trabajadores tengan que acudir como en los checadores, para aprovechar estos espacios y comunicar los mensajes dirigidos a éste sector. Asimismo, ubicar uno especial en el área en donde labora el personal de mantenimiento, ya que hay mensajes específicos para este sector de la clase trabajadora.

Meta: Garantizar al 100 por ciento la difusión de ésta información.

2.5 Relaciones Públicas.

Es recomendable realizar por lo menos una vez a la semana recorridos con el Rector por las diversas áreas que conforman el campus, a fin de tener un mayor acercamiento con los trabajadores pero brindando mensajes positivos, sin que estos espacios sean aprovechados para regaños.

Meta: Asegurar que todos los empleados del campus conozcan la “otra cara” del Rector, a fin de generar confianza y acabar con especulaciones negativas.

2.6 Cumpleaños trabajadores.

Apoyada por el área de FH, la Dirección de Comunicación planeará cada viernes, una breve visita por la rectoría a fin de que el Rector felicite personalmente a cada uno de los que festejen alguna fecha importante, como un detalle para que el personal se sienta tomado en cuenta.

Meta: Lograr con estas acciones que los empleados se sientan identificados con la máxima autoridad del campus.

3. RELACIONES PÚBLICAS CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Se deberán estrechar lazos entre el Rector Regional y los representantes de los medios de comunicación. Convocarlos a cubrir los eventos más importantes del campus. Garantizar encuentros periódicos de los reporteros que cubren la fuente educativa con el Rector.

Es necesario fomentar una relación fluida y oportuna con los medios de comunicación (prensa escrita, radio y televisión) especialmente de los reporteros que cubran la fuente educativa. Se dará atención y respuesta a las demandas y consultas de los medios de comunicación a fin de lograr y mantener una presencia adecuada en los mismos.

Elaboración de materiales periodísticos para medios de comunicación como boletines de prensa, comunicados oficiales, avisos, anuncios, invitaciones, cartas a los representantes de los medios de comunicación etc.,

Para lograr lo anterior, se sugiere, sostener encuentros frecuentes con los reporteros de la fuente educativa a fin de fomentar una buena relación con los mismos. Para ello, es necesario tener encuentros constantes con los representantes de los medios de comunicación para lograr que entrevisten al Rector de la Región Centro y con ello la publicación de la respectiva nota.

Después de algún encuentro con la prensa se dará seguimiento a los impactos en los medios de comunicación y se hará el envío de las noticias publicadas a las personas o funcionarios de los departamentos de la empresa en los que pueda repercutir la información, ya sea positivamente o en su caso de forma negativa. Se realizarán las Relaciones Públicas de la UVM, el Rector y los representantes de los medios de comunicación, atendiendo siempre de la mejor forma y con diversas atenciones a los reporteros.

Cuando el caso lo requiera se organizarán ruedas de prensa. Además se llevará a cabo una planeación de medios, es decir, buscar espacio en éstos tanto en prensa escrita, radio y televisión. También se efectuarán reuniones de comunicación con determinados targets: medios de comunicación, personas, líderes de opinión del sector etc. que puedan beneficiar de una u otra forma al campus, para ello, se trabajará en la recopilación de información para integrar una agenda de medios de comunicación.

Elaboración y distribución de boletín de prensa (en soporte papel y digital) con las noticias del campus publicadas en la prensa escrita.

Cuando el campus lo requiera se convocará a los medios de comunicación a transmitir o escribir algo sobre UVM, a fin de obtener publicidad gratuita y con ello captación de matrícula.

Metas: Lograr a través de una adecuada comunicación, una excelente relación con los representantes de los medios de comunicación.

Ganar espacios en los medios y crear una imagen favorable de la UVM.

Obtener en el momento que los requiera la UVM (por ejemplo alguna crisis, competencia desleal de parte de otra universidad, etc.,) que los reporteros escriban a favor de UVM.

3.1 Cobertura de eventos.

La Dirección de Comunicación deberá ser la responsable de asegurar la cobertura de los eventos que organicen las diversas áreas del campus, siempre y cuando el evento sea de interés general y cuente con la presencia de personalidades destacadas que tengan poder de convocatoria para la prensa, es decir no se cubrirá cualquier evento que no sea de importancia para los medios.

En caso de ser de interés para la prensa, se convocará a los medios de comunicación a través de la respectiva invitación.

Deberá elaborar y distribuir los boletines correspondientes de cada evento, así como garantizar el buen trato a los representantes de los medios de comunicación, promoviendo y protegiendo la imagen del Rector y de la UVM. Garantizará la toma de fotografías para que se cuente con un archivo de impresiones en papel y digitalizadas.

Posterior al evento se integrarán expedientes que cuenten con la información en papel y en archivos digitales de los eventos y su cobertura como soportes documentales de la memoria de lo que acontece en el campus San Rafael. Se deberá garantizar la realización de un archivo fotográfico del campus respaldado en soporte de papel y en digital.

Metas: Garantizar se publiquen en los medios de comunicación los eventos del campus, siempre y cuando dichos acontecimientos cuenten con la presencia de destacadas personalidades o que se suscite la presentación de algún evento o programa académico de verdadero interés para los medios.

Cumplir al 100 por ciento con la creación de archivos de prensa para San Rafael.

Cuidar la imagen del Rector de San Rafael.

3.2 Cartas de felicitación.

Es necesario elaborar cartas a los reporteros que cubren la fuente en fechas importantes como su cumpleaños, con motivo de fin de año, en el día de la libertad de prensa, etc., las misivas deberán ser firmadas por el rector.

Con ello, se pretende tener un acercamiento más personal con este sector, de ser posible enviarles un obsequio a su casa en fechas también importantes. Sostener encuentros periódicos entre el rector y los medios de comunicación. Se sugiere, que cuando cubran algún evento, como un detalle, se les envíen las fotografías cuando están trabajando.

Meta: Lograr un acercamiento más eficaz con este sector al tener “detalles” que les hagan interesarse más en UVM.

4. COMUNICACIÓN Y RELACIONES PUBLICAS CON DOCENTES

Acciones a realizar: Implementación de diversos mecanismos de información que garanticen su funcionalidad como instrumentos de comunicación con los docentes. Generar Relaciones Públicas con mayor alcance y eficiencia.

4.1 Dialoguemos.

Será el canal inmediato de comunicación entre la Rectoría y los docentes. El medio a través del cual ellos podrán externar ideas, sugerencias, quejas e incluso felicitaciones. Se ubicará un anuncio y buzón en la sala de profesores, en el que se explique brevemente su objetivo para resolver la problemática, si es que existe, que presente este sector. Diariamente se debe efectuar un recorrido por los 2 buzones para responder en tiempo a los docentes.

Meta: Cumplir al 100 por ciento este programa con la respuesta eficaz de las distintas áreas y con el compromiso de la Dirección de Comunicación de realizar eficazmente las acciones antes mencionadas.

4.2 Edición de Material Impreso.

De acuerdo a los requerimientos de las áreas de rectoría, planeación y asesoría académica, la Dirección de Comunicación debe ser la responsable del diseño y elaboración de flayers, dípticos, boletines informativos, comunicados oficiales y cartas de parte de rectoría, cuyo contenido deberá dirigirse a los docentes.

Esta dirección se apoyará en el departamento de Diseño para la impresión del material que se solicite.

Meta: Satisfacer en un 100 por ciento las demandas de las áreas que requieran este tipo de apoyo.

4.3 Elaboración de Mantas.

Con la finalidad de transmitir mensajes a los docentes cuando los tiempos académicos así lo ameriten, se colocarán en lugares estratégicos del campus diversas mantas. Éstas se publican de acuerdo a las necesidades de las diversas áreas y los tiempos escolares, la mayoría son reciclables Es responsabilidad de la Dirección de Comunicación cuidar la imagen de éstas y el contenido de las mismas dirigidas a los docentes; así como salvaguardar este material.

Meta: Que las mantas cuenten siempre con los lineamientos de imagen institucionales. Actualizarlas (cuando el caso lo permita) en los procesos académicos que se requieran. Mejorar el diseño de cada una de estas y hacerlas llamativas para el público al que van dirigidas.

4.4 Boletines Electrónicos para docentes

Los Boletines Electrónicos se realizarán como un mecanismo más de comunicación para informar a los docentes sobre eventos académicos de importancia a los que puedan y deban asistir.

El contenido de los mensajes dependerá de las necesidades de los departamentos y de lo que se pretenda comunicar. Éstos serán enviados a los mail de los profesores a través del área de Soporte Técnico, los envíos serán de acuerdo a las necesidades del campus.

Meta: Lograr que la información llegue al 100 por ciento de los docentes vía su cuenta de la universidad. Modificar el diseño del boletín cada inicio del ciclo escolar.

Conseguir que este medio de comunicación sea eficaz para transmitir información a la comunidad docente.

4.5 Sistema de Tableros Informativos.

El tablero electrónico es uno de los medios de comunicación que se emplean para informar a la comunidad universitaria, entre ésta a los maestros, sobre eventos y en general toda aquella información que resulte del interés de la comunidad docente (mensajes de bienvenida etc.,). La información se deberá modificar de acuerdo a las necesidades del área que solicite este tipo de apoyos.

Meta: Actualizar la información constantemente; se sugiere que cada semestre con el apoyo del departamento de Soporte Técnico se les proporcione mantenimiento.

4.6 Mantenimiento informativo del link dirigido a docentes en la página web.

La página web del campus San Rafael deberá ser el medio por el cual los docentes estén informados sobre todo lo relacionado a las actividades académicas en las que tengan que intervenir o que sean del interés general del sector. Se abrirá un link especialmente para docentes. Con el apoyo de un programador o diseñador web se deberán seguir los lineamientos institucionales.

Meta: Incorporar a los canales de comunicación la página web, como un instrumento rápido y eficaz de comunicación con los docentes.

- b) Actualizar frecuentemente la información.
- c) Lograr ser más competitivos en este rubro

4.7 Campañas de diversos procesos académicos.

Se deberán planear y diseñar campañas de comunicación dirigidas a los docentes, de acuerdo a los requerimientos del campus y de la universidad. Construir campañas de comunicación que permitan de forma constante ofrecer la información necesaria a la comunidad docente para que su desempeño sea más óptimo.

Meta: Satisfacer las demandas de información de rectoría, planeación y asesoría académica.

Efectuar diversos tipos de campañas entre los docentes, de acuerdo a las peticiones de rectoría, planeación y asesoría académica. Para ello, deberán ocuparse los distintos medios de comunicación como la radio interna, flayers, dípticos, tableros electrónicos, página web etc que sirvan para sustentar el impacto que se pretenda obtener.

4.7 Cartas de felicitación a docentes.

Se deberá apoyar al departamento de Factor Humano en la elaboración de cartas de felicitación a docentes por su cumpleaños, por algún bono recibido o suceso de importancia para ellos, firmada por el rector, es decir, tener un acercamiento más personal con este sector.

Meta: Lograr un acercamiento más eficaz con este sector al tener “detalles” que les hagan sentirse más identificados con UVM.

4.8 Mamparas.

De las mamparas que se empleen en el campus, dos de ellas se podrán utilizar (cuando el caso lo requiera) para dar a conocer a los docentes información de interés general para su comunidad, toda vez que se podrán emplear para dar a conocer cada final de semestre a los maestros de excelencia

Meta: Actualizar permanentemente la información publicada por la Dirección de Comunicación.

Supervisar que la imagen que se emplee esté acorde con los lineamientos institucionales.

5. Difusión de la filosofía

Acciones a realizar: Instituir diversos mecanismos de información que garanticen su funcionalidad como instrumentos de comunicación de la filosofía institucional de UVM a sus estudiantes y docentes.

5.1 Campaña de difusión a docentes.

Realizar una campaña de información que involucre diversos mecanismos de comunicación como dípticos, flayers, uso de mamparas y pizarrones y comunicados. También diseñar mensajes claros que sean fáciles de comprender y asimilar por parte de los receptores. Apoyados en la Dirección de Planeación (como concedora del Modelo Educativo) y en el área de Factor Humano, lograr que en los cursos de inducción verdaderamente se logre crear conciencia entre los docentes sobre la importancia de no sólo conocer, sino practicar los valores.

Obtener que introduzcan en sus materias por lo menos un trabajo al semestre en el que aborden la importancia de los valores en la Formación Integral, ello con el apoyo de los departamentos Económico Administrativo y Ciencias Sociales, así como de Asesoría de Rectoría, en tanto que comunicación divulgará la información que se le deba de entregar al docente.

Meta: Conseguir que la planta docente del campus conozca la filosofía institucional para que la transmita adecuadamente a los alumnos.

5.2 Campaña de difusión a estudiantes.

Crear una campaña de información que involucre diversos mecanismos de comunicación y medios como la radio interna, dípticos, flayers, uso de mamparas y pizarrones, comunicados, wall papers etc.,

En una primera etapa dicha campaña abarcará toda la información referente a la Filosofía Institucional, posteriormente ésta se dosificará, transmitiendo poco a poco cada uno de los valores. Se trabajará de manera conjunta con los departamentos económico-administrativo, ciencias sociales y asesoría académica de rectoría, a fin de que los docentes introduzcan en sus materias por lo menos un trabajo al semestre relacionado a los valores, incluso, se puede involucrar a los docentes de idiomas.

Meta: Lograr que estas campañas cumplan con su objetivo de transmitir eficazmente los mensajes entre la comunidad estudiantil en todos los niveles.

5.3 Información para prospectos y padres de familia.

Implementar diversos canales de comunicación como impresos, audiovisuales y digitales dirigidos a estudiantes que intenten ingresar a UVM y a sus padres, a fin de que conozcan la importancia que para nuestra institución tiene la filosofía institucional que contempla los valores. Cuando los jóvenes visiten el campus en busca de información, el área correspondiente deberá de proporcionarles dípticos y flyers en los que se les den a conocer los valores como parte importante de su formación integral.

Si los padres de los prospectos visitan el campus, se les deberá entregar una carta firmada por el Rector Regional en la que se les explique el interés de UVM por formar personas íntegras. Con el apoyo del Centro de Comunicación se pueden realizar videos cortos en tiempo en los que se aborde el tema de los valores de forma amena para que se transmita continuamente en los monitores del campus y en los lugares más concurridos como la cafetería, la plaza del estudiante etc.,

Meta: Generar confianza entre los futuros estudiantes de UVM y sus padres en relación a que están depositando su futuro educativo en una institución que se interesa no sólo por una formación académica sino integral.

CONCLUSIONES

La presente tesina tuvo como objetivo orientar a quienes carecen de experiencia en el rubro de la comunicación organizacional, con respecto a los diferentes mecanismos que pueden implementar en alguna dirección de comunicación de una institución de educación superior privada. El caso abordado, debido a nuestra experiencia profesional fue el del campus San Rafael, de la Universidad del Valle de México (UVM).

Es importante precisar que no solamente la experiencia es suficiente para comprender la comunicación organizacional. Es necesario recurrir a los teóricos que explican y precisan conceptos aplicables al proceso de comunicación de una organización.

Por lo mismo, en el primer capítulo se expusieron los aspectos teóricos básicos en torno a esta especialidad de la comunicación, como lo presenta el actual Plan de Estudios en Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.

Después de la visión teórica, se describió la situación actual de la comunicación en la UVM, la visión presentada estuvo auxiliada en las técnicas de observación y registro de datos. La primera basada en nuestra experiencia profesional, ya que durante dos años presté mis servicios en la citada institución. La segunda técnica se auxilió de los documentos internos de la universidad, desde folletos hasta reportes más detallados.

Debido a nuestra experiencia, a la consulta de diversos materiales impresos y a lo que observamos, consideramos que para lograr que exista continuidad en materia de comunicación en San Rafael, es recomendable que quien asuma la responsabilidad de esta dirección, dé seguimiento a los diversos mecanismos de

comunicación que se han utilizado en los dos últimos años y que han mostrado funcionalidad.

El presente manual será de gran utilidad para perpetuar el proceso de comunicación organizacional que se realiza en el Alma Mater, sobre todo para que quien ocupe su titularidad, conozca el método y el alcance por el cual la comunicación se inserta en los diversos procesos académicos del campus.

Como titular de la Dirección de Comunicación de San Rafael, se pudo comprobar que esta área requiere de más apoyo y de un trabajo constante de posicionar su imagen e importancia en el resto de los departamentos, con la finalidad de lograr más y mejores resultados.

Sin embargo, consideramos que para lograr mayor eficiencia en el área, es necesario que la DC cuente con el apoyo de Rectoría para la contratación de personal con experiencia en comunicación organizacional .

Para consolidar la comunicación en la Región Centro de la UVM, es necesario que los campus Chapultepec, Insurgentes Norte y Roma copien los mecanismos de comunicación interna que lleva a cabo San Rafael, especialmente cuando no cuentan con un especialista en el rubro.

El reto en esta materia, es regionalizar el departamento como tal en los tres campus restantes, para alcanzar óptimamente este objetivo es necesario la extensión de estos procedimientos y qué mejor manera que empleando el manual que se ha propuesto.

Este manual de lenguaje sencillo, abarca tips y recomendaciones de los procesos que deben efectuarse en la comunicación organizacional que han dado resultado al aplicarse en San Rafael y en otras organizaciones.

El documento pretende ser una herramienta útil de trabajo cuya finalidad es consolidar y dar lugar al cumplimiento de objetivos y metas en lo referente a la comunicación organizacional.

El manual contiene una descripción detallada de los mecanismos que se deben seguir para lograr que los procesos de comunicación fluyan de manera acertada, en cada uno de los asuntos académicos en los que debe participar el área.

Se abordan los orígenes de la UVM ya que es importante que el trabajador conozca a la institución, para después entender la importancia de la comunicación en los asuntos académicos en los que debe formar parte.

Se sugiere que al manual se le anexasen los nuevos procesos escolares en los que comunicación debe insertarse en cualquiera de los campus de la Región Centro, a fin de contar siempre con un documento actualizado en beneficio de quien desee ponerlo en práctica.

La importancia de este documento es que es único en la Región Centro y en la UVM, ya que no existe documento alguno al respecto. La que esto suscribe constató esta situación a través de la biblioteca y de la búsqueda de documentos oficiales, verificando que la Dirección de Comunicación en San Rafael, no contaba con planeación antes del año 2002.

Por lo anterior, se espera que este manual ayude a mejorar los mecanismos de comunicación que pueden implementarse en esta institución y expandirse a los campus que no cuentan con una Dirección de Comunicación o con un especialista al respecto.

Ello, agilizará el proceso de capacitación para las directoras de mercadotecnia de Insurgentes Norte, Roma y Chapultepec y ahorrará tiempo el titular de

comunicación en San Rafael para lograr concretar la regionalización del área en la Región Centro de la UVM.

Profundizar en el tema de comunicación organizacional, que como señalamos, es la responsable de integrar a los empleados de una empresa a los objetivos que ésta persigue, nos permite comprobar que este tipo de manuales son el documento ideal para que el trabajador realice mejor sus funciones.

Otro objetivo del presente trabajo fue dar a conocer la importancia de las Relaciones Públicas y de la Comunicación Organizacional, como actividades fundamentales para crear y cuidar una imagen positiva de una institución.

Además, es recomendable que el manual continuamente se enriquezca para hacerlo un documento más actual y eficaz y con ello facilitar el desempeño de las funciones del área.

Como hemos visto, este manual pretende demostrar cómo la comunicación organizacional desempeña un papel muy importante en las empresas, debido a la necesidad que tienen de tener especialistas en la materia que sean competentes para diagnosticar, planear y ejecutar estrategias de comunicación.

Al concluir la presente propuesta, consideramos que ésta es el principio de la capacitación que deben recibir en UVM quienes tengan la responsabilidad de dirigir la Dirección de Comunicación en cualquier campus.

Lo anterior si tomamos en cuenta que a casi 44 años de haber sido fundada, la Universidad del Valle de México se ha consolidado como una institución de educación superior reconocida a nivel nacional e internacional; por ello debe de estar actualizándose constantemente en sus diversas áreas. Éste, fue otro de los motivos por los cuales nos interesamos en realizar este trabajo, ya que hace

apenas una década que la Dirección de Comunicación comenzó a tener su actividad como tal en UVM.

Ello no es de extrañar, ya que hace pocos años relativamente, que el concepto de comunicación organizacional y su estudio ha ido en aumento.

Finalmente, se presentan en el manual las acciones a realizar para el público interno y externo del campus San Rafael que abarcan cinco programas como son el dirigido a la comunidad estudiantil, docente, trabajadores, medios de comunicación y el de relaciones públicas que va dirigido a los anteriores sectores.

Así, el presente documento pretende ser una herramienta útil con la que el Campus San Rafael y el resto de los planteles que conforman la Región Centro, fortalezcan los procesos de comunicación a su interior para consolidar la regionalización en ese ámbito

BIBLIOGRAFÍA

- ARRAS, Ana María, Comunicación Organizacional, Universidad Autónoma de Chihuahua, 1990.
- ARRIETA, Erdozain Luis, Un concepto de Comunicación Organizacional, México, Diana, 1991.
- BARBOSA, Cano Erasmo, Calidad Total para las Juntas y Reuniones, México, McGraw-Hill, 1993.
- C, Jackson Peter, Comunicación Corporativa para Ejecutivos, Compañía Editorial Continental, 1993.
- CEES, BM. Van Riel, Comunicación Corporativa, Pearson Educación, Madrid, 2000.
- CHRUDEN, Erherbert J. y SHERMAN, Arthur W., Administración de Personal, Editorial C.E.C.S.A., 1997.
- D'APRIX, Roger, La Comunicación Clave de la Productividad, Grupo Noriega Editores, 1992.
- DÁVILA, Anabella, Cultura en las Organizaciones Latinas, Siglo XXI. México 1999.
- FERNÁNDEZ, Collado Carlos; La Comunicación en las Organizaciones, Editorial Trillas, 1995.
- GOLDHABER, M Gerald, Comunicación Organizacional, Diana, 2001.

- HOMS, Quiroga Ricardo, La Comunicación en la Empresa, Grupo Editorial Iberoamerica, 1990.
- MAIL, Robert P, Alianzas de Aprendizaje Organizacional, México, Editorial Panorama, 1996.
- MARTINEZ, de Velasco Alberto y NOSNIK Abraham, Comunicación Organizacional práctica, Trillas, 1995.
- MERCADO, H Salvador, Relaciones Públicas, Editorial PAC, México, 2003.
- MIRANDA, Vanegas Ofelia Teresa, La importancia del manual de organización para la empresa, TESIS, UNAM, México 1996.
- R. Terry, George y Franklin, Principios de Administración, Cía. Editorial Continental, S.A. de C. V.
- RAMOS, Padilla G Carlos, La Comunicación un Punto de Vista Organizacional, Trillas, 1991.
- REBEIL, Corella María Antonieta y RUIZSANDOVAL, Resendiz Celia, coord., El Poder de la Comunicación en las Organizaciones, Plaza y Valdés, México, 2000
- ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice may, México. 1998
- RODRÍGUEZ, Mancilla Darío, Gestión Organizacional: Elementos para su estudio, Editorial Plaza y Valdés, México, 1996.

- UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO, Compendio, 35 años de Tradición Educativa 1960-1965, impresión UVM.
- ENTREVISTAS
- BARRERA, Ruíz Juan Carlos, Director de Ciencias Sociales, Arte y Humanidades, enero de 2004 en su oficina.
- MALDONADO, Torres Martha, Directora de Mercadotecnia, Campus San Rafael, febrero de 2004 en su oficina.
- Diversas entrevistas con trabajadores del campus San Rafael, entre febrero y marzo del 2004, a petición de los mismos omitimos sus nombres y cargos.