



**TESIS:**

**LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA FACOM: UNA PROPUESTA DE PLAN DE  
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE SU CLIMA  
LABORAL**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**MASTER EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y RELACIONES PÚBLICAS PARA  
EL SECTOR PÚBLICO**

**PRESENTA:**

**LEMRRPP. ISAAC WENCES MARTÍNEZ**

**DIRECTORA DE TESIS:**

**NEYSI PALMERO GÓMEZ**

**CONSULTANTES:**

**DRA. CARMEN BEATRIZ CHIRINOS GARCÍA**

**DRA. BLANCA MARGARITA GARCÍA DONJUAN**

**DRA. ANABELA LATABAN CAMPOS**

**CHILPANCINGO DE LOS BRAVO, GUERRERO, JULIO DEL 2019**

## AGRADECIMIENTOS

*A la Unidad Académica de Comunicación y mercadotecnia y al núcleo académico que integra la coordinación de Posgrado, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de la maestría.*

*De manera muy especial, a la Dra. Neysi Palmero Gómez, directora de mi proyecto de investigación, quien ha sido mi mentora y mi amiga, a quien le guardo respeto y admiración y me ha guiado con mucha paciencia apoyo y cariño, por sus aportaciones para la culminación de este proyecto.*

## DEDICATORIA

*A mi madre Alicia Martínez Popoca, por la vida que me dio, el apoyo incondicional que día a día lo expresa, por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas, por los valores y principios que me ha inculcado.*

*A mis hijos, Isaac y Abraham Wences Nájera, por soportar con valor y agallas mi ausencia, por forjarse como el hierro (fuertes), lo cual me enorgullece y crece más el amor que siento por ellos, y por motivarme a seguir adelante.*

*A mis hijos, Isaac, Uriel e Ismael Wences Adame, que siempre me dan las fuerzas con sus sonrisas y travesuras y me obligan a seguir luchando para ser una mejor versión de mí, por todo el impulso que le dan a mis días, y por todo el ímpetu de amor que le dan a mi vida.*

*A mi hermana Lety, por todo el apoyo que me ha dado, por los consejos que me da cuando me ve rendido, cuando me ve agobiado, por empujarme a luchar contra toda adversidad, por sus oraciones, por ser la principal persona involucrada en ayudarme a que este proyecto fuera posible y por confiar y creer en mis sueños.*

*A mi hermana Vero, por todo su apoyo, sus consejos, por su motivación, por ser mi ejemplo a seguir y por ser también una de las personas que me ayudaron con este proyecto.*

*Con todo mi amor para todos.... Isaac*

## **SINTESIS**

En este estudio se analiza a la comunicación estratégica como una necesidad imperiosa que se impone en este nuevo siglo en que las organizaciones reclaman más de la gestión comunicativa que no puede actuar como un ente aislado, sino articulado al plan de desarrollo institucional para garantizar su cumplimiento.

Es desde esta visión como se orienta en el presente trabajo el análisis del público interno en una institución educativa, donde quienes lo representan desde sus diversas funciones actúan de manera disgregada e incoherente al plan central de esta organización por lo que no existe una articulación en sus acciones que responda y garantice desde el orden interno el buen funcionamiento.

Esta investigación integra elementos novedosos en todo su proceso de implementación que van desde las teorías más recientes, el método que se orienta desde un diseño mixto y la integración de técnicas que permiten enfrentar el problema para orientarlo hacia el encuentro de soluciones.

Destacada también, es la implementación en este estudio de un proceso apegado a las categorías y subcategorías analíticas que destacan en los objetivos, las interrogantes y la premisa que previsiona la real situación del objeto de estudio. Este elemento permite encontrar los aportes que finalmente se concretan en el plan estratégico de comunicación propuesto como resultado del trabajo implementado, que sin lugar a dudas se constituye en la respuesta contundente y factible para dar solución al problema científico planteado

## INDICE

Página

INTRODUCCIÓN.....	1
<b><u>Capítulo I: Marco Teórico</u></b>	
1. Marco teórico.....	3
1.1 Desarrollo de la comunicación de la organización.....	3
1.2 Comunicación corporativa: integración de tres formas de comunicación.....	4
1.2.1 Comunicación de Dirección.....	6
1.2.2. Comunicación de Marketing.....	7
1.2.3. Comunicación organizativa.....	8
1.3 Comunicación interna.....	9
1.3.1 Medios y canales de comunicación interna.....	10
1.3.2 Herramientas de comunicación interna.....	12
1.4 Clima laboral.....	13
1.4.1 Estrategias para obtener un buen clima laboral.....	14
1.5 Relaciones públicas.....	16
1.5.1 Gestión Estratégica.....	17
1.5.2 Los vínculos sociales.....	18
1.6 Estado del Arte.....	19
<b><u>Capítulo II: Marco Contextual</u></b>	
2. Marco contextual.....	23
2.1 Reseña histórica de la Facultad de comunicación y mercadotecnia de la UAGro.....	23
2.1.1 La FACOM en la actualidad.....	24
2.2 Objetivos de la organización.....	26
2.2.1 Objetivos específicos.....	26
2.3 Corazón ideológico de la FACOM.....	27
2.3.1 Misión.....	27

2.3.2 Visión.....	27
2.3.3 Misión de la Licenciatura de Ciencias de la Comunicación.....	27
2.3.4 Visión de la Licenciatura de Ciencias de la Comunicación.....	28
2.3.5 Misión de la Licenciatura de Mercadotecnia.....	28
2.3.6 Visión de la licenciatura de Mercadotecnia.....	28
2.3.7 Valores.....	28
2.3.8 Filosofía.....	29
2.4 Perfil de egreso.....	29
2.4.1 Perfil de egreso de la Licenciatura de Ciencias de la Comunicación.....	29
2.4.2 Perfil de egreso de la licenciatura de Mercadotecnia.....	29

### **Capítulo III: Metodología**

3. Metodología.....	30
3.1 Planteamiento del problema.....	30
3.2 Pregunta de investigación.....	31
3.2.1 Premisa.....	31
3.3 Objetivos.....	31
3.3.1 Objetivo general.....	31
3.3.2 Objetivos específicos.....	31
3.4 Metodología.....	32
3.5 Categorías de análisis.....	32
3.5.1 Clima laboral.....	32
3.5.2 Público interno.....	33
3.5.3. Plan estratégico de comunicación.....	34
3.5.4 Subcategorías.....	34
3.6 Técnicas.....	34
3.6.1 Encuesta.....	34
3.6.2 Observación participativa.....	35
3.6.3 Entrevista.....	35
3.7 La Muestra.....	36
3.7.1 La población y procedimiento para la selección de la muestra en la aplicación de las encuestas.....	36
3.7.2 Muestreo para la selección de las entrevistas.....	36

### **Capítulo IV: Análisis de Resultados**

4. Análisis de Resultados.....	37
4.1 Resultados de la observación.....	37
4.2 Resultados de la entrevista.....	40
4.3 Resultados de la encuesta.....	42
CONCLUSIONES.....	47
PROPUESTAS.....	49
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones utilizan varias formas básicas de comunicación. Una de las más importantes es la “comunicación de coparticipación” entre los diferentes públicos internos donde prevalece la conjugación de acciones compartidas desde formas de comunicación ascendente, descendente, horizontales y transversales, es decir, la comunicación desde la dirección debe darse con la participación de sus públicos objetivo interno y externo con el propósito de alcanzar resultados satisfactorios que emanen desde un clima laboral afectivo desde acciones coparticipativas y de colaboración consciente. Para realizar dicha labor con éxito las organizaciones necesitan efectuar un análisis en el campo de la comunicación.

La Facultad de Comunicación y Mercadotecnia es consciente de los riesgos de una comunicación fragmentada y se esfuerza por conseguir una coherencia en toda expresión de comunicación tanto interna como externa. En este trabajo presentamos la importancia de la comunicación estratégica en el público interno de la Facultad de Comunicación y Mercadotecnia, asimismo, se propone un plan de comunicación estratégica que se deriva del estudio diagnóstico realizado orientado hacia su público interno.

La presente investigación se estructura en cuatro capítulos, el Primero aborda el Marco Teórico, donde se presentan los criterios de diferentes autores que ofrecen significativos aportes al objeto de estudio de esta investigación. Asimismo se analizan trabajos recientes que tratan el tema desde ángulos y escenarios distintos lo que permite visionar el estado de arte tema desde una percepción acorde a los nuevos tiempos.

El Capítulo II contextualiza el objeto de estudio y presenta un análisis pormenorizado de la Facultad de Comunicación y Mercadotecnia, su historia, la Misión y Visión, su estructura organizativa, y la integración de sus públicos desde una orientación funcional organizativa de acuerdo al grupo de pertenencia: interno, externo y mixto.

El Marco Metodológico se desarrolla en el Capítulo III mediante un diseño que desde el planteamiento del problema, sus objetivos, premisa, las categorías y subcategorías,



que se sustentan en el tipo de investigación y el método empleado con la convergencia de técnicas y la selección de sus respectivas muestras que permiten constituirse como el modelo ideal para analizar el problema y encontrar respuestas de gran impacto en el estudio realizado.

El Capítulo IV aborda el Análisis de Resultados y sus cuestionamientos a modo de discusión con los referentes teóricos que ofrecen una abundante riqueza de elementos que ofrecen los logros del trabajo que se concretan en las Conclusiones y el Plan Estratégico de Comunicación como la recomendación más efectiva que define el logro.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

## 1. Marco teórico

Abordaremos conceptos de diferentes autores con el tema de la comunicación estratégica u organizacional con la finalidad de tener una idea más clara y dar más sustento al trabajo realizado.

Este trabajo es con la finalidad de recopilar información que ayude a la realización de mi plan de comunicación. Partiendo de esta inquietud me daré a la tarea de analizar resultados y publicaciones de otros trabajos de investigación, así como libros de diferentes autores que se asemejen a mi tema de investigación, “La Comunicación interna en la FACOM: una propuesta de Plan de Comunicación Estratégica para el fortalecimiento de su clima laboral”, para ello es necesario primeramente reflexionar sobre comunicación estratégica o comunicación organizacional y definir cuáles son los componentes fundamentales ya que en ocasiones el éxito de las organizaciones o empresas dependen de una buena comunicación.

### 1.1 Desarrollo de la comunicación de la organización

La comunicación estratégica es de suma importancia para toda organización desde el inicio de este nuevo siglo XXI, ya que se ha convertido en una herramienta eficaz para conseguir sus objetivos como lo menciona Van Riel (1997). La comunicación ha ido alcanzando el estatus de herramientas de gestión valiosa, sino indispensable, junto con las obligaciones que tal estatus conlleva. Los directores de comunicación, según los resultados de un estudio del Conference Board (EEUU y Canadá), que compara 10 Años atrás desde el estudio mencionado hasta la fecha, ya no son meros “conductos de información”, sino que desempeñan el papel de asesores estratégicos de la gerencia (Troy, 1993).

Continuando con Van Riel, la comunicación, junto a la gestión financiera, la gestión de producción, y la gestión de recursos humanos, espera contribuir al logro de los objetivos de la empresa. El papel de la comunicación en dicho proceso se resume brevemente como: “el que profesionalmente realiza la *“función ventana”* y la *“función reflejo”*. La expresión *“función ventana”* hace referencia a la preparación y ejecución

de la política de comunicación, cuyos resultados son mensajes que representan las facetas de la organización de forma clara e interesante. Los resultados anticipados de la representación son los cambios deseados por la empresa a nivel cognitivo, afectivo, y conativo, en aquellos públicos objetivo con los que se pretende establecer y mantener una relación. La “*función reflejo*” hace referencia a la supervisión de los cambios en el entorno relevantes y la “anticipación” de sus consecuencias en la política de comunicación de la empresa: por ejemplo, construir y proyectar una imagen entre los accionistas y agentes del mercado financiero dando a conocer los objetivos alcanzados (p. ej. Cuotas de mercado), el desarrollo de futuras tendencias, y, en particular, el estar al corriente en cuanto a los cambios dentro de la organización.

Analizando la metáfora de la “*función ventana*” y “*función reflejo*” que menciona Cees Van Riel, todas las organizaciones tienen consecuencias, (malas o buenas), de las formas de dirigir la comunicación entre sus diferentes públicos internos donde se elabora o nace la comunicación de la empresa, y repercute al público de interés externo, quien es el propósito u objetivo de la organización. Una buena gestión de comunicación siempre repercutirá para bien, en la reputación de la empresa.

## **1.2 Comunicación corporativa: integración de tres formas de comunicación**

Para Van Riel (1997). Existen tres formas principales de comunicación en organizaciones que desempeñan las funciones anteriormente mencionadas. La forma más importante de comunicación es la **comunicación de dirección**, es decir, la comunicación entre la dirección y los públicos objetivos internos y externos. Este punto de vista constituye un referente de gran importancia para la presente investigación, el público interno de la Facultad de Comunicación y Mercadotecnia de la Universidad Autónoma de Guerrero. En este sentido, “dirección” hace referencia a cualquier persona autorizada a ejercer una influencia, tanto interna como externa, en los accionistas y agentes financieros, y, de esa forma, acceder a los recursos esenciales para la empresa (pfeffer y Salancik, 1978). Un ejemplo puesto en práctica sería la “gestión del boca-oreja” evidentemente dirigida a los públicos objetivo internos; o de nuevo, la influencia del director como representante de la empresa, (en sus intervenciones) en conferencias, entrevistas y actos similares.

Las empresas han contratado a especialistas en el campo de la comunicación de marketing y de la comunicación organizativa para supervisar tales funciones. Las empresas (especialmente financieras) dan mayor importancia a la **comunicación de marketing**: Publicidad, marketing directo, venta personal, patrocinio, etc. Igualmente se distinguen varias formas de **comunicación organizativa** dependiendo del tamaño, la diversidad y la susceptibilidad en las relaciones con públicos objetivos específicos: relaciones públicas (RP), relaciones con las administraciones públicas, relaciones con el inversor, comunicación ambiental, publicidad corporativa, comunicación interna etc.

Hasta hace poco tiempo, la comunicación era territorio exclusivo de los departamentos de “relaciones públicas” y “comunicación de marketing”. Sin embargo, en la actualidad se observan nuevas formas de comunicación dentro del campo de las áreas funcionales, tales como la “gestión financiera” (relaciones con el inversor), la “gestión de producción” (es decir, la comunicación ambiental) y la “dirección del personal” (comunicación con el mercado de trabajo), los cuales se comunican con públicos objetivo internos y externos, aparentemente fuera de la esfera de los departamentos de comunicación “tradicionales”.

En la práctica, la amplia variedad de “fuentes” de comunicación internas pueden conducir a manifestaciones externas fragmentadas, a veces, incluso contradictorias, de la empresa (entendida como un todo). Las organizaciones son muy conscientes del peligro de la comunicación fragmentada. Temen la transcendencia de estos “incidentes”, que podrían dañar su reputación, y desean prevenir que la eficacia y eficiencia del esfuerzo de la comunicación integral esté en peligro. Por tanto, queda patente la posibilidad de observar una tendencia al esfuerzo por conseguir una mayor coherencia entre toda forma de comunicación interna y externa. Dicho esfuerzo hacia la coherencia se basa en el supuesto de que la política de comunicación coherente contribuye positivamente favorable de cada elemento individual, quien, a su vez, trabaja positivamente para contribuir a la correcta actuación de la empresa. Una reputación corporativa favorable no es un objetivo aislado sino una condición necesaria (por tanto, el medio) para crear una sólida base *comercial* desde la cual se logra el éxito (en el sentido más amplio de la palabra) de la empresa. En este último punto, hay

evidencia empírica contemporánea en estudios, llevados a cabo recientemente, sobre la relación entre los logros de la empresa y su reputación. (Fombrun y Shanley, 1989; Maathuis, 1993).

Por esta razón, las empresas y en nuestro caso las instituciones educativas, se esfuerzan en reducir el *output* de comunicaciones fragmentadas, y en armonizar toda forma de comunicación interna y externa. Esto sólo puede lograrse si la empresa produce todas sus comunicaciones dentro de un marco común consistente. Las diferentes formas de comunicación sólo pueden ser coordinadas si todo el personal involucrado gozara de libertad y motivación suficiente. En términos prácticos, esto significa que los representantes de los diferentes departamentos de marketing y relaciones públicas, y los especialistas en comunicación sea posible. La acción hacia la armonización procede del supuesto básico de que una política de comunicación coherente facilita el proceso de creación de una imagen favorable de la empresa a los ojos de los principales públicos objetivos.

Para Van Riel, (1997), Las tres formas principales de comunicación corporativa son descritas como “comunicación de marketing”, “*comunicación organizativa*” y “*comunicación de dirección*”. La “*comunicación de marketing*” se usa como termino general para cubrir la publicidad, las promociones de ventas, el marketing directo, el patrocinio, las ventas personales, y otros elementos (de comunicación) del mix. La “*comunicación organizativa*” cubre las relaciones, las relaciones con las administraciones públicas, las relaciones con los inversores, la comunicación con el mercado del trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna.

### **1.2.1 Comunicación de Dirección**

Los directores desempeñan funciones clave en las organizaciones. La dirección es a menudo descrita como la que “lleva a cabo el trabajo a través de otras personas”, esto incluye funciones de planificación, organización, mando, coordinación, y control (Fayol, 1949). La dirección solamente es posible con el consentimiento de aquellos a quienes se dirige. Dicho de otra forma, no se puede dirigir a nadie que no quiera ser dirigido.

Como consecuencia, uno de los papeles del director es el de convencer continuamente a cada subordinado de que las metas de la organización son deseables. Por tanto, la comunicación es esencial para una organización no solo para transmitir autoridad, sino también para lograr la cooperación (Timm, 1986).

La responsabilidad de la comunicación alcanza a todos los niveles de una organización. No sólo los directores gerentes, sino también los mandos intermedios y los ayudantes de dirección, utilizan la comunicación para alcanzar los resultados deseados, tales como:

1. Desarrollo de una visión compartida de la empresa dentro de la organización.
2. Establecimiento y mantenimiento de la confianza al liderazgo de la organización.
3. Inicio y dirección del proceso de cambio; y
4. Dar poder y motivación a los empleados (Pincus, Robert, Rayfield, y DeBonis, 1991).

De forma externa, la dirección (especialmente la Dirección General) debe poder comunicar la visión de la empresa para ganar el respaldo de los Stakeholders.

Varios autores tienden a ser críticos en cuanto a la eficiencia de la comunicación por parte de la dirección (Rice, 1991). De todas formas, cada vez más gente está convencida de que el éxito de organización a menudo depende de la buena comunicación de la dirección.

La comunicación es demasiado importante para el éxito organizativo como para dejarla exclusivamente en manos de la dirección. Son necesarios expertos, también comunicación de marketing como organizativa, para respaldar a la dirección en la mejora de la eficiencia de sus responsabilidades de comunicación desarrollando y suministrando los programas para incrementar la participación de los empleados, y obtener el respaldo de los accionistas.

### **1.2.2. Comunicación de Marketing**

La comunicación de marketing contiene, formas de comunicación que apoyan la venta o promoción de bienes o servicios. En el caso de mi objeto de estudio es importante

dicha comunicación para poder promover por medio de la publicidad, la misión de la Facultad que es: formar profesionistas en las Áreas de Comunicación, Mercadotecnia y Relaciones Públicas, capaces de resolver problemas mediante la aplicación del conocimiento científico, con un sentido crítico, creativo y humanitario que coadyuve a la transformación de Guerrero y el país.

(Kotler, 1988), define a la publicity como estimulación no personal de la demanda de un producto, servicio o unidad de negocio mediante la publicación de importantes noticias comerciales sobre él en un medio de publicidad, u obteniendo su presentación favorable en radio, televisión u otro medio, no pagada por el patrocinador. La mayor parte del presupuesto de la comunicación de la empresa se emplea en el márketing.

### **1.2.3. Comunicación organizativa**

La comunicación organizativa es usada aquí como término que incluye a las relaciones públicas, Administraciones Públicas, con el inversor, con el mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna.

Álvarez-Nobell y Laura Lesta, (2011), La comunicación corporativa u organizacional, epistemológicamente aún en proceso de definición, forma parte de un fenómeno característico de las organizaciones de fin de siglo y de un contexto ceñido por la incorporación de las nuevas tecnologías, que ha modificado los procesos comunicativos en torno al mundo digital, volviéndolos cada vez más sistémicos. Pero la comunicación sigue siendo la encargada de planificar, gestionar y evaluar los flujos de información interpersonales y mediatizados que atañen tanto al público interno como al externo, en relación directa con los objetivos de la organización y el sector social del cual forma parte. Partiendo del axioma: “tanto si se lo propone o no, la organización siempre comunica” (Watzlawick, 1981).

Comunicación Organizativa comprende:

1. Relaciones Públicas: función de la gestión que establece y mantiene relaciones entre una organización y el público, del cual depende su éxito o fracaso. (Cutlip, Center y Broom, 1994).



2. Asuntos Públicos: acercamiento estratégico a situaciones que constituyen oportunidades y peligros para la compañía, y están conectadas con cambios sociales y políticos, formación de la opinión pública, y toma de decisiones políticas. (Leyer, 1986).
3. Comunicación Ambiental: Política instrumental dirigida a realizar la estrategia ambiental de la organización, informando, convenciendo y motivando a públicos internos y externos, para asegurar su participación. Esto significa, por un lado, permitir que los públicos objetivo contribuyan al cuidado ambiental dentro de la compañía, y, por otro, establecer una imagen ambiental conveniente entre públicos objetivo externos, coordinando actividades de comunicación”. (Stichting Milieu Educatie) (SME); (informe anual de la asociación para la educación ambiental, 1991).
4. Relaciones con el Inversor: las relaciones con el inversor pueden tener un impacto positivo en el valor total de la compañía relativo a aquél del mercado global y al coste del capital de la compañía. (Instituto Nacional Norteamericano para las relaciones con el Inversor)
5. Comunicación del mercado laboral: Instrumento de gestión que utiliza la integración de varias disciplinas de comunicación para controlar y dirigir el movimiento de la comunicación, hacia empleados potenciales, hacia personas o instituciones que juegan un papel importante para atraerlos. (Thomas Y Kleyn, 1989).
6. Publicidad Empresarial: Comunicación empresarial pagada, diseñada para establecer, desarrollar, aumentar y/o cambiar la imagen empresarial de una organización. (Berestein, 1986).
7. Comunicación Interna: Transacciones de comunicación entre individuos y/o públicos a varios niveles, y en diferentes áreas de especialización, dirigidas a diseñar y reestructurar organizaciones, implementar diseños, y coordinar actividades diarias. (Frank y Brownell, 1989).

### **1.3 Comunicación interna**

La comunicación dentro de las empresas es un pilar fundamental. Pese a ello, sigue siendo una asignatura pendiente en gran parte de las organizaciones. Un ejemplo de

ello es, la falta de definición de las funciones en los departamentos de recursos humanos así como todo lo relativo a los aspectos económicos y técnicos, puntos esenciales a tener en cuenta para poder llevarla de forma satisfactoria. García J; (1998).

En toda organización existe la comunicación interna ya sea formal o informal donde se genera variedad de información generada por todo el público interno donde existe la diversidad de opiniones, lo cual permite ver, las actitudes y los comportamientos de los empleados actuales de cualquier organización, fomentando su participación y ayudando a generar cambios.

Kreps, (1990) la define como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función al cliente Costa (1998). Sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del plan estratégico de la compañía y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de las políticas estratégicas de la organización, Serrano, F., (2013).

La comunicación interna se ha convertido en un elemento de soporte de las estrategias de cualquier organización. Es el corazón de la coordinación de tareas y de la canalización de esfuerzos y recursos hacia los objetivos que se persiguen. Además, permite reafirmar la propia identidad y transmitir el conjunto de valores compartidos por los miembros de la organización.

Es ahí donde el público interno tiene que mantener adherible la razón de ser de la organización, la misión, la visión, los objetivos y los valores de la misma. Para así mismo proyectar y dar a conocer la ideología de la empresa. Para que de una manera contribuya a aumentar el valor de la organización.

### **1.3.1 Medios y canales de comunicación interna**

En una compilación de lecturas por Irene Trelles Rodríguez (2004), menciona tres tipos de comunicación como son:

1. La comunicación horizontal: es la que se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización.
2. La comunicación descendente: es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica.
3. La comunicación ascendente: esta fluye desde los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel (a menudo directivo).

Antonio Castillo Esparcia (2006) sostiene que uno de los elementos esenciales en la comunicación interna es la necesidad de que todos los participantes independientemente de su posición jerárquica estén plenamente convencidos de que es necesario establecer canales de comunicación y respetar su uso, ya que de ello se deriva una mejora organizativa. Sin embargo, existen problemas que se derivan de la no implicación total, como son:

- El no convencimiento de que la comunicación va a permitir una mejora y, por tanto, la necesidad de responder a lo que desea el superior jerárquico y no la realidad.
- La escasa receptividad de los directivos de las quejas y la posición defensiva que adoptan.
- La no potenciación de los canales de comunicación y su inserción basada, en muchas ocasiones, en cuestiones básicamente estéticas y de mimetismo organizativo.
- La elaboración de grandes principios comunicativos sin analizar la estructura organizativa y una correcta adecuación de los instrumentos que realmente necesita la organización.
- La escasa o nula preparación de las personas que deben actuar como intermediarios en las estrategias de comunicación. En muchas ocasiones, la dirección implanta un sistema de comunicación sin haber realizado una comunicación con quienes lo van a supervisar (cuadros intermedios).
- La aleatoriedad y acción episódica de la comunicación que se basa en decisiones personales de la dirección y no tanto en un análisis de lo que son las

necesidades organizativas. Existen organizaciones en las que la comunicación se implanta por la decisión personal de algún responsable, tras la asistencia a un curso de comunicación o por intercambios de información de las experiencias en otras organizaciones. Aunque puede ser una iniciativa correcta no se debe actuar precipitadamente y es necesario estudiar qué tipo de comunicación es la más pertinente para las características personales, materiales, productivas, organizativas o económicas de la organización.

— A su vez, debe ser una decisión con intención de permanencia y no tanto aspiraciones individuales de algunos de los directivos. De ahí que sea imprescindible fijar un consenso en la necesidad de establecer y gestionar la comunicación, ya que de lo contrario cuando se pierda interés personal o no trabaje la persona que lo impulsó se vuelva a una situación de dejadez comunicativa, teniendo únicamente como gran logro la desmotivación de los trabajadores, la imagen poco seria de los dirigentes, la escasa capacidad planificadora para diseñar las estrategias a medio y largo plazo de la organización y unos trabajadores que no participarán activamente en la próxima implantación de un sistema de comunicación.

— Aquellos que deben participar en la comunicación deben conocer las ventajas personales y colectivas que se van a conseguir.

A ello desde la propia experiencia del investigador lo ideal es el establecimiento de una comunicación que inmiscuya e implica la relación e intercambio de todos los públicos participantes en una organización sin eximir jerarquías ni posiciones espaciales o laborales.

### **1.3.2 Herramientas de comunicación interna**

- Manual del empleado
- Reuniones informativas
- Revista o periódico interno
- Revista de prensa
- Círculos de calidad

- Tablones de anuncios
- Buzón de sugerencias
- Circulares
- Oficios
- Memorándum
- Convocatorias
- Entrevista
- Visita o jornadas de puertas abiertas
- Redes sociales
- Intranet
- Realidad virtual
- Videoconferencia

#### **1.4 Clima laboral**

Es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Forehand y Gilmer, (1993).

El clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. Tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Goncalves, (1997).

Conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tiene lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. Rodriguez, (2001).

El clima laboral se da en todas las organizaciones mediante el trabajo diario, la convivencia y el trabajo en equipo son las características principales para crear un ambiente humano y físico para desarrollar una interacción con la institución. Esto está

relacionado con el comportamiento de los individuos dentro de la empresa, con su manera de actuar, de trabajar y de relacionarse.

Para que un ambiente laboral positivo sea posible, debe existir cierto equilibrio entre la vida personal y laboral de los trabajadores. Normalmente, un sentimiento de equilibrio mejora la satisfacción entre los empleados, porque sienten que pueden atender otros aspectos de sus vidas, tan importantes como el trabajo.

El mal clima laboral no siempre se da por los empleados, sino porque la mala gestión de la parte directiva puede detonar que se desarrolle una insatisfacción entre los miembros de una organización. Un empleado motivado es alguien que no sólo completa las tareas a tiempo, sino que está entusiasmado con el trabajo que está haciendo. Por lo mismo genera un optimismo en su centro de trabajo y también participa activamente en proyectos de la compañía. Y por consecuencia tiene el apoyo de sus colegas siempre y cuando ellos también se sientan motivados por la parte directiva. De esa manera generan un compromiso con la empresa y por ende se crea un buen ambiente laboral.

#### **1.4.1 Estrategias para obtener un buen clima laboral**

En la revisión de la página del artículos [www. esan.edu.pe](http://www.esan.edu.pe), señala estrategias para obtener un buen clima laboral, la que se describe de manera textual:

Define al buen clima laboral como un ambiente positivo en el lugar de trabajo, crea una atmósfera de entusiasmo y motivación para los empleados, quien es pueden mejorar el rendimiento de una organización.

¿Qué buscamos en un buen trabajo? Además de una justa remuneración económica, otro factor determinante es el clima laboral. Para asegurar la sostenibilidad de una compañía, cada empleador debe garantizar un ambiente laboral positivo para sus colaboradores. Así se logra influenciar positivamente en el estado de ánimo del equipo y, por ende, el rendimiento y productividad de la empresa.

El ambiente de trabajo no sólo es el espacio físico donde los empleados se desenvuelven profesionalmente y por lo cual reciben una recompensa monetaria. Por

lo general, involucra otros factores relacionados con el lugar de empleo como la calidad del aire, el nivel de ruido o los beneficios adicionales que pueda generar su labor.

Lograr la satisfacción de los trabajadores a largo plazo depende no sólo de un liderazgo efectivo, sino del uso de estrategias específicas que apunten hacia un entorno productivo y diverso. Así, se podrá sembrar las raíces de un negocio exitoso basado en la creatividad y la innovación. Algunas de las estrategias para obtener un buen clima laboral son las siguientes:

### **1. Un ambiente de apoyo**

Si bien la motivación tiene como objetivo lograr que un empleado cumpla sus funciones, el apoyo es más fundamental. Los trabajadores son seres humanos, no recursos. Por lo tanto, el gerente o líder debe ser solidario; es decir, debe mostrar real preocupación por el colaborador en general y no solo por su desempeño en el trabajo.

Un ambiente de trabajo de apoyo reconoce el deseo de un empleado por el equilibrio entre el trabajo y su vida privada. Así, refuerza la relación de confianza entre el gerente y el empleado. Cuando los jefes departamentales respetan abiertamente a los colaboradores, estos no solo alcanzan un alto nivel de desempeño, sino que permanecen más tiempo en la compañía.

### **2. Flexibilidad en el lugar de trabajo**

Una buena organización respeta las promesas de flexibilidad. Muchas empresas hoy en día tienen estrategias de trabajo flexibles que permiten a los empleados equilibrar sus vidas profesionales y personales. Swati Nathani, CBO de Team Pumpkin, asegura que "trabajo flexible" es mucho más que laborar desde casa. Explica que se trata de trabajar desde donde sea que el individuo necesite estar en un momento en específico.

### **3. Reconocer los logros de los trabajadores**

Un buen clima laboral es clave para el éxito de cualquier compañía a largo plazo, así como para la retención de empleados. En lugar de centrarse en gran medida en los incentivos de motivación, se deben establecer un conjunto de objetivos claramente definidos

Posteriormente, cuando se cumplen esos objetivos, se debe celebrar el trabajo bien hecho. El reconocimiento de los logros de los trabajadores ayuda a crear un clima laboral positivo y también alienta a los empleados a sobresalir en sus tareas.

#### **4. Dar autonomía a los colaboradores**

Parte de la construcción de una base de apoyo es aprender a confiar en que los trabajadores utilizarán sus horas laborales para lograr sus objetivos. Al crear un fuerte sentido de autonomía, los empleados se sentirán más empoderados y tendrán más motivación e iniciativa.

#### **5. Crear programas de aprendizaje y desarrollo**

Muchas investigaciones sugieren que la capacitación de los trabajadores es responsabilidad de la organización y, al aplicarla, fomentará la productividad y el rendimiento laboral. Para ello, se debe gestionar un plan de estudio y proporcionar los recursos adecuados y el entorno que respalde las necesidades de crecimiento y desarrollo del empleado. Esta es una buena práctica para premiar a los colaboradores según el rendimiento.

#### **6. Programar actividades fuera del trabajo**

La realización de actividades recreativas en un ambiente ajeno al lugar de trabajo fomenta la comunicación y las interacciones entre empleados. Este tipo de iniciativa promueve las relaciones sanas y amistades entre colegas.

Las empresas líderes en el mercado han aprendido una lección fundamental. Esto es, que alentar y fomentar un ambiente de trabajo que sea divertido y que inspire a los empleados a disfrutar de su trabajo puede generar enormes beneficios. Los trabajadores felices son empleados leales, y los individuos leales pueden hacer cosas increíbles. Esta es una de las claves del éxito de líderes de la industria como Google, Apple y el gigante de análisis de software SAS Institute.

### **1.5 Relaciones públicas**



Las relaciones públicas, son una parte de un sistema complejo y su posición se sitúa en un papel límite, ya que son el canal de relación entre una organización y los públicos, y actúan interna y externamente. James Gruning, (2001)

James E. Gruning y Todd Hunt (2000), define las relaciones públicas como “la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos”.

Las relaciones Públicas son el arte de sintetizar la esencia de una organización, hacerla compatible con las expectativas e intereses de quienes la rodean y lograr que ello se perciba acertadamente para conseguir la integración de la misma a su entorno. Bonilla, C. (2004).

Todas las organizaciones requieren de las “relaciones públicas” para poder relacionar de una forma integral a sus públicos con la misma organización para el cumplimiento de las expectativas de todos, ya que las relaciones públicas son también un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas, que tiene como principal objetivo fortalecer los vínculos de todos sus públicos.

Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo, (2015). Nos dice que un profesional de las relaciones públicas que trabaja para una compañía es, normalmente, el primer aliado del consultor en comunicación estratégica, debido a que éste le provee de visión externa y de certificación interna; a la inversa, el consultor encuentra en dicho profesional el soporte y las destrezas necesarias para acciones que no estén a su alcance.

La práctica de las relaciones públicas se ha desarrollado en dos direcciones; la promoción de marcas entre los consumidores finales, y el trabajo de influenciar a grupos con visión de liderazgo. En ambos casos ella se ha integrado a la Comunicación Estratégica.

### **1.5.1 Gestión Estratégica**

Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo (2015), Afirman que el fin específico de la comunicación organizacional es integrar a la institución en torno a su identidad, es decir, a una definición de sí misma y de su proyecto corporativo, teniendo en cuenta

los límites descritos. En consecuencia, no es un instrumento aislado ni accesorio: forma parte esencial de la batería de herramientas de la comunicación estratégica, cuando ésta es entendida como un modo de convertir en ventaja competitiva la relación con el entorno.

La implicación inmediata es que una comunicación organizacional con sentido de la eficacia se caracteriza por promover a lo menos cuatro valores esenciales:

1. Participación: Construir de manera colectiva el sentido de las decisiones.
2. Integración: Lograr el máximo de similitud entre los objetivos institucionales y de los trabajadores.
3. Coherencia: Apuntar hacia el alineamiento con las características institucionales.
4. Proyección: Promover las actitudes y conductas que favorezcan el logro de los objetivos trazados en el proyecto corporativo.

El modo en que estos valores se transmiten y se traducen es la materia propia de la dimensión operativa de la gestión de comunicación organizacional.

Sin embargo, para los efectos de reforzar la dimensión estratégica, conviene que los encargados de la gestión tengan presente que hay tres ámbitos que debieran concentrar su atención y que determinarán, al menos en parte, la naturaleza de los instrumentos que vayan a utilizar:

1. Potenciar los vínculos sociales de la organización como un fin en sí mismos, y no con propósitos meramente instrumentales.
2. Formalizar la identidad corporativa en un proyecto corporativo que concilia los objetivos de los accionistas y la alta dirección con los de más amplio respaldo en la organización
3. Facilitar el desarrollo de los proyectos clave de la organización, buscando convertirlos también en herramientas de cohesión interna.

### **1.5.2 Los vínculos sociales**

Dentro de cualquier organización se desarrollan variedades relaciones que conforman su entramado social. Se pueden distinguir, sin embargo, tres tipos de vínculos que es fundamental resguardar, potenciando su riqueza y funcionalidad.

1. El contrato psicológico.
2. El liderazgo inmediato.
3. La cooperación.

## 1.6 Estado del Arte

En el siguiente cuadro se analizan trabajos recientes que tratan el tema desde ángulos y escenarios distintos lo que permite visionar el estado de arte tema desde una percepción acorde a los nuevos tiempos.

Titulo	Lugar de publicación, editorial, año y autor	Síntesis	Muestra metodológica técnicas	Resultado	Conclusiones
“La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la Empresa SAN MIGUEL DRIVE.”	AMBATO – ECUADOR Enero 2014 AUTOR: Balarezo Toro Byron David UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	La codificación fue el proceso de enumerar cada una de las preguntas del cuestionario y en base a esto se facilitó el proceso de Tabulación de los datos obtenidos. En el procesamiento y análisis de la información se procedió a revisar y analizar toda la información recolectada.	La población con la que se trabajó dentro de esta investigación consta de 30 miembros de la organización, y se utilizó una encuesta - cuestionario	El resultado de la presente investigación refleja que la gran mayoría de los colaboradores de la empresa no conocen los diferentes tipos de comunicación interna que se manejan dentro de esta.	La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores. Muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los

					medios de comunicación internos con los que cuenta San Miguel Drive.
“La comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional”	John Mario Rodríguez Monsalve Universidad de Antioquia Colombia Facultad de Ciencias sociales y humanas 2005		La investigación desarrollada fue de tipo documental, entendida como el proceso en el cual se obtiene, registra, tematiza, relaciona, categoriza y analiza racionalmente, información sobre una temática específica. Tiene como sustento el método cualitativo		Son múltiples y complejas las dinámicas que se dan al interior de las organizaciones y en ellas cobra especial importancia el quehacer del trabajador social como dinamizador de acciones que contribuyan a mejorar la calidad de todas las interacciones que allí se generen, procurando implementar estrategias que permitan tanto a la organización como a sus integrantes, mantenerse y proyectarse en un medio que cada vez prioriza más los resultados que los mismos procesos

<p>Plan de comunicación estratégico para impulsar, fortalecer y respaldar el Plan de Bienestar social de la Secretaría de educación de Bogotá y su difusión exitosa</p>	<p>Nancy Patricia Loaiza Sandoval Luisa Fernanda Zambrano Duque PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA COMUNICACIÓN SOCIAL BOGOTÁ D.C. 2009</p>	<p>En esa perspectiva, se focalizó la organización, se ubicó el problema y se formuló la pregunta de base para el proceso investigativo, la cual se condensa de la siguiente forma: ¿Cómo generar un Plan de Comunicaciones estratégico para el Plan de Bienestar Social de la Secretaría de Educación de Bogotá, que tenga impacto en sus públicos y que sea efectivo?</p>	<p>Investigar cualitativamente las dimensiones del bienestar social, el desarrollo humano y la política pública de la SED desde la perspectiva de la comunicación. Se investigó a una organización pública, cuya función social se basa en la gestión educativa del distrito capital de Bogotá</p>	<p>Durante el proceso de investigación se pudo analizar la actitud de los docentes y antes que nada su lenguaje corporal y verbal que evidenciaba desinterés y falta de concentración al momento de desarrollar la encuesta. Lo anterior es válido para la identificación de alternativas de comunicación de acuerdo al perfil del público, en este caso docentes, y a su nivel de atención; por lo que es necesario llevar a cabo estrategias oportunas que estimulen su interés</p>	<p>La comunicación estratégica puede definirse como un eje fundamental en la Gestión organizacional. Es básica en lo que concierne a mejorar y potencializar las relaciones de una empresa con sus públicos y a optimizar la producción y la consecución de los objetivos organizacionales. Todo lo anterior enmarcado en un contexto que está planeado y que tiene objetivos establecidos que hacen posible que la organización y sus integrantes estén en un constante aprendizaje y en un medio en el cual el desarrollo y la Adaptación a los cambios se dé de una manera</p>
---	---	---	--	---	---

				por informarse y participar.	positiva a través de la interacción y la constante retroalimentación.
--	--	--	--	------------------------------	---

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO CONTEXTUAL**

## **2. Marco contextual**

### **2.1 Reseña histórica de la Facultad de comunicación y mercadotecnia de la UAGro.**

La licenciatura en ciencias de la comunicación de la Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro) se creó en septiembre de 1988 con el nombre de la escuela de comunicación de la de la Universidad Autónoma de Guerrero (E.C.O. U.A.G.), en ese mismo mes se emitió la convocatoria de ingreso para estudiantes, teniendo una demanda de noventa aspirantes y solo se aceptó el ingreso a sesenta alumnos con perfil de bachillerato humanístico social.

El honorable Consejo Universitario autorizó la creación, aun cuando no se contaba con la infraestructura física, planta docente de base, equipamiento para talleres propios para la práctica profesional. En sus primeros cinco años, el funcionamiento de la institución se desempeñó con tres profesores de base y el resto de la planta docente eran profesores invitados.

Fue en 1993 que la E.C.O. contó con instalaciones propias. Y en ese mismo año se emitió la convocatoria para la contratación de personal académico de base, por horas, el personal debía ser con perfil del área de ciencias sociales, para impartir asignaturas de apoyo a la carrera como: historia, economía, gramática, etc. Se contrató a egresados de la misma institución y de otras instituciones del país.

Cabe señalar que a consecuencia de la inclusión del personal invitado, la contratación de egresados y de personal con otros perfiles profesionales como experimentos laborales, son la causa de la deformación continua del plan de estudio planteado para esta institución ya que sumado a lo anterior, se carecía de una planeación del trabajo académico y administrativo, lo que imposibilitaba la revisión y evaluación pertinente del plan de estudios vigente.

Fue nombrada como Escuela de Comunicación (ECO) al momento de su creación, tiempo posterior fue Escuela de Ciencias de la Comunicación (ECCO), años después Facultada de Comunicación (FACO). Ya en el año 2000, Unidad Académica de



Comunicación y Mercadotecnia (UACOM). Ya con este nombre ofertaba la licenciatura de mercadotecnia.

La UACOM contaba ya con la infraestructura adecuada para realizar sus actividades académicas, talleres, y prácticas.

Para el año 2002 la UACOM incluye como oferta educativa la licenciatura en Mercadotecnia y Relaciones Públicas, con el objetivo de preparar personal competente en el desarrollo de campañas de Marketing y Relaciones Públicas, dispuestos a aportar logros significativos a la sociedad Guerrerense.

En el año del 2016 obtiene el nombre de Facultad de Comunicación y Mercadotecnia (FACOM), ya que integra un posgrado; Maestría en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas.

La FACOM en conjunto con la coordinación del postgrado ha logrado el reconocimiento de la Maestría en el programa nacional de postgrados de calidad (PNPC).

### **2.1.1 La FACOM en la actualidad**

Actualmente la facultad de comunicación ha sido evaluada y acreditada por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), lo cual nos pone en un nivel más alto de otras instituciones de nivel superior.

La evaluación es una política de calidad educativa que asumen las Instituciones de Educación Superior (IES), que consiste en evaluar los programas académicos de manera externa y el procedimiento general para la evaluación de un programa por parte de los CIEES, manual contempla: “la revisión de numerosos aspectos que son agrupados en 4 ejes, 15 categorías. Los ejes y categorías son los siguientes:

El modulo básico contempla 76 estándares e incluye los criterios de la evaluación, los componentes y los referentes de cada categoría, así como el seguimiento a la evaluación diagnóstica y los medios de verificación. Después de la valoración institucional de cada categoría, se incluye un apartado para describir las fortalezas y las áreas de oportunidad identificadas por la institución.

El análisis realizado por la institución con respecto a los procesos, programas, proyectos y servicios desarrollados en cada una de las áreas de las funciones institucionales, dará cuenta de la percepción que la institución tiene con respecto a estos aspectos y será el punto de partida para la evaluación externa de las funciones institucionales y en su caso la acreditación institucional.

El modelo CIEES es flexible y se enfoca a las IES públicas y particulares de todos los subsistemas de educación superior: universidades federales, estatales, públicas estatales con apoyo solidario, tecnológicas, politécnicas, interculturales, pedagógicas y escuelas profesionales para la educación (normales); y su aplicación se limita en lo establecido en la misión institucional y al propio subsistema de educación superior que corresponda. **(Estándares para la acreditación de funciones de instituciones de educación superior de México 2017)**

Ejes	Categorías
I. Proyecto institucional	1. Propósitos institucionales
	2. Estructura de gobierno
	3. Marco jurídico y normativo
	4. Planeación / evaluación
II. Gestión administrativa y financiera	5. Estructura administrativa
	6. Recursos humanos
	7. Procesos administrativos
	8. Finanzas
III. Infraestructura y servicios	9. Estructura académica
	10. Servicios bibliotecarios
	11. Servicios
	12. Planta física e infraestructura deportiva y recreativa
IV. Gestión de la docencia	13. Docencia pregrado y posgrado
	14. Atención a estudiantes
	15. Personal académico

Una vez cumplidas estas normativas de calidad y obtener el “**Nivel 1**” para la acreditación de funciones institucionales de educación superior de México, nos pone en un lugar más alto de algunas instituciones de nuestra competencia.

Mantener el nivel 1 del CIEES no es nada fácil sobre todo para la dirección ya que la comunicación interna se ha fracturado a consecuencia de la política existente que

consiste en que las diferentes corrientes o grupos políticos dentro de la institución practican distintas formas o estrategias para el funcionamiento de la institución, lo cual hace que difieran en opiniones.

## **2.2 Objetivos de la organización**

Formar profesionales capaces de crear planes de comunicación estratégica y relaciones públicas articulados al programa de desarrollo institucional, que permita lograr el cumplimiento y el posicionamiento competitivo de la organización, desde un marco ético de la legalidad y la responsabilidad social.

### **2.2.1 Objetivos específicos**

Formar profesionales capaces de:

- a) Identificar los problemas de comunicación en las organizaciones a través de la investigación que permitan proponer alternativas de solución.
- b) Integrar acciones de responsabilidad social al plan estratégico de comunicación que contribuyan al desarrollo sustentable de la organización y su relación de colaboración con el entorno social.
- c) Introducir el uso de las TIC's como un recurso eficaz del plan estratégico de comunicación en las organizaciones.
- d) Implementar estrategias de manera sistemática que permitan prevenir las crisis o manejar planes emergentes para su disuasión.
- e) Empezar programas de atención a los públicos internos y externos como política garante al desarrollo y posicionamiento organizacional.
- f) Desarrollar capacidades de cabildeo y negociación que permitan persuadir a los públicos competentes en situaciones diversas.
- g) Vincular acciones académico-estudiantiles del programa educativo con problemas del entorno social o la comunidad que contribuyan a su solución.

## **2.3 Corazón ideológico de la FACOM**

### **2.3.1 Misión**

Formar profesionistas en las Áreas de Comunicación, Mercadotecnia y Relaciones Públicas, capaces de resolver problemas mediante la aplicación del conocimiento científico, con un sentido crítico, creativo y humanitario que coadyuve a la transformación de Guerrero y el país.

### **2.3.2 Visión**

Para el año 2021, la Facultad de Comunicación y Mercadotecnia de la UAGro mantendrá su liderazgo como institución pública de educación superior en el estado de Guerrero y será una de las más importantes en la región sur del país, con una oferta educativa de calidad, acreditada por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), en caso de las licenciaturas y por el Programa Nacional de Posgrado de Calidad (PNPC), en el caso del posgrado en las áreas de Comunicación Estratégica, Relaciones Públicas y Mercadotecnia, con una planta de docentes maestros y doctores con el Perfil Prodep, organizados en Cuerpos Académicos en Consolidación y Consolidados que alimenten las Líneas de Investigación y Generación de Conocimientos, vinculadas a resolver los problemas sociales de su entorno, de tal forma que impulsen la innovación científica y tecnológica a través de la formación integral de profesionistas competentes para contribuir al desarrollo sustentable local, regional y nacional.

### **2.3.3 Misión de la Licenciatura de Ciencias de la Comunicación**

Formar profesionistas competentes en el área de la comunicación, capaces de resolver problemas de comunicación mediante el diseño, gestión y evaluación de estrategias, proyectos y productos de comunicación con base en el análisis de contextos, la aplicación del conocimiento científico, con un sentido crítico, creativo y humanitario que contribuya a la transformación de Guerrero y el país.

### **2.3.4 Visión de la Licenciatura de Ciencias de la Comunicación**

El PE de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación será líder en la formación de profesionistas altamente capacitados en las Áreas de Comunicación y Relaciones Públicas, con un elevado compromiso ético y social que incida en el desarrollo contextual en el estado y en el país.

### **2.3.5 Misión de la Licenciatura de Mercadotecnia**

Formar profesionistas en el área de la Mercadotecnia competentes y comprometidos con el desarrollo de la sociedad, en su contexto local, regional, nacional e internacional con un amplio sentido ético y humano.

### **2.3.6 Visión de la licenciatura de Mercadotecnia**

El PE de Licenciatura en Mercadotecnia es líder en la formación de profesionistas altamente capacitados en el área de la Mercadotecnia, quienes mantienen un elevado compromiso con la sociedad e inciden favorablemente en su desarrollo sustentable con valores éticos, en concordancia con la filosofía de la Universidad Autónoma de Guerrero.

### **2.3.7 Valores**

- Amor a la profesión y a la institución educativa.
- La ética.
- El respeto.
- La disciplina.
- El orden.
- La responsabilidad.
- La solidaridad.

### **2.3.8 Filosofía**

Nuestra filosofía se funda en el amor y el respeto a nuestra persona, a nuestra profesión y a nuestra institución, y en el compromiso social y solidario para contribuir al desarrollo de nuestra entidad a través del saber científico.

## **2.4 Perfil de egreso**

### **2.4.1 Perfil de egreso de la Licenciatura de Ciencias de la Comunicación**

El licenciado en Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de Guerrero, es un profesionista crítico, creativo, responsable, tolerante y comprometido con el desarrollo social y sustentable de su entorno, capaz de identificar, diagnosticar, planificar, producir, intervenir y evaluar los procesos de comunicación, así como generar conocimiento especializado en el área de su desempeño profesional, en los ámbitos de la comunicación organizacional, educativa, política, cultural, periodística, producción en medios audiovisuales y las relaciones públicas, a través de la utilización de las nuevas tecnologías de la información, los recursos simbólico-discursivos, desde una orientación teórico-metodológica y técnica.

### **2.4.2 Perfil de egreso de la licenciatura de Mercadotecnia**

El licenciado en Mercadotecnia de la Universidad Autónoma de Guerrero, es un profesionista crítico, creativo, responsable, íntegro, honesto y comprometido con el desarrollo social y sustentable de su entorno, capaz de diseñar estrategias de Mercadotecnia en los ámbitos industrial, comercial, político y social, que le permitan enfrentar exitosamente la competencia global en la satisfacción de las necesidades de los diferentes sectores sociales, con una orientación teórico-metodológica y apoyados en las nuevas tecnologías de la información.

# **CAPÍTULO III**

# **METODOLOGÍA**

### **3. Metodología**

En este capítulo se abordan los elementos fundamentales que orientan el diseño metodológico de la investigación centrado en el objeto de estudio y el problema desde donde se diseña el problema, los objetivos, la premisa y el diseño metodológico que orienta la elección de las técnicas y los instrumentos a aplicar en el proceso de investigación para dar respuesta a las interrogantes planteadas.

#### **3.1 Planteamiento del problema**

La Facultad de Comunicación y Mercadotecnia (FACOM) de la Universidad Autónoma de Guerrero, presenta un clima laboral adverso entre su público interno que tiene repercusión en el buen funcionamiento de sus políticas de funcionamiento como entidad educativa.

Realmente en esta Facultad se puede hablar de una situación desfavorable que se expresa en desobediencia y resistencia en el cumplimiento cabal de los deberes entre sus trabajadores, que de manera cíclica llega a convertirse en crisis en situaciones electorales cuando la fragmentación llega a su máxima expresión y luego como consecuencia la desintegración es notoria y repercute en la misión que tienen los grupos conformados por académicos, directivos, trabajadores técnicos, administrativos y de intendencia.

La comunicación interna de la FACOM se ha fracturado a consecuencia de la política existente que consiste en que las diferentes corrientes políticas dentro de la institución practican distintas formas o estrategias para el funcionamiento de esta, lo cual hace que difieran en opiniones. Además que no existe un sistema de comunicación que contribuya a un buen entendimiento interno institucional, lo cual impide que exista un clima laboral factible que permita lograr el buen funcionamiento.

Es por eso que el público interno de la Facultad de Comunicación y Mercadotecnia necesita comprender cuales son las metas y los objetivos de la institución y la importancia del éxito organizativo a través de la comunicación estratégica, para así optimizar el funcionamiento de la organización.



## **3.2 Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las causas que impiden la existencia de un clima laboral factible para lograr el buen funcionamiento de la FACOM desde su público interno y qué estrategias deben emprenderse para contrarrestar los factores incidentes en este problema institucional?

### **3.2.1 Premisa**

La Facultad de Comunicación y Mercadotecnia de la Universidad Autónoma de Guerrero requiere implementar un plan estratégico de comunicación estratégica que oriente acciones entre los integrantes de su público interno para lograr un clima laboral apropiado que incida en el establecimiento de un clima laboral factible al buen funcionamiento de la organización.

## **3.3 Objetivos**

### **3.3.1 Objetivo general**

Proponer un Plan Estratégico de comunicación que mediante acciones a implementar en su público interno incida en el establecimiento de un clima laboral favorable y armonioso para el buen funcionamiento de la Facultad de Comunicación y Mercadotecnia en la UAGRO.

### **3.3.2 Objetivos específicos**

- Determinar las condicionantes que impiden la existencia de un clima laboral interno en la FACOM factible y armonioso que contribuya al buen funcionamiento institucional.
- Analizar el grado de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores para que nos muestre aspectos que influyan en el clima laboral.
- Observar el ambiente laboral y comunicacional del público interno de la FACOM para obtener información que nos permita ampliar el criterio en la toma de decisiones.

- Mejorar la comunicación entre los diferentes públicos interno que conforma la Facultad de Comunicación y Mercadotecnia.
- Delimitar las funciones específicas de comunicación y relaciones públicas que deben integrarse a una coordinación que integre tareas por el buen funcionamiento de la organización.

### **3.4 Metodología**

Este diseño metodológico tiene un enfoque mixto ya que hay orientaciones como técnicas propias del enfoque paradigma cuantitativo y se caracteriza como una investigación explicativa y descriptiva, mientras que lo cualitativo se expresa desde el empleo del método del tipo etnográfico, ya que estudia a un grupo de una organización, en este caso el público interno de la Facultad de Comunicación y Mercadotecnia de la Universidad Autónoma de Guerrero. Se pretende describir, entender y explicar un grupo social. Hernández Sampieri, (2014)

El diseño metodológico es de tipo No Experimental que se expresa de manera transeccional o transversal ya que sus características se dan en un tipo de investigación exploratorio descriptivo y la aplicación de los instrumentos en la investigación de campo se dan en la recolección de datos en momentos únicos dados por las características del proceso de indagación empírico. Hernández Sampieri, (2014).

### **3.5 Categorías de análisis**

- Clima laboral
- Público interno
- Plan estratégico de comunicación

#### **3.5.1 Clima laboral**

Conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tiene

lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. Rodríguez, (2001).

El clima laboral se da en todas las organizaciones mediante el trabajo diario, la convivencia y el trabajo en equipo son las características principales para crear un ambiente humano y físico para desarrollar una interacción con la institución. Esto está relacionado con el comportamiento de los individuos dentro de la empresa, con su manera de actuar, de trabajar y de relacionarse.

Para que un ambiente laboral positivo sea posible, debe existir cierto equilibrio entre la vida personal y laboral de los trabajadores. Normalmente, un sentimiento de equilibrio mejora la satisfacción entre los empleados, porque sienten que pueden atender otros aspectos de sus vidas, tan importantes como el trabajo.

El mal clima laboral no siempre se da por los empleados, sino porque la mala gestión de la parte directiva puede detonar que se desarrolle una insatisfacción entre los miembros de una organización. Un empleado motivado es alguien que no sólo completa las tareas a tiempo, sino que está entusiasmado con el trabajo que está haciendo. Por lo mismo genera un optimismo en su centro de trabajo y también participa activamente en proyectos de la compañía. Y por consecuencia tiene el apoyo de sus colegas siempre y cuando ellos también se sientan motivados por la parte directiva. De esa manera generan un compromiso con la empresa y por ende se crea un buen ambiente laboral.

### **3.5.2 Público interno**

La comunicación interna se ha convertido en un elemento de soporte de las estrategias de cualquier organización. Es el corazón de la coordinación de tareas y de la canalización de esfuerzos y recursos hacia los objetivos que se persiguen. Además, permite reafirmar la propia identidad y transmitir el conjunto de valores compartidos por los miembros de la organización.

Es ahí donde el público interno tiene que mantener adherible la razón de ser de la organización, la misión, la visión, los objetivos y los valores de la misma. Para así

mismo proyectar y dar a conocer la ideología de la empresa. Para que de una manera contribuya a aumentar el valor de la organización.

### **3.5.3. Plan estratégico de comunicación**

Para Justo Villafañe (2011), el plan de comunicación interno, constituye el instrumento operativo para implantar la comunicación en el seno de una organización. Su dimensión, alcance y las metas que éste persiga pueden ser muy variables; no obstante, el desarrollo que propone puede considerarse canónico en el proceso de elaboración de un plan de comunicación interno, en el cual siempre deberán cubrirse las siguientes tres etapas:

1. Diagnóstico de la comunicación interna en la organización.
2. Diseño del plan de comunicación interna.
3. Ejecución del plan de comunicación interna.

Antes de describir el desarrollo del plan, conviene esquematizarlo en su totalidad para conocer cuáles son sus límites, las tareas que habrá que abordar en cada etapa y las acciones e instrumentos movilizados en cada una de éstas.

### **3.5.4 Subcategorías**

- Un ambiente de apoyo
- Flexibilidad en el lugar del trabajo
- Reconocer los logros de los trabajadores
- Dar autonomía a los trabajadores
- Crear programas de desarrollo y aprendizaje
- Programar actividades fuera del trabajo

## **3.6 Técnicas**

### **3.6.1 Encuesta**

Este instrumento se aplicó a los actores fundamentales que integran los públicos internos de la FACOM, directivos, maestros académicos, alumnos, trabajadores técnicos, admirativos y de intendencia

La elección de la muestra fue representativa de los tres públicos de la FACOM: estudiantes, académicos y trabajadores administrativos y de intendencia.

La selección de la muestra fue no estructurada y Aleatoria.

### **3.6.2 Observación participativa**

La observación participativa, según Hernández Sampieri (2000) la observación se fundamenta en la búsqueda del realismo y la interpretación del medio. Es decir, a través de ella se puede conocer más acerca del tema que se estudia basándose en actos individuales o grupales como gestos, acciones y posturas. Es eficaz herramienta de investigación social para juntar información, si se orienta y enfoca a un objetivo específico. En este caso el investigador forma parte del público representativo del objeto de estudio porque se integra y forma parte de esa realidad, guardando distancia siempre para lograr resultados precisos y objetivos.

Esta técnica se aplicó mediante un registro de observación (ver bitácora de observaciones cap. 4.1.1) en situaciones relacionadas con el objeto de estudio. Esta técnica se utiliza cuando los investigadores son a su vez parte del escenario y problema de investigación.

### **3.6.3 Entrevista**

Para Denzin y Lincoln (2005, p. 643) la entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”. Esta técnica está influenciada por las características personales del entrevistador, así mismo, ha llegado a convertirse en una actividad común.

El propósito de las entrevistas es obtener respuestas sobre el tema, problema o tópico de interés en los términos, el lenguaje y la perspectiva del entrevistado (“en sus propias palabras”). El “experto” es el mismo entrevistado, por lo que el entrevistador debe escucharlo con atención y cuidado. Nos interesan el contenido y la narrativa de cada respuesta. Lograr naturalidad, espontaneidad y amplitud de respuestas resulta esencial. Hernández Sampieri, (2014).

### **3.7 La Muestra**

#### **3.7.1 La población y procedimiento para la selección de la muestra en la aplicación de las encuestas**

Alumnos de licenciatura de mercadotecnia 253

Alumnos de la licenciatura de comunicación 476

Alumnos de maestría 33

Total alumnos: 762

Trabajadores administrativos, de intendencia y de confianza 20

Maestros académicos 47

Total de trabajadores administrativos, de intendencia y maestros académicos 67

Total del público interno 829

La muestra será representativa y se harán encuestas para cada grupo, una para alumnos, una para trabajadores y otra para maestros, y se escogerán aleatoriamente, cualquier persona podrá ser encuestada lo que quiere decir que será de tipo probabilística.

#### **3.7.2 Muestreo para la selección de las entrevistas**

Para la selección de las entrevistas se tuvo que considerar que los entrevistados tuvieran ciertas características para que obtuviéramos un claro enfoque que nos ayude a poder entender tanto el sentido de pertenencia, rasgos culturales y los principales problemas que atentan con la comunicación interna, tales características son:

- Haber sido directores de la FACOM
- Tener más de 20 años de antigüedad
- Simpatizar en diferentes corrientes políticas

# **CAPÍTULO IV**

## **ANÁLISIS DE**

### **RESULTADOS**

#### 4. Análisis de Resultados

En el presente Capítulo se presentan los resultados de esta investigación que permiten comprobar la eficiencia del diseño metodológico empleado y sus aportaciones a esta disciplina en un estudio de caso específico determinado por el clima laboral de una institución educativa en situaciones específicas.

En esta parte de la tesis se permite conocer en detalle la respuesta al problema que se enriquece mediante un proceso de aplicación de los instrumentos aplicados en la investigación empírica y su confrontación o discusión evidenciadas en el capítulo I que trata la fundamentación teórica.

Es importante destacar como estos resultados permitieron dar respuesta amplia al problema planteado y aportaciones significativas a este tipo de investigación en el aspecto teórico-metodológico de la disciplina en cuestión.

##### 4.1 Resultados de la observación

Esta técnica se aplicó mediante un registro de observación en situaciones relacionadas con el objeto de estudio. Esta técnica se utiliza cuando los investigadores son a su vez parte del escenario y problema de investigación. Para ello se realizó una bitácora de observaciones.

FECHAS	ACTIVIDADES	OBSERVACIONES
8 Y 9 de marzo	Revisión de la estructura organizacional	En la revisión en la FACOM, se pidió todo referente a la estructura de la Facultad, como organigrama, misión y visión, los valores y los objetivos así como la estructura del consejo. En la revisión se observó que aunque está la dirección y las coordinaciones no tienen una estructura representada en un organigrama oficial.
15 y 16 de Marzo	Revisión del contenido académico	En esta revisión pedimos el plan de estudios de las dos licenciaturas y del posgrado, así mismo pedimos la evolución de la FACOM, el cambio de los diferentes nombres de la institución, en una reseña histórica lo cual percatamos que la reseña histórica de



		la FACOM llega hasta el 2010 así que falta actualizarla a la fecha de hoy.
22 y 23 de Marzo	Recorrido por el edificio	En este recorrido pudimos observar que efectivamente la misión, visión, están plasmados en una lona en la entrada de la facultad pero esta desactualizada ya que tiene una visión que llega al 2010 aunque en la que nos proporcionó la dirección está la visión al 2021, también pudimos observar las señaléticas de “no fumar” tienen el logotipo de UACOM.
11 y 12 de Abril	Revisión de la página web	Se estuvo revisando la página oficial de la facultad asimismo la página del Facebook, en lo que observo que la página web la dirección aparece como UACOM como enseguida se muestra: <a href="http://uacom.uagro.mx/index.html">http://uacom.uagro.mx/index.html</a> por lo mismo no tiene visitas además que tiene poca información y esta desactualizada En el caso del Facebook la oficial está restringida no se puede publicar a menos que la administradora lo permita (directora o subdirectora), pero también se observó otra página del Facebook con el nombre de la FACOM pero esa no es oficial.
26 y 27 de Abril	Análisis FODA	Se les pregunto a los trabajadores administrativos y de intendencia sobre cómo es la Facultad, que les gusta y que no les gusta al igual que los maestros y a los alumnos de ese modo pudimos realizar un análisis FODA, fortalezas y debilidades así como amenazas y oportunidades
3 y 4 de Mayo	Sondeo y segmentación de públicos	Se segmentó el público interno y externo también se representó en un mapa de públicos, se hizo un sondeo con los diferentes públicos interno sobre cómo es la comunicación interna, todos coincidieron que la comunicación está fracturada en el caso de los estudiantes con algunos maestros, los trabajadores de intendencia mencionan que no hay buena comunicación con la parte directiva al igual que los maestros

10 y 11 de Mayo	Observación del registro de los candidatos a directores	El día del registro se empezó a observar un ambiente tenso dentro de la facultad ya que se empezaba a murmurar sobre la contienda electoral, empezaba a notarse un divisionismo.
10 y 11 de Mayo	Técnicas utilizadas de la investigación	Se elaboró una encuesta para aplicar a los diferentes grupos que componen el público interno; una para estudiantes, una para trabajadores y una para maestros, también se estructuró una serie de preguntas para entrevistar a informantes clave como dos ex directivos.
24 y 25 de Mayo	Aplicación de encuestas	<p>Se aplicaron las encuestas a los diferentes públicos, se le aplicó a una muestra representativa de los alumnos, 255 alumnos fueron encuestados, la muestra para los maestros fue poblacional al igual que trabajadores, 47 para maestros los cuales tres de ellos no quisieron contestar y 20 a trabajadores.</p> <p>Se observó un comportamiento hostil en el momento de la aplicación, ya que el 17 y 18 de Mayo dio inicio la campaña electoral para elegir a la nueva directora de la Facultad, se suscitó confrontaciones verbales (sin agredirse físicamente) por los dos grupos políticos que difieren en opinión, y que hace más clara la fractura de la comunicación dentro de la organización, en la campaña hubo una serie de acciones donde un grupo de alumnos promovía el desprestigio académico e institucional mostrando fotografías y videos editados, tratando de desprestigiar a maestros, directivos y alumnos, todas estas acciones fueron publicadas en las redes sociales donde también gente externa tuvo acceso al material. Ambas candidatas se mantuvieron al margen de lo ocurrido ya que ambas son personas profesionales y traían buenas propuestas académicas, las personas maliciosas se mantuvieron en</p>

		anonimato aunque sin duda dichas acciones fueron parte de las estrategias de campaña.
31 y 1 Junio	Análisis de datos	Se analizaron resultados de las encuestas aplicadas a la población de la FACOM, (alumnos, maestros, y trabajadores administrativos y de intendencia), también se hizo el análisis de las entrevistas de los informantes clave y observamos sin duda que los resultados obtenidos de las encuestas, entrevistas y la observación apunta que en efecto la comunicación está fracturada.

#### 4.2 Resultados de la entrevista

Otra de las técnicas de investigación aplicada para el plan de comunicación de la Facultad de Comunicación y Mercadotecnia (FACOM), es la entrevista donde se permitió conocer más a fondo la opinión de nuestros informantes clave y determinantes para el objeto de estudio.

Las personas entrevistadas que integraron la muestra representativa para la aplicación de este instrumento fueron ex directores quienes conocen claramente la Historia de la Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro) y conocen con ricas vivencias la historia y trayectoria de la FACOM desde su fundación hasta la fecha.

En el cuestionamiento sobre si se respeta el organigrama se encontraron respuestas diferentes, ya que uno menciona que sí y otro que no, esto se infiere debido a que las posturas políticas de los entrevistados son distintas, lo que me permitió realizar una comparación desde esta perspectiva sobre los principales problemas que median en la comunicación interna y así lograr una información más objetiva y abundante.

También se les preguntó si existen actividades o programas de integración para el personal que elabora en la facultad, al igual que la pregunta anterior, uno menciona que sí y el otro que no existen pero realmente estas respuestas contradictorias se logran esclarecer en la información obtenida en otros instrumentos aplicados.

Al abordar la pregunta respecto a si consideran que se toman sus opiniones en cuenta para decidir la contratación y despidos de personas, ambos mencionaron que esto se decide de acuerdo a lo establecido en el contrato colectivo de trabajo, aunque uno añadió que eso sólo se considera en caso de despidos, caso que no se ha dado en la FACOM; pero sí se enfatizó que no se toma en cuenta lo normado en el Contrato Colectivo de Trabajo para abrir nuevos contratos. En este aspecto se comentó que más del 50% del personal de nuevo ingreso es unilateral es decir, se viola el Contrato. Para ello abundan, primero lo invitan a laborar como maestro invitado, después como interino después les dan su base, pero no hacen examen, esto lo hacen en contubernio con el Secretario General y sucesivamente Rectoría les da base.

También una de pregunta importante para este estudio fue la referida a si el director en funciones en la FACOM escucha a los trabajadores y trata de influir como guía y motivador de buenas acciones en el eficiente desempeño de sus colaboradores. Uno de los entrevistados contestó afirmativamente; sin embargo otro fue más consistente en su respuesta y consideró que aunque la Directora ha expresado buenos intentos y está haciendo un esfuerzo para motivar al personal académico en actividades competentes a su desempeño, pero se hacen notorias las actuaciones en dependencia de su postura política, que por supuesto no es compartida por un número significativo de trabajadores.

Esta versión anterior nos trasladó a un cuestionamiento necesario referente a conocer de acuerdo a sus vivencias, cuáles son las causas fundamentales que inciden en la mayoría de los conflictos que acontecen en la institución, en esto la respuesta coincidente y las argumentaciones fueron amplias pues el argumento fundamental es el clima político viciado que prevalece en la Universidad y esto genera inestabilidad, en la mayoría suele ser incontrolable, y por ende, el clima laboral no es factible para que los programas avancen y la vida laboral sea armónica.

Como podemos observar según el entrevistado que le denomino “integrante de la oposición”, la parte directiva es parte también del problema de mi objeto de estudio ya que se inclina a una corriente política lo cual considero que debería haber neutralidad en la gestión de la comunicación. Ya que como menciona Fayol, (en Van riel, 1997),

los directores desempeñan funciones clave en las organizaciones, la dirección es a menudo descrita como la que “lleva a cabo el trabajo a través de otras personas”, esto influye en funciones de planificación, organización, mando, coordinación, y control. Dicho de otra forma, no se puede dirigir si no eres compatible o aceptado por tus subordinados. Como consecuencia, uno de los papeles del director es el de convencer continuamente a cada trabajador de que las metas de la organización son deseables. Por tanto, la comunicación es esencial para una organización no solo para transmitir autoridad, sino también para lograr la cooperación (Timm, 1986).

### **4.3 Resultados de la encuesta**

En la encuesta aplicada a la muestra seleccionada en el universo poblacional que constituye la FACOM, se obtuvieron importantes aportaciones que permitieron ahondar más en el problema planteado en esta investigación. A continuación se argumentan los elementos de mayor peso recabados en esta parte del estudio.

Uno de los aspectos propuestos fue conocer el apego de los integrantes de la comunidad de la FACOM a su institución lo que en este instrumento se cuestionó si conocían la misión y visión de la Facultad que en el caso de los alumnos el 53.51%, mientras que el 90% de los maestros respondió afirmativamente, pero en el caso de los trabajadores un 43% no tienen idea sobre estos principios rectores de la vida institucional.

Un comportamiento parecido se evidencia en lo referido a los objetivos de la Facultad en la población estudiantil el desconocimiento es general, y algo similar ocurre con el grupo de los trabajadores encuestados (42.86%); no obstante los maestros siguen siendo los más identificados con los retos de su centro laboral, 75% se expresa afirmativamente con respecto a esta interrogante.

Otra de la pregunta en la encuesta aplicada fue si se les ha hablado de los derechos y obligaciones como estudiante y en el caso de los maestros y empleados. En el caso de los estudiantes el 35.96% respondió que no, elemento que contrasta con la versión recabada de profesores y trabajadores, quienes respectivamente en un porcentaje superior al 42% dijeron sí.

En otro aspecto se les cuestionó sobre los valores inculcados desde las políticas establecidas en la institución, dato a valorar de gran peso, el 59.65% de los estudiantes dice desconocerlos, mientras que profesores y trabajadores sostuvieron una respuesta afirmativa casi coincidente, ya que el 77.50% de los docentes afirmó identificarlos y muy cercano a este criterio, los trabajadores también numéricamente lo comparten, 76.19%. El análisis de este intangible en estos tiempos adquiere un peso preponderante para determinar la identidad, la imagen y por ende la reputación organizacional, así lo visualiza Argenti (2014), por lo que en el caso de la FACOM se puede apreciar como un problema emergente a tomar en cuenta para su buen funcionamiento y sobre todo es grave. Pues se trata de una población mayoritaria y determinante para la institución como son los estudiantes.

Una de las preguntas de gran peso para este estudio fue la referida al reconocimiento por parte de la dirección a estudiantes, profesores y trabajadores a los logros que obtienen por medio de una felicitación u otro gesto tangible que así lo exprese, algo determinante que influye en el ambiente armónico que debe prevalecer en una institución educativa como es el caso de estudio. Al respecto sólo el 18.86% respondió que sí y 63.60% dice que a veces, pero es notorio conocer el argumento extremo que se expresa en un 17.11% de esta población encuestada que dice nunca haber recibido ni tampoco en el caso de sus compañeros un reconocimiento de sus superiores. En lo referido a trabajadores y maestros la respuesta desfavorable en el término “nunca” como lo expresó el 25% de los maestros y los trabajadores el número se eleva al 47.62%. Este dato en general deja el entendido que no se contemplan políticas sistemáticas de estímulo y reconocimiento a la comunidad de la FACOM, elemento que no contribuye a lograr un clima favorable en la institución, ni a conformar un sentido de identidad y pertenencia hacia la su Facultad.

Otro aspecto abordado fue el referido a la comunicación en el binomio Maestro-Alumno, a la que los estudiantes en un 51.32% dijo ser regular mientras que el 25.44% señala que buena y entre el 5.2% y 2.1% la califican de mala a muy mala. En este sentido se les cuestionó a los maestros integrantes de la muestra, pero referido a la relación entre su colectivo docente lo que permite percibir el dato genérico de que dice

existir en un 47.50% una relación buena descendiendo al criterio compartido por un 17.50% que la califica de mala mientras que un 20% la califica como regular. Sin embargo entre los trabajadores el escenario es diferente, ya que el 42.86% dice la relación entre ellos es buena y un 47.62% la reconoce como regular, sólo y el 4.76% señala que es excelente.

En la pregunta referida a si hay conocimiento en la comunidad a cerca de la toma de decisiones y acuerdos que se toman en el Consejo de Unidad un 67.22% de los estudiantes dijo que “a veces”, mientras que en el casos de maestros sólo un 17.50% reconoció enterarse “a veces” y el 30% mencionó que nunca; asimismo los trabajadores contestaron que el mientras que un 67.30% por ciento de los trabajadores expresa que este tipo de información no es compartida con ellos.

Se les preguntó si han sentido algún tipo de discriminación por parte de maestros o directivos de FACOM, y un 53.07% contestó que no, pero un 12.72% dijo que si y un 32.89% que a veces, lo que quiere decir que en algún momento los estudiantes han sentido discriminación por parte de los directivos y solo 1.32% no contestó, esto quiere decir que el 46.92% que es prácticamente la mitad de los estudiantes han sentido discriminación, al igual los maestros han sufrido algún tipo de discriminación ya que el 20% contestó que sí, un 20% que a veces lo que quiere decir que lo han sentido en un momento, así que sumando estos dos últimos porcentajes de los maestros nos damos cuenta que casi la mitad con 40% afirmaron que sí, por otra parte de igual manera los trabajadores administrativos y de intendencia está dividida la opinión ya que solo el 47.62% dijo que no, el 28.57% que sí y el 23.81% a veces.

Sobre el tema si han sentido abuso de autoridad por parte de los directivos se les hizo solamente a trabajadores administrativos y de intendencia y a los maestros, ya que de cierta forma los maestros son también empleados de la UAGro., con adscripción en la FACOM, y en un orden jerárquico son subordinados de los directivos así que respondieron de la siguiente manera, un 17.50% mencionó que siempre, 35% dijo que a veces lo que quiere decir que sí en algún momento y solo 42.50% dijo que nunca el 5% no contestó la pregunta, en cuestión de los trabajadores el 52.38%, el 28.57% dijo que siempre y el 19.05% que a veces lo que nos hace ver que entre todos los

trabajadores de la FACOM incluyendo a los maestros, es una población muy significativa que ha sentido abuso de autoridad por parte de los directivos.

Un elemento importante fueron las respuestas recogidas sobre el sentido de pertenencia de los encuestados respecto a su Facultad a que la mayoría de los encuestados coincidieron en estar orgullosos o satisfechos de pertenecer a la FACOM, a pesar de que la mayoría ha sentido discriminación o abuso de autoridad, el resultado fue el siguiente: 32.50% de los maestros se siente orgulloso, el 47.50% solo está satisfecho y solo el 12.50% se siente insatisfecho, el 7.50% no contestó, en el caso de los alumnos es parecido el resultado, el 15.79% se siente orgulloso el 69.30% está satisfecho y solo el 11.40% se siente insatisfecho, por otro lado el 42.86% de los trabajadores administrativos y de intendencia se sienten orgullosos, el 38.10% solo está satisfecho y el 19.05% está insatisfecho.

Aunque la mayoría está satisfecho y orgulloso de pertenecer a la FACOM, la Facultad no ha cumplido con las expectativas que se tenía antes de ingresar, ya que se les preguntó si la facultad había cumplido con sus expectativas y en el caso de los estudiantes solo el 22.81% dijo que mucho, el 56.58% dijo que poco y el 19.30% contestó que no, y el 1.31% no contestó. Por su parte para los maestros han sido pocas las expectativas satisfechas, ya que sólo el 32.50% contestó que mucho y el 60% dijo que poco y el 7.50% no contestó. En el caso de los trabajadores 52.38% dijo que mucho, el 42.86% dijo que poco sólo el 4.76% no contestó la pregunta.

También se les preguntó si se enteraban de manera oportuna de la información que la dirección emite y el 26.32% de los estudiantes dijo que sí el 15.35% dijo que no y el 57.02% que a veces el 1.32% no contestó la pregunta por parte de los maestros la mayoría con 42.50% dijo que no recibe de manera oportuna la información de que emite la dirección un 17.50% dijo que a veces y solo un 35% dijo que sí, el 5% no contestó. Por otro lado el 42.86% de los trabajadores dijo que si recibe la información oportuna 23.81% que no, y un 33.33% que a veces.

Como consecuencia a la pregunta anterior se les pregunto el medio por el cual la dirección emite dicha información y la mayoría del público interno encuestado contestó que el medio más utilizado es el Facebook: los alumnos con el 42.11% que argumentó



recibir la mayor parte de la información a través de la página oficial de la FACOM. Los maestros de igual manera respondieron que la red social que prevalece es y también que están periódicamente informados por medio de la página oficial; similarmente se expresa por parte de los trabajadores sobre esta recepción de información oficial, ya que un 57.14% coincidió afirmativamente con esta respuesta. Este cuestionamiento permitió constatar que el Facebook es el medio por el cual la dirección emite más información rebasando así a los medios tradicionales para este uso.

# **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

- Analizando los resultados de la encuesta, las entrevistas y la observación, nos damos cuenta que existe una mala comunicación dentro de la FACOM, ya que estas tres técnicas aplicadas a los diferentes públicos de la institución, nos muestran claramente que existen grupos o corrientes que han fracturado la comunicación interna a consecuencia de la política existente que consiste en que las diferentes corrientes políticas que dentro de la institución practican distintas formas o estrategias para su posicionamiento dentro de la institución, lo cual hace que difieran en opiniones y se provoquen situaciones de agravio.

En términos generales cada vez más gente está convencida de que el éxito de la organización a menudo depende de la buena comunicación entre todos los integrantes del público interno. Como consecuencia, hay una creciente necesidad para una mejor comunicación, ya que todos en conjunto desempeñan funciones clave en las organizaciones que en una gestión de comunicación estratégica puede lograr un clima laboral armónico que contribuya a un buen funcionamiento. Esto incluye acciones de planificación, organización, mando, coordinación y control.

- En la información obtenida referente a la estructura de la Facultad, como organigrama, misión y visión, los valores y los objetivos así como el organigrama incluyendo la estructura del consejo, concluimos que no se tienen una estructura representada en un organigrama oficial. Asimismo existe un gran porcentaje del público interno que desconoce la misión y visión así como los objetivos y los valores institucionales. También observamos que no se tiene un programa que los promulgue y propicie su conocimiento. Igual observamos que las señaléticas alrededor del edificio contienen información desfasada.

- Los medios y canales de comunicación son el soporte que transmite la información desde el emisor en este caso la dirección, que es quien la envía, hasta el receptor que son los maestros, alumnos, trabajadores y aspirantes de nuevo ingreso, que es quien la recibe. Por lo que concluimos que la página web está desactualizada, no hay información para el público externo, y la página de Facebook oficial está restringida

por lo cual no existe una retro alimentación de mensajes de comunicación entre el público interno y la parte directiva. Además el público interno no se entera de manera oportuna de la información que emite la dirección.

- La mayoría del público interno no se integra a las actividades de integración que se realizan en la facultad.

# **PROPUESTAS**

## PROPUESTAS

- Presentar estos resultados a la Facultad de Comunicación y Mercadotecnia, para su atención ejecución y seguimiento; con el objetivo de mejorar la comunicación dentro de la institución.
- Elaborar un Manual de funciones con la finalidad de limitar y delegar funciones.
- Elaborar un plan de comunicación estratégica que a continuación se muestra una propuesta.

### Plan de comunicación interna

**Comunicación interna:** “Transacciones de comunicación entre individuos y/o públicos a varios niveles, y en diferentes áreas de especialización, dirigidas a diseñar y reestructurar organizaciones, implementar diseños, y coordinar actividades diarias”. (Frank y Brownll, 1989)

### Plan de comunicación interna para la Facultad de Comunicación y Mercadotecnia

#### 1.- ESCUCHAR PARA IMPLICAR

Crear un entorno de **escucha activa** donde podamos dar voz y participación a nuestros públicos internos. Ellos con sus respuestas nos darán las pistas para definir objetivos y desarrollar nuestra estrategia comunicativa e informativa en línea con sus necesidades y las de las coordinaciones. Preguntando y respondiendo a los empleados, interactuando con ellos, teniendo en cuenta su opinión y haciéndoles partícipes de la estrategia interna, crearemos un entorno de confianza y trabajo conjunto que nos permitirá ser más fiables y productivos, evitando confrontaciones, malos entendidos y pérdida de tiempo.

#### 2.- MENSAJES Y TRABAJO EN EQUIPO

Una vez que conocemos que necesidades informativas y comunicativas tiene las coordinaciones y colaboradores y hemos definido objetivos, es hora de ponerse a elaborar los **mensajes corporativos** y crear equipo entorno a ellos. Para conseguirlo

es importante implicar a todos los departamentos: desde la dirección general, pasando por los directores de área, jefes de equipo, personal de confianza y colaboradores. Nadie se puede quedar fuera de este esquema. En esta fase la línea directiva intermedia es clave, ya que tendrán que ser ellos los encargados de bajar a toda el área cada mensaje, adaptando el contenido a los diferentes interlocutores.

### **3.- ACCIONES ESTRATÉGICAS**

Con los mensajes definidos es hora de transmitir la información al equipo de trabajo a través de diferentes acciones de comunicación y en línea con los objetivos marcados. Es importante asignar a cada acción mini objetivos propios para poder de esta manera medir de forma más eficaz su consecución. A la hora de definir las es importante calendarizarlas y asignar responsabilidades para que toda el área las conozca y las desarrolle.

### **4.- HERRAMIENTAS EFICACES**

Las herramientas que podemos utilizar a nivel de comunicación interna son muy variadas además de la periodicidad de publicación de las mismas. Los medios sociales están impactando de forma muy eficaz en las estrategias de comunicación interna, ya que permiten una comunicación más bidireccional, cercana y directa con el empleado. También podemos utilizar herramientas tradicionales como las revistas internas, el tablón de anuncios, el e-mail, redes sociales, etc., todo dependerá de las características de nuestra facultad y sus necesidades de comunicación en cada momento. La participación del equipo de trabajo en el contenido y desarrollo de estas herramientas será clave para su éxito y desarrollo en el futuro.

### **5.- MEDICIÓN Y CONTINUIDAD**

Una vez ponemos en marcha nuestra estrategia de comunicación, es imprescindible hacer seguimiento de todas nuestras acciones a través de herramientas de **medición**, entrevistas internas, reuniones con los equipos, departamentos y áreas que forman la FACOM. El análisis de su consecución nos dará las pistas para dar continuidad al plan y nuestros objetivos.

## **6.- OBJETIVOS PARA LA PUBLICIDAD DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO Y EXTERNO.**

- Diseñar el trabajo de comunicación interna dentro de la facultad
- Comentar su experiencia de la investigación realizada entre sus compañeros del área, sector estudiantil, trabajadores administrativos, académicos y de intendencia
  
- Promover la imagen entre sus clientes, que son los estudiantes de nivel medio superior, estudiantes o en la comunidad universitaria y comunidad en general
- Crear y reforzar su marca e imagen corporativa
- Informar y crear percepciones buenas en relación a la academia con las coordinaciones y sus planes de estudio
- Mitigar el impacto de la publicidad negativa y/o una crisis de imagen corporativa

## **7. DESARROLLAR PLAN DE ATAQUE.**

Vehículos de comunicación que se utilizará para hacer llegar el mensaje al público

Algunos ejemplos a tener en cuenta:

- Notas de prensa
- Artículos
- Cartas al director
- Ruedas de prensa
- Entrevistas de radio, televisión, prensa, página web, redes sociales oficiales
- Seminarios y ponencias
- Eventos académicos

## **8. PONER EN MARCHA MEDIDAS PARA HACER UN SEGUIMIENTO**

A continuación exponemos una serie de sugerencias para promover comunicación interna en la facultad:

- Reuniones aleatorias.



- Manual de bienvenida.
- Jornadas de puertas abiertas.
- Talleres con diferentes temáticas.
- Tablón de anuncios.
- Teléfono de información.
- Reuniones con la dirección.
- Buzón de sugerencias.

Estos puntos aplicarlos principalmente a todo el público interno.

### **9.- REALIZACIÓN DE LA APLICACIÓN DE UN FODA**

Este se podría aplicar con los directivos, el personal de cada área y también podría hacerse una encuesta electrónica para aplicarla con todo el personal y se evalúe:

- Debilidades
- Fortalezas
- Amenazas
- Oportunidades

### **10.- DIFUSIÓN**

Una vez concluidos los puntos anteriores se llegaría a la implementación de generar el Plan Comunicación Interna para la FACOM de la UAGro haciéndolo en versión física para tener ejemplares dentro de la facultad y las áreas que la conforman así como también de manera electrónica dentro de la página web y red sociales para que tenga conocimiento no solo el personal sino también la comunidad universitaria y público en general.

# **BIBLIOGRAFIA**

## BIBLIOGRAFÍA

Abrajan Castro María Guadalupe, Contreras Padilla José Manuel y Montoya Ramírez Sandra; (2009). Grado de Satisfacción Laboral y Condiciones de trabajo:

Aguadero Francisco. Relaciones Públicas y Comunicación: Un Enfoque Estratégico. Editorial Lid.

Alberto Pérez Rafael y Raúl Herrera Echenique. El paradigma Emergente para la Co-construcción y transformación de la realidad. Santillana del Pacífico 2014.

Ana Belén Salamanca Castro y Cristina Martín-Crespo Blanco. El Muestreo en la Investigación Cualitativa Recuperado de: <http://ceppia.com.co/Documentos-tematicos/INVESTIGACION-SOCIAL/MUESTREO-INV-CUALITATIVA.pdf>

Asociación Americana de Agencias de Publicidad, Artículo pastilla de marketing y comunicación, publicado el 28 de Septiembre, 2010.

Bonilla Gutiérrez, Carlos (2001), La comunicación función básica de las relaciones públicas, México, Editorial Trillas.

Castillo Esparcia Antonio, Las relaciones públicas internas como factor de gestión empresarial, Facultad de Ciencias de la Comunicación Universidad de Málaga Análisis 34, 2006 193-208.

CEES B.M. VAN RIEL, Comunicación corporativa Prentice Hall, Madrid, (1997)

Fernández Aguadero Francisco, comunicación social integrada, un reto para la organización, Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas, España (1993).

Fernández Collado Carlos. La comunicación en las organizaciones Editorial Trillas. México 1997.

Fernández Collado Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas. México (1997).

GOLDHABER, HERALD. (2000) "Comunicación Organizacional". La Habana. Editorial Pablo de la Torriente Brau.

Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández del Collado y Pilar Baptista Lucio (2014), Metodología de la investigación, 6ta edición, México, Editorial Mc Graw Hill Education.

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/05/estrategias-para-obtener-un-buen-clima-laboral/>

Martínez Alberto de Velazco y Abraham Nosnik. Comunicación Organizacional Práctica. Editorial Trillas 2008.

Martínez, A., y Nosnik, A. Comunicación Organizacional Práctica. Manual Gerencial. México DF, México: Editorial Trillas, 1998.

Mascaray, J. E. (2003). Más allá de la comunicación interna: La Intracomunicación. Barcelona: Gestión 2000.

Portilla García, Paola Marisol (2014) Plan estratégico de comunicación interna para una institución descentralizada del gobierno. (Tesis de posgrado) Universidad Rafael Landívar; Facultad de Humanidades; Guatemala de la asunción. Retomado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/68/Portilla-Paola.pdf>

Tironi Eugenio y Ascanio Cavallo, Comunicación Estratégica, vivir en un mundo de señales. Barcelona, (2015)

Trelles, Irene, Julieta Mariño Otero y Arnulfo Espinoza Rodríguez (2008) Comunicación, Identidad e Imagen corporativas, La Habana, Editorial Félix Varela.

Una exploración cualitativa. Enseñanza e investigación en Psicología, Enero-Junio, 105-118. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=29214108>

Villafañe, Justo, La gestión profesional de la imagen corporativa, Madrid, Editorial Pirámide, (2011).

# **ANEXOS**

## **Anexo 1 (Guía de preguntas de las entrevistas)**

### Entrevista 1

1. ¿Conoces la historia de la Universidad Autónoma de Guerrero?
2. ¿Conoces la historia de la Facom?
3. ¿Cuáles son los personajes importantes durante el proceso de la fundación de la Facom?
4. ¿Podría mencionar algunos recuerdos o sucesos importantes durante la fundación de la facultad?
5. ¿Cómo ha evolucionado la Facom, que cambio puede apreciar desde su inicio?
6. ¿Qué fechas se respetan o se conmemoran?
7. ¿Se respeta el organigrama?
8. ¿Existen las actividades o programas de integración para el personal que elabora en la facultad?
9. ¿Sabes el significado del logotipo?
10. ¿Cuáles son los temas más frecuentes en esta institución?
11. ¿Qué significa para ti ser miembro de esta situación?
12. ¿Qué consideraciones se toman en cuenta para decidir la contratación y despidos de personas?
13. ¿Qué tan compartida es la filosofía de la organización?
14. ¿Cree usted que se respetan el estatuto Universitario, contrato colectivos de trabajo?
15. ¿Qué características tiene un trabajador universitario?
16. ¿Qué características tienen los directivos universitarios?
17. ¿Cómo es la naturaleza de la universidad?
18. ¿El líder o jefe de la Facom es responsable de crear un ambiente de confianza y apertura así como de alentar a su equipo hacia el logro de objetivos compartidos y el planteamiento de mejores maneras de hacer las cosas?
19. ¿El director de la FACOM facilita sus habilidades de escucha, consistencia en sus acciones, en el desarrollo de las habilidades de su colaboración para mejorar el desempeño, como guía, inspirador y motivación?
20. ¿Cómo es la relación entre el desempeño y remuneración?
21. ¿Cuáles son los conflictos que han perdurado entre los trabajadores y jefes universitarios?



- a) Siempre                      b) A veces                      c) Nunca
11. ¿Has sentido algún tipo de discriminación por parte de maestros o directivos de la FACOM?
- a) Sí                                  b) No                                  c) A veces
12. ¿Has sentido que algún tipo de rechazo por parte de los administrativos al gestionar un trámite?
- a) Sí                                  b) No                                  c) A veces
13. ¿Cómo te sientes de pertenecer a la FACOM?
- a) orgulloso                      b) satisfecho                      c) insatisfecho
14. ¿La facultad ha cumplido con tus expectativas que tenías antes de entrar a la FACOM?
- a) Mucho                          b) Poco                                  c) Nada
15. ¿Qué imagen tienes de la FACOM?
- a) Excelente                      b) Buena                              c) Mala                              d) Pésima
16. ¿Te enteras de manera oportuna de la información que emite la dirección?
- a) Si                                  b) No                                  c) A veces
17. ¿Cuáles son los medios mediante la dirección te hace llegar la información?
- a) Facebook                      b) Página oficial de la FACOM                      c) Oficios                      d) Otros\_\_\_\_\_
18. ¿Cómo evalúas la página oficial de la FACOM?
- a) Excelente                      b) Buena                              c) Regular                              d) Mala                              e) Pésima
19. ¿Cómo valoras el ambiente estudiantil en la institución?
- a) Excelente                      b) Bueno                              c) Regular                              d) Malo                              e) Pésimo
20. ¿Te integras de manera activa a los eventos que realiza la institución?
- a) Siempre                          b) A veces                              c) Rara vez                              d) Nunca
21. ¿Qué imagen tienes de los docentes?
- a) Excelente                      b) Buena                              c) Regular                              d) Mala                              e) Pésima
22. ¿Cómo evalúas la infraestructura?
- a) Excelente                      b) Buena                              c) Regular                              d) Mala                              e) Pésima
23. ¿Conoces el significado del logotipo de la FACOM?
- a) Si                                  b) No

**“Muchas gracias por tu tiempo”**





11. ¿Has sentido abuso de autoridad por parte de los directivos?  
a) Siempre                      b) A veces                      c) Nunca
12. ¿Has sentido algún tipo de discriminación por parte de los directivos de la FACOM?  
a) Sí                                  b) No                                  c) A veces
13. ¿Has tenido algún tipo de conflicto por parte de los administrativos al gestionar un trámite?  
a) Sí                                  b) No                                  c) A veces
14. ¿Cómo te sientes de pertenecer a la FACOM?  
a) orgulloso                      b) satisfecho                      c) insatisfecho
15. ¿La facultad ha cumplido con tus expectativas que tenías antes de entrar a la FACOM?  
a) Mucho                          b) Poco                                  c) Nada
16. ¿Qué imagen tienes de la FACOM?  
a) Excelente                      b) Buena                              c) Mala                              d) Pésima
17. ¿Te enteras de manera oportuna de la información que emite la dirección?  
a) Si                                  b) No                                  c) A veces
18. ¿Cuáles son los medios mediante la dirección te hace llegar la información?  
a) Facebook                      b) Página oficial de la FACOM                      c) Oficinos                      d) Otros\_\_\_\_\_
19. ¿Cómo evalúas la página oficial de la FACOM?  
a) Excelente                      b) Buena                              c) Regular                              d) Mala                              e) Pésima
20. ¿Cómo valoras el ambiente laboral en la institución?  
a) Excelente                      b) Bueno                              c) Regular                              d) Malo                              e) Pésimo
21. ¿Te integras de manera activa a los eventos que realiza la institución?  
a) Siempre                          b) A veces                              c) Rara vez                              d) Nunca
22. ¿Qué imagen tienes de los directivos?  
a) Excelente                      b) Buena                              c) Regular                              d) Mala                              e) Pésima
23. ¿Cómo evalúas la infraestructura?  
a) Excelente                      b) Buena                              c) Regular                              d) Mala                              e) Pésima
24. ¿Conoces el significado del logotipo de la FACOM?  
a) Si                                  b) No

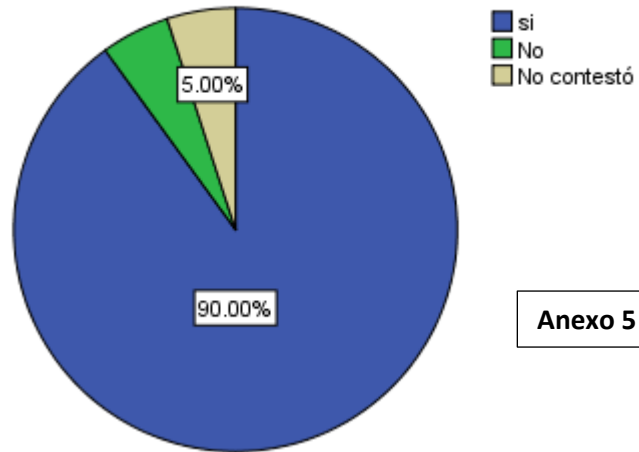
**“Muchas gracias por tu tiempo”**



11. ¿Has sentido abuso de autoridad por parte de los directivos?  
a) Siempre                                      b) A veces                                      c) Nunca
12. ¿Has sentido algún tipo de discriminación por parte de maestros o directivos de la FACOM?  
a) Sí    b) No    c) A veces
13. ¿Has sentido que algún tipo de rechazo por parte de los administrativos al gestionar un trámite?  
a) Sí    b) No    c) A veces
14. ¿Cómo te sientes de pertenecer a la FACOM?  
a) orgulloso                                      b) satisfecho                                      c) insatisfecho
15. ¿La facultad ha cumplido con tus expectativas que tenías antes de entrar a la FACOM?  
a) Mucho    b) Poco    c) Nada
16. ¿Qué imagen tienes de la FACOM?  
a) Excelente                                      b) Buena    c) Mala    d) Pésima
17. ¿Te enteras de manera oportuna de la información que emite la dirección?  
a) Si    b) No    c) A veces
18. ¿Cuáles son los medios mediante la dirección te hace llegar la información?  
a) Facebook                                      b) Página oficial de la FACOM                                      c) Oficios                                      d) Otros\_\_\_\_\_
19. ¿Cómo evalúas la página oficial de la FACOM?  
a) Excelente                                      b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Pésima
20. ¿Cómo valoras el ambiente laboral en la institución?  
a) Excelente                                      b) Bueno    c) Regular    d) Malo    e) Pésimo
21. ¿Te integras de manera activa a los eventos que realiza la institución?  
a) Siempre    b) A veces    c) Rara vez    d) Nunca
22. ¿Qué imagen tienes de los directivos?  
a) Excelente                                      b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Pésima
23. ¿Cómo evalúas la infraestructura?  
a) Excelente                                      b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Pésima
24. ¿Conoces el significado del logotipo de la FACOM?  
a) Si    b) No

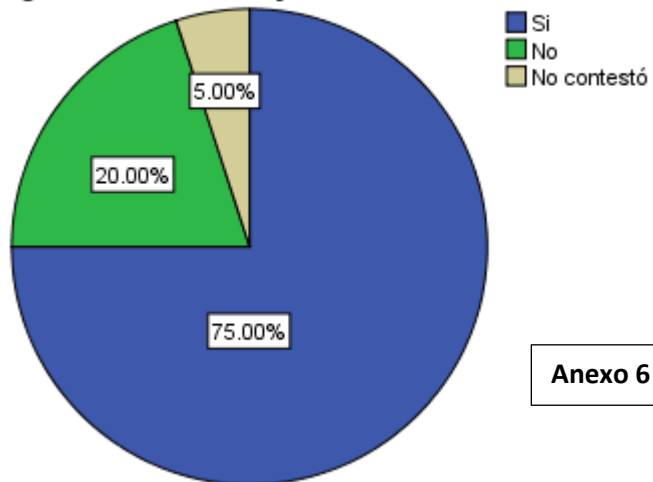
**“Muchas gracias por tu tiempo”**

**¿Conoce usted la misión y visión de la FACOM?**



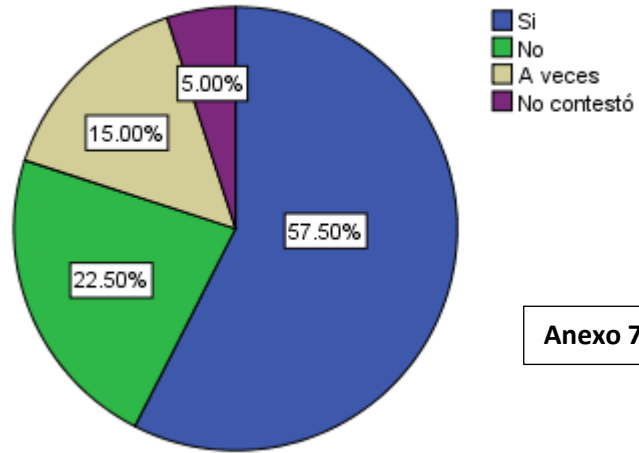
Anexo 5

**¿Conoces los objetivos de la institución?**



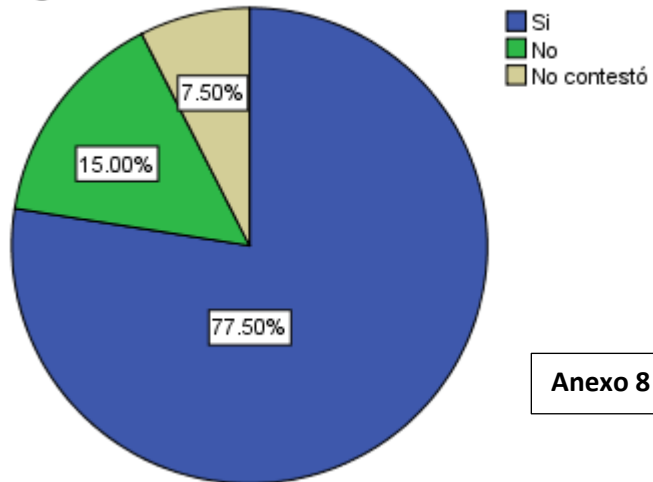
Anexo 6

**¿Te han hablado sobre los derechos y obligaciones como trabajador?**



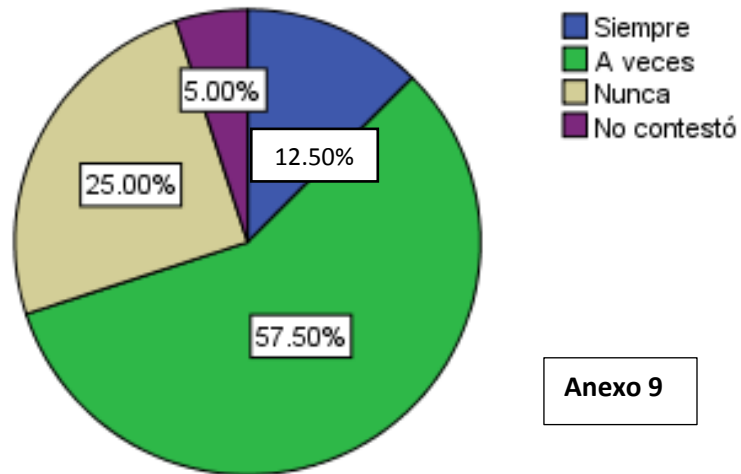
Anexo 7

**¿Conoces los valores de la institución?**

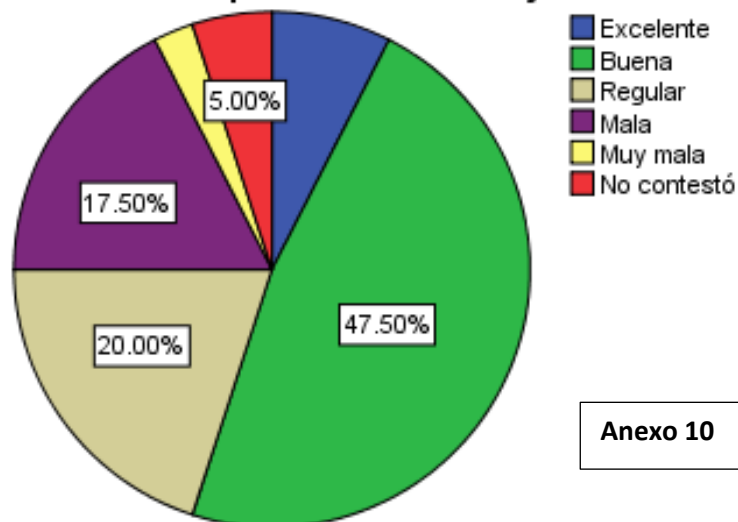


Anexo 8

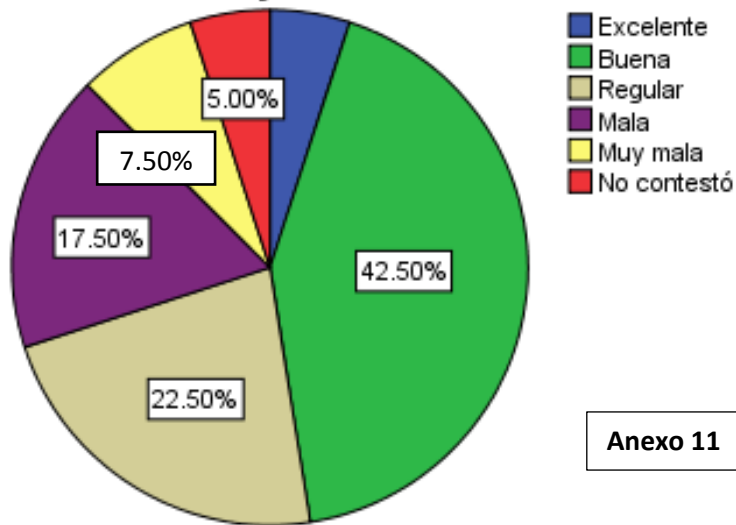
**¿La institución felicita y reconoce en público a maestros docentes cuando tienen una labor destacada dentro de la institución?**



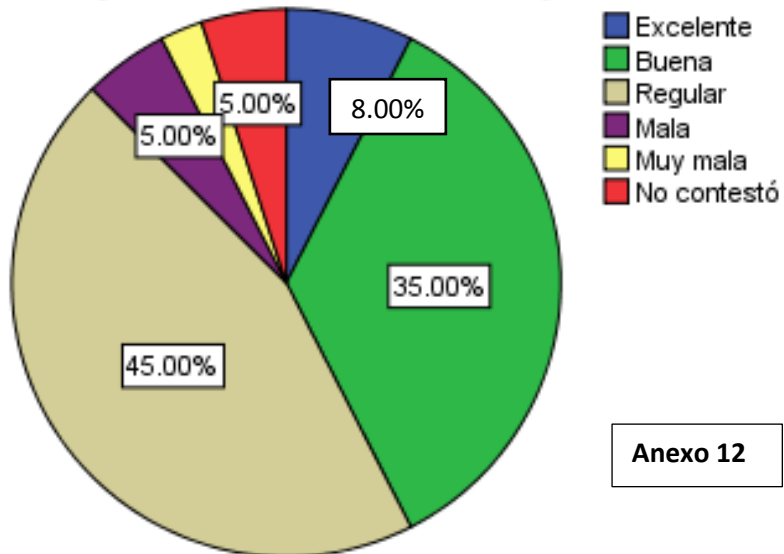
**¿Cómo es la comunicación entre sus compañeros de trabajo?**



### ¿Cómo es la comunicación entre directivos y maestros?

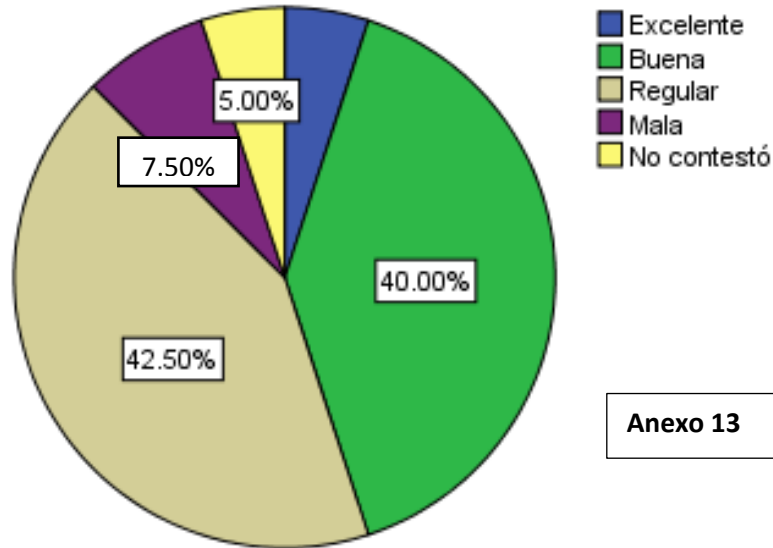


### ¿Cómo es la comunicación entre trabajadores de intendencia y maestros?

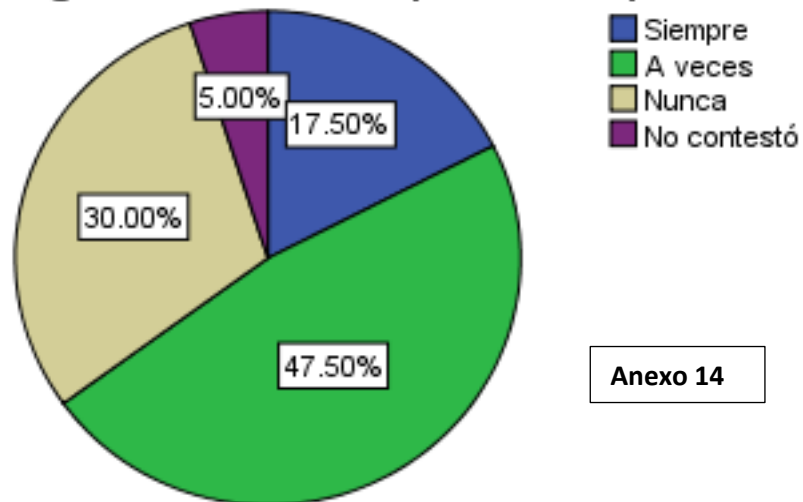




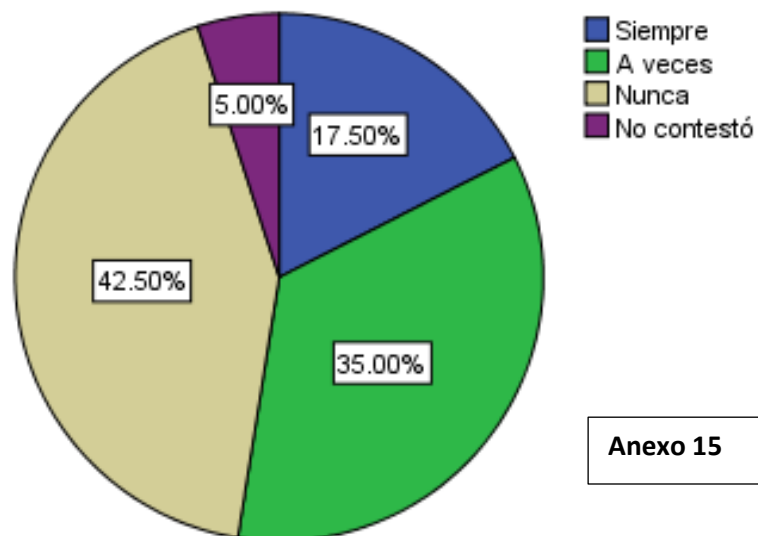
**¿Cómo es la comunicación entre trabajadores administrativos y maestros?**



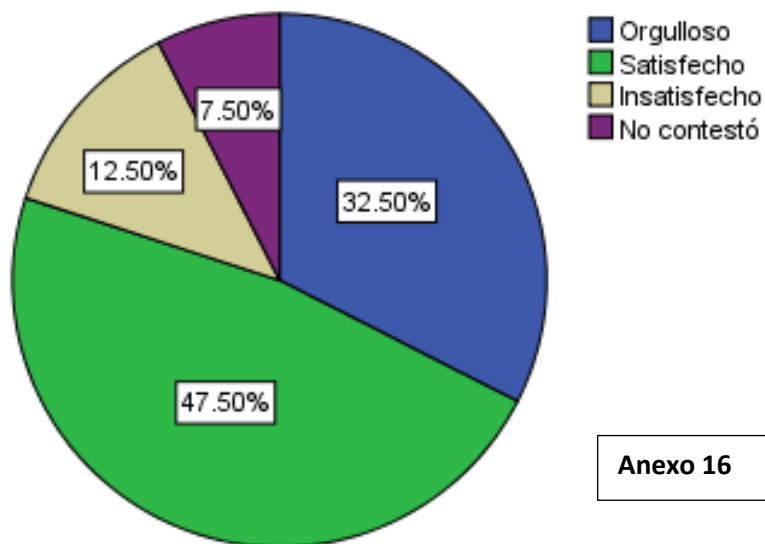
**¿Se te hace llegar información por parte de la dirección y del consejo de unidad de la toma de decisiones y acuerdos ya sea de gestión o de cualquier otro tipo?**



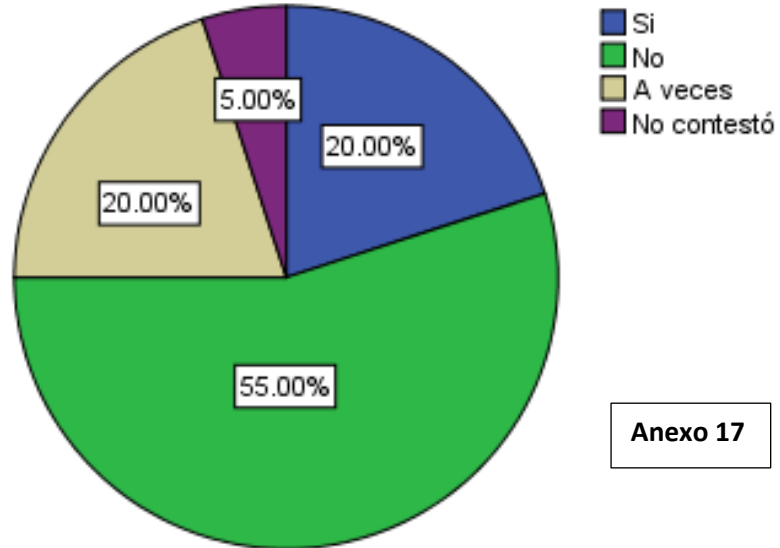
### ¿Has sentido abuso de autoridad por parte de los directivos?



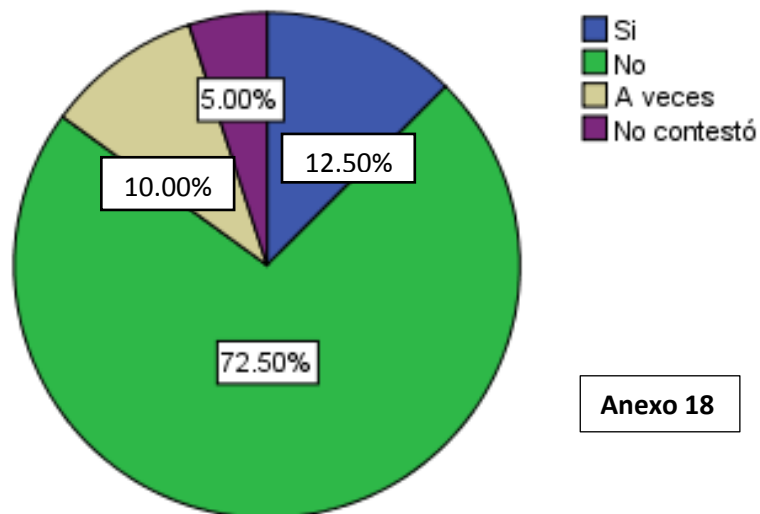
### ¿Cómo te sientes de pertenecer a la FACOM?



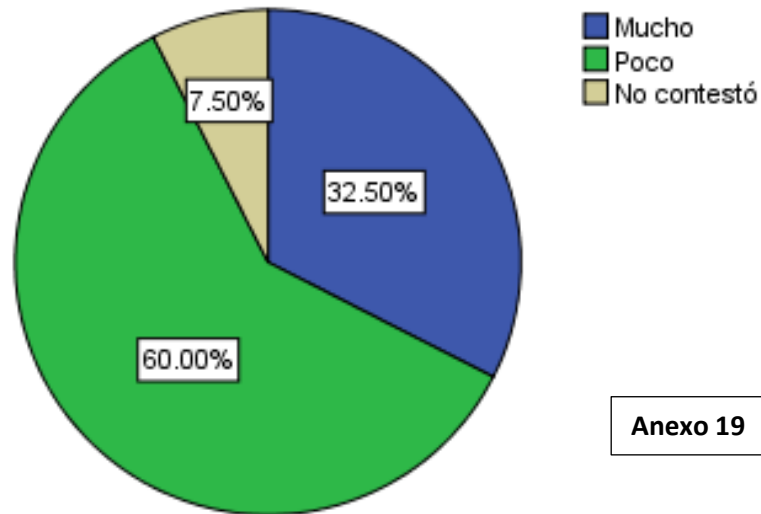
**¿Has sentido algún tipo de discriminación por parte de los directivos de la FACOM?**



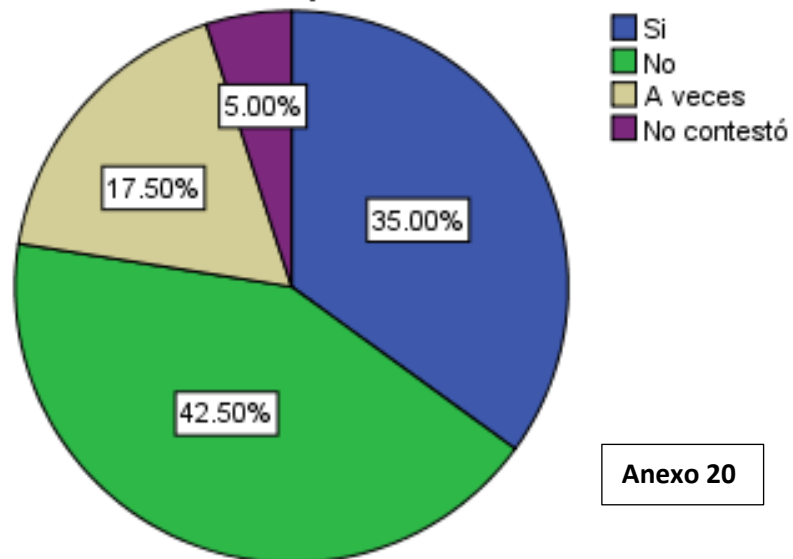
**¿Has tenido algún tipo de conflicto por parte de los administrativos al gestionar un trámite?**



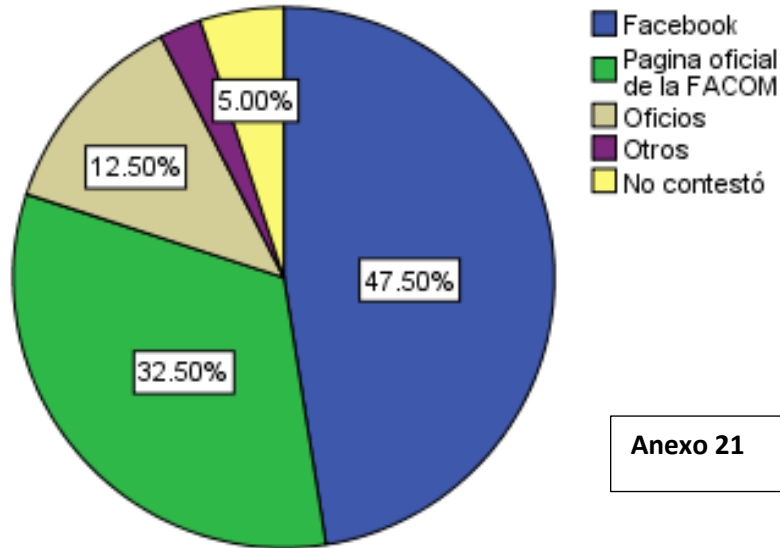
**¿La facultad ha cumplido con tus expectativas que tenías antes de entrar a la FACOM?**



**¿Te enteras de manera oportuna de la información que emite la dirección?**

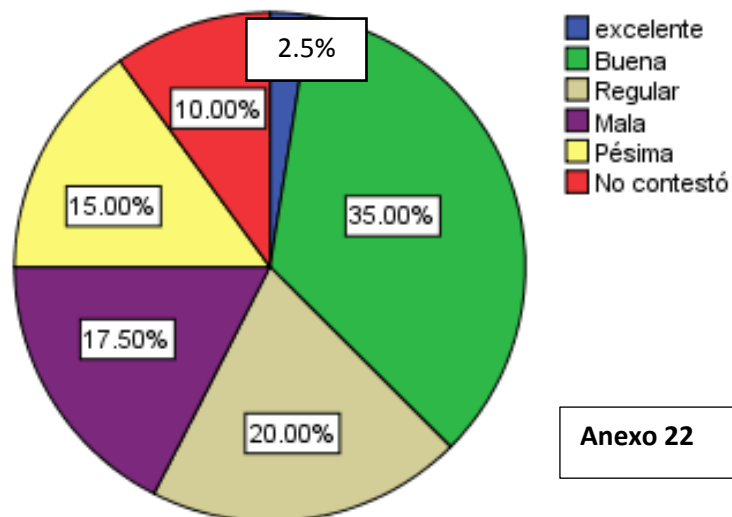


### ¿Cuáles son los medios mediante la dirección te hace llegar la información?



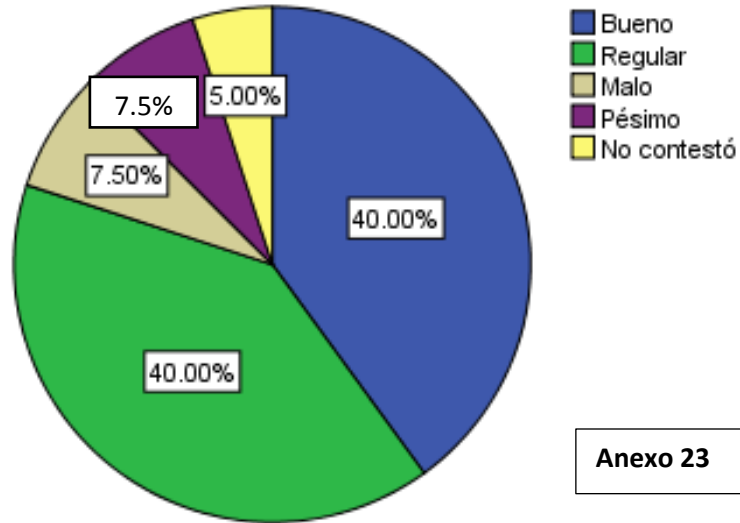
Anexo 21

### ¿Cómo evalúas la página oficial de la FACOM?

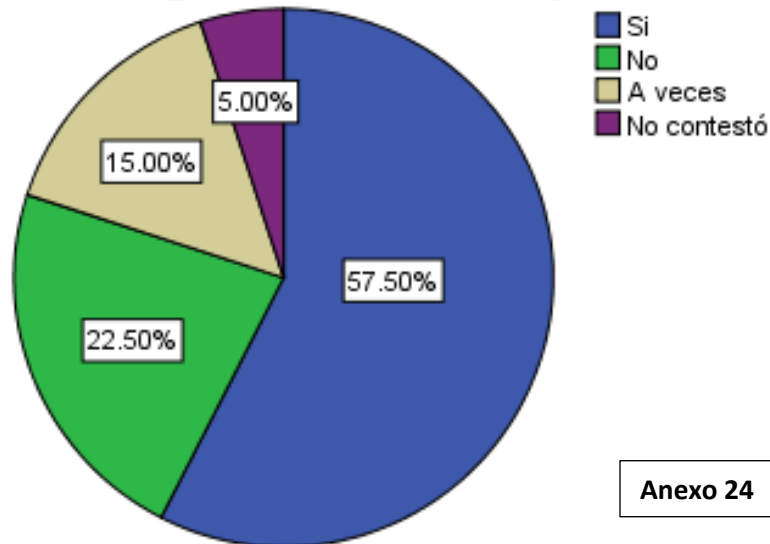


Anexo 22

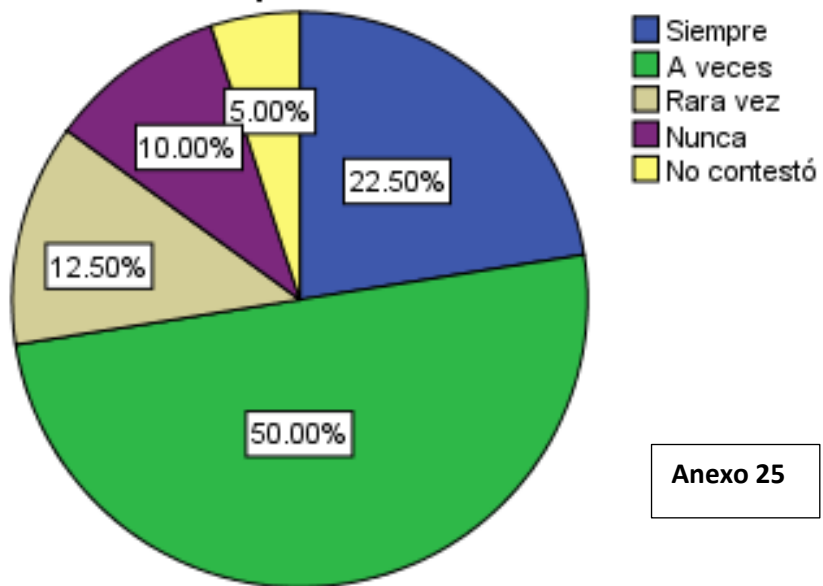
### ¿Cómo valoras el ambiente laboral de la institución?



### ¿Te han hablado sobre los derechos y obligaciones como trabajador?



**¿Te integras de manera activa a los eventos que realiza la institución?**



Anexo 25