



**TESIS**

**“UNA PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA  
LOS PÚBLICOS INTERNOS DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE LA  
UAGro”.**

**QUE PRESENTA**

**LCC. ANA GABRIELA HERNANDEZ CUEVAS**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN COMUNICACIÓN  
ESTRATÉGICA Y RELACIONES PÚBLICAS**

**DIRECTORA DE TESIS**

**MC. MAYRA ADRIANA BRAVO ORGANIS**

**CONSULTANTES**

**DRA. PATRICIA DURÁN BRAVO**

**DRA. NORMA ANGÉLICA SEVILLA MUÑOZ**

**DRA. NEYSI DEL CONSUELO PALMERO GÓMEZ**

**CHILPANCINGO DE LOS BRAVO, GUERRERO. JULIO 2018.**

## **DEDICATORÍA**

Esta tesis se la dedico a dos seres muy importantes en mi vida, quienes a cada momento me dieron aliento para continuar y no desistir ante las adversidades que se presentaron en el camino, mi madre y mi esposo. A mi papá quién no está físicamente junto a mí, pero siempre en cada recuerdo vivido lo llevo conmigo y sé que él está muy orgulloso de ver que lo que fue un sueño para los dos, hoy es una realidad.

A todos los maestros que con su esfuerzo y dedicación son parte de la co- construcción del conocimiento, con el cual hoy este proyecto ha sido un éxito. En especial a mi Directora de tesis, gracias por su cariño y apoyo incondicional en todo momento dedicado a este sueño.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>05</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEORICO</b>	<b>06</b>
1.1. GESTION DE INTANGIBLES	07
1.2. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	10
1.3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	14
1.3.1. TIPOS DE COMUNICACIÓN	14
1.4. COMUNICACIÓN INTERNA	15
1.4.1. REPUTACIÓN	18
1.4.2. CULTURA ORGANIZACIONAL	19
1.4.3. CLIMA ORGANIZACIONAL	19
1.4.4. IDENTIDAD INSTITUCIONAL	20
1.4.5. IMAGEN INSTITUCIONAL	20
1.4. PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA GERENCIAL Y NUEVOS RETOS DEL COMUNICADOR EN LAS ORGANIZACIONES	21
<b>CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>25</b>
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
2.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	25
2.3. OBJETIVO GENERAL	26
2.3.1 OBJETIVOS PARTICULARES	26
2.4. ENFOQUE	26
2.5. PREMISA	27
2.6. MÉTODO	27
2.6.1. ESTUDIO DE CASO	27
2.7. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	29
2.8. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	31

<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>32</b>
3.1. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL	32
3.2. RESULTADOS DEL FOCUS GROUP	41
3.3. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS	45
3.4. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO	46
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>49</b>
<b>PROPUESTA</b>	<b>52</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>79</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>82</b>

## INTRODUCCIÓN

Las actividades de planeación estratégica y comunicación que realizan las universidades contemporáneas, se desarrollan en un entorno de gran complejidad, caracterizado por la globalización, el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, la centralidad del conocimiento y su gestión, y por la intensidad y dinamismo de los cambios internos y externos. El plan de comunicación obliga a la empresa a analizar sistemáticamente el uso que hace de la comunicación, hacia dónde debe ir, cómo comunica su visión, generar un concepto de comunicación, entendiéndola desde la perspectiva de la planificación. De acuerdo con Nosnik(2006) señala que un plan de comunicación es la versión institucionalizada y permanente de proveer a toda organización la información y los diálogos que requiere para poder cumplir con sus propósitos y servir a la sociedad con la productividad que necesita.

El presente trabajo busca fortalecer y articular la comunicación interna de las oficinas centrales de la UAGro (Rectoría), estableciendo procesos de transmisión de información a través del correcto flujo de la comunicación. Fomentando el intercambio de información (comunicación) en toda la organización, fortalecer la identidad de la universidad en los trabajadores. Así como desarrollar y mantener las relaciones interpersonales para una mayor productividad laboral, reforzando la integración e involucramiento entre las distintas áreas de la Rectoría para el logro de los objetivos de la institución.

## **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se presentan los principales argumentos teóricos en los cuales se sustenta el porqué de los conceptos de gestión de intangibles, comunicación estratégica y comunicación interna como pilares en la pertinente construcción y comprensión de los elementos que conciernen la presente investigación. A partir de aportes de carácter académico se extrajeron conceptos idóneos para incrementar el proceso argumental teórico e identificar la viabilidad y pertinencia de ser implementados en el diseño del plan de comunicación estratégico para los públicos internos de la Rectoría. Las categorías establecidas para la estructura del marco teórico son las siguientes: Gestión de intangibles, comunicación estratégica, comunicación organizacional: tipos de comunicación, comunicación interna: reputación, cultura organizacional, clima organizacional, identidad institucional e imagen Institucional, plan de comunicación estratégica: estructura del plan de comunicación, beneficios del plan de comunicación interna.

## 1.1. GESTIÓN DE INTANGIBLES

Es la teoría de recursos y capacidades (TRC) la que proporciona los postulados básicos para el desarrollo del cuerpo teórico sobre intangibles, señalan Núñez y Rodríguez en su artículo “Gestión de Recursos intangibles en instituciones de educación superior”. Esta teoría plantea que, las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado.

Al analizar investigaciones generadas en este contexto, se puede observar que existe una gran variedad de términos de aspectos relativos a los intangibles. Por lo que no existe consenso sobre sus definiciones.

En consecuencia, se considera que la organización cuenta con activos intangibles y por otra parte con recursos intangibles.

Según Villafañe (2005). “Los activos intangibles se pueden evaluar con criterios económico financieros (los que emanan de la doctrina y la normativa contable) pero no así los recursos intangibles que sí son evaluables en términos económicos aunque no con los criterios de contabilidad financiera.

En este sentido se puede considerar que una de las principales fuentes de valor de una organización son los recursos intangibles como lo es la marca, la gestión del conocimiento el capital intelectual o la responsabilidad y la reputación corporativa. Son pues los recursos intangibles la clave para la sostenibilidad de nuestra organización. Siendo así, la única fuente real de ventaja competitiva que puede ser sostenido en el tiempo.

Una de las principales clasificación de los recursos intangibles la hace Villafañe (2005), quién la clasifica en tres tipos: Los activos no financieros de las organizaciones, los asociados al conocimiento y los que son resultado de una relación estable y eficaz con sus stakeholders.

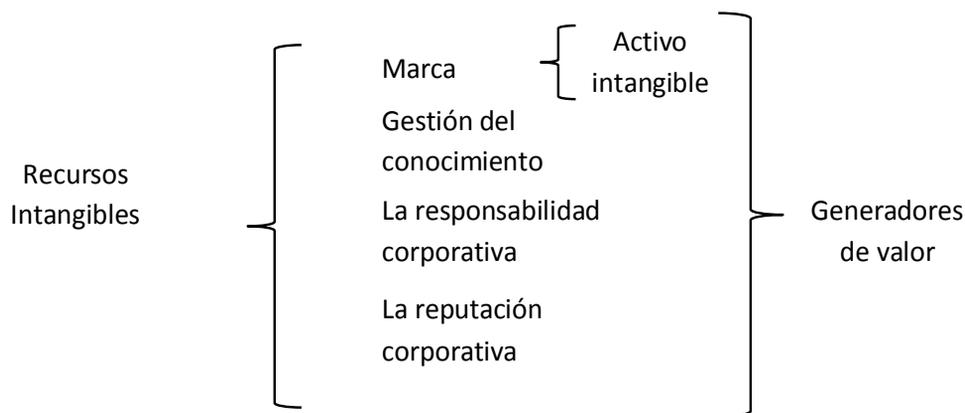


Imagen 1: Fuente: Elaboración propia. Tipos de activos intangibles.

En el cuadro anterior se puede observar que desde la práctica de la gestión profesional de los intangibles, estos cuatro elementos: la marca, la gestión del conocimiento, la responsabilidad corporativa y la reputación corporativa son recursos intangibles que requieren ser prioridad para la alta gerencia, puesto que estos son los generadores de valor de la empresa u organización. Si bien es cierto que estos recursos intangibles no admiten una evaluación económica financiera, requieren ser gestionados porque de esa gestión depende, según Villafañe (2005) en gran medida el valor que pueda llegar a alcanzar la organización.

Un recurso intangible como la marca o la reputación es un recurso inimitable, es único, por lo que el valor de los intangibles radica en su capacidad de diferenciación, no se pueden copiar. Así mismo los intangibles generan fidelidad de todos los stakeholders de la empresa, por esa capacidad de crear empatía y atracción emocional resultando determinante en sus decisiones.

Por otra parte Villafañe (2005) hace referencia de la importancia de cuatro aspectos críticos sobre la gestión de intangibles en una empresa y son los siguientes:

1. La visión estratégica que debe orientar la gestión empresarial, incluidos los intangibles.
2. Un sistema de evaluación de los recursos intangibles.

3. La integración de la gestión de los intangibles en la cadena de valor de la empresa.
4. Implementación de estrategias de comunicación de los recursos intangibles

La gestión de los recursos intangibles señala, responde a la misma visión estratégica de la empresa y su misión requiere generar valor para su empresa (valor en forma de conocimiento, lealtad de clientes o empleados, de reconocimiento de productos o de la solvencia financiera).

Este autor fundamenta sus teorías en que:

“los intangibles provienen de la dirección estratégica, debido a que la gestión del conocimiento y todos los intangibles crean procesos de generación de valor y resalta que estos recursos sólo tienen relevancia con la comunicación, orientada a fortalecer la imagen, marca, responsabilidad social y reputación de las propias compañías. Cabe resaltar que la perspectiva propuesta por el autor está alineada con el marketing”.

La gestión de los intangibles en las Instituciones de Educación Superior (IES) es de importancia decisiva, más que en otro tipo de organizaciones, esto se debe a que las metas de una IES es la producción y la difusión del conocimiento, por lo que se invierte primordialmente en recursos humanos, es decir en recursos intangibles.

Puesto que dentro de las misiones de la IES es formar capital humano, capaz de organizarse de forma innovadora, con capacitaciones para actualizarse generando red de relaciones entre la universidad y los diferentes sectores (empresarial, gobierno, Ong's, etc) siendo pues los portavoces de la gestión de todos los recursos intangibles de la organización.

Así se tiene que los recursos intangibles necesitan de los procesos de comunicación para poder ser manejados eficientemente de forma tal que se puedan establecer

políticas de gestión estratégica para los mismos en pro de la eficiencia organizacional. Y así la organización pueda tomar decisiones estratégicas enfocadas a maximizar los intangibles que posee.

## **1.2. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

La estrategia en la comunicación señala Herrera (2014) ha adquirido un mayor posicionamiento empresarial u organizacional, gracias a su valoración actual en recursos intangibles, como marca, reputación, imagen, responsabilidad social, talento, conocimiento y capital organizacional.

La Nueva Teoría Estratégica, según Torres (2010), preferencia también los factores relacionales e intangibles sobre los económicos, al permitir que el diseño de estrategias de comunicación sea más acorde con una visión social (humana), poniendo en primer plano los procesos cognitivos o valorativos, es decir, los relacionados con el conocimiento, la moral, la categorización, con el fin de aplicar el saber de forma crítica, o lo que denomina la nueva teoría estratégica como la habilidad de “estrategar”, o de liderazgo en la toma de decisiones.

La Comunicación Estratégica es un punto de encuentro teórico del Pensamiento Estratégico y la Comunicación Organizacional, Nosnik (2009) llega a considerarla como un paradigma emergente, Scheinsohn (2010) como un nuevo método de gestión y desde la perspectiva de Pérez (2012) como una nueva teoría estratégica desde la comunicación. Saldaña (2012) señala que la conformación de este cuerpo teórico se nutre de los enfoques europeos, entre los que destacan el de la Reputación Corporativa y la Gestión de Comunicación.

La comunicación estratégica es entendida por Meyer (2009) como una metodología que busca comprender las condiciones externas imperantes, coordinar y aprovechar integralmente los recursos internos, diseñar políticas integrales y gestionar planes para desarrollar el conocimiento institucional, fortalecer la competitividad y consolidar la reputación.

En este sentido el área de la comunicación para Margarida Kunsch (2014) deja de tener una función meramente táctica y pasa a ser considerada estratégica. Esto es, ella precisa llevar en cuenta la cuestión humana y agregar valor a las organizaciones.

Al hacer estratégica la comunicación es de suma importancia tener en cuenta las posibles decisiones/reacciones de los públicos objetivo, tanto internos como externos, de ello depende la capacidad para resolver problemas o maximizar oportunidades dentro del contexto o tendencia actual.

Así pues se considera, que la comunicación estratégica es una línea de propósitos planeados que ayuda a determinar los procesos más pertinentes para lograr con éxito unos objetivos previstos. En este sentido Pérez (2011) señala que “al hacerse estratégico lo comunicativo deja de ser instrumental para volverse constituyente de la propia organización, de su cultura y de su reputación, de su rumbo”.

De esta forma Scheinsohn (2010) señala que la Comunicación Estratégica se instala en la dimensión política de las organizaciones, buscando perfilar una estrategia global en la que se articulen todas las comunicaciones de nivel táctico, gestionándolas como un sistema integrador, sinérgico y coherente.

Por ello el componente diferencial de la comunicación como valor estratégico para Rafael Alberto Pérez (2011) consiste en pasar de informar a crear valor, de la gestión de medios a la capacidad de gestionar mensajes y significados, lo cual requiere de la construcción de espacios de diálogo para lograr persuadir a sus públicos o audiencias en un proceso de interacción permanente, directa, relacional y humana. Para que la Comunicación se convierta en una fortaleza permanente de la organización debe surgir de la identidad institucional y sustentarse en una cultura propia.

El autor afirma, que la comunicación debe ser estratégicamente más cualitativa, hermenéutica, integradora, multicultural, convergente, relacional e incluyente que geométrica.

Para entender la comunicación como estratégica Salazar (2014) propone una metodología creativa, un modelo en construcción y es el siguiente:

- Reconocer el entorno como un todo
- Problematizar a partir de una situación y buscar posibles respuestas
- Identificar sin pretensiones el núcleo del problema o el valor de la problemática
- Constatar los antecedentes y efectos de la problemática identificada en la comunicación
- Diagnosticar la situación problema con una perspectiva estratégica
- Reconocer, desde la problemática, formas de entenderla e identificar espacios para su validación (medidas de impacto)
- Evaluar el impacto sobre el entorno social en el cual se plantea el problema
- Hacer propuestas a través de un plan estratégico de comunicación que permita mitigar el problema planteado
- Recoger datos del resultado del proceso aplicado para sistematizar la aplicación e impacto del desarrollo de la estrategia
- Valorar los resultados frente a indicadores previamente definidos, sobre los que se puedan constatar evidencias y resultados de la situación problema a partir de la metodología aplicada.

En este punto se retoma el aporte que da Pérez (2014) dentro de los 7 cambios que propone la Nueva Teoría Estratégica (NTE) propone que la comunicación sea la matriz unitaria desde la cual repensar y reformular una estrategia general de la organización.

Para ello se requiere de un personaje que articule la NTE. En este contexto Antenazana (2014) señala que el director de comunicación (DIRCOM) juega un rol protagónico como su principal articulador. La tarea central del DIRCOM implica estrategar, no limitarse a ser un coordinador de labores repetitivas de comunicación externa con y para los medios de comunicación, hacer comunicación señala el autor es “la realización de procesos de diagnóstico, de planificación, de hacer estrategia,

de poseer habilidades para ejecutarlas y medir resultados”. Supone asumir el papel gerencial, su labor coordinadora e integradora con las demás áreas funcionales de la organización, utilizando la comunicación como su herramienta de gestión. La organización requiere ser vista como red de innovación y de significación, en lo que Pérez (2009) señala que “la organización es el gran sujeto colectivo de la estrategia”.

Entre las Responsabilidades del DIRCOM está tomar conciencia de que se juegan la sustentabilidad de la organización en la:

- Reputación
- Credibilidad
- Imagen pública
- La cultura
- La afinidad ciudadana.

También tiene una responsabilidad Funcional: cumplir con eficacia una función social positiva.

Y responsabilidad comunicacional: desarrollar una narrativa, construir un sentido positivo, así como producir un efecto de buena imagen y crear compromiso entre público externo e interno.

Massoni (2014) señala que las competencias del comunicador (DIRCOM) necesitan desplazarse a otros registros, se tiene que aprender a escuchar lo colectivo, lo macro social, aprender a ver escenarios, a trabajar con sistemas que se auto organizan, porque no sirve la idea exclusiva de la transferencia de información como una verdad única, en esta dimensión informativa estamos entrenados, pero esa herramienta ya no es suficiente.

### **1.3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Por comunicación organizacional Trelles (2004), entiende a las actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la misma, por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación y con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización.

Para Fernández (2002) es “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.

Trelles (2004) y Fernández (2002) coinciden en identificar a la comunicación organizacional como el estudio de los procesos comunicativos entre los miembros de la organización y entre ésta y su medio o sociedad. En este contexto es de suma importancia la coherencia e interrelación entre la comunicación interna y externa para el adecuado desarrollo de la organización.

#### **1.3.1. Tipos de Comunicación**

Existen dos tipos de comunicación organizacional: la comunicación interna y externa. La comunicación en las organizaciones requiere ser entendida de forma integral, viabilizando de manera permanente la construcción de su cultura e identidad y marcando un estilo propio de proyectarse exteriormente, construyendo así su imagen.

Es así como la comunicación toma real importancia y se convierte en el eje de la gestión del cambio organizacional, impulsando el desarrollo y aprendizaje de la organización sobre sí misma y su entorno. Para Fuentes (2011) la gestión de

comunicación e información favorece el establecimiento de vínculos estratégicos, contribuye a generar relaciones sólidas, fluidas y basadas en objetivos específicos que puedan perdurar en el tiempo y que le permita a la organización generar un espacio de intercambio con sus diferentes públicos

#### **1.4. COMUNICACIÓN INTERNA**

Para que una organización funcione a la perfección, se requiere tener una eficaz “Comunicación Interna”. Por lo tanto, la comunicación interna es aquella que se da en el interior de la organización, con los trabajadores. De ahí la importancia de que el primer público en el que se requiere pensar para lograr los objetivos y metas trazadas en la organización sea el equipo humano que sustenta la organización.

Hacer comunicación interna no se limita a hacer solo medios de comunicación interna, existe también la comunicación que trasciende los medios. Por ello la importancia de resaltar que es necesaria la comunicación interna, puesto que sin comunicación no hay actividad organizada.

Fernández Collado (2002) y Trelles (2004) definen a la comunicación interna como: El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan bien informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

En este contexto Núria Saló (2012) señala que la comunicación interna es un elemento indispensable de regulación y estabilización que ayuda a poner en evidencia problemáticas organizacionales, resolver hechos y acontecimientos imprevistos e inesperados, así como responder tácticamente y rápidamente a la diversidad de situaciones y nuevas realidades en las que se encuentra involucrada la organización.

Formanchuk (2014) señala que hablar de comunicación Interna es la “Co- creación de la comunicación interna, se requiere de un trabajo del comunicador interno que empodere a sus colaboradores, para que ellos sean los encargados de la comunicación interna y que se sientan responsables de ella, establezca estrategias, que sea un facilitador de diálogo y así generar una comunicación interna co-creada de cara al futuro”.

Es fundamental hacer uso de la planeación estratégica comunicacional interna para el logro de excelentes resultados en la organización. Se requiere hacer énfasis en la bidireccionalidad e intercambio de la comunicación, en establecer un feedback activo con los empleados, para motivar y dinamizar su labor diaria.

La CI de toda organización, requiere de una definición y consecución de una Identidad corporativa, que involucre los públicos internos y externos en el conocimiento de su filosofía, valores, personalidad y cultura.

En este contexto Joan Costa (1992) afirma en su documento Identidad Corporativa que la comunicación interna debe ser clara, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad.

Fernández (2009), indica que la comunicación interna se divide en 3 dimensiones, estos son: la comunicación descendente, la comunicación ascendente y la comunicación horizontal.

-Comunicación Descendente: La comunicación fluye desde los niveles más altos hasta los niveles más bajos de una organización, tiene un carácter directivo y trata de mantener informadas al personal para que estos sean eficientes, la mayoría de veces la comunicación son por medios escritos.

Los medios más utilizados son los:

2. Documentos administrativos: Se denomina a todo documento de carácter oficial dentro de la organización.

3. Políticas y Procedimientos: Son las normas internas de la organización, seguido de los procesos para actuar.
4. Retroalimentación e información ideológica: Todo proceso de volver a fortalecer alguna acción o actividad de la organización.

-Comunicación Ascendente: Se considera así cuando la comunicación fluye desde los niveles más bajos hasta los niveles más altos de una organización, se encuentran en espacios participativos y democráticos sin embargo a menudo los jefes entorpecen esta comunicación filtrando y no transmitiendo la información a los gerentes o directivos. La comunicación en este tipo puede ser formal o informal. Trelles (2004) indica que la comunicación formal nos da una visión clara de los causes de traslado de información planeados por la organización. Por otro parte la comunicación informal es aquella información que se da a través del rumor entre los empleados.

Los medios más utilizados son:

5. Reporte de funciones: Son los informes que hace el personal del área operativa a los jefes y estos a los gerentes.
6. Reporte de quejas y sugerencias: Son las críticas positivas o negativas que realiza el personal subordinado a la organización.
7. Sondeo de Opinión: Se denomina a así al proceso en el cual los trabajadores comentan y se expresan sobre sus jefes.

-Comunicación horizontal: Constituye uno de los flujos de información organizacional más importante porque permite intercambiar informaciones (escrita o verbal) en un mismo nivel de área o entre áreas distintas y cargos distintos de manera simultánea, permitiendo mejorar procesos interdepartamentales y mejorar tomas de decisiones que involucran distintas áreas de trabajo.

Los medios más utilizados son:

- Memorándum, Cartas: Documentos formales que se emiten de una área a otra para solicitar o autorizar una determinada acción.
- Interacciones entre áreas de trabajo: Se considera al involucramiento del personal de diferentes áreas sin importar el orden jerárquico.
- Grupos de trabajos: Se trabaja en grupos con el propósito de hacer mejor e intercambiar ideas para tomar mejores decisiones.

Entre los elementos clave de la comunicación interna se tienen los siguientes:

#### 1.4.1 Reputación

La reputación corporativa, de naturaleza holística, según diversos autores entre ellos Ferrari (2013) y Villafañe (2012) es el recurso intangible más importante de una empresa en la actualidad porque constituye una fuente de valor para cualquier organización, constituye un escudo ante las crisis.

La reputación corporativa es el resultado de la habilidad de una empresa para relacionarse con los públicos, la unión racional y emocional entre la compañía y sus stakeholders. Se considera como la imagen sistemática que los stakeholders han construido de esa compañía a lo largo del tiempo. Es una etapa superior a la imagen y refleja la percepción del carácter de una empresa no solo de la excelencia de sus productos.

Villafañe (2012) señala que la reputación implica una triple dimensión.

8. Dimensión axiológica: alude a los valores culturales de la organización, un planteamiento ético en su relación con terceros, su responsabilidad con la sociedad.
9. comportamiento corporativo comprometido a lo largo del tiempo con relación a los clientes, empleados y accionistas.
10. actitud proactiva de la organización en la gestión y en la comunicación de la reputación.

La reputación corporativa según Villafañe (2004) es la expresión de la identidad de la organización y del reconocimiento de su comportamiento corporativo, la imagen proyecta su personalidad corporativa y es, en este sentido, el resultado de la comunicación en todas sus formas. Es decir, la reputación sería el resultado de la identidad corporativa.

#### **1.4.2. Cultura organizacional**

Trelles (2002) hace énfasis en que los enfoques contemporáneos conciben la cultura como esencia de la organización, como conformadora de sentido. La cultura organizacional ofrece una interpretación compartida de la realidad que facilita la habilidad de organizarse, promueve el sentido del orden y la lógica que simbólicamente constituye la organización.

En este enfoque Pizzolante (2003) señala que la cultura organizacional se convierte en un diseño estratégico interno, cuando se constituye en elemento básico de orientación de la gestión, es decir, cuando se dirige a la empresa por la cultura, lo que significa pasar de un sistema espontáneo a un sistema orgánico de gestión.

#### **1.4.3. Clima organizacional**

Méndez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

#### **1.4.4. Identidad corporativa**

Para Costa (2001) la identidad es un potencial de desarrollo inscrito en los cromosomas de la organización, que le son transferidos por sus fundadores emprendedores, y el cual debe concretarse y materializarse mediante la gestión de la cultura, con el fin de edificar una personalidad exclusiva.

La Identidad Corporativa es el reflejo de la empresa en su totalidad y, sobre todo, lo que la diferencia del resto: es un instrumento fundamental de la estrategia de la empresa y de su competitividad, donde su elaboración y gestión operativa no es solamente cuestión de diseño y visibilidad, sino que se manifiesta por medios verbales, culturales y ambientales, constituyendo un ejercicio esencialmente pluridisciplinar.

Villafañe (2004) señala que la Identidad Corporativa visual, verbal y ambiental, están ceñidas a tres estrategias diferentes, las cuales se implementan dependiendo la estructura corporativa y evolución de la empresa.

#### **1.4.5. Imagen institucional**

Al respecto Van Riel (1997) citado por Irene Trelles nos dice “Desde la perspectiva de la comunicación corporativa toda forma de comunicación es considerada para la potencial orquestación hacia la coherencia total. La filosofía base que fundamenta esta idea podría describirse como la que dirige la política de comunicación de la empresa desde dentro del triángulo “estrategia - identidad - imagen institucional”.

En este sentido Justo Villafañe (1997) nos aporta el sistema de gestión de comunicación más sólido y coherente, para ello se apoya en lo que denomina gestión de imagen, que concibe la gestión de comunicación corporativa como una actividad cuyo objeto es el control de la imagen a través de una práctica comunicativa integral y programada.

## **1.5. PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA GERENCIAL Y NUEVOS RETOS DEL COMUNICADOR EN LAS ORGANIZACIONES.**

Es fundamental hacer uso de la planeación estratégica comunicacional interna para el logro de excelentes resultados en la organización. Se requiere hacer énfasis en la direccionalidad e intercambio de la comunicación, en establecer un feedback activo con los empleados, para motivar y dinamizar su labor diaria.

El plan de comunicación es un engranaje que vincula las necesidades y proyecciones de una organización en términos de comunicación. De acuerdo a lo anterior, se debe hacer de la participación activa de los trabajadores un ejercicio efectivo de la articulación de la comunicación con sentido estratégico.

La efectividad de la comunicación depende cada vez más de su planeación estratégica. La planeación de la comunicación redefine el papel del comunicador en la organización. Así pues, elaborar un plan no significa solo construir escenarios prospectivos de largo plazo, es un método según Libaert (2010) para mejorar la coherencia de las acciones que te lleven a cumplir tus metas planteadas.

El plan a diferencia de otros recursos de la organización es un método que integra la comunicación a la estrategia global de la organización. En este sentido Libaert (2010) señala que establecer objetivos, formular estrategias y planificar, son aspectos fundamentales de la comunicación y así poder considerarla en un nivel equivalente al de los demás componentes de la organización. Siendo su principal meta, ser un instrumento operativo que proporcione la agenda y programación de las acciones futuras.

La planificación estratégica de la comunicación no es un proceso complejo, costoso ni le exige mucho tiempo a la organización. La planificación ofrece ventajas que hacen proporcionar sentido y descripción de las operaciones de relaciones públicas o las campañas de imagen. Según Libaert (2010) hay diez razones que sustentan esta decisión y son las siguientes:

1. Proporciona el marco general para las acciones
2. Incrementa el valor de la comunicación dentro de la administración
3. Aclara el papel de la comunicación en la actividad de la organización
4. Abre la oportunidad para el debate interno y puede someter a revisión las decisiones obsoletas
5. Combate la idea de la contaminación concebida como una herramienta
6. Permite el monitoreo, el control y la evaluación
7. Permite la anticipación y el enfoque proactivo
8. Facilita la jerarquización de las prioridades en las acciones programas
9. Evita las revisiones puntuales
10. Legitima las asignaciones presupuestales en caso de cambio de rumbo

Es el plan de comunicación el documento más estratégico, se compone de tres partes el estudio de la situación, el objetivo estratégico y las acciones correspondientes a este objetivo.

Siguiendo a Capriotti (2009), Son tres las fases para una planificación sistemática y coherente de la comunicación corporativa:

- a) Investigación.
- b) Planificación.
- c) Implementación.

Estas etapas forman un ciclo, al finalizar el proceso se requiere volver a comenzar desde la primera etapa para evaluar e identificar los errores y corregir o destacar elementos que se hayan pasado por alto. El plan de comunicación deberá actualizarse y analizarse periódicamente.

- **La primera fase llamada investigación**, está se trata de hacer un análisis de los públicos, de la información y los canales de comunicación (qué y cómo se está comunicando desde la organización) (qué y cómo reciben e interpretan los públicos. Esta auditoría estará compuesta por dos tipos de estudios: la auditoría de emisión y la auditoría de recepción.
- **La segunda fase es la planificación**, aquí es donde se deben de tomar las decisiones para implementar todo el proceso. se deberán definir y establecer los públicos, los objetivos, la estrategia global, las acciones tácticas y la programación de las acciones de comunicación.
- **Fase tres: etapa de implementación**, se pone en marcha tanto las acciones como las actividades planificadas y programadas en la etapa anterior. Es muy importante dar seguimiento para asegurar su correcto desarrollo.

En las conclusiones se evalúa el plan de comunicación. Tal evaluación se realizará valorando toda la acción desarrollada previamente; partiendo de la correcta valoración, se podrá establecer el grado de éxito alcanzado.



**Imagen 2:** Capriotti, fases para una planificación sistemática y coherente de la comunicación corporativa

## **CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO**

En este apartado de la investigación se describe la metodología, las técnicas, métodos y el muestreo a utilizar para la obtención de la información y así generar el análisis de dicha organización.

### **2.1. Planteamiento del problema**

En la actualidad se desconoce la existencia de un plan estratégico de comunicación interna en las oficinas centrales de la universidad (UAGro) “Rectoría”, esto denota poca madurez en torno a la planificación de la identidad y comunicación institucional entre el público interno y por ende, una inexistente monitorización de las acciones en este sector.

Estos datos evidencian un bajo nivel en los procesos comunicativos internos y el fortalecimiento de la identidad institucional, por ello consideramos una necesidad prioritaria diseñar un “Plan de Comunicación Estratégica para las Oficinas centrales de la UAGro”, que fijen y guíen la política y acciones de comunicación de la Máxima casa de Estudios de Guerrero, de tal forma que se solidifique su identidad corporativa, y esto contribuya a generar una imagen organizacional positiva que siga fortaleciendo su reputación.

Por lo ya expuesto nos hacemos el siguiente planteamiento: ¿Qué elementos debemos considerar para diseñar un Plan Estratégico de Comunicación Interna que garantice el correcto flujo de comunicación entre los públicos internos?

### **2.2. Preguntas de Investigación**

¿Cómo se desarrolla la comunicación interna en las oficinas centrales de la UAGro?

¿Cuáles son las pautas teórico metodológicas para el diseño de un plan estratégico de comunicación interna?

## **2.3. Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico de comunicación interna, estableciendo procesos de transmisión de información para la articulación y fortalecimiento del correcto flujo de comunicación.

### **2.3.1 Objetivos particulares**

2. Caracterizar la comunicación interna de las oficinas centrales de la UAGro
3. Analizar la comunicación interna en las oficinas centrales de la UAGro
4. Analizar los medios de comunicación interna que utiliza la UAGro
5. Identificar aspectos claves de la comunicación interna que se deben mejorar
6. Elaborar una propuesta de plan estratégico de comunicación interna

## **2.4. Enfoque**

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo-descriptivo, describe cómo se desarrolla la comunicación interna en las oficinas centrales de la UAGro y señala cuales son las pautas teórico metodológico para el diseño de un plan estratégico de comunicación interna.

El enfoque cualitativo, es utilizado para descubrir y refinar preguntas de investigación, basándose con frecuencia en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones (2014). Así mismo los estudios cualitativos involucran la recolección de datos utilizando técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones con números, tales como observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, inspección de historias de vida, análisis semántico y de discursos cotidianos, interacción con grupos o comunidades, e introspección.

## **2.5. Premisa**

La comunicación interna en las oficinas centrales de la UAGro “Rectoría” es considerada eficiente, sin embargo no existe una configuración óptima en la comunicación entre las diferentes áreas de la Rectoría, por lo cual sus canales de comunicación no están debidamente planificados, esto hace que el diálogo entre el personal con respecto a tareas asignadas se lleven a cabo por inercia. Se requiere pues la caracterización de la comunicación interna para poder darle dirección a la planificación estratégica y por ende se tenga el cumplimiento de los objetivos y de la misión y visión de la institución.

La comunicación interna en la UAGro pudiera ser mejorada mediante la gestión de comunicación a partir de un modelo basado en el plan estratégico de comunicación que aportaría a las diferentes áreas principios de integración y formación de los procesos comunicativos y ofrecería mayores posibilidades para la búsqueda de retroalimentación e incremento de la participación y motivación en los públicos, y por consiguiente, podría influir positivamente en su eficiencia y calidad.

## **2.6. Método:**

### **2.6.1. Estudio de caso**

El estudio de caso corresponde a un caso considerado de interés en sí mismo y abordado en toda su complejidad. Requiere de varias estrategias para la creación de su evidencia práctica.

De acuerdo con Yin (1984) el estudio de caso es un método de investigación que permite responder a las preguntas ¿Cómo? ¿Por qué? De una situación de asuntos determinados, cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos o cuando el objeto de estudio es un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real.

También se puede complementar la explicación con investigación tipo exploratorio, descriptivo o explicativo.

Así mismo señala que un estudio de caso es una investigación empírica que:

- Investiga un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real.
- Se realiza cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes.
- Se ejecuta cuando fuentes múltiples de evidencia son utilizadas.

El autor menciona que son en seis diferentes investigaciones en las que se sustenta el estudio de caso y son: las entrevistas, la observación directa, observación participante, la documentación, registro de archivos e instrumentos físicos. Describiéndolos de la siguiente manera:

- Entrevistas: Es una de las fuentes de información más importantes en el estudio de caso. Las entrevistas que se relacionan con asuntos humanos son las que tienden a ser más comunes, puesto que el investigador hace preguntas sobre un hecho o acontecimientos.
- Observación directa: Durante ciertos periodos o momentos, el investigador puede medir la incidencia de ciertas conductas.
- Observación participante: El investigador no solo observa, si no también puede tomar varios papeles dentro de una situación del estudio de caso y puede participar en los casos que son estudiados.
- Documentación: Pueden ser los siguientes: Cartas, memoranda así como otros comunicados, agendas, anuncios, minutas e informes escritos de eventos, documentos administrativos, reportes de avances de un proyecto etc. Y estudios formales del mismo campo bajo estudio.
- Registro de archivos: Pueden ser archivos de servicio, organizacionales, mapas, lista de nombres, datos del estudio, archivos personales.
- Instrumentos físicos: O culturales por ejemplo un dispositivo tecnológico, una herramienta, instrumento, una obra de arte u otra evidencia física.

## 2.7. Técnicas de investigación

A continuación se describen las técnicas a utilizar para la obtención de la información y así poder generar el análisis de dicha organización.

Para la presente investigación se realiza un Estudio de Caso, esto se debe a que tiene como objetivo investigar un fenómeno dentro de su contexto real Yin (1984). En este caso la forma en que se desarrolla la comunicación interna en las oficinas centrales de la UAGro.

Para llevar a cabo el estudio de caso de tipo exploratorio ya que como mencionan Hernández, Fernández y Baptista (1998) los estudios de caso tipo exploratorios se llevan a cabo cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado y que no ha sido abordado antes.

“Este tipo de estudios nos permite familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, problemas del comportamiento humano que se consideren cruciales para los profesionales del área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones verificables” Dankhe (1988).

En la presente investigación se plantean realizar una investigación exploratoria que permita conocer Cómo se está dando el proceso de comunicación interna entre los trabajadores de la Rectoría, se utilizan las siguientes técnicas:

**Análisis Documental:** Se analizan los siguientes aspectos:

- Filosofía de la UAGro.

- PDI
- Organigrama

**Entrevista semiestructurada:** La entrevista semiestructurada es una técnica de interacción personal orientada a la obtención de información detallada. Hernández (2014) señala que las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información.

### **Focus**

En esta técnica de recolección de datos, Hernández (2014) señala que la unidad de análisis es el grupo, lo que expresa y construye. El formato de las sesiones es parecido a grupos de crecimiento en el desarrollo humano. Se reúne a un grupo de personas (un máximo de 10 personas) para trabajar con los conceptos, las experiencias, emociones, creencias, categorías, sucesos o los temas que interesan en el planteamiento de la investigación. El centro de atención es la narrativa colectiva (Ellis, 2008), a diferencia de las entrevistas, en las que se busca explorar detalladamente las narrativas individuales.

### **Cuestionario**

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009). Debe ser congruente con el planteamiento del problema. El cuestionario es un instrumento que se utiliza de un modo preferente, en el desarrollo de investigaciones en el campo de las ciencias sociales.

Para el desarrollo de la presente investigación se ocupará el cuestionario como técnica de apoyo, con una muestra no probabilística sin estadísticas.

## **2.8. Determinación de la muestra**

Hernández, Fernández y Baptista (1998), señalan que la muestra es un subgrupo de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

Para efectos de este trabajo se realiza un muestreo teórico, denominado muestreo intencionado. Salamanca y Crespo (2007) señalan que “aunque se inicie el muestreo mediante voluntarios y se realice posteriormente un proceso de avalancha, habitualmente se avanza hacia una estrategia de muestreo deliberado a lo largo del estudio, basándonos en las necesidades de información detectadas en los primeros resultados”.

La muestra de las entrevistas se diseñó con base en el organigrama, se determinaron las entrevistas a personas clave de las cuatro áreas funcionales de la Rectoría y son: Dirección General de Recursos Humanos, Dirección General de Planeación y Evaluación Institucional, Coordinación General de Comunicación y Relaciones Públicas.

Para la realización del grupo focal se empleó una muestra aleatoria simple, aplicada a 8 personas clave de la Rectoría, teniendo un total de tres mujeres y cinco hombres. La descripción de los resultados se ha establecido como participante a), b), c), d), e), f), g) y h) para su identificación.

El análisis documental se diseñó en función a los documentos e información que estuviera relacionada con la comunicación.

Por último para las encuestas se diseñó una muestra aleatoria simple, aplicando 60 encuestas a trabajadores de las diferentes áreas de la Rectoría.

## **CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Es este capítulo se presenta el análisis de los resultados de las diferentes técnicas empleadas en la recolección de información las cuales son: Análisis documental, focus group, entrevistas semiestructuradas y encuestas, tomando como referencia para el análisis las siguientes categorías: Filosofía (misión, visión, identidad e imagen), Comunicación interna (flujos de comunicación), Clima laboral (trabajo en equipo con las demás áreas) y Capacitaciones.

### **3.1. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL**

- **Documento: PDI**

**Objetivo de la revisión del documento:** Identificar y conocer cuál es la misión, visión y principios estratégicos de la UAGro.

**Resultado esperados del análisis documental:** Misión, visión y principios estratégicos de la UAGro para generar en la propuesta del plan estratégico de comunicación estrategias, objetivos y metas en total coherencia a la filosofía de la institución.

#### **Resultados**

En la perspectiva del largo aliento que tiene la Universidad, su visión de mediano plazo es el referente para proponer la:

#### **Misión**

La misión de la Universidad tiene por objetivos:

Ofrecer servicios en educación media superior y superior;

- Realizar investigación, fomentar el desarrollo tecnológico e innovación;
- Contribuir al desarrollo del entorno mediante la extensión de sus servicios;
- Coadyuvar al estudio, preservación, acrecentamiento y difusión de la cultura;
- Vincularse con la sociedad para responder a sus necesidades y demandas de orden social, económico, cultural, ambiental y tecnológico; y
- Promover la inclusión social y el desarrollo sostenible.

Dará prioridad a la problemática estatal, atenderá a los sectores más desfavorecidos y contribuirá por sí o en coordinación con otras entidades de los sectores público, social y privado al desarrollo nacional.

Tendrá como prioridad promover y respetar los derechos humanos, dentro y fuera de la Universidad.

### **Visión UAGro 2021**

Para el corto plazo se propone la Visión UAGro 2021 en los siguientes términos:

La Universidad Autónoma de Guerrero en el año 2021 es líder en la región sur sureste por sus alianzas estratégicas con la sociedad y el gobierno en beneficio de Guerrero.

En consonancia con esta visión, la Universidad Autónoma de Guerrero se caracteriza en el año 2021 por su:

- Modelo de extensión en armonía con el paradigma de la responsabilidad social.
- Modelo educativo en armonía con el paradigma de la formación integral de cara a las demandas de la sociedad.
- Modelo de creación, aplicación y transferencia del conocimiento en armonía con el paradigma de calidad internacional e impacto local.
- Modelo de inclusión social, en armonía con el proyecto incluyente de universidad.

## **Visión UAGro 2025**

Para el mediano plazo se propone la Visión UAGro 2025 en los siguientes términos: La Universidad Autónoma de Guerrero en el año 2025 es un referente por su contribución al cumplimiento de la Agenda 2030 para el desarrollo en el estado de Guerrero, al tiempo que es un actor protagónico de la educación superior de calidad y pertinencia

En consonancia con esta visión, la Universidad Autónoma de Guerrero se caracteriza en el año 2025 por:

- Su Modelo Universidad Sociedad.
- Sus altos estándares de desempeño institucional.
- Su competitividad.

## **Gran Visión UAGro 2035**

Para el largo plazo se precisa la Gran Visión UAGro 2035 en los siguientes términos:

La Universidad Autónoma de Guerrero en el año 2035 es reconocida en el ámbito internacional por su contribución al desarrollo de México y Guerrero.

En consonancia con esta visión, la Universidad Autónoma de Guerrero se caracteriza en el año 2035 por su:

- Calidad mundial con impacto local.
- Responsabilidad social.

## **Objetivos de la Universidad**

**Artículo 7.** La Universidad tiene por objetivos: prestar servicios en educación media superior y superior; realizar investigación; fomentar el desarrollo tecnológico e innovación; contribuir al desarrollo del entorno mediante la extensión de sus servicios; coadyuvar al estudio, preservación, acrecentamiento y difusión de la

cultura; así como vincularse con la sociedad para responder a sus necesidades y demandas de orden social, económico, cultural y ambiental.

Asimismo, dará prioridad a la problemática estatal, atenderá a los sectores más desfavorecidos y contribuirá por sí o en coordinación con otras entidades de los sectores público, social y privado al desarrollo nacional.

Tendrá como prioridad promover y respetar los derechos humanos, dentro y fuera de la Universidad, de conformidad con los principios de: universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad, en particular el valor de la justicia, la solidaridad, la observancia a la ley, la igualdad de los individuos ante ésta, la democracia y la cultura de paz, certeza, legalidad, imparcialidad, objetividad, eficiencia, racionalidad presupuestaria, profesionalismo, responsabilidad, transparencia, máxima publicidad y rendición de cuentas, así como aquellos principios consustanciales a su específica función, en el marco de las leyes orgánicas y secundarias respectivas.

**Los principios de la Universidad Autónoma de Guerrero, que orientarán el quehacer académico y además serán el referente para los valores, son los siguientes:**

### **1. Autonomía, principio histórico**

La autonomía como el principio que nos permite autogobernarnos con las únicas limitaciones que nos señala nuestra Ley Orgánica y el compromiso de contribuir al desarrollo de México y Guerrero. Ejercicio ético y responsable.

### **2. Inclusión, principio democrático**

La inclusión como objetivo de la democratización del saber y de la comunidad que lo cultiva, conlleva no sólo a la participación activa en el desarrollo de la Universidad sino el de generar las condiciones institucionales para que quien ingrese tenga la alta probabilidad de concluir sus estudios e incorporarse al ejercicio profesional con calidad y competencia.

Órganos colegiados.

Congreso General Universitario.

### **3. Calidad y pertinencia, principio inspirador**

La calidad y pertinencia como principio que inspira el quehacer de la comunidad universitaria que se traduce en altos estándares de desempeño institucional, la calidad en los programas educativos, la calidad en la formación integral del estudiante, la calidad en la generación y aplicación del conocimiento.

La calidad producto del quehacer universitario cotidiano que genera en sus miembros destrezas y habilidades que se traducen en competencias como preámbulo de la innovación y la emprendeduría

### **4. Responsabilidad social, principio consustancial**

El paradigma vigente de planeación de la Universidad debe dar un paso hacia adelante para poder atender las necesidades y adecuarse a las tendencias emergentes.

El sistema de planeación de la Universidad debe tener en su base conceptual y práctica la sostenibilidad y la búsqueda de la igualdad ciudadana y la cohesión social.

### **5. Internacionalización, principio emergente**

La internacionalización de la Universidad es un principio emergente que permite aprovechar las oportunidades de la globalización en armonía con su historia, tradición, misión, etc. al tiempo que se incorpora a la sociedad del conocimiento.

En esta perspectiva la internacionalización de la Universidad se desprende de manera natural por una parte por la necesidad de dar respuesta a problemas globales en la perspectiva de sus impactos locales y por otro lado a la necesidad de cooperación y movilidad de los investigadores, impulsada también por la necesidad de dar respuesta a problemas globales.

Este principio trasciende la dicotomía internacional o local, ubicando en el centro la selección y el logro de ámbitos de calidad, pertinencia y responsabilidad social.

Aun cuando el paradigma es mundial, la ruta para su implementación requiere un análisis del entorno y de un recorrido local que abra espacios para su contribución, que reconozca y responda a los desafíos y las oportunidades específicas de la Universidad y de Guerrero.

En suma la internacionalización es la respuesta creativa y eficaz a las condiciones y desafíos que plantea la globalización y la inserción del país y de Guerrero en el orden mundial.

- **Documento: PDI**

**Objetivo del documento revisado:** Identificar cuáles son los ejes estratégicos del PDI enfocados a la comunicación.

## **Resultado**

### **Ejes estratégicos**

El Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Autónoma de Guerrero, contempla 7 ejes estratégicos, de los cuales, sólo los tres siguientes están relacionados con la comunicación interna,

- Eje 2: Robustecer y apuntalar la habilitación, quehacer y contribución del personal
- Eje 6: Salvaguardar la integridad y salud para los universitarios
- Eje 7: Reafirmar y apuntalar una dirección y gestión transparente, pulcra, eficiente y eficaz

### **Documento: PDI**

**Objetivo de la revisión del documento:** Identificar las políticas institucionales que permean la planeación de la Universidad que contemplen las relacionadas con la comunicación interna.

**Resultado esperados del análisis documental:** Detectar cuáles son las políticas institucionales que contemplen a la comunicación.

**Resultados**

1. Aseguramiento y consolidación;
2. Ratificación o rectificación de metas y modificación, en su caso, de proyectos;
3. Mejora continua y transparencia;
4. Eficiencia, eficacia y pertinencia

**Documento:** Organigrama

**Objetivo de la revisión del documento:** Identificar la estructura del organigrama general de la universidad.

**Resultado esperados del análisis documental:** Detectar cuáles son las áreas del organigrama para el análisis que le competen a la presente investigación.

**Resultados**

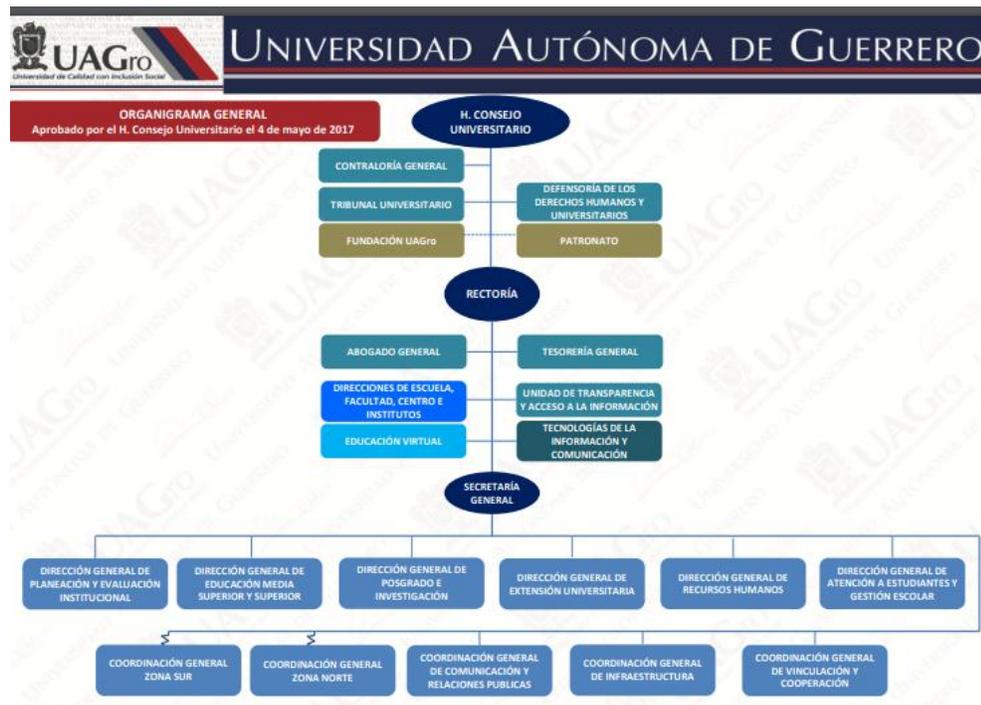


Imagen 3: Organigrama de la UAGro, Plan de Desarrollo Institucional (2017-2021)

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de la Universidad. En él se representa la estructura de los departamentos, haciendo un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales en vigor en la institución.

El presente organigramas es de tipo verticales, presenta cada puesto de la organización de arriba a abajo a partir del H Consejo Universitario, hasta llegar a las diferentes coordinaciones. Este diseño es el que se utiliza para representar la estructura formal o tradicional en la organización.

Las ventajas y desventajas según Fayol (1925) son las siguientes:

Ventajas:

- Cada empleado solo tiene un jefe inmediato.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidades.
- La disciplina es fácil de mantener.
- Es claro y sencillo.

Desventajas

- Da lugar a comunicaciones muy lentas.
- Cada directivo tiene la responsabilidad de una amplia variedad de actividades y no puede ser experto en todas ellas, por lo que no fomenta la especialización del trabajo.

Siendo los siguientes departamentos de la Rectoría los más importantes para efectos de la presente investigación:

- Dirección General de Recursos Humanos
- Dirección General de Planeación y Evaluación Institucional
- Coordinación General de Comunicación y Relaciones Públicas.
- Tesorería General

Por lo que la relación entre departamentos es necesaria para el buen funcionamiento de la institución

Funciones del personal en general en la Rectoría:

Para que exista un buen funcionamiento en las oficinas centrales de la UAGro se requiere de un personal capacitado y comprometido con su institución, además se requiere de su voluntad, esfuerzo y energía. Todo esto se conseguirá en primera instancia si se da a conocer la importancia de las funciones de cada integrante de la organización.

Algunas de ellas son:

- Lealtad con la institución
- Desarrollar sus actividades de forma efectiva
- Apoyar en el cumplimiento de los objetivos, así como de la visión y misión de la universidad.
- Participar en las capacitaciones/cursos formativos para profundizar en los conocimientos necesarios para la realización de su trabajo.

### 3.2. RESULTADOS DEL FOCUS GROUP

- Filosofía (misión / visión)

Los universitarios de la rectoría, no conocen a profundidad cuál es la visión y misión de la universidad. En los ejemplos de aplicación la mayoría no pudo citarlos textualmente sin embargo, todos cuentan con una idea de lo que tratan, esto debido a la labor diaria que hacen. Como hace referencia el participante f) “como tal no la conocemos porque no damos en concreto una respuesta, pero sabemos que es lo que quiere la universidad.” En este contexto los participantes opinan que aportan al cumplimiento de la misión y visión a través de sus actividades diarias, practicando los valores de la universidad y siendo incluyentes y socialmente responsables. Además de que realizan un buen desempeño en cada evento que coordinan. El área de Identidad señaló abonar a la misión y visión desde la creación de la imagen visual (uniformes, colores, fachadas entre otros elementos) que generan a diario.

- **Filosofía (identidad e imagen )**

#### **Imagen**

Los participantes coinciden en que la universidad tiene una buena imagen y que se puede ir mejorando aún más.

Para ellos la imagen se centra en lo visual, los uniformes, los colores institucionales, el slogan, el logotipo, las fachadas lo que hace que se sientan motivados para trabajar.

“Que ya existen colores institucionales que dan una imagen de la universidad y esto hace que se sientan parte de algo y que le echen ganas al realizar tu trabajo”.

En general les gustan los símbolos de la institución, el nombre, los colores, el sentido de pertenencia a la institución, sentirse parte de algo más grande que da confianza, seguridad, (esto solo en la parte centro). Se sienten orgullosos de sus

instalaciones, de sus servicios, pero señalan pueden mejorar sobre todo en las demás zonas del estado de Guerrero en donde se encuentra ubicada la universidad, puesto que solo así se podría tener una sola imagen.

Por lo que señalaron no existen los lineamientos para generar la imagen visual y replicarla en las diferentes áreas de trabajo (en cuanto a hojas membretadas, creación de carteles por las áreas, uso del escudo etc.) ni en las unidades académicas. Por lo que ni los medios de comunicación que tienen convenios llevan a cabo de forma eficaz la imagen gráfica en sus notas periodísticas, lo cual hace notar la falta de un documento que pondere todos estos lineamientos para generar una sola imagen gráfica.

### **Identidad**

Los participantes señalan que la identidad de la universidad es ser una universidad del pueblo, autónoma, pero coinciden en que se ha apostado poco a este rubro importantísimo de la universidad, dándole mayor énfasis a la imagen visual. -“Hay un descuido de la identidad, se ha dejado a un lado la difusión del himno y falta de proyección “.

Es su preocupación que a la historia de la universidad se le dé el valor y sea dada a conocer al público a la par que la imagen visual, puesto que es de la historia de donde se sabrá cómo es que surge la universidad que hoy se tiene.

Así mismo se desconoce si existe un manual de identidad gráfica que oriente al público interno.

#### **▪ Comunicación interna**

La comunicación se limita a la transmisión de información para crear una favorable imagen de la universidad y gestión del rector. Por lo que la comunicación es concebida y utilizada como medio de divulgación.

La comunicación interna es deficiente y lenta. En este contexto los procesos de comunicación son ineficientes, los canales que utilizan son el correo electrónico, oficios impresos, boca a boca y sobre todo whats app.

No se sienten satisfechos con la comunicación interna, señalan que hay mucho camino por recorrer para poder sentirse plenamente comunicados. El día a día les consume a ellos y a sus compañeros por lo que no atienden las demandas de sus propias actividades y no tienen tiempo para resolver ese tema. Por lo que consideran hay posibilidades de mejorar, así como empoderarse en cumplir mejor los objetivos de sus áreas y de sus actividades encomendadas, pero no cuentan con una planeación estratégica. Esto genera confusión en no tener claro cómo lograrlo, por lo que sus directivos optan por presionarles para alcanzar las metas antes que dedicar tiempo y recursos en planificar. Así mismo reconocen que una mejor comunicación podría ayudarles a mejorar sus propias actividades y las del área en general.

- **Flujos de comunicación interna**

En cuanto a los flujos de comunicación se dan de forma descendente entre ellos y sus jefes, así como de forma horizontal entre ellos y sus compañeros de trabajo.

No existe una articulación de la comunicación interdepartamental general, solo se da con algunas áreas que ocupen servicios de ambas.

- **Clima laboral**

**(Trabajo en equipo con las demás áreas)**

El trabajo en equipo es escaso e independiente. Es escaso porque solo piden información (con la que solo el área cuenta) pero no trabajan en equipo. Todos trabajan para la agenda del rector. Participante g): “trabajamos por separado pero hacia el mismo fin”.

Señalan que existe un clima de camaradería entre los trabajadores de cada área/coordinación pero hay cierta apatía entre la convivencia con otras coordinaciones. Participante h): “hay quienes se sienten superiores a uno, y eso obstaculiza la buena convivencia”.

#### ▪ **Capacitaciones**

No cuentan con capacitaciones periódicas por parte de su coordinación para estar a la vanguardia y así ofrecer un mejor servicio, participante c): “no hay capacitaciones obligatorias pero nosotros buscamos capacitaciones por nuestra parte”.

No se dan cuenta si hay un calendario de capacitaciones o cursos, tampoco han observado cursos que sean de su interés respecto a sus actividades.

Algunas de las capacitaciones que quisieran recibir y exhortan puedan ser tomadas en cuenta y en práctica son:

- Capacitaciones para manejar el clima y relaciones laborales
- Relaciones humanas
- Ti, participante a): ““sí, que nos den capacitaciones sobre las paqueterías básicas y avanzadas, creo que a todos en rectoría nos serviría de mucho en nuestro trabajo diario”
- Gestión institucional y desarrollo humano
- Capacitación en integración y trabajo en equipo
- Participante d): “General sobre los derechos y obligaciones, así como de humanos, pero que sean talleres dinámicos.”

### 3.3. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

- **CATEGORÍA: Filosofía (Misión / Visión)**

Los entrevistados coincidieron en que la misión y visión no la da a conocer la Coordinación de Comunicación, algunos indican que se las hicieron llegar en formato y cada quién tiene que replicarla a sus trabajadores. Por lo que sería bueno la CCyRRPP se encargará de difundirla y así se conozca más.

Además señalan que la imagen institucional es buena pero puede seguir mejorando Algunas áreas dicen trabajar de la mano con el departamento de imagen y por esa razón saben de los lineamientos a seguir para implementar bien la imagen en las diferentes actividades que realizan, sin embargo no tienen el conocimiento que exista un plan o documento gráfico que coadyuve al cumplimiento estricto de la imagen institucional.

La comunicación interna fortalece la identidad institucional a través de dar a conocer la filosofía de la universidad, su historia y también señala que a través de dar a conocer la nueva imagen de la universidad.

- **Comunicación interna (flujos):**

Mencionan que no tienen conocimiento de lineamientos a seguir para la comunicación interna en el departamento, mucho menos en toda Rectoría.

Los entrevistados coinciden en que no hay un procedimiento definido de comunicación interna que apoye al fortalecimiento de la comunicación en la rectoría y que abone al cumplimiento de la filosofía institucional.

Señalan que siempre se busca facilidad y rapidez en la forma de comunicarse para la obtención de resultados eficientes, por lo general los flujos son de forma descendente y horizontal entre pares.

Así mismo señalan que el trabajo que realiza, sí está alineado al PDI y también se va trabajando sobre agenda.

- **Clima laboral (Trabajo en equipo con las demás áreas)**

Existe una relación cordial entre los jefes de áreas, son pocas las ocasiones que trabajan en conjunto, cuando se tienen reuniones institucionales.

- **Capacitaciones**

En esta pregunta solo el área de recursos humanos dice sí contar con capacitaciones para los trabajadores de rectoría, mientras que los otros entrevistados mencionan que no hay capacitaciones especializadas en cada área, algunos de ellos toman capacitación por fuera y llevan el conocimiento a la oficina.

- **Sugerencias**

Sugieren exista un documento con procedimientos claves definidos de comunicación, además de ser mayor el número de reuniones con el Rector.

### **3.4. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO**

El cuestionario está enfocado al análisis de la comunicación, los canales y los aspectos claves de la comunicación interna que se pueden mejorar en las oficinas centrales de la UAGro

#### **Comunicación interna**

- Convocatoria a reuniones: El 23% de los encuestados dijo estar de acuerdo con la convocatoria a reuniones.
- Funciones definidas: El 33% de los encuestados dijo estar de acuerdo a conocer cuáles son sus funciones definidas.

- Así mismo el 28% dijo estar en desacuerdo en cuanto a que se le comunica de forma adecuada y a tiempo.
- El 28% los encuestados dicen estar muy de acuerdo en que los altos mandos valoren sus propuestas de trabajo.
- Proceso formalizado de comunicación interna: el 30% de los encuestados ocupan el número 5 de la rúbrica, lo cual nos denota que no tienen idea de lo que es un proceso de comunicación, ni tampoco de su existencia.
- Flujos de comunicación interna; el 30% dice estar en la posición número 6 de la rúbrica, haciendo referencia a que no le da tanto peso si existe o no una adecuada comunicación, puesto que cuando se realiza de forma vertical ellos solo acatan órdenes y uno que otro directivo si permite haya una realimentación, por lo que el flujo cuando es horizontal existe una buena relación entre pares.
- Canales de Comunicación: 40 personas de 60 dijeron ocupar siempre el correo electrónico, en seguida el whatsapp con una respuesta de 29 personas y 25 dicen que siempre utilizan el teléfono.
- El tipo de mayor información generada en la institución es estratégica y a la par la emocional, lo cual la hace estar en la misma valoración.
- El 25% dice estar de acuerdo con la afirmación de la existencia de una comunicación adecuada entre diferentes áreas de rectoría.
- Al preguntar cuáles son algunos problemas de comunicación en la Rectoría 25 de 60 participantes dijeron está en la falta de interés de los trabajadores para comunicarse, posteriormente el desconocimiento de la agenda de los demás con un 15% empatado con las barreras físicas entre las diferentes áreas de trabajos.

### **Aspectos claves de la comunicación**

El 27% de las respuestas fueron que la comunicación en la Rectoría es buena. Existe una falta de interés en los trabajadores para comunicarse, un cuarto por ciento de las respuestas señalan este como uno de los más importantes, en seguida

el desconocimiento de las agendas de los demás, así como las barreras físicas entre las diferentes áreas de trabajos. Posteriormente la falta de respuesta a los mensajes en general y la deficiencia en el registro y archivo de la información, traducido a falta de procesos de comunicación.

### **Canales de comunicación**

El canal mayormente utilizado por los trabajadores según los resultados, arrojan que es el correo electrónico, seguido por el WhatsApp como principal medio informal de comunicación por la rapidez y facilidad para hacer llegar la información. Posteriormente el teléfono, las reuniones formales, las informales y un poco la página web.

La información que mayormente reciben es sobre eventos a llevarse a cabo fuera y dentro de la rectoría.

## CONCLUSIONES

Las conclusiones que a continuación se presentan, son referente a los objetivos específicos de los cuales se habló en el capítulo 1 de la presente tesis.

Se obtuvo que la comunicación se limita a la transmisión de información. Por lo que la comunicación es concebida y utilizada como medio de divulgación. Es buena pero no del todo satisfactoria ya que algunas de las respuestas en materia específica de comunicación se inclinan hacia la neutralidad. La comunicación interna es algo deficiente y lenta.

La información que los funcionarios y trabajadores reciben es buena, lo que les permite realizar sus actividades diarias de acuerdo a la agenda del rector, sin embargo puede mejorar y ser óptima.

No existe una planificación estratégica adecuada de comunicación que coadyuve a que toda la información sea completa, abierta, oportuna, eficaz, eficiente y clara.

Sobre la información obtenida en cuanto a la filosofía e identidad de la organización, se establece que es regular, aún no poseen los trabajadores la información suficiente para encaminar todas sus acciones al logro de los objetivos, de la visión y misión de la institución.

Así mismo se observa como aspecto interesante que la comunicación que se desarrolla dentro de cada departamento es buena, sin embargo la información recibida interdepartamental no es del todo satisfactoria. Por lo que la comunicación es deficiente, la realimentación no es recíproca.

Los canales que utilizan son el correo electrónico, oficios impresos, boca a boca y sobre todo whats app.

La circulación de la información, la llegada a sus receptores, la comprensión del mensaje y la retroalimentación es importante. Es por ello que el flujo de información es significativo en el sentido que es una de las condiciones obligatorias para llegar a la consecución de las metas organizacionales y movilización de los colaboradores hacia los objetivos.

Los flujos de la información son considerados eficientes, pero sus canales de comunicación, al no estar debidamente planificados, evitan que sea explotado todo el potencial. La función primordial de los canales de comunicación internos es informar a los componentes de la institución de las metas, tareas, actividades y problemas actuales de la misma. Por lo que los medios con que cuenta la universidad no están consolidados; se centran pues, en la agenda del Rector.

Se requiere que los medios se utilicen para desarrollar y mantener un buen clima interno, entre los mismos empleados así como coordinadores y, al mismo tiempo, buscar la retroalimentación entre los integrantes para resolver situaciones internas de conflicto.

En la Universidad, el flujo de los mensajes en la estructura formal está dado por el organigrama que representan los cargos, funciones y dependencias de la jerarquía de la organización. Por lo tanto, existe una circulación formal de los mensajes internos, y la comunicación se da de manera descendente, principalmente mediante oficios.

La comunicación ascendente que va desde los niveles inferiores hacia la dirección, es de suma importancia porque proporciona retroalimentación a los directivos acerca de los problemas de la organización. Sin embargo, en la Universidad, este tipo de comunicación es deficiente porque no existe de manera formal.

Es en este nivel donde se registran los mayores ruidos en la comunicación y es donde los directivos tienen que tener claro donde se debe escuchar. Los procesos comunicativos no se integran a los procesos de decisión y planeación. Permanece a nivel táctico, como un conjunto de acciones puntuales, en un modelo de transmisión-difusión, siendo su núcleo la gestión de medios, no la creación de significados. La interacción comunicativa requiere integrarse y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la institución.

Hay algunas fallas en el logro de acciones en la identidad, lo que genera que los públicos internos de la Universidad no vivan completa la experiencia emocional de la organización. No existe un programa de comunicación que logre que el público interno proyecte la identidad universitaria, la sientan. En este contexto Poter (2005) señala que antes que entenderse a través del discurso de un documento la filosofía de organización, se siente, se percibe en el ambiente de la institución. Esta atmosfera no puede ser creada por una declaración, si no que se construye con una serie de factores: “es el producto de un hacer y un sentir colectivo”. Se ha generado un consenso en el focus group en torno a la existencia de problemas de identidad institucional, dando mayor peso a la creación y divulgación de la imagen gráfica.

Sin embargo, se desconoce la existencia de un plan de comunicación interna y de un programa de identidad, esto denota poca madurez en torno a la planificación de la Identidad, las relaciones interpersonales así como de una comunicación eficiente entre el público interno.

Estos datos evidencian un bajo nivel en los procesos comunicativos internos, por ello la necesidad de un plan de comunicación estratégica para definir líneas, criterios y protocolos para el fortalecimiento de la institución, el cuál es un camino en co-construcción que permite avanzar a la organización. Es pensar en la comunicación estratégica con visión global, menos fragmentada que funja como la principal articuladora de la Rectoría.

## **PROPUESTA**

# **PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA UAGRO**

## **Índice**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>53</b>
<b>1. ANÁLISIS SITUACIONAL</b>	<b>54</b>
1.1. Filosofía de la UAGro	<b>54</b>
1.2. Misión	<b>54</b>
1.3. Visión	<b>55</b>
1.4. Objetivos de la Universidad	<b>56</b>
1.5. Principios éticos	<b>57</b>
1.6. Públicos	<b>59</b>
<b>2. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN</b>	<b>61</b>
2.1. Análisis FODA comunicacional de la UAGro	<b>61</b>
<b>3. OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATEGICA</b>	<b>63</b>
<b>4. DESARROLLO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>64</b>
4.1. Objetivos, estrategias y acciones	<b>64</b>
4.2. Cronograma	<b>73</b>
4.3. Evaluación	<b>77</b>

## INTRODUCCIÓN

La Unidad de Comunicación Interna de la institución objeto de estudio, pertenece a la Coordinación de Comunicación y Relaciones Públicas, siendo sus responsabilidades principales: publicar la información oficial a todos los colaboradores de la Rectoría y de filtrar la información que se envía de otras coordinaciones, así como otras instituciones. Por lo cual, el presente Plan estratégico de Comunicación tiene como objetivo principal promover una comunicación interna efectiva en las oficinas centrales de la UAGro; su estructura parte de los resultados obtenidos del diagnóstico realizado a través de investigación documental, entrevistas a personal clave de la Rectoría, así como encuestas realizadas a los trabajadores de ésta entre mayo del 2017 y mayo del 2018, detectándose la necesidad de trabajar en las áreas siguientes:

- Comunicación Interdepartamental
- Optimización de los medios de comunicación
- Creación de normas y políticas de comunicación
- Fortalecer la relación jefe-empleado

Asimismo, el plan contiene las actividades que a continuación se describen, las cuales contribuyen a las iniciativas contempladas en el Plan de Desarrollo Institucional.

**Compromiso con el personal;** Un compromiso arraigado en la Universidad lo es la superación de su personal

**Compromiso con la Universidad;** Compromiso base para el desarrollo equilibrado y armónico de la Universidad en el contexto de una comunidad del aprendizaje y un proyecto incluyente es el de la mejora continua y transparencia.

Las políticas institucionales que permean la planeación de la Universidad son siete: a continuación se contemplan las relacionadas con la comunicación.

5. Aseguramiento y consolidación;
6. Ratificación o rectificación de metas y modificación, en su caso, de proyectos;
7. Mejora continua y transparencia;
8. Eficiencia, eficacia y pertinencia

## **Ejes estratégicos**

El Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Autónoma de Guerrero, contempla 7 ejes estratégicos, de los cuales, sólo los tres siguientes están relacionados con la comunicación interna,

- Eje 2: Robustecer y apuntalar la habilitación, quehacer y contribución del personal
- Eje 6: Salvaguardar la integridad y salud para los universitarios
- Eje 7: Reafirmar y apuntalar una dirección y gestión transparente, pulcra, eficiente y eficaz

## **1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

### **1.1. Filosofía de la UAGro**

### **1.2. Misión**

La misión de la Universidad tiene por objetivos:

Ofrecer servicios en educación media superior y superior;

- Realizar investigación, fomentar el desarrollo tecnológico e innovación;
- Contribuir al desarrollo del entorno mediante la extensión de sus servicios;
- Coadyuvar al estudio, preservación, acrecentamiento y difusión de la cultura;
- Vincularse con la sociedad para responder a sus necesidades y demandas de orden social, económico, cultural, ambiental y tecnológico; y
- Promover la inclusión social y el desarrollo sostenible.

Dará prioridad a la problemática estatal, atenderá a los sectores más desfavorecidos y contribuirá por sí o en coordinación con otras entidades de los sectores público, social y privado al desarrollo nacional.

Tendrá como prioridad promover y respetar los derechos humanos, dentro y fuera de la Universidad.

### **1.3. Visión UAGro 2021**

Para el corto plazo se propone la Visión UAGro 2021 en los siguientes términos:

La Universidad Autónoma de Guerrero en el año 2021 es líder en la región sur sureste por sus alianzas estratégicas con la sociedad y el gobierno en beneficio de Guerrero.

En consonancia con esta visión, la Universidad Autónoma de Guerrero se caracteriza en el año 2021 por su:

- Modelo de extensión en armonía con el paradigma de la responsabilidad social.
- Modelo educativo en armonía con el paradigma de la formación integral de cara a las demandas de la sociedad.
- Modelo de creación, aplicación y transferencia del conocimiento en armonía con el paradigma de calidad internacional e impacto local.
- Modelo de inclusión social, en armonía con el proyecto incluyente de universidad.

### **Visión UAGro 2025**

Para el mediano plazo se propone la Visión UAGro 2025 en los siguientes términos: La Universidad Autónoma de Guerrero en el año 2025 es un referente por su contribución al cumplimiento de la Agenda 2030 para el desarrollo en el estado de Guerrero, al tiempo que es un actor protagónico de la educación superior de calidad y pertinencia

En consonancia con esta visión, la Universidad Autónoma de Guerrero se caracteriza en el año 2025 por:

- Su Modelo Universidad Sociedad.
- Sus altos estándares de desempeño institucional.
- Su competitividad.

### **Gran Visión UAGro 2035**

Para el largo plazo se precisa la Gran Visión UAGro 2035 en los siguientes términos:

La Universidad Autónoma de Guerrero en el año 2035 es reconocida en el ámbito internacional por su contribución al desarrollo de México y Guerrero.

En consonancia con esta visión, la Universidad Autónoma de Guerrero se caracteriza en el año 2035 por su:

- Calidad mundial con impacto local.
- Responsabilidad social.

#### **1.4. Objetivos de la Universidad**

**Artículo 7.** La Universidad tiene por objetivos: prestar servicios en educación media superior y superior; realizar investigación; fomentar el desarrollo tecnológico e innovación; contribuir al desarrollo del entorno mediante la extensión de sus servicios; coadyuvar al estudio, preservación, acrecentamiento y difusión de la cultura; así como vincularse con la sociedad para responder a sus necesidades y demandas de orden social, económico, cultural y ambiental.

Asimismo, dará prioridad a la problemática estatal, atenderá a los sectores más desfavorecidos y contribuirá por sí o en coordinación con otras entidades de los sectores público, social y privado al desarrollo nacional.

Tendrá como prioridad promover y respetar los derechos humanos, dentro y fuera de la Universidad, de conformidad con los principios de: universalidad,

interdependencia, indivisibilidad y progresividad, en particular el valor de la justicia, la solidaridad, la observancia a la ley, la igualdad de los individuos ante ésta, la democracia y la cultura de paz, certeza, legalidad, imparcialidad, objetividad, eficiencia, racionalidad presupuestaria, profesionalismo, responsabilidad, transparencia, máxima publicidad y rendición de cuentas, así como aquellos principios consustanciales a su específica función, en el marco de las leyes orgánicas y secundarias respectivas.

### **1.5. Principios éticos**

**Los principios de la Universidad Autónoma de Guerrero, que orientarán el quehacer académico y además serán el referente para los valores, son los siguientes:**

#### **1. Autonomía, principio histórico**

La autonomía como el principio que nos permite autogovernarnos con las únicas limitaciones que nos señala nuestra Ley Orgánica y el compromiso de contribuir al desarrollo de México y Guerrero. Ejercicio ético y responsable.

#### **2. Inclusión, principio democrático**

La inclusión como objetivo de la democratización del saber y de la comunidad que lo cultiva, conlleva no sólo a la participación activa en el desarrollo de la Universidad sino el de generar las condiciones institucionales para que quien ingrese tenga la alta probabilidad de concluir sus estudios e incorporarse al ejercicio profesional con calidad y competencia.

Órganos colegiados.

Congreso General Universitario.

### **3. Calidad y pertinencia, principio inspirador**

La calidad y pertinencia como principio que inspira el quehacer de la comunidad universitaria que se traduce en altos estándares de desempeño institucional, la calidad en los programas educativos, la calidad en la formación integral del estudiante, la calidad en la generación y aplicación del conocimiento.

La calidad producto del quehacer universitario cotidiano que genera en sus miembros destrezas y habilidades que se traducen en competencias como preámbulo de la innovación y la emprendeduría

### **4. Responsabilidad social, principio consustancial**

El paradigma vigente de planeación de la Universidad debe dar un paso hacia adelante para poder atender las necesidades y adecuarse a las tendencias emergentes.

El sistema de planeación de la Universidad debe tener en su base conceptual y práctica la sostenibilidad y la búsqueda de la igualdad ciudadana y la cohesión social.

### **5. Internacionalización, principio emergente**

La internacionalización de la Universidad es un principio emergente que permite aprovechar las oportunidades de la globalización en armonía con su historia, tradición, misión, etc. al tiempo que se incorpora a la sociedad del conocimiento.

En esta perspectiva la internacionalización de la Universidad se desprende de manera natural por una parte por la necesidad de dar respuesta a problemas globales en la perspectiva de sus impactos locales y por otro lado a la necesidad de cooperación y movilidad de los investigadores, impulsada también por la necesidad de dar respuesta a problemas globales.

Este principio trasciende la dicotomía internacional o local, ubicando en el centro la selección y el logro de ámbitos de calidad, pertinencia y responsabilidad social.

Aun cuando el paradigma es mundial, la ruta para su implementación requiere un análisis del entorno y de un recorrido local que abra espacios para su contribución, que reconozca y responda a los desafíos y las oportunidades específicas de la Universidad y de Guerrero.

En suma la internacionalización es la respuesta creativa y eficaz a las condiciones y desafíos que plantea la globalización y la inserción del país y de Guerrero en el orden mundial.

### **1.6. Públicos**

Existe cierto consenso en establecer una gran clasificación de los públicos en nuestra disciplina, diferenciando entre público interno y público externo. El criterio de clasificación es el del grado o tipo de relación con la organización. Nada hay que objetar, se trata de una clasificación precisa en sus límites y que marca claramente unas pautas para el tratamiento y la atención distinguida a cada público en función de la proximidad.

Para Solano (1988) público es toda pluralidad de individuos o grupos que se consideran afectados por la actividad, real o presunta, de una persona natural o jurídica, así como aquellos conjuntos, de carácter inconexo, que se surgen como respuesta social a un comportamiento extraordinario o anormal de la misma.

Aguadero (2013) dice que cada organización tiene su público y eso es cierto desde el planteamiento de la necesidad imperiosa de que cada una ha de identificarlo y luego clasificarlo en públicos, con arreglo a su proyecto de empresa.

En la UAGro existen diferentes públicos con los que se trabaja, es por eso que los dividimos según su importancia y lo que representan dentro de la institución.

## **Públicos Internos**

- **H. Consejo Universitario:** son la máxima autoridad dentro de la universidad y son los que aprueban y consensan todo lo relacionado a la institución.
- **Rector de la Universidad Autónoma de Guerrero el Dr. Javier Saldaña Almazán:** ya que es el líder principal de la institución
- **Jefes (Coordinadores, Directores) de las diferentes áreas administrativas de Rectoría:** son los encargados de la funcionalidad de la universidad en sus diferentes áreas.
- **Directores y Sub Directores de las unidades académicas /facultades:** son los encargados de dirigir las instituciones educativas que integran a la universidad.
- **Trabajadores en general de la universidad:** son los encargados de realizar el trabajo que según corresponde al manual de funciones del área que labore.
- **Estudiantes:** son los que reciben el servicio de educación que brinda la universidad.

## **Públicos Externos:**

- **Egresados:** son aquellos alumnos que estudiaron en la universidad y ponen en alto su nombre.
- **Competencia:** son todas aquellas instituciones educativas que brinden el mismo servicio que la universidad.
- **Sociedad En General:** son todas aquellas personas ajenas a la universidad.
- **Gobierno Del Estado/Municipal:** son los órganos de autoridad del estado y de la capital.
- **Medios De Comunicación:** son aquellos que brindan el servicio de comunicar a la sociedad los acontecimientos y hechos que suceden en nuestro día a día.

- **Entidades Gubernamentales:** son todas aquellas instituciones de gobierno en cargadas en el funcionamiento de este.
- **Entidades Financieras:** son todas aquellas que brindan el servicio monetario del país, estado o municipio.

## **2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN**

### **2.1. FODA comunicacional de la UAGro**

El proceso de planeación estratégica se da de forma coherente cuando existe un análisis del contexto tanto interno como externo de la organización. Es de suma importancia saber cuál será la técnica que se establezca para la recolección de los datos e información necesaria para tomar decisiones contextuales respecto a una situación determinada de la organización, definiendo las estrategias y tácticas requeridas. Por lo que se requiere analizar y evaluar los datos e información provenientes tanto del ámbito socioeconómico externo como del interno, permitiendo así, hacer diagnósticos y formular posibles planes y programas que permitan soluciones y decisiones estratégicas

García y Cano (2010) señalan que la técnica FODA permite el análisis de problemas identificando las fortalezas y debilidades de una institución, relacionadas con sus oportunidades y amenazas en el mercado. “Las fortalezas y debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las oportunidades y amenazas por lo general, se consideran como factores externos sobre las cuales la propia organización no tiene control”.

En este contexto, a continuación se presenta el análisis FODA realizado a la Universidad Autónoma de Guerrero, específicamente a las oficinas centrales (Rectoría).

DAFO COMUNICACIONAL	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>DE LA UAGro EN GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser una universidad de calidad perteneciente al Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX).</li> <li>• Contar con una imagen Institucional (Gráfica).</li> <li>• Tener medios de comunicación oficiales (Radio Universidad y UAGro TV).</li> <li>• Tener convenios con medios de comunicación impresos.</li> <li>• Contar con infraestructura en todas las regiones del estado.</li> </ul> <p>DE RECTORÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con capital humano con capacidad de gestión.</li> <li>• Tener oficinas centralizadas (áreas de trabajo interconectadas).</li> <li>• Tener una red telefónica interna para comunicarse con otros departamentos (extensiones).</li> <li>• Contar con acceso a Internet.</li> <li>• Tener buen clima laboral y comunicación informal.</li> <li>• Contar con infraestructura adecuada para generar contenido comunicacional (Espacios como CTIC, Cámaras, TV, Computadoras)</li> </ul>	<p>DE LA UAGro EN GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de contenido comunicacional sobre la identidad de la Universidad</li> </ul> <p>Generar contenidos comunicacionales que privilegian a las figuras de la universidad sobre la institución.</p> <p>DE RECTORÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de un plan de comunicación que defina políticas y estrategias integradas de comunicación institucional interna y externa.</li> <li>• Desconocimiento e incumplimiento del manual de funciones.</li> </ul> <p>Incumplimiento del PDI.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escaso conocimiento del Organigrama por parte de la comunidad universitaria.</li> </ul> <p>No contar con un manual gráfico de Imagen e Identidad.</p> <p>Confrontaciones internas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener una comunicación interna burocrática y piramidal.</li> <li>• Clima laboral deficiente del personal con los directivos.</li> <li>• Falta de sistematización de la información (del trabajo que realizan a diario, bases de datos Ejem. La Dirección de Identidad no cuenta con una base de datos).</li> <li>• Tener deficientes canales de comunicación interna entre coordinaciones.</li> </ul> <p>Predominio de la fragmentación organizativa que incomunica y aísla a las diferentes áreas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duplicidad de funciones.</li> <li>• Contar con poca actualización en nuevas formas de trabajo.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de capacitación sobre sus diferentes áreas de trabajo.</li> <li>Deficiente atención al público</li> <li>Escasa coordinación de trabajo entre las diferentes áreas.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>La web como principal herramienta comunicacional con el público externo.</li> <li>Proyección internacional y nacional.</li> </ul> <p>RECTORÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tener presencia en la sociedad en general</li> <li>Diversidad de organismos públicos, privado y del sector no gubernamental para la firma de convenios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La opinión de los diferentes medios de comunicación en el estado de Guerrero que pueden afectar la imagen de la Universidad. (Las malas notas periodísticas)</li> <li>La competencia directa (Universidades privadas y el Tecnológico de Chilpancingo).</li> </ul> <p>RECTORÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Violencia en la ciudad</li> </ul>

### 3. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

#### General

Promover una comunicación interna efectiva en las oficinas centrales de la UAGro

#### Específicos

1. Diseñar políticas de comunicación interna que coadyuven para que la Rectoría tenga una comunicación efectiva y con ello lograr un adecuado desempeño de las actividades laborales.
2. Optimizar el uso de los medios de comunicación interna, para que la información fluya de manera eficaz y eficiente.
3. Fortalecer por medio de la ejecución de actividades entre departamentos, una adecuada fluidez comunicacional.
4. Implementar actividades que fomenten y fortalezcan las relaciones interdepartamentales, para promover una cultura organizativa que apoye a la comunicación institucional.

## 4. DESARROLLO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

### 4.1. Objetivos, estrategias y acciones

A continuación, se describen los objetivos, estrategias y acciones que serán implementadas en el presente plan, así como los indicadores para su evaluación.

**OBJETIVO: 1.- Diseñar políticas de comunicación interna que coadyuven para que la Rectoría tenga una comunicación efectiva y con ello lograr un adecuado desempeño de las actividades laborales**

ESTRATEGIA	ACCIONES	DESCRIPCIÓN
1.1 Definir y priorizar los públicos objetivo	1.1.1 Identificar los diferentes públicos a través de un mapeo de públicos.	Se identificarán y analizarán los públicos internos mediante la clasificación de nivel jerárquico, generadores de información y audiencias en general para el envío de información.
	1.1.2 Establecer la relación de cada una de los públicos a través de la realización de un mapa de poder.	Se analizarán las relaciones de poder que se han establecido en la institución con respecto a sus públicos.
	1.1.3 Definir el tipo de información que se desea enviar ante cada uno de los públicos.	Para definir el tipo de información que se enviará a cada público se tomará en cuenta el análisis de las acciones 1.1.1 y 1.1.2.
1.2 Elaborar un manual de comunicación interna.	1.2.1 Diseñar la estructura y contenido del manual de comunicación interna, así como determinar el alcance, canales y medios de comunicación a emplear.	Se creará un comité, el cual será responsable de definir el contenido y diseño del manual, para ello, la Coordinación de Comunicación Interna seleccionará a los miembros.
	1.2.2 Elaboración y aprobación del manual de comunicación interna.	Se elaborará el manual de comunicación interna y posteriormente se llevará para su autorización con las autoridades de la institución.
	1.2.3 Socializar el manual de comunicación interna.	Una vez aprobado, se dará a conocer a través de los medios de comunicación interna a todos los colaboradores de la Rectoría.

<p>1.3 Evaluación de la efectividad del Manual de comunicación interna a mediano plazo.</p>	<p>1.3.1 Documentación de consultas y medición de as políticas del manual de comunicación interna</p>	<p>Se llevará un registro de las consultas derivados de la publicación del manual de comunicación interna para su posterior análisis, así como se realizará la la medición de la correcta aplicación de acuerdo a los informes de cumplimiento que realiza Auditoria Interna.</p>
<p>1.4 Elaborar un protocolo de Gabinete de Crisis en el ámbito de la comunicación.</p>	<p>1.4.1 Elaboración de un manual de crisis en comunciación</p>	<p>Se trata de elaborar un annual que recoja las actuaciones implementar en caso de que la UAGro tenga que abordar una crisis en el ambito de la organización. En ese manual se establecerá expresamente la composición del comite de Crisis, así como los pasos y acciones que deben desarrollarse.</p>

**OBJETIVO: 2. Optimizar el uso de los medios de comunicación interna, para que la información llegue por igual a todo el personal que se encuentre dentro y fuera de la Rectoría.**

ESTRATEGIA	ACCIONES	DESCRIPCIÓN
2.1 Fortalecimiento de los medios de comunicación interna.	2.1.1 Nombrar una persona Webmaster responsable de la imagen, de la gestión de contenidos y de la usabilidad de la página web.	Es necesario nombrar a una persona como responsable del área web. Esta persona dirigirá el equipo y los trabajos de este área web en coordinación con las TICs. Aclarará, centralizará y agilizará los trabajos relacionados con la página web
	2.1.2 Renovar la página web de la UAGro, tanto en su diseño gráfico como en su arquitectura (organización de su estructura interna).	Se requiere dotar a la página web de la UAGro de un nuevo diseño gráfico acorde con su imagen de marca y equiparable a las que tienen otras universidades de nuestro entorno y/o de nuestro tamaño .Paralelamente es necesario repensar la arquitectura interna de la página web, para que se convierta en el principal soporte de Com de la UAGro externa e interna.
	2.1.3 Creación de una red social (como Zyncro) una intranet 2.0 que apoye en la organización de la gestión de información y colaboración para trabajo grupal.	Se implementará el uso de una red social interna como zyncro, su función de archivo y documentación que se articula mediante grupos de trabajo y archivos personales contribuirá a la organización de información y permanencia en un mismo sitio de ella.

2.2 Difusión de información de forma periódica	2.2.1 Identificar y clasificar la comunicación relacionada a las iniciativas estratégicas institucionales a socializar.	Tomando como base el Plan Estratégico Institucional, se identificará la información a comunicar al personal de acuerdo a su importancia.
	2.2.2. Difusión de los formatos con el diseño institucional a todo el personal de la Rectoría para su correcta aplicación.	Siguiendo los lineamiento de la imagen institucional, se difundirán los formatos ya establecidos para las publicaciones y/o oficios internos.
	2.2.3 Selección de medios de comunicación a utilizar según el mensaje.	Según mensaje y públicos, se seleccionaran los medios de comunicación interna a utilizar para lograr una mayor efectividad en el envío de la comunicación.
	2.2.4 Establecer lineamientos y cronograma de publicaciones y convocatoria.	Es de suma importancia calendarizar mensualmente de publicaciones y convocatoria de acuerdo a su contenido y petición, así como la relación con el PDI y al medio de comunicación interno a utilizar. Esto permitirá establecer una secuencia lógica y ordenada en la información que se envía.

2.3 Participación activa de colaboradores en los medios de comunicación interna.	2.3.1 Promover el uso de a intranet 2.0 (Zyncro).	Posterior a la ejecución de la táctica 2.1.2 se invitará a los colaboradores a explorar y utilizar la intranet 2.0.
	2.3.2 Monitoreo del uso de la Intranet.	Se realizará un monitoreo del uso de la intranet por medio del conteo de visitas y la lectura del contenido publicado. Se realizará un informe mensualmente.
	2.3.3. Establecimiento de un buzón de sugerencias solo para trabajadores de la Rectoría.	Se pondrá a disposición el buzón de sugerencias interno como medio de valoración de las buenas ideas o expresión de sus necesidades. El seguimiento a la información depositada en el buzón es base para su credibilidad y posicionamiento entre los colaboradores.
	2.3.4 Elaboración de boletín departamental mensual.	Mensualmente un departamento estará a cargo de la edición del Boletín Departamental. El cual tiene como objetivo dar a conocer las funciones y al personal que lo conforma.

**OBJETIVO: 3. Fortalecer por medio de la ejecución de actividades entre departamentos, una adecuada fluidez comunicacional.**

ESTRATEGIA	TÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE TÁCTICA
<p>3.1 Creación de la figura de Enlaces de Comunicación Interna y sus funciones dentro de la Institución.</p>	<p>3.1.1 Selección y nombramiento de los colaboradores como Enlaces de Comunicación Interna por departamento.</p>	<p>De acuerdo a las características de liderazgo y participación destacada en actividades institucionales se elegirán a dos colaboradores por departamento para ser nombrados como enlaces de comunicación interna entre su departamento y la CCyRRPP</p>
	<p>3.1.2 Definición de funciones como Enlaces de Comunicación. (EC)</p>	<p>La CCyRRPP será la encargada de elaborar el perfil y descripción de actividades de los enlaces de comunicación.</p>
	<p>3.1.3 Planificación y ejecución de actividades de los enlaces de comunicación.</p>	<p>Se llevarán a cabo reuniones entre la CCyRRPP y los enlaces de comunicación; para crear un cronograma de actividades que apoye la comunicación interdepartamental y la confianza en los colaboradores.</p>
	<p>3.1.4 Capacitación a enlaces de comunicación.</p>	<p>Se capacitara a todos los enlaces de comunicación sobre tendencias y buenas prácticas de comunicación interna en su departamento y en toda Rectoría.</p>

3.2 Definición y elaboración de Mensajes Clave.	3.2.1 Taller de asesoramiento para definir temas y creación mensajes clave.	Se dará un taller a todos los enlaces de comunicación sobre la formulación de mensajes clave. Lo anterior es la base de las tácticas 3.2.2, 3.2.3 y 3.2.4.
	3.2.2 Definición de temas.	En reunión de la Coordinación con los directivos de la institución definirán los temas principales que se tomarán como base para la creación de mensajes claves institucionales.
	3.2.3 Elaboración de mensajes clave.	La CCyRRPP en conjunto con los enlaces de comunicación serán los encargados de la elaboración de los mensajes clave; asimismo, definirán el medio de comunicación interna a utilizar y la priorización de cada uno de ellos.
	3.2.4 Difusión y posicionamiento de los mensajes clave de la institución.	Se realizará un cronograma de publicación de los mensajes clave. Definiendo la frecuencia y el tiempo de vigencia.

**OBJETIVO: 4. Implementar actividades que fomenten y fortalezcan las relaciones interdepartamentales, para promover una cultura organizativa que apoye la comunicación institucional.**

ESTRATEGIA	TACTICA	DESCRIPCIÓN
4.1 Difusión de la filosofía institucional.	4.1.1 Difundir la filosofía institucional a todo el público interno	Se difundirá la visión y misión a todo el personal de la institución.
	4.1.2 Elaboración de mensajes clave en relación a la filosofía institucional.	Se elaborarán mensajes clave específicos que apoyen la difusión de la filosofía institucional.
	4.1.3 Diseño de material impreso y digital que se brindará a los colaboradores.	Se diseñará y elaborará material que apoye en la difusión de filosofía institucional, el cual se le hará entrega a todo el personal.
	4.1.4 Incentivar y reconocer al trabajador destacado en su labor diaria bajo la filosofía institucional.	Cada departamento elegirá a un colaborador que se destaque por poseer una actitud acorde a la filosofía de trabajo. Se organizará una reunión para el reconocimiento

<p>4.2 Propiciar actividades de integración de equipos, así como el que se privilegie la solidaridad, la no discriminación, la promoción de los derechos humanos, la responsabilidad y fortalecimiento de la Comunicación Interna.</p>	<p>4.2.1 Talleres de Fortalecimiento de Comunicación Inter- Departamental.</p>	<p>Se diseñarán talleres fuera del área de trabajo habitual al aire libre donde participarán grupos conformados por los colaboradores de cada departamento. El contenido de los talleres estará enfocado en la comunicación interdepartamental, la importancia del apoyo entre departamentos y el desarrollo de la confianza como apoyo en la gestión institucional.</p>
	<p>4.2.2 Talleres de Fomento de Valores Institucionales a todo el personal.</p>	<p>Desarrollo de actividades orientadas a reafirmar los valores, principios, filosofía y credo de la institución. Las comunicaciones se realizarán por medio de videos, correos electrónico, capsulas, etc.</p>
	<p>4.2.3 Talleres de desarrollo humano para fortalecer la Comunicación Intra-Departamental.</p>	<p>Se diseñarán talleres de desarrollo humano al aire libre donde participarán todos los colaboradores por departamentos. El contenido de los talleres estará estructurado por temas de comunicación e integración de equipos de trabajo.</p>

## 4.2. Cronograma

A continuación se muestra una tabla descriptiva que contiene el listado de las acciones y actividades que se proponen realizar, así como el tiempo estimado para su cumplimiento. De esta forma el personal que participe en cada una de las actividades, tendrá claramente definido el tiempo asignado a cada una. El tiempo estimado para la ejecución del plan de comunicación estratégica es de 12 meses.

Acción	Actividad	Tiempo de Producción	Responsable
1.1.1	Identificar las diferentes audiencias a través de un mapeo de públicos.	tres semana	Coordinación de Comunicación y Relaciones Públicas
1.1.2	Establecer la relación de cada una de las audiencias a través de la realización de un mapa de poder.	dos semanas	Coordinación de Comunicación y Relaciones Públicas
1.1.3	Definir el tipo de información que se desea enviar ante cada uno de los públicos.	una semana	Coordinación de Comunicación y Relaciones Públicas
1.2.1	Determinar el alcance, canales y medios de comunicación, diseño de la estructura y contenido del manual de comunicación interna.	dos semanas	Coordinación de Comunicación y Relaciones Públicas
1.2.2	Elaboración y aprobación del manual de comunicación interna.	5 semanas	Coordinación de Comunicación y Relaciones Públicas
1.2.3	Socializar el manual de comunicación interna.	seis semanas	Coordinación de Comunicación y Relaciones Públicas
1.3.1	Documentación de casos y consultas.	34 semanas	Coordinación de Comunicación y Relaciones Públicas
1.4.1	Medición de la correcta aplicación de las políticas del manual de comunicación interna	dos semanas	Coordinación de Comunicación y Relaciones Públicas

Acción	Actividad	Tiempo de Producción	Responsable
2.1.1	Nombrar una persona Webmaster responsable de la imagen, de la gestión de contenidos y de la usabilidad de la página web.	1 semana	Coordinación de Comunicación y RRPP
2.1.2	Renovar la página web de la UAGro, tanto en su diseño gráfico como en su arquitectura (organización de su estructura interna).	12 semanas	Coordinación de Comunicación y RRPP
2.1.3	Creación de una red social (como Zyncro) una intranet 2.0 que apoye en la organización de la gestión de información y colaboración para trabajo grupal.	3 semanas	Coordinación de Comunicación y RRPP
2.2.1	Identificar y clasificar la comunicación relacionada a las iniciativas estratégicas institucionales a socializar.	dos semanas	Coordinación de Comunicación y RRPP
2.2.2	Difusión de los formatos con el diseño institucional a todo el personal de la Rectoría para su correcta aplicación.	una semana	Coordinación de Comunicación y RRPP
2.2.3	Selección de medios de comunicación a utilizar según el mensaje.	una semana	Coordinación de Comunicación y RRPP
2.2.4	Establecer lineamientos y cronograma de publicaciones y convocatoria.	dos semanas	Coordinación de Comunicación y RRPP
2.3.1	Promover el uso de a intranet 2.0 (Zyncro).	mensual	Coordinación de Comunicación y RRPP
2.3.2	Monitoreo del uso de la Intranet.	mensual	Coordinación de Comunicación y RRPP
2.3.3	Establecimiento de un buzón de sugerencias solo para trabajadores de la Rectoría.	una semana	Coordinación de Comunicación y RRPP
2.3.4	Elaboración de boletín departamental mensual.	una publicación cada mes	Coordinación de Comunicación y RRPP

Acción		Tiempo de Producción	Responsable
3.1.1	Selección y nombramiento de los colaboradores como Enlaces de Comunicación Interna por departamento.	dos semanas	Coordinación de Comunicación y RRPP y Enlace de departamento
3.1.2	Definición de funciones como Enlaces de Comunicación. (EC)	una semana	Coordinación de Comunicación y RRPP
3.1.3	Planificación y ejecución de actividades de los Enlaces de Comunicación.	una semana	Coordinación de Comunicación y RRPP
3.1.4	Capacitación a Enlaces de Comunicación	una semana	Coordinación de Comunicación y RRPP
3.2.1	Taller de asesoramiento para definir temas y creación mensajes clave.	tres semanas	Coordinación de Comunicación y RRPP
3.2.2	Definición de temas.	dos semanas	Coordinación de Comunicación y RRPP
3.2.3	Elaboración de Mensajes Clave.	una semana	Coordinación de Comunicación y RRPP
3.2.4	Difusión y posicionamiento de los mensajes clave de la institución.	una semana mensualmente	Coordinación de Comunicación y RRPP

Acción	Actividad	Tiempo de Producción	Responsable
4.1.1	Difundir la filosofía institucional a todo el público interno	Permanente	Coordinación de Comunicación y RRPP
4.1.2	Elaboración de mensajes clave en relación a la filosofía institucional.	dos semanas	Coordinación de Comunicación y RRPP
4.1.3	Diseño de material impreso y digital que se brindará a los colaboradores.	una semana	Coordinación de Comunicación y RRPP
4.1.4	Incentivar y reconocer al trabajador destacado en su labor diaria bajo la filosofía institucional.	Bimestral	Coordinación de Comunicación y RRPP
4.2.1	Talleres de Fortalecimiento de Comunicación Inter- Departamental.	una semana cada trimestre	Coordinación de Comunicación y RRPP y Departamento de RRHH
4.2.2	Talleres de Fomento de Valores Institucionales a todo el personal.	una semana mensual	Coordinación de Comunicación y RRPP y Departamento de RRHH
4.2.3	Talleres de desarrollo humano para fortalecer la Comunicación Intra- Departamental.	una semana cada seis meses	Coordinación de Comunicación y RRPP y Departamento de RRHH

### 4.3. Evaluación

En esta etapa se evalúan las estrategias y acciones que se han llevado a cabo, permitiendo conocer que se ha hecho bien o mal, que acciones han tenido menos o más éxito e impacto en el público objetivo. Y con ello se podrá corregir y mejorar estrategias en el futuro.

OBJETIVO	INDICADOR	ESTRATEGIA	FORMA DE EVALUACIÓN
1. Diseñar políticas de comunicación interna que apoyen una comunicación efectiva.	Manual de Comunicación Interna	1.1 Definir y priorizar los públicos objetivo	Medición del nivel de impacto de las publicaciones dirigidas a los diferentes públicos.
		1.2 Elaborar un manual de comunicación interna.	Medición de la correcta aplicación del manual de comunicación, por medio de los informes de cumplimiento de auditoría de comunicación interna.
		1.3 Evaluación de la efectividad del Manual de comunicación interna a mediano plazo.	
		1.4 Elaborar un protocolo de Comité de Crisis en el ámbito de la comunicación.	

OBJETIVO	INDICADOR	ESTRATEGIA	FORMA DE EVALUACIÓN
2. Optimizar el uso de los medios de comunicación interna, para que la información llegue por igual a todo el personal que se encuentre dentro y fuera de la Rectoría	Aumento en el uso de los medios de comunicación interna como fuente primaria de transmisión de información.	2.1 Fortalecimiento de los medios de comunicación interna.	Informe de medición derivado de visitas, consultas y publicaciones en los medios de
		2.2 Difusión de información de forma periódica	Encuesta de percepción de los colaboradores sobre la efectividad de la comunicación interna.
		2.3 Participación activa de colaboradores en los medios de comunicación interna.	

OBJETIVO	INDICADOR	ESTRATEGIA	FORMA DE EVALUACIÓN
3. Fortalecer por medio de la ejecución de actividades entre departamentos, una adecuada fluidez comunicacional.	Creación de los enlaces de Comunicación Interna que funjan como los articuladores de la comunicación entre departamentos.	3.1 Creación de la figura de Enlaces de Comunicación Interna y sus funciones dentro de la Institución.	Encuesta de percepción sobre las funciones y desempeño de los enlaces de comunicación.
		3.2 Definición y elaboración de Mensajes Clave.	Encuesta de percepción de los colaboradores sobre la efectividad de la comunicación interna.

## REFERENCIAS

- Alberto Pérez, Rafael, (2009), El estado del arte en la Comunicación Estratégica, Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación, nº 10, pp. 121-196. DOI: [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_MESO.2012.n10.39684](http://dx.doi.org/10.5209/rev_MESO.2012.n10.39684)
- Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. Razón y Palabra.
- Antezana, Corrieri .M. (2014) El DIRCOM como articulador de la Nueva Teoría Estratégica. En Herrera, Echenique. R. y Pérez. R. A. (2014) Nueva Teoría Estratégica: El paradigma emergente para la co- construcción y transformación de la realidad. Santiago, Chile, Santillana del Pacífico S.A.
- Fernández C, (2002), La comunicación en las organizaciones, México: Ed. Trillas.
- Bosovsky. Guillermo, 29,11, 2011, Charla Magistral: Nuevos enfoques de la comunicación estratégica. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=itIG9WPg0CU>
- Costa. Joan, 1992, Identidad corporativa y estrategia de empresa: 25 casos prácticos. Barcelona: Ediciones Ceac, S. A.
- Formanchuk, Alejandro. (2010) Comunicación interna 2.0. Recuperado el día 07 de Mayo de 2018 de <http://formanchuk.com.ar/wp-content/uploads/E-book-Comunicacion-interna-2.0-Alejandro-Formanchuk.pdf>
- García López, T., & Cano Flores, M. (28, 02, 2010). El FODA: Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones. Recuperado el 23 de 04 de 2018.
- Herrera, Echenique. R. y Pérez. R. A. (2014) Nueva Teoría Estratégica: El paradigma emergente para la co- construcción y transformación de la realidad. Santiago, Chile, Santillana del Pacífico S.A.

- Libaert. Thierry, (2010), El plan de comunicación organizacional: Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación. Editorial: LIMUSA.
- Kunsch. Margarida. (2014). Una nueva mirada a la comunicación en las organizaciones. En Herrera, Echenique. R. y Pérez. R. A. (2014) Nueva Teoría Estratégica: El paradigma emergente para la co- construcción y transformación de la realidad. Santiago, Chile, Santillana del Pacífico S.A.
- Martín, Cristina. Ma., y Salamanca, Castro. Ana. Belen. (2007). El muestreo de la investigación cualitativa. Nure investigación, (n° 27), p2.
- Matilla K. (2008), Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas. Barcelona. Editorial UOC. pp 106 a 107.
- Meyer Rodríguez, José Antonio (2009). Introducción. En: Meyer Rodríguez, José Antonio (Coord.): Comunicación Estratégica: Nuevos horizontes de estudio. México, Fundación Manuel Buendía, A. C. - Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, pp 13- 17.
- Ocampo, María Cristina (2011). Comunicación empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones. 2ª ed. Bogotá.: Ecoe Ediciones: Universidad de la Sabana.
- Pinto Molina, María. (1991) Análisis documental: fundamentos y procedimientos. Madrid: Eudema. Pág. 34 - 91.
- Putman, L., Costa, J. y Garrido, F. Comunicación empresarial. Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial. Barcelona.
- Saladrigas, H. (2005). Coordinadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico-metodológico de la investigación de la Comunicación Organizacional. La Habana, Cuba: Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- Scheinsohn, Daniel (2010). Más allá de la Imagen Corporativa, Ed. Macchi, Buenos Aires, Argentina.
- Salazar, Manrique. J.A. (2014) Séptimo cambio: en la metodología.La comunicación como estrategia pensada desde una metodología creativa,

- modelo en construcción. En Herrera, Echenique. R. y Pérez. R. A. (2014) Nueva Teoría Estratégica: El paradigma emergente para la co- construcción y transformación de la realidad. Santiago, Chile, Santillana del Pacífico S.A.
- Saló, N. (2000). La comunicación interna. Curso Superior en Comunicación en los Servicios Sanitarios. Formación Continuada Les Heures, Universidad de Barcelona.
  - Saldaña, Javier. (2012). La comunicación eje transversal de la planeación estratégica y el modelo de planeación universitaria. México. Universidad Autónoma de Guerrero, pp 23 a 55.
  - Massoni. Sandra (2014). El aporte de la comunicación estratégica en las organizaciones. En Herrera, Echenique. R. y Pérez. R. A. (2014) Nueva Teoría Estratégica: El paradigma emergente para la co- construcción y transformación de la realidad. Santiago, Chile, Santillana del Pacífico S.A.
  - Tur-Viñes, V., & Monserrat-Gauchi, J. (2014). El Plan Estratégico de Comunicación. Estructura y Funciones. Razón y Palabra, 18 (88)
  - Van Riel, Cess B.(1997). Comunicación Corporativa. Madrid, España.
  - Villafañe, J. (2005). La gestión de los intangibles empresariales. Comunicação e Sociedade, vol. 8, 2005, pp. 101-113. Recuperado el 01 enero 2018.

# ANEXOS



