

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Creación del departamento de comunicación de la Universidad Latina de América

**Autores: Ma. de Jesús Salceda Estrada
y Paula Verónica Peña Miguel**

**Tesis presentada para obtener el título de:
Lic. en Ciencias de la Comunicación**

**Nombre del asesor:
Efraím Valencia Vázquez**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





M.R.

UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACION

**"CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE
COMUNICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD
LATINA DE AMÉRICA"**

CAPÍTULO I

SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

1.1. Breve análisis de la Educación Superior Privada en México

PRESENTAN:

1.1.1. Problemática

1.1.2. Ma. DE JESÚS SALCEDA ESTRADA

PAULA VERÓNICA PEÑA MIGUEL

1.2. Educación Superior Privada en Morelia

DIRECTOR DE TESIS:

LIC. EFRAÍM VALENCIA VÁZQUEZ

No. ACUERDO 952002

CLAVE: 16PSU00 12S

MORELIA, MICH., MARZO DE 1997



CAPITULO II

LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES Y ESTRATEGIAS PARA UN EFICIENTE DESARROLLO.

2.1. La comunicación, el **CAPÍTULO I** en toda organización

SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO

2.1.2. Comunicación Horizontal y Vertical

2.1.3. Comunicación Formal e Informal

2.2. La necesidad de planear, organizar, dirigir y controlar la

1.1. Breve análisis de la Educación Superior Privada en México

2.3. **1.1.1.** Problema de centralización de la información

2.4. **1.1.2.** Perspectivas de la imagen institucional

1.2. Educación Superior Privada en Morelia de comunicación e información

2.5.1. Adaptabilidad en la organización

2.5.2. Manejo del conflicto entre las personas

2.5.3. El interés colectivo para mejorar

2.5.4. Valorar el reconocimiento

2.5.5. El trabajo en equipo

2.5.6. La información como factor competitivo

CAPITULO II

LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES Y ESTRATEGIAS PARA UN EFICIENTE DESARROLLO.

CAPITULO III

LA UNIVERSIDAD LATINA DE AMÉRICA: INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADA EN MORELIA.

- 2.1. La comunicación elemento básico en toda organización**
 - 2.1.1. Comunicación Organizacional**
 - 2.1.2. Comunicación Horizontal y Vertical**
 - 2.1.3. Comunicación Formal e Informal**
- 2.2. La necesidad de planear, organizar, dirigir y controlar la comunicación interna y externa**
- 2.3. La centralización y descentralización de la información**
- 2.4. La conformación de una imagen institucional**
- 2.5. Estrategias para un eficiente sistema de comunicación e información**
 - 2.5.1. Afabilidad en la organización**
 - 2.5.2. Manejo del conflicto entre las personas**
 - 2.5.3. El interés colectivo para mejorar**
 - 2.5.4. Valorar el reconocimiento**
 - 2.5.5. El trabajo en equipo**
 - 2.5.6. La información como factor competitivo**

CAPITULO IV

CAPITULO III

LA UNIVERSIDAD LATINA DE AMÉRICA: INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADA EN MORELIA.

3.1. Antecedentes

3.2. Misión, Objetivo y Estrategias

3.3. Estructura Organizativa

3.4. Relaciones de comunicación (verticales y horizontales, formales e informales)

3.5. Estrategias de comunicación e información en la UNLA

3.6. Aspectos de servicios académicos

3.7. Aspectos de comercialización

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
--------------	---

CAPITULO I

SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO

CAPITULO IV

1.1. Breve análisis de la Educación Superior Privada en México	5
1.1.1. Problemas	6
1.1.2. Perspectivas	7
1.2. Educación Superior Privada en Morelia	10

DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN (ALCANCES Y LIMITACIONES)

CAPITULO II

LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES Y ESTRATEGIAS PARA UN EFICIENTE DESARROLLO.

4.1. Antecedentes	
4.2. Estructura ideal del Departamento	22
4.2.1. Jefatura del Departamento	27
4.2.2. Área de Relaciones Públicas e Imagen Corporativa	28
4.2.3. Área de Promoción, Publicidad y Diseño	37
4.2.4. Área de Desarrollo Organizacional	39
4.2.5. Área de Difusión Cultural	45
4.3. Recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales	48
4.3.1. Estrategias para un eficiente sistema de comunicación e información	52
4.3.1.1. Adaptación en la organización	53
4.3.1.2. Manejo del conflicto entre las personas	54
4.3.1.3. El interés colectivo para mejorar	57
4.3.1.4. Valorar el reconocimiento	59
4.3.1.5. El trabajo en equipo	59
4.3.1.6. La información como factor competitivo	62

ÍNDICE

LA UNIVERSIDAD LATINA DE AMÉRICA INSTITUCIÓN

INTRODUCCIÓN	1
---------------------------	----------

CAPÍTULO I

1.1. Breve análisis de la Educación Superior Privada en México	5
1.1.1. Problemática	76
1.1.2. Perspectivas	77
1.2. Educación Superior Privada en Morelia	10
1.2.1. Aspectos de comercialización	76

CAPITULO II

LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DEPARTAMENTO Y ESTRATEGIAS PARA UN EFICIENTE DESARROLLO. (IONES)

2.1. La comunicación elemento básico en toda organización	22
2.1.1. Comunicación Organizacional	27
2.1.2. Comunicación Horizontal y Vertical	28
2.1.3. Comunicación Formal e Informal	37
2.2. La necesidad de planear, organizar, dirigir y controlar la comunicación	36
2.2.1. interna y externa	39
2.2.2. La centralización y descentralización de la información	45
2.3. La conformación de una imagen institucional	48
2.4. Estrategias para un eficiente sistema de comunicación e información	52
2.4.1. Afabilidad en la organización	53
2.4.2. Manejo del conflicto entre las personas	54
2.4.3. El interés colectivo para mejorar	57
2.4.4. Valorar el reconocimiento	59
2.4.5. El trabajo en equipo	59
2.4.6. La información como factor competitivo	62

CAPITULO III

LA UNIVERSIDAD LATINA DE AMÉRICA: INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADA EN MORELIA.

3.1.	Antecedentes	66
3.2.	Misión, Objetivo y Estrategias	67
3.3.	Estructura Organizativa	70
3.4.	Relaciones de comunicación (verticales y horizontales, formales e informales)	72
3.5.	Estrategias de comunicación e información en la UNLA	74
3.6.	Aspectos de servicios académicos	75
3.7.	Aspectos de comercialización	76

CAPITULO IV

DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN (ALCANCES Y LIMITACIONES)

4.1.	Antecedentes	77
4.2.	Estructura ideal del Departamento	80
4.2.1.	Jefatura del Departamento	81
4.2.2.	Área de Relaciones Públicas e Imagen Corporativa	81
4.2.3.	Área de Promoción, Publicidad y Diseño	86
4.2.4.	Área de Desarrollo Organizacional	88
4.2.5.	Área de Difusión Cultural	90
4.3.	Recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales	92

CONCLUSIÓN	95
------------------	----

BIBLIOGRAFÍA	97
--------------------	----

INTRODUCCIÓN

La comunicación ha sido y es un factor de vital importancia para el hombre, gracias a ella podemos intercambiar, compartir, poner en común ideas y transmitir mensajes.

Es así como se ha llegado a establecer que la comunicación viene a ser un elemento indispensable para el buen funcionamiento de cualquier organización, y por tal motivo, decidimos realizar esta propuesta que va dirigida a la creación de un departamento de comunicación dentro de la Universidad Latina de América de la ciudad de Morelia, Michoacán.

Los métodos de investigación que emplearemos en este trabajo de tesis serán: el método correlativo, el cual permite la relación entre las distintas variables y se trabaja por medio de muestras, proyecciones, y criterios menos rigurosos que un método experimental, igualmente es posible en este método que se establezcan relaciones causales; y el método descriptivo, que nos permite describir lo que esta pasando en la organización, "descubriendo" situaciones, relaciones, elementos, etc. que afectan o benefician a la organización, y utiliza instrumentos como casos de estudio, revisiones, observación, etc.

Este trabajo consta de cuatro capítulos, en los que abordaremos lo siguiente:

En el primer capítulo hacemos un breve análisis del sistema de educación superior en México, enfocándonos a la educación privada. Encontramos que en nuestro país la educación superior privada se enfrenta como muchos otros sectores a los retos actuales y problemas sociales, económicos y políticos que contextualizan nuestra época. Sin embargo, y ante este escenario las líneas de trabajo son claras, continuar en el proceso de desarrollo, buscando, revisando y replanteando los servicios y actividades, su organización académico-administrativa, sus criterios y normas de funcionamiento, sus

planes estratégicos y por supuesto los sistemas de comunicación e información hacia el interior y exterior, con que cuenta cada organización.

Consideramos la necesidad de abordar la problemática y perspectivas de la educación superior privada para poder entender un poco más la situación de las universidades privadas de nuestro país, sus proyectos y hacia donde se dirigen.

Posteriormente analizaremos el escenario de la ciudad de Morelia, en donde la oferta académica privada a niveles profesionales la tienen cuatro universidades: La Universidad de Morelia, la Universidad Vasco de Quiroga, la Universidad La Salle, y la Universidad Latina de América, además de una extensión del ITESM campus Toluca en donde se ofrecen seminarios, diplomados y maestrías.

Presentaremos algunos datos sobresalientes de cada uno de estos centros de enseñanza superior privada como lo son su filosofía, su misión, lema, las licenciaturas que ofrecen, maestrías, etc. Ya que dichos elementos nos servirán para conocer el ámbito en donde se desenvuelve la UNLA, a fin de considerarlos en nuestra propuesta de la creación de un departamento de comunicación.

En el segundo capítulo abordamos la importancia de la comunicación y estrategias para un eficiente desarrollo. Encontramos que la comunicación es un elemento básico, no solo en las relaciones humanas si no en toda organización, y ya que nuestra investigación se refiere a la creación de un departamento de comunicación, nos parece importante recalcar la importancia de la comunicación dentro de cualquier empresa o institución; mencionaremos que la comunicación en los grupos humanos es el factor principal de su unidad y de su continuidad así como el vehículo de la cultura, hablaremos de como la buena comunicación es la base misma de la sociedad humana y para que esta exista es necesario que mediante el proceso de comunicación se emitan mensajes claros y concisos buscando de esta manera obtener respuesta del receptor. Haremos hincapié, de la importancia de tener una buena comunicación dentro de cualquier organización. También se hablará de la comunicación organizacional, que es el proceso por el cual se

intercambia información y se ponen en común significados mediante canales formales e informales entre los miembros de una institución, así como entre la entidad y sus públicos internos y externos generándose una relación de interdependencia entre las partes. También hablaremos de que es la comunicación horizontal y vertical, formal e informal.

Se habla de que la comunicación tanto externa como interna deberá de ser planeada, organizada, dirigida y controlada lo que ayudará a crear una imagen institucional lo más positiva posible, y lo más cercana a la realidad.

Dentro de este capítulo también, mencionamos algunas estrategias para un eficiente sistema de comunicación e información. Primeramente hablaremos de la afabilidad en la organización, que se refiere a lo agradable que en la conversación y en el trato se puede llegar a ser. La afabilidad facilita y hace más grata la convivencia, además de que entre otras cosas, va a enriquecer la calidad de los servicios que la organización presta a sus clientes tanto internos como externos:

El manejo del conflicto entre las personas, es otro aspecto que trataremos en este capítulo. Los conflictos que entre las personas llegan a ocurrir, surgen entre la gran mayoría de los círculos familiares, laborales, sociales, políticos, etc, y a nosotros nos va a interesar conocer un poco acerca de los conflictos que se puedan llegar a suscitar dentro de nuestra organización. Y por lo tanto se plantean una serie de alternativas para tratar de dar solución a este tipo de problemas que podrían surgir. También, hablaremos del interés por ayudarnos a mejorar, el cual estará enfocado a impulsar el desarrollo organizacional de una empresa mediante la crítica constructiva dentro de la misma para de esta manera detectar las deficiencias existentes y así poder mejorarlas.

Otro aspecto que manejaremos es la valoración del reconocimiento, en donde se mencionarán ciertos métodos de autores reconocidos en el campo de la psicología tales como Maslow y Herzberg, los cuales descubrieron como obtener información respecto a la importancia del reconocimiento como factor de satisfacción para los trabajadores dentro de cualquier empresa.

Abordaremos la importancia del trabajo en equipo dentro de cualquier organización, en el cual daremos algunas propuestas para propiciar un trabajo de equipo eficaz, que dependerá principalmente de un buen reparto de papeles.

Concluiremos este segundo capítulo hablando de la información como factor competitivo, resaltando las ventajas de obtener una información veraz y actualizada, de la cual dependerá el descubrir nuevas posibilidades para abrir nuevos mercados o para mantener o incrementar los ya existentes.

En el tercer capítulo hablaremos de la Universidad Latina de América, organización que elegimos para ser base de nuestro tema de estudio. Conoceremos su origen, su misión, su objetivo, estrategias, su estructura organizativa. Las relaciones de comunicación que se establecen tanto horizontales, como verticales, formales e informales. Mencionamos también la propuesta de algunas estrategias de comunicación e información que se podrían aplicar en la UNLA. Así mismo, y de manera breve, conoceremos los aspectos de recursos humanos y de comercialización dentro de la UNLA. Esto nos ayudará a conocer en buena medida lo que pasa dentro de esta organización para poder proponer con mayor precisión, planes y programas que faciliten el cumplimiento de sus objetivos.

En el cuarto y último capítulo nos referiremos directamente a nuestra propuesta de tesis la creación de un departamento de comunicación dentro de la Universidad Latina de América, por lo que comenzaremos por hacer la mención de las actividades que se realizan dentro de la Universidad y que conciernen al departamento de comunicación, se planteará una estructura ideal del departamento en el que se proponen cuatro áreas, realizando cada una de ellas funciones específicas: área de Relaciones Públicas e Imagen Corporativa, área de Promoción, Publicidad y Diseño, área de Desarrollo Organizacional y área de Difusión Cultural. Finalmente se planteará en un pequeño inciso de manera general cuales y cuantos recursos se necesitarán para iniciar con el Departamento.

CAPÍTULO I

1.1. BREVE ANÁLISIS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADA EN MÉXICO

Existe un amplio consenso en la sociedad mexicana, expresado como demanda generalizada de la necesidad de mejorar la calidad de la educación en el país.

En el momento actual el papel de la educación superior privada en México cobra especial relieve, dada la naturaleza de sus funciones substantivas, para el desarrollo social, cultural y económico del país. Su contribución a los procesos de modernización, en el ámbito de sus tareas propias y su misión social, puede ser fundamental y decisiva.

SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO

La calidad de la educación superior se manifiesta a través de los procesos de generación, transmisión y preservación del conocimiento, lo que refiere a las actividades docentes, y a las tareas de investigación y de extensión y difusión de la cultura.

1.1. Breve análisis de la Educación Superior Privada en México

1.1.1. Problemática

1.1.2. Perspectivas

1.2. Educación Superior Privada en Morelia

La calidad de los procesos educativos y de sus resultados depende en alto grado de las cualidades y de la capacidad del personal académico, de su nivel de compromiso y de su participación en las tareas institucionales, así como de las condiciones de trabajo que permitan el desempeño de sus tareas en forma adecuada.

La educación superior privada tiene como una de sus funciones substantivas la generación de conocimientos a través de la realización de estudios e investigaciones. Es

CAPITULO I

1.1. BREVE ANÁLISIS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADA EN MÉXICO

Existe un amplio consenso en la sociedad mexicana, expresado como demanda generalizada de la necesidad de mejorar la calidad de la educación en el país.

En el momento actual el papel de la educación superior privada en México cobra especial relieve, dada la naturaleza de sus funciones substantivas, para el desarrollo social, cultural y económico del país. Su contribución a los procesos de modernización, en el ámbito de sus tareas propias y su misión social, puede ser fundamental y decisiva.

La calidad de la educación superior se manifiesta a través de los procesos de generación, transmisión y preservación del conocimiento, lo que refiere a las actividades docentes, y a las tareas de investigación y de extensión y difusión de la cultura.

En términos relativos se puede entender la calidad de la educación superior privada como la eficiencia en los procesos, la eficacia en los resultados y la congruencia y relevancia de estos procesos y resultados con las expectativas y demandas sociales, es decir, el impacto y el valor de sus contribuciones con respecto a las necesidades y problemas de la sociedad.

La calidad de los procesos educativos y de sus resultados depende en alto grado de las cualidades y de la capacidad del personal académico, de su nivel de compromiso y de su participación en las tareas institucionales, así como de las condiciones de trabajo que permitan el desempeño de sus tareas en forma adecuada.

La educación superior privada tiene como una de sus funciones substantivas la generación de conocimientos a través de la realización de estudios e investigaciones. Es

CAPITULO I

1.1. BREVE ANÁLISIS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADA EN MÉXICO

Existe un amplio consenso en la sociedad mexicana, expresado como demanda generalizada de la necesidad de mejorar la calidad de la educación en el país.

En el momento actual el papel de la educación superior privada en México cobra especial relieve, dada la naturaleza de sus funciones substantivas, para el desarrollo social, cultural y económico del país. Su contribución a los procesos de modernización, en el ámbito de sus tareas propias y su misión social, puede ser fundamental y decisiva.

La calidad de la educación superior se manifiesta a través de los procesos de generación, transmisión y preservación del conocimiento, lo que refiere a las actividades docentes, y a las tareas de investigación y de extensión y difusión de la cultura.

En términos relativos se puede entender la calidad de la educación superior privada como la eficiencia en los procesos, la eficacia en los resultados y la congruencia y relevancia de estos procesos y resultados con las expectativas y demandas sociales, es decir, el impacto y el valor de sus contribuciones con respecto a las necesidades y problemas de la sociedad.

La calidad de los procesos educativos y de sus resultados depende en alto grado de las cualidades y de la capacidad del personal académico, de su nivel de compromiso y de su participación en las tareas institucionales, así como de las condiciones de trabajo que permitan el desempeño de sus tareas en forma adecuada.

La educación superior privada tiene como una de sus funciones substantivas la generación de conocimientos a través de la realización de estudios e investigaciones. Es

por tanto fundamental el apoyo a la investigación humanística, científica y tecnológica. En particular, dada las condiciones actuales del país, es apremiante impulsar también la investigación orientada al desarrollo tecnológico, enfocándose a necesidades particulares y regionales, considerando el entorno social, cultural, económico, etc.¹

1.1.1. PROBLEMÁTICA.

Las instituciones de educación superior privada enfrentan en el terreno social, económico y cultural un desmoronamiento de las concepciones humanistas, derivadas del vertiginoso desarrollo material, social, tecnológico y económico que ha experimentado el país en los últimos años. Nos encontramos instalados frente a una dinámica que ha dejado olvidado el libro, las bibliotecas, el arte, la imaginación creativa y el pensar abstracto para ser sustituido por la imagen, el sonido, el conocimiento utilitarista, separándolos de lo primero en vez de agregarlo.

Como resultado de lo anterior, hay una visión desvalorativa de las culturas reales de la mayoría de la población y en consecuencia retos enormes que las universidades tienen que emprender para darle una dimensión adecuada a sus funciones y, por ende, cumplir con sus compromisos con la sociedad.

La educación superior privada en México se enfrenta a los nuevos retos de los tiempos actuales, lo que implica dar respuestas cualitativamente diferentes a las tradicionales. Las Instituciones de Educación Superior Privada (IESP) han de revisar y replantear sus servicios y actividades, su organización académico administrativa, sus criterios y normas de funcionamiento, su comunicación. Entre otras cosas, la revolución científico-tecnológica vuelve obsoletos y caducos los conocimientos técnicos con una gran celeridad. Las nuevas tecnologías que permiten el acceso a enormes volúmenes de información y el avance de los medios de información, impensados hace algunos años,

¹ Revista de la Educación Superior, ANUIES, México, 1985, pp. 38-41.

cuestionan seriamente la organización escolar de las IESP, y el papel de los profesores, y aún la noción misma, de la enseñanza como transmisión de conocimientos.

Por otra parte, las condiciones de trabajo del personal académico y administrativo de las instituciones han sufrido un serio deterioro en los últimos años, en el marco de la crisis económica en que está sumido el país. El problema de los bajos salarios ha orillado a muchos profesores e investigadores de carrera a obtener un segundo empleo o a realizar otras actividades para complementar sus ingresos, con el consecuente descuido de sus actividades académicas. Se ha desatendido, también, la superación del personal académico y administrativo.

Otro problema al que se enfrentan las Instituciones de Educación Superior Privada es la falta de canales formales de comunicación dentro de cada una de estas instituciones educativas, lo que provoca que no se de el cumplimiento eficaz y oportuno de los objetivos organizativos y personales.

1.1.2. PERSPECTIVAS

Se considera imprescindible buscar una mayor relación y coherencia entre las funciones de la educación superior privada, formación de recursos humanos, investigación y desarrollo de la cultura con las necesidades y problemas de la sociedad mexicana y los requerimientos del desarrollo de la nación. Es igualmente imprescindible reforzar y consolidar en las instituciones de educación superior el cultivo de aquellas cualidades que caracterizan su naturaleza y su razón de ser: la creatividad, la capacidad de generar conocimientos, de innovarlos y de compartirlos, la actitud analítico-crítica, el compromiso de participación ciudadana, la honestidad intelectual, la solidaridad social, la previsión y la búsqueda propositiva del futuro, así como la preservación de los valores nacionales y universales.

Se propone:

- 1) Que las universidades incorporen dentro de sus propósitos a la educación continua como un medio que permita enlazarse con la sociedad. Que el objeto de dicha educación sea tanto la profundización de las distintas disciplinas como el estudio de problemas reales detectados en la sociedad, a fin de proponer alternativas justas y equilibradas.
- 2) Es imprescindible que la difusión de la cultura como función sustantiva de la universidad de un salto cualitativo, para lo cual se requiere trascender la simple extensión, incorporando de manera real el estudio y la investigación que conduzcan a la creación, rescate y preservación de los valores culturales propios de cada realidad.
- 3) Para la adecuada promoción y divulgación de los productos culturales, se requiere del amplio apoyo de los gobiernos federal y estatales, impulsando la concesión gratuita de espacio y tiempo en los medios electrónicos, de comunicación (radio, televisión), así como el establecimiento de disposiciones expresas que faciliten el uso de los medios impresos (revistas, prensa).
- 4) Para reforzar la alternativa de divulgación de las universidades, se considera necesario impulsar el ámbito de la lectura humanística y científica, estableciéndose su obligatoriedad en los diferentes niveles universitarios y paralelamente propiciar convenios de las Instituciones de Educación Superior Privada con las empresas editoriales para la coedición, abaratamiento y difusión de libros y textos.
- 5) Las Instituciones de Educación Superior Privada deben pronunciarse porque la programación de los medios masivos de comunicación promuevan los valores de identidad nacional, difundan ampliamente la cultura literaria, humanística y científica.

- 6) En lo particular, cada Institución de Educación Superior Privada debe definir un mínimo del gasto universitario destinado a la creación y difusión de la cultura.
- 7) Acordes con la moderna dimensión de cultura (científica y tecnológica) consideramos fundamental la creación y ampliación de museos y talleres en las distintas áreas que conforman el conocimiento y la cultura.
- 8) Apoyar, de modo prioritario, todas las acciones que tiendan a la formación y actualización del personal académico, tanto en las áreas disciplinarias como en la formación andragógica².
- 9) Promover la organización de academias o colegios de personal académico por áreas de conocimiento o disciplinas, para el análisis de problemas y la coordinación de actividades docentes y de investigación.
- 10) Establecer un programa nacional de reconocimientos y estímulos al personal académico por sus actividades de docencia.
- 11) Proponer modelos de comunicación para lograr una interacción entre cada uno de los miembros que laboran dentro de una institución logrando así objetivos comunes, base fundamental para el buen desarrollo de cualquier organización.

El mejoramiento de la calidad académica requiere de la garantía de condiciones de trabajo adecuadas, particularmente para el personal académico, como son: acceso a información y documentación, asistencia a eventos académicos, intercambio y comunicación permanente con otras instituciones y centros, laboratorios y bibliotecas actualizadas, aulas y cubículos adecuados y, un clima de trabajo estimulante y por supuesto, una mayor remuneración económica. Existe la necesidad de fomentar planes y

² Se entiende por andragógico a los procesos orientados a la educación de adultos.

programas tendientes a recuperar y acrecentar el prestigio del personal académico, de modo que se propicie la consolidación de la carrera académica en las instituciones.

1.2. EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADA EN MORELIA

Actualmente en la Ciudad de Morelia, Mich. operan cuatro universidades privadas, además de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, que depende del Estado y el Instituto Tecnológico de Morelia (ITM) que dependen de la Federación.

Los inicios de la Educación Superior Privada en Morelia se ubican en 1979, cuando se fundó el Instituto de Estudios Superiores Vasco de Quiroga (IESVAQ), ahora Universidad Vasco de Quiroga (UVAQ).

Posteriormente debido a la gran necesidad de ofrecer a la juventud michoacana nuevas opciones de Educación Superior se crean conjuntamente la Universidad Latina de América (UNLA), y la Universidad La Salle: poco tiempo después, el Instituto de Estudios Superiores de Morelia debido a las carreras y servicios que ofrece, es reconocido como universidad, integrándose así al grupo de universidades privadas en el estado de Michoacán.

La población actual de estudiantes a nivel licenciatura en las universidades privadas de esta ciudad es de: 2070 alumnos aproximadamente de acuerdo al recuento hecho con la información proporcionada de cada una de las universidades.

Entre las cuatro universidades privadas de Morelia, existe una oferta académica de 18 carreras, las cuales son:

- * ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
- * ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES
- * ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
- * ARQUITECTURA

- * CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
- * CONTADURÍA PÚBLICA
- * DERECHO
- * DISEÑO DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA
- * DISEÑO GRÁFICO
- * FILOSOFÍA
- * HISTORIA DEL ARTE
- * HOMEOPATÍA
- * INFORMÁTICA
- * INGENIERÍA DE LA CONSTRUCCIÓN
- * PERIODISMO
- * PSICOLOGÍA
- * RELACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES
- * SISTEMAS COMPUTACIONALES

En términos relativos se puede entender la calidad de la educación superior privada como la eficiencia en los procesos, la eficacia en los resultados y la congruencia y relevancia de estos procesos y resultados con las expectativas y demandas sociales, es decir, el impacto y el valor de sus contribuciones con respecto a las necesidades y problemas de la sociedad.

ESTUDIOS EXTRAUNIVERSITARIOS:

- * DIPLOMADOS: Impuestos, Finanzas Empresariales, Computación Aplicada, Formación Humana, Filosofía de la Educación, Producción en Medios Audiovisuales, Sistemas de Información y Comercio Exterior.
- * POSTGRADOS: Maestría en Psicoterapia Familiar, Maestría en Psicoterapia Humanista

UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

Maestría en Administración

Psicología en Evaluación del Desarrollo Infantil

ANTECEDENTES:

DOCTORADOS: Psicoterapia Familiar

Esta Institución se fundó en 1979 como Instituto de Estudios Superiores Vasco de Quiroga (IESVAQ), en 1992 cambio de nombre como Universidad Vasco de Quiroga; por lo tanto tiene 17 años de establecida en esta ciudad de Morelia.

Se constituyó como una verdadera comunidad académica unida en la búsqueda

constante de la verdad y el bien como aspiraciones supremas del hombre, y base de una formación humana, científica y técnica.

Cuenta con una población estudiantil de 900 alumnos en licenciatura aproximadamente.

LICENCIATURAS QUE OFRECE:

- * DERECHO
- * DISEÑO GRÁFICO
- * ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
- * CONTADURÍA PÚBLICA
- * COMERCIO INTERNACIONAL
- * SISTEMAS COMPUTARIZADOS
- * FILOSOFÍA
- * PSICOLOGÍA
- * ARQUITECTURA
- * CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

ESTUDIOS EXTRAUNIVERSITARIOS:

- * **DIPLOMADOS:** Impuestos, Finanzas Empresariales, Computación Aplicada, Formación Humana, Filosofía de la Educación, Producción en Medios Audiovisuales, Sistemas de Información y Comercio Exterior.
- * **POSTGRADOS:** Maestría en Psicoterapia Familiar.
Maestría en Psicoterapia Humanista

Maestría en Impuestos

Maestría en Administración

Especialidad en Evaluación del Desarrollo Infantil

* **DOCTORADOS:** Psicoterapia Familiar

FILOSOFÍA DE LA UVAQ:

Se constituye como una verdadera comunidad académica unida en la búsqueda constante de la verdad y el bien como aspiraciones supremas del hombre, y base de una sólida formación humana, científica y técnica.

MISIÓN:

Formación integral de los alumnos a través del compromiso con la búsqueda de la verdad y el bien y en lograr el desarrollo de la persona humana, la ciencia, la cultura, la sociedad y la patria.

La formación integral requiere del conocimiento y consideración de que los alumnos son personas humanas que poseen valores fundamentales inalienables que deben ser cultivados por la educación de sus facultades superiores.

No puede haber formación integral si no se consideran como valores primordiales en la educación, el cultivo de la inteligencia, la voluntad el desarrollo de la libertad y la convivencia humana, como medios de perfección.

LEMA: "EDUCAR EN LA VERDAD"

UNIVERSIDAD LATINA DE AMÉRICA

La UNLA surge en el año de 1991, en la ciudad de Morelia, Mich.

POBLACIÓN ESTUDIANTIL:

La UNLA cuenta con una población estudiantil de 700 alumnos en licenciatura aproximadamente.

LICENCIATURAS QUE OFRECE:

- * PSICOLOGÍA
- * CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
- * ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
- * RELACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES
- * CONTADURÍA PÚBLICA
- * SISTEMAS COMPUTARIZADOS
- * DERECHO
- * DISEÑO DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA
- * INGENIERÍA DE LA CONSTRUCCIÓN

CURSOS Y DIPLOMADOS:

CURSOS:

- * "LAS NUEVAS RELACIONES LABORALES"
- * "CALIDAD TOTAL EN EL TRABAJO"
- * "CURSO COMPUTACIÓN BÁSICA"
- * "TERAPIA DE PAREJA"
- * SEMINARIO: "DERECHOS HUMANOS"

DIPLOMADOS:

- * EN EDUCACIÓN
- * ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL
- * ANÁLISIS POLÍTICO
- * PSICOLOGÍA

FILOSOFÍA DE LA UNLA

La UNLA define sus principios orientadores en la voluntad de realizar un trabajo intelectual respetuoso de la pluralidad de las ideas y de la diversidad humana, para cuyo mejoramiento y plena actualización reúne y dispone la información científica, técnica y filosófica así como los propósitos de mas alto valor para la sociedad.

MISIÓN:

La Universidad Latina de América es una institución de enseñanza superior formada por profesores, alumnos, funcionarios, consejeros, empleados y exalumnos cuya misión es contribuir a la formación integral de todos sus miembros, en la búsqueda y difusión del conocimiento. Este propósito se logra a través de la exigencia por alcanzar mejores niveles de calidad en su desempeño personal, social y universitario; actualizando y ajustando sus conocimientos a situaciones cambiantes; desarrollando sus capacidades y habilidades creativas y emprendedoras y de un trabajo intelectual respetuoso de las ideas y la diversidad humana a fin de responder a los valores y aspiraciones de la comunidad y estar en condiciones de incidir productivamente en el entorno social en que nos desenvolvemos.

LEMA:

"AL BIENESTAR POR LA CULTURA"

UNIVERSIDAD DE MORELIA

ANTECEDENTES:

Surge como una Institución de Estudios Superiores en el año de 1982 aproximadamente y en septiembre de 1994, es reconocida como Universidad por parte de la Secretaría de Educación Pública del Estado de Michoacán.

Cuenta con una población estudiantil de 120 alumnos aproximadamente en sus distintas carreras.

LICENCIATURAS QUE OFRECE:

- * ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
- * HISTORIA DEL ARTE
- * HOMEOPATÍA
- * INFORMÁTICA
- * PERIODISMO
- * PSICOLOGÍA

También ofrece las carreras técnicas en:

- * NEGOCIOS INTERNACIONALES
- * ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

DIPLOMADOS:

- * INFORMÁTICA Y FINANZAS
- * ORIENTACIÓN EDUCATIVA

FILOSOFÍA DE LA U DE M:

Como principios filosóficos se basan en que cada alumno es artífice de su propia formación y se empeñan por formar hombres autosuficientes y dispuestos a transformar positivamente la sociedad y su entorno.

MISIÓN:

Lograr estudiantes preparados para enfrentar con éxito los retos del futuro, proporcionándoles una preparación humana, científica, tecnológica y ecológica integral, con la finalidad de que sean jóvenes altamente calificados para triunfar en su desarrollo profesional.

LEMA:

**"CADA SER HUMANO COMO PRINCIPIO,
UNA SOCIEDAD LIBRE COMO META".**

UNIVERSIDAD LA SALLE

La Universidad La Salle campus Morelia se fundó en 1991, por lo que tiene cinco años de estar ofreciendo sus servicios en esta ciudad.

En las distintas licenciaturas que ofrece, su población estudiantil es de 250 alumnos aproximadamente.

LICENCIATURAS QUE OFRECE:

- * ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES
- * ARQUITECTURA
- * CONTADURÍA PÚBLICA
- * DERECHO
- * DISEÑO GRÁFICO
- * INFORMÁTICA

DIPLOMADOS:

- * DESARROLLO HUMANO ORIENTADO A LA MUJER
- * INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR
- * FORMACIÓN DE CAPACITADORES

POSTGRADOS:

- * DESARROLLO HUMANO
- * ADMINISTRACIÓN

FILOSOFÍA:

La Universidad La Salle, inspirándose en el Evangelio, cree en el hombre, imagen de Dios, y expresa con esperanza su fé en el esfuerzo creador del ser humano; en su propósito para instaurar la justicia y el amor; en su capacidad para dominar la naturaleza, y en su empeño por generar, difundir y conservar los valores.

Esta Universidad, aspira a ser una fuerza viva capaz de contribuir a la orientación de nuestra sociedad. Se esmera en preservar, difundir y acrecentar el patrimonio cultural de nuestra patria y de la humanidad entera. Se muestra atenta a las necesidades y exigencias de una sociedad en la que son indispensables muchos cambios para instaurar en ella una mayor justicia y lograr la paz.

MISIÓN:

La Universidad La Salle se propone coadyuvar en el proceso de formación de cada estudiante de esta institución, para que llegue a ser un excelente profesionista animado por los valores cristianos.

Procura en forma científica, integrar los valores de cada disciplina con los valores de la fé.

Los miembros de esta comunidad universitaria, se esfuerzan por formar y vivir una auténtica relación comunitaria animada por el espíritu de libertad, amor y respeto.

LEMA:

"INDIVISA MANENT", frase del latín que significa "

"PERMANEZCAMOS UNIDOS".

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MONTERREY (CAMPUS TOLUCA)

El Instituto Tecnológico de Monterrey Campus Toluca, abrió una extensión ofreciendo sus servicios académicos de Seminarios, Diplomados y Maestrías en la ciudad de Morelia, en el año de 1994.

MISIÓN:

El Sistema ITESM tiene como misión fundamental formar profesionales y posgraduados con niveles de excelencia en el campo de su especialidad.

El Campus Toluca está encaminado a proveer líderes emprendedores de la comunidad con un alto grado de preparación humana y tecnológica, paralela al énfasis por desarrollar en ellos un pensamiento innovador, responsabilidad y valores tales como la integridad, la ética y una fuerte conciencia social.

Actualmente ofrece:

DIPLOMADOS:

* FINANZAS

SEMINARIOS:

* ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

* LIDERAZGO.

MAESTRÍAS:

- * ADMINISTRACIÓN
- * INGENIERÍA AMBIENTAL
- * COMPUTACIÓN.

CAPITULO II

LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES Y ESTRATEGIAS PARA UN EFICIENTE DESARROLLO.

- 2.1. La comunicación elemento básico en toda organización
 - 2.1.1. Comunicación Organizacional
 - 2.1.2. Comunicación Horizontal y Vertical
 - 2.1.3. Comunicación Formal e Informal
- 2.2. La necesidad de planear, organizar, dirigir y controlar la comunicación interna y externa
- 2.3. La centralización y descentralización de la información
- 2.4. La conformación de una imagen institucional
- 2.5. Estrategias para un eficiente sistema de comunicación e información
 - 2.5.1. Afabilidad en la organización
 - 2.5.2. Manejo del conflicto entre las personas
 - 2.5.3. El interés colectivo para mejorar
 - 2.5.4. Valorar el reconocimiento
 - 2.5.5. El trabajo en equipo
 - 2.5.6. La información como factor competitivo

CAPITULO II

LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIAS PARA UN EFICIENTE DESARROLLO.

ORGANIZACIONES Y ESTRATEGIAS PARA UN EFICIENTE DESARROLLO.

2.1. LA COMUNICACIÓN ELEMENTO BÁSICO EN TODA ORGANIZACIÓN

El hombre desde sus comienzos ha tenido la necesidad de comunicarse, transmitir

2.1. La comunicación elemento básico en toda organización

2.1.1. Comunicación Organizacional

2.1.2. Comunicación Horizontal y Vertical

2.1.3. Comunicación Formal e Informal

2.2. La necesidad de planear, organizar, dirigir y controlar la comunicación interna y externa

2.3. La centralización y descentralización de la información

2.4. La conformación de una imagen institucional

2.5. Estrategias para un eficiente sistema de comunicación e información

2.5.1. Afabilidad en la organización

2.5.2. Manejo del conflicto entre las personas

2.5.3. El interés colectivo para mejorar

2.5.4. Valorar el reconocimiento

2.5.5. El trabajo en equipo

2.5.6. La información como factor competitivo

CAPITULO II

LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIAS PARA UN EFICIENTE DESARROLLO.

2.1. LA COMUNICACIÓN. ELEMENTO BÁSICO EN TODA ORGANIZACIÓN

El hombre desde sus comienzos ha tenido la necesidad de comunicarse, transmitir lo que piensa, siente, desea, aspira, etc.

Y para comprender un poco más este fenómeno que para el hombre ha sido de vital importancia, se han estudiado y se han propuesto muchas definiciones acerca de la comunicación. De ellas, las relativamente simples son, quizás, las más útiles.

Primeramente, encontramos que comunicación viene del latín *comunicare*, que significa intercambiar, compartir, poner en común. Es la acción y efecto de comunicar, esto es, hacer que sepa, transmitir.

C.I. Hovland define a la comunicación como "el proceso por medio del cual un individuo -el comunicador- trasmite estímulos (generalmente símbolos verbales) para modificar la conducta de otros individuos-los recipientes de la comunicación".

La siguiente definición se da en el diccionario de Sociología de Henry Pratt Fairchild:

"El proceso de hacer comunes o intercambiar estudios subjetivos, tales como ideas, sentimientos, creencias, generalmente por medio del lenguaje, aunque también por medio de representaciones visuales, imitaciones, sugerencias... La comunicación en los

señal, un receptor y un destino. Si por fuente entendemos el orador, por señal el discurso, y por destino al que escucha, tenemos el modelo aristotélico más dos elementos agregados: el transmisor que envía el mensaje original y el receptor que lo capta para hacerlo llegar al destinatario.

FUENTE	TRANSMISOR	SEÑAL	RECEPTOR	DESTINO
--------	------------	-------	----------	---------

Para Wilbur Schramm el proceso de la comunicación cuenta con los siguientes elementos: fuente, cifrador, señal, descifrador y destino.

FUENTE	CIFRADOR	SEÑAL	DESCIFRADOR	DESTINO
--------	----------	-------	-------------	---------

Actualmente, uno de los modelos más utilizados y que se considera de los más completos es aquel desarrollado por David K. Berlo y los elementos básicos que el propone son: fuente o emisor, codificador, mensaje, canal, decodificación, receptor y retroalimentación.⁴

Ya que los elementos anteriormente mencionados forman parte de uno de los procesos de comunicación más complejos, a continuación daremos a conocer las características de cada uno de ellos:

EMISOR.- Es quien comienza la comunicación y puede ser una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar.

ENCODIFICACIÓN.- Una vez que el emisor tiene una idea que comunicar, debe traducirla en palabras orales o escritas, algún tipo de símbolos que posean un significado claro y comprensible para el receptor. A esta traducción se le da el nombre de encodificación: poner una idea en un código.

⁴ **BERLO, David K.** "El Proceso de la Comunicación". Ed. El Ateneo, S.A de C.V. México, 1989, p.p. 23-29.

MENSAJE.- Es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor, ya sea en forma verbal o no verbal.

MEDIO O CANAL.- Es el vehículo por el cual el mensaje viaja del emisor al receptor. Las organizaciones suministran información a sus miembros a través de distintos medios o canales (impresos, visuales, de audio, audiovisuales, etc.).

RECEPTOR.- Es la persona (o personas) que recibe(n) un mensaje del emisor.

DECODIFICACIÓN.- Significa pasar del código a la idea, es decir, que el receptor encuentre el significado e interprete el mensaje que le envió el emisor.

RETROALIMENTACIÓN.- Suministra una vía para la respuesta del receptor al mensaje del emisor. Dicha respuesta (verbal o no verbal) permite al emisor determinar si el receptor ha recibido o no su mensaje, y si este ha producido en dicho receptor la respuesta pretendida (seguimiento y control).

De acuerdo a los planteamientos anteriores considerando que la comunicación representa una base fundamental para el desarrollo de las organizaciones⁵ así como para el cumplimiento eficaz y oportuno de los objetivos organizativos y personales.

En las organizaciones, según algunos estudiosos como Peters y Austin, se ha encontrado que uno de los aspectos más importantes para conducir a cualquier organización a la Eficiencia y Excelencia, es la COMUNICACIÓN.

Sin embargo, resulta interesante analizar como el hombre, que entre otras cosas, ha sido capaz de crear vehículos para la conquista del espacio a menudo es incapaz de

⁵ Por organizaciones entendemos a un grupo coordinado de personas combinadas con recursos materiales tecnológicos que se agrupan para conseguir un fin objetivo común, para efectos de nuestro trabajo es sinónimo de institución o empresa.

lograr un entendimiento con su vecino, con sus compañeros de trabajo y muchas veces consigo mismo. En los Estados Unidos se estima, que alrededor del 80% de los problemas serios que aquejan a las organizaciones modernas se refiere al factor humano (liderazgo, motivación, dirección, etc.) y todo esto tiene como columna vertebral a la comunicación. En otro ámbito, también en Estados Unidos, se tienen cifras que arrojan datos como el siguiente: del 100% de los divorcios que se dan, el 90% son por "incompatibilidad de caracteres", es decir, "no se pudieron poner de acuerdo" (Revista NEWSWEEK. Nov. 1990)

Por otra parte, las disciplinas que tratan de "cosas" se han desarrollado mucho más rápido que las disciplinas que estudian a las personas, existe desequilibrio entre el humanismo y la tecnología, se requiere generar "Tecnología para la dirección".

En México, el problema es más profundo, ya que los problemas de marginación, corrupción, subdesarrollo, desorganización, se suman a las necesidades de desarrollo humanístico.

Por lo tanto, en toda organización se requiere urgentemente crear nuevos sistemas para la estructuración y para dirigir a todos y cada uno de los individuos que laboran en ella hacia la consecución de objetivos comunes. Por ello se hace necesario tomar en cuenta los problemas internos y externos de los grupos y de los individuos.

La comunicación juega un papel muy importante dentro de las organizaciones, pues posibilita las interacciones que se dan en toda agrupación de individuos que realizan un esfuerzo común y unificado. Dichas interrelaciones se producen entre la institución y sus miembros, entre sus integrantes y entre la institución y su entorno, buscando proyectar lo mejor de ella hacia la sociedad.

2.1.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Después de hablar de comunicación y organizaciones y de relacionar estos dos grandes campos, se puede definir un concepto de comunicación organizacional y encontramos que es el proceso por el cual se intercambia información y se ponen en común significados mediante canales formales e informales, entre los miembros de una institución, así como entre la entidad y sus públicos internos y externos, generándose una relación de interdependencia entre las partes.

Charles Redding, dice que la comunicación organizacional cumple tres funciones básicas: facilitar la coordinación que hace posible la productividad; propiciar un estado de equilibrio entre la institución y su medio ambiente, satisfacer las necesidades interpersonales de sus miembros. Lo cual a su vez da tres tipos de mensajes: de tarea u operativos, de mantenimiento y humanos. La transmisión de los mensajes puede darse de manera formal o informal, dependiendo de las redes o rutas seguidas por los mismos, hayan sido previamente sistematizados o no. De acuerdo a la dirección de los mensajes, la comunicación interna puede ser vertical (ascendente o descendente) u Horizontal.

2.1.2. COMUNICACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL

Las organizaciones que desean incrementar su productividad dependen en gran medida de sus empleados para conseguirlo. Mientras los empleados se interrelacionan con sus iguales, sus subordinados o sus superiores, amplían sus conocimientos, experiencias, actitudes y conducta de las otras personas. Basándose en estas entradas se establecen las relaciones entre los empleados de la organización. Estas relaciones pueden ser amistosas y producir efectos positivos en el desarrollo de la organización y de los individuos, o pueden ser hostiles y producir efectos negativos en los individuos y en la organización. (Por supuesto, las relaciones pueden no producir ningún efecto en la organización ni en su desarrollo). Idealmente, el clima y el medio ambiente de la organización debería ser tal que permitiese el establecimiento de relaciones que beneficien a los individuos y a la organización. Muchos estudiosos han propuesto esquemas para promocionar un medio ambiente que permita unas relaciones positivas entre los individuos. Nuestro interés se centra tanto en las propuestas de estos estudios como en los efectos que estas relaciones

tienen en la conducta de comunicación de los individuos que se interrelacionan en el seno de la organización.

El problema que plantea la dirección de empleados de una organización no es nuevo. Lo que si es nuevo es el interés mostrado por el individuo, sus necesidades, y su psicología personal en cuanto afectan a las necesidades de producción y eficacia de la organización. Taylor (1919) y otros administradores científicos⁶ como por ejemplo, Gantt (1911) y Gilbreth (1914) consideran que el mayor obstáculo a la eficacia es la ineptitud de la gerencia para controlar el trabajo realizado por los empleados y al mismo tiempo recompensar suficientemente a producción favorable de los mismos. Taylor está convencido de que la clave para mejorar la prosperidad de la organización consiste en mejorar la prosperidad del hombre que realiza el trabajo; por consiguiente, cree que si los obreros se les recompensa suficientemente se considerarán así mismo como "ejecutantes" y a sus directivos como "organizadores". Existen muchas más teorías y corrientes que consideran al recurso humano como pieza fundamental en el desarrollo de las organizaciones, por ejemplo, la Escuela de las Relaciones Humanas, El Desarrollo Organizacional y los distintos enfoques de la calidad. En uno u otro caso las líneas de enfoque están orientadas a facilitar las relaciones que se generan en una organización.

2.1.2. COMUNICACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL

COMUNICACIÓN HORIZONTAL: Este tipo de comunicación es la que se desarrolla entre personas de un mismo nivel jerárquico en donde los individuos tienen la posibilidad de comunicarse directamente entre si y, de hecho, esta relacionada con la formación de grupos dentro de una organización de la siguiente manera:

Toda empresa o institución tiene ciertas actividades que realizar derivadas de las metas u objetivos que se ha propuesto lograr. Para cumplir con estas metas, se tienen que llevar a cabo tareas que se asignarán a ciertos empleados para su ejecución. Esto implica que la mayoría de sus empleados con esta responsabilidad son de miembros de un grupo, que puede ser formal o informal.

⁶ Consideramos Administradores Científicos a aquellos autores que se identifican con la llamada corriente de la "Administración Científica".

Este tipo de comunicación se da entonces:

- a) Entre miembros del mismo grupo
- b) Entre miembros de distintos grupos
- c) Entre miembros de distintos departamentos
- d) Entre la línea y el staff (grupos de asesores especialistas)

Su propósito principal es proveer un canal de coordinación y solución de problemas (evitando tener que llegar a consultar a un superior común, con la lentitud que ello acarrearía) además de que brinda la alternativa de relacionarse con personas similares en la organización, lo que se hace muy importante para la satisfacción en el trabajo.

Lo anterior nos lleva a ver que existen situaciones en las cuales es deseable fomentar la comunicación horizontal, entre las cuales tenemos las siguientes:

- 1) Cuando es necesaria la coordinación de un trabajo para el funcionamiento de la organización y/o el cumplimiento de las metas u objetivos propuestos.
- 2) Cuando es necesario brindar el apoyo social y emocional a los empleados de la organización. Esto se debe a que generalmente las presiones psicológicas siempre llevan a la gente a comunicarse con sus colegas.
- 3) Cuando es necesario un control real del poder de los altos líderes ya que mientras mas autoritaria y jerárquica sea la organización, más se considera a la información como un secreto de propiedad de grupos o personas selectas (Katz y Kahn, 1981).

Una razón muy importante por la que surge la comunicación horizontal esta en el hecho de que los distintos departamentos en las organizaciones tienen muchas veces que relacionarse mutuamente para sacar un trabajo en común. Es decir, existen entre ellos "Interdependencia funcional" y, como se encuentran en el mismo nivel estructural, su comunicación es horizontal. Cuando el gerente de un departamento se comunica con

el encargado de promociones, capacitación, etc; para asesorarse con respecto a sus subalternos, se esta comunicando horizontalmente. Cuando varios departamentos unen esfuerzos para un mismo departamento, tratando de aprovechar al máximo la especialidad de cada uno, también utilizarán la comunicación horizontal para su coordinación.

Otra razón que hace surgir este tipo de comunicación es que los individuos se comunican de manera más abierta con sus iguales que con sus superiores. La comunicación entre iguales esta menos sujeta a distinción de status porque en ella las personas comparten un marco de referencia. Además, el contenido de los mensajes llevados por el flujo horizontal es principalmente de naturaleza coordinadora, en tanto que los flujos hacia arriba proporcionan retroalimentación sobre el desempeño operativo de los niveles bajos de la organización.

La comunicación horizontal se mueve rápida y fácilmente, permitiendo que las decisiones sean más rápidas y compartidas por toda la organización.

Una de las barreras que puede ocasionar problemas en la comunicación horizontal es la competencia desleal. Este concepto se refiere a la competencia que se da cuando una persona oculta información a otra de su mismo nivel, para que la actuación de esta última sea menos eficiente (Goldhaber, 1977).

Una segunda barrera puede ser la misma especialización de las personas, que puede causar una atmósfera competitiva.

En otras palabras, tratan de optimizar sus resultados personales sin ver que efecto pueden causar en la organización como un todo, pues el comunicarse con sus iguales para coordinarse o asesorarse les hace perder "imagen".⁷

⁷ MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto y Abraham Nosnik, "Comunicación Organizacional Práctica". Ed. Trillas; México, 1988. p.p 55-58.

FUNCIONES, RAZONES Y BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL

FUNCIONES	RAZONES	BARRERAS
Coordinación y solución de problemas.	Interdependencia funcional.	Competencia desleal.
Apoyo social y emocional.	Comunicación más abierta entre iguales.	Ocultamiento y/o control excesivo de información.
Control de poder autoritario.	Flujo más rápido y fácil.	
Ocupación de vacíos de comunicación formal.		Especialización de las personas.

COMUNICACIÓN VERTICAL(DESCENDENTE Y ASCENDENTE)

COMUNICACIÓN DESCENDENTE:

Las comunicaciones que van del superior al subordinado son, básicamente, de cinco tipos:

1. Ordenes para hacer una tarea específica: instrucciones de trabajo.
2. Información diseñada para que se comprenda la tarea y cómo se relaciona ésta con otras áreas organizacionales: explicación razonada del trabajo.
3. Información sobre procedimientos y prácticas organizacionales.
4. Retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución.
5. Información de carácter ideológico, para inculcar la noción de una misión por cumplir: adoctrinación respecto a las metas.

Es común dar prioridad al primer tipo de comunicación en las organizaciones industriales, militares y en los hospitales. Se especifican muchísimo las instrucciones acerca del trabajo y se transmiten a quien desempeña el papel, mediante órdenes directas venidas de su superior, sesiones de práctica, manuales de adiestramiento y órdenes escritas.

Se presta menos atención al segundo tipo de información, diseñada para proporcionar al trabajador información completa sobre su trabajo y sobre cómo se relaciona éste con otros puestos del mismo subsistema. Muchos empleados saben lo que tienen que hacer, pero no porque lo están haciendo y porque la pauta de actividades a la que se encuentran adscritos logra un objetivo dado. "No tienen por qué saber el porqué" es constantemente la filosofía gerencial implícita, ya que no explícita. A menudo se supone que hacer hincapié en informar a fondo sobre un trabajo chocará con la estricta lealtad que debe darse a las instrucciones recibidas para una labor específica. Si el trabajador cree que sabe porqué ha de hacer cierta cosa, quizá lo intente de un modo distinto al especificado y los líderes organizacionales no tolerarán la variación de conducta que esto introduce en el sistema.

El tercer tipo es dar información sobre los procedimientos organizacionales completando la descripción de los requerimientos del papel transmitidos al miembro de la organización; pero, además de darle instrucciones acerca de su trabajo, se le informa también de sus otras obligaciones y privilegios como miembro del sistema; es decir, sobre vacaciones, permisos por enfermedad y sanciones.

El cuarto tipo se refiere a que frecuentemente se pasa por alto o se maneja mal la retroalimentación dada al individuo sobre lo bien o mal que esta haciendo su trabajo; esto ocurre incluso en organizaciones donde es filosofía de la gerencia emplear tales evaluaciones. Cuando se subraya la obediencia debida a órdenes específicas sobre la tarea es lógico esperar que obedecer tales órdenes se premiar, y se castigar su incumplimiento. Esto asegurar que el sistema trabaje, y es cuestión de importancia motivacional para el trabajador como individuo; sin embargo, este suele quejarse de no saber lo que piensan

de él, sus superiores. A menudo una organización identifica un individuo como problema serio, tan a destiempo que su pobre ejecución o su débil sentido del deber no parecen tener remedio, incluso la transferencia o el despido son difíciles. Se ha reconocido tarde que debió hacerse una revisión más temprana de su ejecución; no obstante, los procedimientos sistemáticos para que los superiores califiquen y revisen el trabajo de sus empleados, no han resultado una panacea.

Una razón importante de que la valoración por parte de los superiores no sea popular, es que muchos empleados poseen un mínimo de discreción individual en el logro de su tarea y pocas oportunidades de progresar. Tanto las normas de la compañía como las normas informales del grupo plantean una tasa de logro uniforme. La ejecución del trabajador se ve tan a menudo determinada por el sistema, que poco se gana evaluando a los trabajadores como individuos. Quien ocasionalmente se desvía de la norma, sí constituye un problema para la organización; en especial cuando se capta demasiado tarde su desviación. No obstante, es probable que tales descuidos resulten menos costosos para la organización que un sistema de vigilancia total, donde el individuo obtiene una retroalimentación rápida y sistemática respecto a su desempeño.

El quinto tipo de información descendente tiene como objetivo inculcar las metas de la organización, bien para todo el sistema, bien para un subsistema importante. Es una función central del líder organizacional conceptualizar de un modo atractivo y novedoso la misión de su empresa. Se puede hacer esto de manera particularmente efectiva en organizaciones famosas por su contribución al bienestar social o por el carácter arriesgado de sus actividades; por ejemplo, un jefe de policía puede describir el papel de su fuerza policiaca como el trabajo a que se dedican profesionales especializados, basándose para ello en un programa constructivo de mejoramiento de la comunidad.

Aunque los líderes de la organización reconocen fácilmente la importancia de que sus seguidores acepten las metas del sistema, son lentos en utilizar los recursos más naturales de que disponen: las explicaciones razonadas del trabajo. El segundo tipo de información dado en la lista anterior, comprender el papel propio y sus relaciones con

otros papeles, es un buen puente para lograr interesar a los trabajadores en las metas organizacionales. Si en un hospital la enfermera del pabellón de psiquiatría sabe por qué, debe seguir ciertos procedimientos con un paciente y cómo se relacionan éstos con el programa total de terapia, le será mucho más fácil crear lazos ideológicos con el hospital. He aquí la razón de que varios hospitales hayan desarrollado el concepto de equipo de terapia, que permite a médicos, enfermeras y ayudantes discutir qué tratamiento aplicar a ciertos pacientes; por otra parte, si quienes ejercen el papel reciben información sobre detalles de su trabajo sin entender éste, les será difícil captar en qué se relacionan con los objetivos organizacionales y, por ello, les resultará problemático identificarse con la misión de la organización.

La libre comunicación vertical encuentra muchos impedimentos. Es poco probable que el jefe reciba información de sus subordinados, que lo lleve a tomar

COMUNICACIÓN VERTICAL ASCENDENTE: le digan al jefe aquello que desea oír, sino también, lo que desean que sepa. La gente si busca transmitir cierta información línea

arriba. La comunicación línea arriba presenta muchas formas; sin embargo, puede reducirse a lo que la persona dice:

- a) Sobre sí misma, su ejecución y sus problemas; A esas dificultades ha de agregarse
- b) acerca de otras personas y sus problemas; completa y objetiva, sea cual fuere la
- c) acerca de las prácticas y la política organizacionales; y, objetividad la ejecución
- d) acerca de lo que es necesario hacer y cómo hacerlo.

De este modo, el subordinado informará a su jefe de lo que ha realizado, de lo que han realizado quienes están a su cargo, lo que han realizado sus compañeros, lo que considere necesario hacer, sus problemas y los problemas de su unidad, y sobre cuestiones de las prácticas y la política organizacionales. Quizá busque que se le aclaren metas generales y órdenes específicas; en ciertas circunstancias pasar por alto a su superior e informar directamente a quien se encuentre arriba por arriba de éste, o tal vez utilice el sistema de sugerencias de la compañía (un método institucionalmente aprobado de saltar el jefe inmediato). Los procedimientos de presentar quejas constituyen otra pauta institucional para que los problemas lleguen a un nivel superior; además, la retroalimentación y las investigaciones sistemáticas se irán desarrollando como procesos

formales del sistema; constituyen un modo tan importante de comunicación sobre el funcionamiento de la organización.

En la comunicación ascendente, el problema principal está en la naturaleza de la estructura jerárquica gerencial. El primer requerimiento del papel para la gente que ocupa puestos ejecutivos y de supervisión es dirigir, coordinar y controlar a quienes estén por debajo de ellos; más bien tiene el hábito de ordenarles que de escucharlos. Los subordinados también caen en esta pauta del papel y terminan escuchando a sus jefes, acostumbrándose a no ser oídos. Además, a menudo se utiliza la información en la línea para controlar, por lo que la libre comunicación vertical encuentra muchos impedimentos. Es poco probable que el jefe reciba información de sus subordinados, que lo lleve a tomar decisiones adversas para ellos; no sólo ocurre que le digan al jefe aquello que desea oír, sino también, lo que desean que sepa. La gente si busca transmitir cierta información línea arriba, pero en general teme presentarla a la persona más atingente o del modo más objetivo, pues quizá el supervisor castigue toda la información completa y objetiva o la considere una especie de espionaje de los compañeros. A esas dificultades ha de agregarse el hecho de que es difícil lograr una información completa y objetiva, sea cual fuere la situación de la organización, pues ningún individuo observa con objetividad la ejecución y los problemas propios.

Por todas estas razones el flujo ascendente de comunicación no se distingue en las organizaciones por ser una expresión espontánea y completa, a pesar de los esfuerzos hechos por institucionalizar el proceso de retroalimentación línea arriba. En gran parte de las organizaciones también se encuentran limitadas las sugerencias para mejorar los procedimientos de trabajo y las prácticas de la compañía. A mayor número de gerentes de alto nivel en una estructura organizacional, y cuanto más control ejerza mediante presiones y sanciones, menos adecuado ser el flujo de información línea arriba. No se trata de cambiar los hábitos de comunicación de los individuos, sino las condiciones organizacionales que lo provocan.

La línea de comunicación ascendente típica es pequeña y termina en el supervisor inmediato, quien transmite parte de la información a su propio superior, pero modificándola en general. La política de puerta abierta para algunos empleados de nivel alto amplía el tamaño teórico del circuito, para que incluya a todos los niveles inferiores; sin embargo, más contribuye en general a crear una imagen de ese empleado como persona comprensiva y democrática que al mejoramiento del intercambio de información. Ya se ha apuntado la naturaleza cerrada de los circuitos ascendentes, que reside en la comunicación restringida que va hacia arriba y en los códigos limitados que los receptores poseen.

Tanto en las organizaciones industriales como en las estructuras democráticas existen obstáculos a la comunicación ascendente. Los sindicatos, donde la membresía posee el derecho formal de elegir representantes e imponer directivos en cuestiones de importancia, manifiestan una notable falta de comprensión entre los niveles superiores y los líderes locales, quienes se encuentran más próximos a los trabajadores.

En el otoño de 1964 un grupo de representantes de la United Auto Workers en los Estados Unidos, selló negociaciones para un contrato con la General Motors y estaba por anunciar el resultado como un gran logro, cuando los sindicatos locales rechazaron el acuerdo. Obviamente los representantes sindicales no tenían comunicación efectiva con los líderes sindicales menores ni con los trabajadores.

En enero de 1965, el Sindicato de Estibadores llegó a un acuerdo con las compañías marítimas, logrando un contrato que los representantes sindicales consideraban favorable. Pronto lo rechazó la membresía. Los representantes respondieron tomando todas las medidas posibles para comunicarse con sus representados mediante los medios masivos de comunicación y una andanada de cartas. En otras palabras, los canales de información entre líderes y membresía se encontraban cerrados antes y durante las políticas y la exposición pública de tal fenómeno produjo esfuerzos desesperados por parte de los representantes para restaurar la comunicación. Como sucede comúnmente,

la solución intentada no sólo llegó extemporáneamente, sino que buscó la comunicación descendente.

2.1.3. COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL

COMUNICACIÓN FORMAL: Es aquella en donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.

Se configura con el conjunto de relaciones teóricas y abstractas que existen entre los puestos (división del trabajo), los cuales se identifican como unidades de trabajo, específicas e impersonales. Tienen asignado un conjunto de actividades que deben realizarse con la asunción de la autoridad y responsabilidades consiguientes, y suponen ciertos conocimientos, capacidades y aptitudes en el sujeto que ocupa el puesto.

La comunicación formal se relaciona con el sistema expreso de normas que rigen el comportamiento, objetivos, facultades y responsabilidades de quienes funcionan dentro del grupo organizado.

COMUNICACIÓN INFORMAL: Es el intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella, sin seguir canales ni procedimientos establecidos formalmente. Cuando toca elementos de trabajo, sin tener la legitimidad de las autoridades correspondientes en esa área.

La mayoría de las veces cuando se habla de comunicación informal, la gente tiende a relacionarla con el rumor y por eso la consideran tan negativa. Realmente, la comunicación informal también puede transmitir noticias y/o comentarios no dañinos a la organización e incluso, benéficos y normales.

Las comunicaciones formales están previstas y reguladas en las cartas y manuales de organización, las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas basadas en preferencias, simpatías y rechazos de los empleados, independientemente del cargo que ocupan. En cierto sentido, la comunicación informal es un derecho humano por naturaleza, que siempre se da cuando las personas se congregan en grupos y hasta cierto punto denota interés en el trabajo puesto que, en caso de que este no existiera, la comunicación formal también se vería mermada.⁸

La comunicación informal se refiere a normas tácitas, que de hecho modifican la estructura formal al ser puesta en práctica. recompensar suficientemente la producción favorable de los mismos. Taylor esta convencido de que la clave para mejorar la prosperidad de la organización consiste en mejorar la prosperidad del hombre que realiza el trabajo; por consiguiente, cree que si los obreros se les recompensa suficientemente se consideraran así mismo como "ejecutantes" y a sus directivos como "organizadores".

Memorandos
Cartas
Reportes
Circulares
Juntas
etc.

Charlas
Pláticas
Reuniones
etc.

2.2. LA NECESIDAD DE PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA.

La administración como conjunto sistemático de técnicas y reglas que tienen como objetivo principal lograr la máxima eficiencia y productividad en las formas de estructurar...

⁸ Obr. Cit. Martínez de Velasco p.p. 58-59.

CARACTERIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

FORMAL E INFORMAL

TIPOS	
Comunicación formal	Comunicación informal
ÁMBITOS	
Ascendente	Toda la organización
Descendente	
Horizontal	
FORMATO DE LOS MENSAJES	
Memorandos	Charlas
Cartas	Pláticas
Reportes	Reuniones
Circulares	etc.
Juntas	
etc.	

2.2. LA NECESIDAD DE PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA.

La Administración como conjunto sistemático de técnicas y reglas que tienen como objetivo principal lograr la máxima eficiencia y productividad en las formas de estructurar y manejar un organismo, nos enseña que en las organizaciones se deben seguir cuatro

pasos básicos para conducir en forma racional y coordinada las diversas actividades que se realizan y para conseguir los propósitos marcados, estos pasos o etapas, se denominan un proceso administrativo que para efectos de nuestro trabajo lo dividiremos en: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Principio de la unidad.- "Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que cuando hablamos de planear, nos referimos al establecimiento de cursos de acción, definición de estrategias y objetivos, establecimiento de pronósticos y presupuestos, los cuales permiten anticiparse a situaciones futuras y prever condiciones y escenarios de la organización en el medio y largo plazo.

Para hacer posible que el personal colabore eficientemente en el logro de determinados objetivos, Goetz ha dicho que planear es "hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido". Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos nuestra futura acción.

Terry define a la organización como: "El arreglo de las funciones que se estiman necesarias para el logro de los objetivos, de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".

Planear es tan importante como hacer, porque:

- a) Así como en la parte dinámica, lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear, necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse; es decir, con los elementos necesarios para la ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecutan, sean los mejores medios para la aplicación eficiente.
- b) El objetivo sería infecundo, si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente.

Litter señala: "Es la unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no casual) entre las actividades que se realizan y los recursos que se emplean".

- c) Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.

PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN:

- a) Principio de la precisión.- "Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas".

RODOLFO Ponce, Agustín. "Administración de Empresas" Primera parte. Ed. LIMUSA, México, 1985. p.p. 165-168.

b) Principio de la flexibilidad.- "Dentro de la precisión establecida en el principio anterior todo plan debe dejar margen para los planes que surjan en éste, ya en razón de la parte impredecible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión"

c) Principio de la unidad.- "Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un sólo plan general".⁹

Principio del Equilibrio de Autoridad-Responsabilidad.- Debe precisarse el grado Para hacer posible que el personal colabore eficientemente en el logro de determinadas metas, se debe definir y mantener una estructura por funciones. Este es el propósito de la función administrativa de ORGANIZACIÓN.

Terry define a la organización como: "El arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".

Sheldon la considera como: "El proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para la ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecutan, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles".

Litter señala: "Es la unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas.

⁹ REYES Ponce, Agustín, "Administración de Empresas" Primera parte. Ed. LIMUSA, México, 1985. p.p. 165-168.

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN: mando - La autoridad en una empresa debe ejercerse, más como producto de una necesidad de todo organismo social, que

- a) Principio de la Especialización.- Cuanto más divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta se obtiene de él mayor eficiencia, precisión y destreza.
- b) Principio de la Unidad de Mando.- Para cada función ha de existir un solo jefe. Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas.
- c) Principio del Equilibrio de Autoridad-Responsabilidad.- Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponda al jefe de cada nivel jerárquico, estableciendo al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.
- d) Principio del Equilibrio de Dirección-Control.- A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.¹⁰

Ahora hablemos de **DIRECCIÓN**, es el elemento de la Administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad, la toma de decisiones, la delegación de actividades, el equilibrio de las cargas de trabajo, la supervisión y la vigilancia simultánea del cumplimiento de las órdenes emitidas.

Koontz O'Donell, define a la dirección como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.

PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN: (MICROCONTEXTO): involucra el estudio de las conductas comunicativas y los niveles de interacción entre jefe-subordinado y entre

- a) Principio de la coordinación de intereses.- "El logro del fin común se hará más fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aún los individuales, de quienes participan en la búsqueda de aquél".

¹⁰ REYES, Ponce, Agustín, "Administración de Empresas" Segunda Parte. Ed. LIMUSA. p.p. 211-216. Primera parte. Obr. Cit. p.p 305-310.

- b) Principio de la impersonalidad del mando.- "La autoridad en una empresa debe ejercerse, más como producto de una necesidad de todo organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda".
- c) Principio de la vía jerárquica.- Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante.
- d) Principio de la resolución de los conflictos.- Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible, y del modo que, sin lesionar la disciplina, pueda producir el menor disgusto a las partes.
- e) Principio del aprovechamiento del conflicto.- Debe procurarse aun aprovechar el conflicto, para forzar el encuentro de soluciones.¹¹

Por otra parte también nos interesa saber que implica el CONTROL, y encontramos que es la medición de la realización de los acontecimientos contra las normas de los planes y la corrección de desviaciones para asegurar el logro de los objetivos de acuerdo con lo planeado.

Incapacidad para proporcionar información franca a subordinados

La función administrativa de control es la de evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y los planes de la organización se estén llevando a cabo, es decir, se trata de comparar los resultados obtenidos con los resultados planeados, identificar diferencias y retroalimentar a la fase de planeación.

COMUNICACIÓN INTERNA (MICROCONTEXTO): Involucra el estudio de las conductas comunicativas y los niveles de interacción entre jefe-subordinado y entre individuos que pertenecen al mismo nivel jerárquico dentro de la estructura organizacional; el análisis de redes o rutas seguidas por los mensajes generados en la organización; los medios de comunicación empleados; las formas de uso de los canales,

¹¹ REYES, Ponce Agustín, Primera parte. Obr. Cit. p.p 305-310.

y los tipos de mensajes derivados de la posición que ocupa cada individuo en la organización.

Es indudable que una comunicación interna bien planificada constituye un elemento esencial de cualquier empresa o institución, ya que las deficiencias en la comunicación con el personal conducirán entre otras cosas a:

- * Falta de conocimiento de los objetivos de la empresa.
- * Falta de comprensión de los objetivos de la empresa.
- * Falta de reconocimiento de los objetivos de la empresa.
- * La incapacidad de desempeñar cargos individuales de acuerdo con las normas más estrictas posibles.
- * Carencia de percepción de las demandas del consumidor y de los desafíos de la competencia.
- * Malas relaciones con los superiores inmediatos.
- * Crítica y mala comprensión entre diferentes departamentos y divisiones.
- * Incapacidad para proporcionar información franca a subordinados.
- * Deficiente apreciación de la necesidad de calidad y excelencia.
- * Una disminución general del estado de ánimo del personal.

COMUNICACIÓN EXTERNA (Macrocontexto): Enfatiza en las relaciones comunicativas de la institución con el gobierno, los proveedores, los bancos, con otras organizaciones, con la comunidad en la que esta enclavada y con sus clientes actuales y potenciales. Los medios y canales de comunicación empleados pueden ser de diversa índole, dependiendo del tipo de mensajes y públicos externos a los que van dirigidos.

La verdadera misión de la comunicación dentro de una organización es promover la participación de los individuos integrados en ella, hacerlos conscientes de su papel y de ese modo propiciar su desarrollo y el de la comunidad.

Por lo anterior es preciso, que todas las actividades encaminadas a optimizar flujos de comunicación dentro de una organización, y a identificarla con las entidades ubicadas en su entorno, deben normarse con criterios de relación pública previamente establecidos.

Aún cuando la finalidad de las relaciones públicas es el desarrollo comunitario, como función dentro de las organizaciones tiene el propósito de coadyuvar para el logro de los objetivos organizacionales. Estos objetivos son:

- A) Investigar las necesidades de comunicación de todas las áreas de investigación, así como de esta con sus públicos externos.
- B) Sondar las opiniones y actitudes de los diferentes públicos internos o externos sobre la organización.
- C) Mantener informado al nivel jerárquico más alto acerca de los cambios y tendencias más significativos en el entorno socioeconómico y político de la organización.
- D) Normar todas las actividades formales de comunicación que desarrolle la organización.
- E) Difundir interna y externamente los objetivos de la organización con el propósito de que sus públicos se identifiquen con ellos.
- F) Evaluar las actividades de comunicación y relaciones públicas que se lleven a cabo dentro de la organización.

2.3. LA CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Otro aspecto que tiene relación directa con la comunicación es la forma con que se toman las decisiones en una empresa, incluyendo los distintos estilos que se tienen, como pueden mencionarse, el estilo autocrático, el democrático, etc. Sin embargo, independientemente del estilo particular que se tenga, existen elementos que participan

en este proceso de toma de decisiones, por ejemplo, la autoridad, responsabilidad, las facultades, etc.

De acuerdo a los estudiosos de la administración, como el maestro Reyes Ponce, en su obra sobre Administración de Empresas, y Guzmán Valdivia, existen dos formas generales para tomar decisiones, la centralizada y descentralizada.

1) Que se fije con precisión el grado en que se delega y se controla.

2) La centralización de la autoridad hace más lento el proceso para la toma de decisiones (debido a que es menor el número de personas involucradas). La descentralización implica un mayor número de individuos que tienen facultades para decidir, consume menos tiempo, y mejora la moral de la organización (dándoles a un mayor número de empleados la oportunidad de participar en la toma de decisiones).

factores, entre ellos cabe destacar:

Relacionado con el problema de los niveles jerárquicos, sobre todo en razón de la delegación de autoridad y de responsabilidad que estas suponen, se plantea importante problema de la centralización o descentralización administrativa. aun conviene, mayor centralización, porque el jefe, conoce a todas las personas, las situaciones concretas

Debe advertirse, ante todo, que es absolutamente imposible tanto la total centralización como la descentralización completa: la administración más centralizada necesariamente delega a jefes intermedios, sea las más mínimas facultades de supervisar el trabajo, y la mayor descentralización, forzosamente exige que los jefes supremos controlen aunque sea en algo los resultados finales.

b) De la capacidad y experiencia de los jefes con los que se cuenta.

c) El problema real que se presenta en el grado en que se debe centralizar o descentralizar. Se trata por consiguiente de tendencias más o menos acusadas hacia uno de estos dos extremos, a los que de hecho nunca se debe llegar. Depende de la situación y del tipo de empresa.

La administración centralizada delega poco y conserva en los altos jefes es máximo control revelado a estos el mayor número posible de decisiones. La administración entendemos por administrador aquella persona que tiene autoridad sobre un grupo de gentes y tiene facultades para tomar decisiones.

descentralizada delega en mucho mayor grado la facultad de decidir y conserva solo los controles necesarios en los altos niveles.

De acuerdo con las ideas de Fayol en esta materia lo más importante no es de suyo un extremo u otro, sino más bien:

- 1) Que se fije comprensión el grado en que se delega y se controla
- 2) Que ese grado este de acuerdo con las características de la empresa en concreto.
- 3) Que haya estabilidad y coherencia en la delegación: lo más peligroso, dice este autor, estar cambiando constantemente de sistema.

El grado en que se conviene centralizar o descentralizar depende de muchos factores, entre ellos cabe destacar:

- a) El tamaño de la empresa: de suyo, en la pequeña empresa (quizá la que tiene un solo nivel jerárquico intermedio) es más posible, y aún conviene, mayor centralización, porque el jefe, conoce a todas las personas, las situaciones concretas y las técnicas aplicables; en la gran empresa, por el contrario conviene de suyo más descentralización, porque el contacto personal del administrador¹² es posible, ya que desconoce las situaciones y problemas concretos, e inclusive es imposible que abarque todas las técnicas aplicables: por ello conviene que las soluciones se tomen al nivel en que se presentan los problemas;
- b) De la capacidad y experiencia de los jefes con los que se cuenta;
- c) De la cantidad de controles que pueda establecerse: de hecho, a cada grado de delegación debe corresponder un establecimiento de nuevos controles.

¹² Entendemos por administrador aquella persona que tiene autoridad sobre un grupo de gentes y tiene facultades para tomar decisiones.

2.4. LA CONFORMACIÓN DE UNA IMAGEN INSTITUCIONAL

A través de los años, los individuos, los grupos, las ciudades, los países, etc. han tratado de distinguirse entre sí; por ejemplo: las construcciones, las banderas, los objetos, el vestuario, etc.; que se tenían como símbolos en determinadas regiones, en donde viven grandes señores feudales, hablaban de su casa, de su linaje y eran conocidos y reconocidos en otras regiones y la imagen que proyectaban era distinta en unos y otros: amigables, bélicos, bondadosos, dadivosos, generosos, inteligentes, etc., lo importante era que los identificaran.

Actualmente, muchas organizaciones a nivel mundial, requieren ser identificadas con facilidad, ya que la época en que vivimos se encuentra caracterizada por situaciones de competencia muy aguda, esto se debe en parte a la igualdad de servicios y productos que se ofrecen, junto con un creciente flujo de información que permite conocer casi en forma instantánea lo que está disponible en el mercado y lo que se va a presentar en el corto plazo, estas condiciones orientan a las instituciones a trabajar con mucho más calidad, con principios de excelencia y sobre todo a ofrecer un valor adicional al producto o servicio que se está presentando a la sociedad, por esta razón, hoy más que nunca, una organización que contemple con visión estratégica su futuro, necesita diferenciarse de las demás y por encima de todo quedar destacada y es precisamente en estos aspectos donde la imagen institucional, planeada y estructurada, puede ser ayuda valiosa tanto para realzar la imagen pública como para constituirse en valor agregado de los servicios que se ofrecen.

Una institución es como una persona, se comunica, "se viste", refleja una idea de lo que es, dentro de sus límites y en su entorno, es decir, proyecta una imagen en aquellos que tienen que ver internamente incluyendo al personal, los propietarios, etc., una imagen con aquellos que la rodean, por ejemplo: los clientes, la competencia, el gobierno, etc. y muchas veces también se proyecta en aquellos que no tienen que ver nada con la organización, en uno u otro caso a las instituciones les interesa tener la máxima influencia posible en todos sus ámbitos, a través de una buena imagen corporativa.

En varias ocasiones, la imagen que se construye en una organización, se presenta como algo "natural" es decir, las actividades desarrolladas, la misión establecida, los objetivos planeados, el tipo de personas que laboran, las comunicaciones que se emiten y se reciben, la presentación de los empleados y de las oficinas, los vehículos que se usan, los colores que se utilizan, etc., van proyectando una cierta imagen que muchas veces es la que la institución o empresa desea, pero algunas otras no, por ello es recomendable que las instituciones estén seguras que la imagen que se proyectan es la que desean que se tenga, pero más importante que esto, es que cada organismo público o privado sea capaz de diseñar, definir, redefinir y programar su propia imagen de acuerdo a sus aspiraciones.

Pero, ¿qué es lo que entendemos por imagen institucional o corporativa?, encontramos que la imagen institucional es la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos, tiene o construye de modo intencional o espontáneo.

La imagen institucional es mucho más que la simple imagen visual (símbolo, logotipo, nombre comunicativo, color, tipografía y señalítica). Es la representación mental que de la institución se hacen los públicos receptores de los mensajes de identidad transmitidos en forma verbal, actitudinal y escrita.

Según Luis Tejada, el símbolo es el rasgo visual más definido que posee la institución, su marca visual. Consigue reemplazarla desde el punto de vista material y obtener de los públicos el mismo efecto de reconocimiento que se le otorgaría a la institución si pudiera estar físicamente presente. Un ejemplo de símbolo sería el escudo de la Universidad Latina de América.

El logotipo es el nombre de la institución y el símbolo que refleja lo que es la institución y puede presentarse junto con iniciales como deletreado (p.e. UNLA).

El nombre comunicativo es aquél que logra imponerse entre grandes sectores de la audiencia y por el cual se efectúa el reconocimiento de la institución (p.e. "Universidad Latina", "la Latina").

La tipografía es el tipo de letra que selecciona la institución para escribir su logotipo y su nombre comunicativo.

La señalítica comprende la señalización de las fachadas externas de la institución, así como la señalización interna de sus unidades de producción y sus oficinas. Es de fundamental importancia en las entidades de servicio al público. Una buena señalización se logra utilizando el símbolo, el logotipo, los colores e incluso, las tipografías corporativas.

Dicho lo anterior conviene precisar como señala Joan Costa, que no hay que confundir las imágenes estrictamente visuales de una institución con su imagen mental. Es este justamente la que se encierra en el concepto amplio y global de imagen institucional".

El canal visual es uno de los modos de acceso a la percepción, pero los demás sentidos son así mismo canales de percepción: la imagen mental llega a configurarse en el cerebro por todo el conjunto de percepciones (mensajes visuales, sonoros, sensoriales y , en su sentido más profundo, vivenciales, experienciales, racionales y emocionales).

Por lo tanto, siguiendo a Joan Costa se puede decir que la imagen institucional es la representación mental de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, relacionados entre si y con la institución, emitidos por la misma y que influyen en los comportamientos de los receptores y los determinan.

De lo anterior se deduce que una institución es un gigantesco emisor de señales en el que cada acto- y aun en el no actuar- por pequeño e insignificante que parezca, es un acto de comunicación, un mensaje. Por lo tanto como afirma Norberto Chaves, "existir

comunicación institucional aunque no exista intención comunicativa", como comunicación que es aspecto determinante en la imagen que de la institución se forman los públicos internos y externos de la misma.¹³

Toda institución tiene, según Luis Tejada una imagen natural o espontánea que se "ha venido consolidando involuntariamente en la mente de sus públicos, ya sea por acción u omisión, es decir, por presencia o ausencia de participación institucional". Esta imagen natural puede ser buena o mala dependiendo del enfoque de los planteamientos corporativos de la institución, aunque son más las posibilidades de que sea mala debido a que la imagen no controlada a través de un programa tiende a descomponerse o bien a desplazarse a otros campos que no son los que interesan a la institución, aunque son más las posibilidades de que sea mala debido a que la imagen no controlada a través de un programa tiende a descomponerse o bien a desplazarse a otros campos que no son los que interesan a la institución.

A este respecto cabe aclarar que el control de la imagen no significa intervención manipuladora sino manejo adecuado mediante la fijación de objetivos claros alcanzar a través de un programa sistemático y coherente en materia comunicativa. Si bien hay que tener en cuenta que los públicos preferían la imagen de una institución determinada en la medida en que la misma se identifique con sus motivaciones y expectativas.

El propósito de una imagen es lograr posicionamiento, como lo menciona Al Ries en su libro sobre "posicionamiento", de lo que se trata es de estar presentes en la mente de los consumidores "clientes", de tal forma que ante la necesidad de obtener un bien o servicio, la primera idea que aparezca en la mente del consumidor sea nuestra institución.

Otro objetivo fundamental de la implantación de un programa de manejo de la imagen sería, como dicen Joan Costa "vender" la institución a sus públicos. Lo cual se ha convertido en algo tan importante como vender sus productos y servicios dada la

¹³ CHAVES, Norberto. "La imagen corporativa: Teoría y Metodología de la Identificación Institucional". Edit. Gustavo Gili, Barcelona, 1990. p.p. 28-34.

saturación de mercados y el bombardeo publicitario. En otras palabras, el cambio experimentado de una sociedad consumidora de productos o servicios a una sociedad consumidora de imágenes e informaciones, a modificado la idea y la función de la imagen institucional que antes parecía como una cualidad aleatoria y hoy adquiere el rango de un objetivo prioritario, en tanto que instrumento que ya no puede admitirse como algo casual e involuntario, si no que se convierte en una herramienta programadora de los comportamientos de los públicos internos y externos de la institución, así como un instrumento competitivo.

En esta proyección deliberada de la imagen institucional la comunicación constituye un elemento imprescindible ya que "desde un punto de vista de permanencia y funcionalidad, una institución es por encima de todo un sistema integral de comunicaciones". Por lo tanto, la implantación de un programa de manejo de imagen le subyace el diseño de un programa integral de comunicación. Desde esa perspectiva la imagen es el efecto de las ideas y valores de la identidad institucional comunicadas a los públicos en forma de impresiones y creencias sobre lo que la institución es en la realidad.

En síntesis, la implantación de un programa de manejo de imagen institucional basada en la integración del conjunto de sus comunicaciones reportara el beneficio de estructurar e implantar una imagen positiva, exclusiva y perdurable para la institución, coherente con ella y con las expectativas de sus públicos, lo cual traer aparejado la optimización del potencial global de la institución.

2.5. ESTRATEGIAS PARA UN EFICIENTE SISTEMA DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN.

Los objetivos de calidad y excelencia de la Institución están sustentados en la calidad y excelencia de sus procesos internos y en la calidad y excelencia de todos y cada uno de sus miembros. Creemos que los planes estratégicos de la UNLA, deben estar conectados con estrategias claras y precisas en el ámbito de la comunicación

organizacional, por ello proponemos una serie de estrategias para fortalecer los procesos de comunicación e información organizacionales.

ESTRATEGIAS	AFABILIDAD EN LA ORGANIZACIÓN
	MANEJO DEL CONFLICTO ENTRE LAS PERSONAS
	EL INTERÉS COLECTIVO PARA MEJORAR
	VALORAR EL RECONOCIMIENTO
	EL TRABAJO EN EQUIPO
	LA INFORMACIÓN COMO FACTOR COMPETITIVO

2.5.1. AFABILIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

Comenzaremos dando la definición de "afabilidad", y de acuerdo al Diccionario de la real Academia Española de la Lengua es: "Afabilidad: calidad de afable, adj., agradable, dulce, suave en la conversación y en el trato". La afabilidad deriva su importancia de tres fundamentos, que se relacionan estrechamente entre sí. En primer lugar, la afabilidad es una exigencia de la justicia. En segundo lugar, la afabilidad facilita y hace más grata la convivencia. En tercer lugar, la afabilidad enriquece la calidad de los servicios que la organización presta a sus clientes tanto internos como externos.

La afabilidad facilita y hace más grata la convivencia. El texto de Aristóteles que figura en el siguiente párrafo se refiere a esto. La persona humana, por su misma naturaleza, es la principal fuente de deleite. Por la misma razón, también lo es de sufrimiento. El trabajo humano en la organización contiene, ya sea en un grado mayor o menor, una dosis de convivencia. Esta convivencia viene a ser es un ingrediente fundamental del trabajo. Más aún, en tareas de poco contenido, el elemento convivencial puede ser la fuente principal de satisfacción.

La afabilidad enriquece la calidad de los servicios que la organización presta a sus clientes tanto internos como externos. Todas las actividades que se realizan en la organización, incluso las académicas, tienen un componente de servicio. Y el servicio es convivencia. En el grado en que el servicio se realiza con la afabilidad apropiada, la calidad de servicio crece y, al propio tiempo, la persona que lo presta se enriquece en cuanto persona.

Dado el crecimiento del sector servicios y dado el componente convivencial dominante en este sector, la afabilidad adquiere un valor de primer orden en la economía actual.

2.5.2. EL MANEJO DEL CONFLICTO ENTRE LAS PERSONAS.

El conflicto entre las personas es un hecho que se da con frecuencia. Lo encontramos en las diversas esferas de la vida: en el círculo familiar, en la política, en las organizaciones de todo tipo, en la sociedad, etc. Ninguna institución u organización está libre de conflictos. Ya que la persona es la principal fuente de deleite, también, por la misma razón, el conflicto interpersonal es la principal fuente de sufrimiento.

Por ello, se hace necesario tener vías para abordar el conflicto interpersonal de un modo más eficiente. Según José María Rodríguez Porras, los conflictos interpersonales suelen tener dos ingredientes. Por un lado, tienen un ingrediente sustantivo, consistente en un desacuerdo, ya sea sobre políticas-como actuar-, sobre distribución de responsabilidades o sobre reparto de recursos. Por otro lado, tienen un ingrediente emocional, consistente en los sentimientos que se desarrollan entre los protagonistas. Dado que en las organizaciones no está bien vista la expresión directa de los sentimientos, que se desarrollan entre los protagonistas. Estos tienden a manifestarse indirectamente en forma de desacuerdos sobre asuntos sustantivos. De este modo, los sentimientos solo afloran en el tono tenso con que se comunican las partes y en su lenguaje no verbal (gestos faciales y corporales).

Debido a la relación existente entre el ingrediente sustantivo y el emocional, unido a la falta de legitimación para expresar directamente los sentimientos, los conflictos interpersonales tienden a presentarse con mayor frecuencia. Un desacuerdo sobre un asunto trivial se magnifica para dar una salida indirecta a los sentimientos ocultos. De este modo, se produce una competencia, en que uno pierde y el otro gana, así sucesivamente. Cuando las partes se separan y no interaccionan, el conflicto permanece dormido, hasta que vuelven a encontrarse y un nuevo asunto hace detonar el conflicto otra vez.

El conflicto interpersonal obedece a dos clases de causas: externas e internas. Las causas externas residen en la situación que envuelve a las partes. En el ámbito de la organización, son muy variadas: indefinición de funciones, presiones del jefe o de otros departamentos, oportunidades de promoción, limitaciones presupuestarias, etc. Todas estas causas se reducen, en esencia, a la escasez de recursos, sea cual sea la naturaleza de éstos.

Las causas internas consisten en las prioridades y en los rasgos de personalidad de las partes. Las posibilidades de discrepar en las prioridades son ilimitadas. Los gustos y las preferencias personales son muy diversos. También, son diversas nuestras necesidades sociales. Nos diferenciamos en nuestra necesidad de interaccionar con los demás, en nuestra necesidad de dar y de recibir afecto. Las incompatibilidades psíquicas-también llamada mala química- son una fuente frecuente de conflictos interpersonales.

Ante el conflicto interpersonal, podemos encontrar varias alternativas como: negociar, controlarlo, aconsejarse y ventilarlo.

La negociación puede llegar a ser una buena vía. Depende de que se cumplan las condiciones que ha de reunir una negociación. Si ambas partes se comunican sus necesidades y ambas ganan, esta vía es positiva. Si sólo se llega a un compromiso en que ambas pierden o una gana a costa de otra, entonces esta vía deja de ser la apropiada.

2.5.3 Hay varios modos de controlar un conflicto. Uno es reducir el contacto entre las partes. El superior de las partes en conflicto puede organizar el trabajo de éstas de tal manera que tengan que interaccionar con menos frecuencia. También las partes en conflicto pueden distanciarse por propia iniciativa. Otro modo es estructurar los contactos entre las partes de tal modo que el superior pueda gobernar la interacción entre ambas. Sin embargo, ninguna de estas tácticas resuelve el conflicto. Sólo lo estaciona.

Recurrir al consejo de un tercero tiene grandes ventajas. Cuando una o varias partes en conflicto cuentan su versión a un tercero, que actúa de consejero, se producen varios efectos. En primer lugar, se objetiva el problema, el verbalizarlo lo delimita. Permite separar los contenidos objetivos de los meramente subjetivos. En cierto modo, esta verbalización "saca" el problema del sujeto para hacerlo objeto: lo pone enfrente del sujeto. Entonces, el sujeto puede empezar a hacer frente al problema, porque se da cuenta de que no es algo consustancial a él, algo que debe arrastrar consigo, sino que tiene una objetividad y, como tal, puede manejarlo. Conocer ante un tercero que se tiene un problema lleva implícito un deseo de resolverlo. El sujeto queda, en cierto modo, obligado ante el tercero a procurar deshacer el problema que, objetivamente, le separa de la otra parte.

Ventilar el conflicto es el modo más efectivo de abordar su solución. Si ambas partes analizan conjuntamente los motivos de sus diferencias pueden llegar a un diagnóstico acertado y, por consiguiente, a una salida satisfactoria para ambas. Mostrar abiertamente los sentimientos requiere de coraje y paciencia de ambas partes, en muchas ocasiones no es fácil encontrar este escenario de "ventilación" sin embargo, recomendamos siempre tratar de propiciarlo.

Ante el hecho frecuente y penoso del conflicto entre las personas caben varias tácticas, pero sólo una lo resuelve de raíz: ventilarlo con el otro. Este paso requiere una combinación de valor y de paciencia.

2.5.3. EL INTERÉS COLECTIVO PARA MEJORAR

La experiencia revela que hacer observaciones a una persona adulta sobre su conducta para ayudarla a mejorar es una actividad extremadamente difícil. Sin embargo, si se adoptan ciertas precauciones, la ayuda puede prosperar y convertirse en una experiencia positiva tanto para el que la presta como para el que la recibe. A continuación, siguen una serie de orientaciones para prestar ayuda. Son muy exigentes. No garantizan un buen resultado, pero dan la seguridad de haber puesto los medios necesarios, aunque no suficientes. Tengamos en cuenta que para que la ayuda sea fecunda hace falta producirse el concurso del destinatario de la misma y este puede no producirse por muy hábiles que hayamos sido. Las observaciones que hagamos a una persona, ya sea un subordinado, un compañero de trabajo, el esposo, un hijo, un amigo, deberían cumplir las condiciones que se describen a continuación.

Se utiliza el término feedback, para referir el acto de hacer una observación o formular un comentario a otra persona sobre su conducta. Este término procede de la teoría de sistemas y designa el proceso por el que un sistema recibe información sobre los efectos de su acción sobre el entorno. En la literatura psicológica, designa la información que le damos a una persona sobre el efecto que tiene su conducta en nosotros. Para el caso de la comunicación, el feedback es la retroalimentación, la respuesta que el emisor de un mensaje recibe del receptor, de tal manera que esto nos va a señalar si se llevo a cabo o no la comunicación.

El feedback es más probable que sea efectivo y ayude si cumple las siguientes condiciones:

1. Intención de ayudar en el emisor. El emisor deber preguntarse: "¿Realmente pienso que lo que voy a decir va a ser útil a esta persona?" "¿Acaso pretendo desahogar mi irritación?"

2. Ha de darse en términos tales que el receptor comprenda lo que se pretende de él.
3. Ha de darse en condiciones que lo hagan aceptable para el receptor.
4. Ha de abarcar sólo aspectos que puedan ser de utilidad al receptor. No se trata de decirlo todo, sino sólo aquello que puede serle útil. Todos tenemos algún rasgo de muy difícil modificación. En estos casos, el feedback corre el riesgo de ofender al receptor, aparte de ser inútil. Entonces, es mejor reservarse.
5. Si el feedback ha de ser evaluativo, más que descriptivo, entonces debe formularse en términos de criterios establecidos, de consecuencias probables o de posibles mejoras.

Son difíciles de cumplir cada una de las condiciones mencionadas. Y lo son porque expresan el respeto, la cautela, y la cortesía que exige una acción dirigida a que otra persona se perfeccione en algún aspecto. Son también el reconocimiento de que sólo podemos estar seguros del efecto que la otra persona tiene sobre nosotros; de que, en principio, evitamos una valoración de su conducta; y de que, si valoramos, es en función de criterios bien establecidos y conocidos. Ya seamos jefes, compañeros, esposos, amigos o padres, podemos tener la responsabilidad de emitir un juicio, pero éste ser mejor recibido si lo formulamos con las precauciones que acabamos de describir. Dar feedback es, en último término, un gesto de solidaridad. El feedback bien dado es condición para el aprendizaje. Queramos o no, forma parte de la condición humana esta dependencia mutua. Estamos "llamados" a ser solidarios. Cuando damos feedback en las condiciones correctas, estamos ayudando a que otra persona realice sus potencialidades personales. ¿Acaso hay algo más valioso?. Darlo bien y a tiempo requiere una mezcla de cautela y de valentía. La cautela que nace del respeto y la valentía que nace del sentido de responsabilidad hacia el otro.

2.5.4. VALORAR DEL RECONOCIMIENTO

a) La importancia del reconocimiento está ampliamente verificada desde perspectivas muy diversas como: la de la Psicología Industrial, y la de la Filosofía.

b) Fruto de la interacción, desarrollan sentimientos de atracción mutua en grado...
La perspectiva de la Psicología Industrial. A finales de la década de los cincuenta, Maslow y Herzberg, hicieron un estudio sobre los factores que proporcionan satisfacción o insatisfacción en el trabajo. Entrevistaron a más de un millar de personas. Codificaron sus respuestas. El 33% respondió que el reconocimiento había sido un importante factor de satisfacción en su trabajo. Sólo el logro, con un 41% de frecuencia, le precedía en importancia.

Desarrollar espontáneamente ciertas normas internas que gobiernan su conducta en todas las esferas de su convivencia: la ayuda mutua, el modo de tratarse, el uso...
La perspectiva de la Filosofía. Como nos enseña Pieper en su obra El Amor, toda persona necesita ser confirmada en el ser. En esto consiste el amor. El hombre, afirma Pieper, participa del poder creador de Dios en cuanto que, con su amor-el reconocimiento es un acto amoroso-, ayuda a los receptores de éste a completar su ser. Para terminar, Tomás de Aquino nos enseña que "corresponde a la virtud de la amistad elogiar al amigo para ayudarle a progresar en el camino del bien".

2.5.5. EL TRABAJO EN EQUIPO

¿Cómo se desarrolla en grupo? El proceso de desarrollo de un grupo es complejo y laborioso, en un grado que depende de las cualidades de las personas que lo componen y de sus metas. Hay un acuerdo entre los investigadores en que un grupo llega a hacerse en el grupo en sus comienzos resuelven insatisfactoriamente cuatro problemas: el problema de la aceptación de la propia identidad, el problema de control, el problema de los objetivos, y el problema del afecto. De estos cuatro problemas, tres comprenden a otras tantas necesidades sociales básicas. El cuarto hace referencia a las preferencias e intereses de las personas.
El trabajo en equipo, entendido en sentido amplio, es un imperativo en todas las esferas de la vida: en la oficina, en la fábrica, en la familia, en el deporte, en la investigación, en la universidad, en la administración pública, etc. Sin embargo, el proceso por el cual un colectivo de personas llega a formar un equipo es un proceso complejo.

Estos problemas se diferencian no sólo en su contenido, sino también en su grado de radicalidad. Tres son más radicales que otros, ya que pertenecen a capas más...
En términos sociológicos, podemos decir, que un equipo es un grupo. Por esta razón, un primer paso para entender la naturaleza de un equipo es analizar qué es un grupo y su proceso de desarrollo.

- ¿Qué es un grupo? Un grupo es un colectivo de personas que, más primarios. Por esta razón, unos preceden a otros. La resolución de los más radicales abre la puerta a que otros, sino esencialmente experiencial y por prueba y error. El proceso de desarrollo de una relación
- a) Interaccionan entre sí, esto es, hacen cosas juntas, se relacionan, conviven.
 - b) Fruto de la interacción, desarrollan sentimientos de atracción mutua en grado diverso, aunque también pueden darse- y es habitual que se den- sentimientos negativos.
 - c) Comparten ciertos objetivos, que guían sus acciones.
 - d) Desarrollan espontáneamente ciertas normas internas que gobiernan su conducta en todas las esferas de su convivencia: la ayuda mutua, el modo de tratarse, el uso de los recursos comunes, etc.
 - e) Desarrollan espontáneamente ciertos papeles, por ejemplo: líder, organizador, armonizador, etc.
- Otra ventaja del trabajo en equipo es que los empleados cuyas tareas requieran que
- Un grupo es una microsociedad, con sus relaciones afectivas, sus objetivos, su estructura y sus normas.

¿Cómo se desarrolla un grupo? El proceso de desarrollo de un grupo es complejo y laborioso, en un grado que depende de las cualidades de las personas que lo componen y de sus metas. Hay un notable acuerdo entre los investigadores en que un grupo llega a hacerse en el grado en que sus componentes resuelven satisfactoriamente cuatro problemas: el problema de la aceptación de la propia identidad, el problema de control, el problema de los objetivos, y el problema del afecto. De estos cuatro problemas, tres comprenden a otras tantas necesidades sociales básicas. El cuarto hace referencia a las preferencias e intereses de las personas.

Estos problemas se diferencian no sólo en su contenido, sino también en su grado de radicalidad. Unos son más radicales que otros, ya que pertenecen a capas más

profundas del edificio de nuestra personalidad. Son, con otras palabras, más primarios. Por esta razón, unos preceden a otros. La resolución de los más radicales abre la puerta a que se aborden los que le siguen. El proceso de resolución no es explícito y directo, sino esencialmente experiencial y por prueba y error. El proceso de desarrollo de una relación interpersonal.

Una de las grandes ventajas del trabajo en equipo, es que se puede llegar a realizar el trabajo en un menor tiempo debido a que la suma de esfuerzos facilita el desarrollo de cualquier proyecto. Es por esto que es importante que dentro de cualquier organización exista buena relación entre sus miembros para que el trabajo en equipo sea eficaz y vaya encaminado a cumplir con las metas y objetivos establecidos por la institución.

2.5. Otra ventaja del trabajo en equipo es que los empleados cuyas tareas requieran que trabajen juntos estén más capacitados para aprender uno de otro y para desarrollar el equipo de trabajo. También como ventaja encontraríamos que los equipos de trabajo permiten que aquellos que desempeñan un trabajo rutinario desarrollen más sensibilidad para dar más significado a la tarea, porque se sienten más unidos a un equipo mayor que desempeña una tarea importante.

Esquema para la integración y desarrollo de un grupo

- 1) **Formación.** Esta fase abarca los contactos iniciales entre miembros del grupo, cuando tienen sus primeras reuniones. La conducta más característica en esta fase consiste en medirse mutuamente, cada miembro se pregunta: ¿qué puedo esperar de ellos?, ¿qué esperan de mi?
- 2) **Tormenta.** Esta fase es la más penosa del proceso de desarrollo de un grupo. En ella, sus miembros realizan un "pulso" colectivo para explorar básicamente el grado de influencia que podrán ejercer en el grupo. Un grupo como ya lo mencionamos, es una microsociedad y, en cuanto tal, necesita desarrollar una estructura interna

que defina el reparto de la influencia entre sus componentes. En esta fase, como su propio nombre indica, la tensión alcanza su punto máximo.

- 3) Normalización. En esta fase, el grupo desarrolla sus propias normas internas de funcionamiento. Es el período "constituyente". Un grupo, para poder funcionar, necesita desarrollar unas reglas de juego y un modus operandi que regulen su convivencia y su modo de trabajar. Esto es válido para todo grupo humano: una familia, un equipo de trabajo, un comité de dirección, etc.
- 4) Rendimiento. Ahora, una vez "organizado", el grupo puede empezar a rendir como es requerido. Sus miembros saben a que atenerse mutuamente, comparten unas metas y se sienten bien juntos.

2.5.6. LA INFORMACIÓN COMO FACTOR COMPETITIVO

Primeramente conoceremos algunas definiciones de información:

La información es el manejo y la transmisión de los datos entre distintos sistemas dentro de un medio, que puede llegar a los receptores a través de múltiples y distintos canales.

La información también puede ser definida como una entidad tangible o intangible que reduce la incertidumbre acerca de algún estado o suceso.

La información son datos procesados en forma significativa para el receptor, con valor real y perceptible para decisiones presentes o futuras.

Encontramos que un aspecto muy importante dentro de la información es la interpretación de la misma, la cual se ve influida por diferentes factores situacionales y personales que en un momento determinado afectan en la toma de decisiones.

La información puede caracterizarse de varias formas, ciertas clases de información son más adecuadas que otras para un problema de decisión. Debemos verificar que las características de la información se ajusten a la situación y a la interpretación del tomador de decisiones.

Encontramos de acuerdo a sus características principales que la información puede ser histórica o predictiva. La información histórica puede usarse para elaborar soluciones opcionales a los problemas y controlar su desenvolvimiento. La información predictiva es utilizada en el diseño y para evaluar opciones en la etapa de selección.

La información puede ser anticipada o inesperada, algunos expertos en sistemas expresan que la información carece de valor si no sorprende al receptor. Sin embargo, la información que confirma algo reduce la incertidumbre. La información que de una u otra forma prevé ayuda en el diseño y evaluación de opciones. A menudo la información inesperada nos previene de la existencia de un problema, también es importante en el desarrollo y evaluación de diferentes formas opcionales de decisión. La información puede provenir de fuentes internas o externas, como en el caso de dependencias oficiales. La información puede ser presentada en forma resumida o detallada. Generalmente la información resumida es suficiente para detectar problemas; pero en otros casos, ambos tipos de información, la resumida y la detallada, podrán ser necesarias.

La información puede ser actualizada o relativamente antigua: para la identificación del problema se requieren frecuentemente ambos tipos.

La información puede estructurarse poco o mucho. Un ejemplo de información altamente estructurada es un informe con categorías claras para clasificar toda la información que contiene. En cambio, la información poco organizada puede ser muy útil en la localización y solución de problemas. La información varía en exactitud, dependiendo de la fuente de información.

Después de haber dado algunas características de la información, analizaremos en que momento la información se convierte en un factor competitivo. Encontramos que esto va a ocurrir cuando es aprovechada por las organizaciones creando un valor importante en los servicios, descubriendo posibilidades para abrir nuevos mercados y nuevos negocios."El valor de cada producto o servicio, puede incrementarse mediante la incorporación de inteligencia, del contenido informativo y de servicios. Las organizaciones pueden modernizarse, aún sus productos maduros, si se les agrega información. El valor resultante no proviene tanto de cambios materiales sino de nuevos intangibles. Variedad, información y servicios incluidos en los servicios tradicionales pueden crear productos inteligentes y nuevas oportunidades en el mercado".¹⁴

Para llevar a cabo un eficiente proceso de información en las Organizaciones, es necesario tomar en cuenta la sistematización de las funciones de generación, procesamiento, almacenamiento y transmisión, son cuatro acciones a las que es sometida la información, por otra parte, también es conveniente tomar en cuenta las formas a través de las cuales se presenta la información y que básicamente son: Textos, Sonidos, Imagen y Datos.

Debido a la globalización de los medios de comunicación y los sistemas informativos, resulta imperante para el buen funcionamiento de cualquier información el obtener información de sistemas prácticos y actualizados para de esta manera poder competir en los mercados actuales.

Debido al desarrollo de equipos y programas de computación, en la actualidad es posible informar de prácticamente cualquier dato medible según ocurren los acontecimientos. Se dispone de sistemas para recopilar rápida y sistemáticamente información relacionada con la operación total, mantener disponibles esos datos e informar sin demora alguna la situación en que se encuentra en cualquier instante

¹⁴ DAVIS Stan y Bill Davidson, *Visión 2020*, Ed. Simon & Shuster, Nueva York, 1991.

cualquiera de un gran número de proyectos. Por lo tanto, son sistemas de información diseñados para facilitar una planeación y un control eficaces.

Uno de los sistemas de información actual que cobra mucha fuerza es el denominado INTERNET, el cual es una gigantesca base de datos distribuida en todo el mundo, en la que se puede encontrar información y servicio de todo tipo, y que para poder ser accesada requiere de herramientas que permitan buscar rápidamente la información que se necesita a través de máquinas especializadas. Dicho sistema hace posible el trabajo en equipo sin que se encuentren presentes físicamente. Esto nos va a permitir obtener información al día no solo de nuestra comunidad, de nuestro país, sino de cualquier país del mundo. La obtención de información de manera inmediata ahorra tiempo y permite que la toma de decisiones se lleven a cabo con mayor facilidad y rapidez.

3.1. Antecedentes

3.2. Misión, Objetivo y Estrategias

3.3. Estructura Organizativa

3.4. Relaciones de comunicación (verticales y horizontales, formales e informales)

3.5. Estrategias de comunicación e información en la UNLA

3.6. Aspectos de servicios académicos

3.7. Aspectos de comercialización

CAPITULO III.

LA UNIVERSIDAD LATINA DE AMÉRICA: INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADA EN MORELIA **CAPITULO III**

3.1. ANTECEDENTES:

LA UNIVERSIDAD LATINA DE AMÉRICA: INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADA EN MORELIA.

- 3.1. Antecedentes
- 3.2. Misión, Objetivo y Estrategias
- 3.3. Estructura Organizativa
- 3.4. Relaciones de comunicación (verticales y horizontales, formales e informales)
- 3.5. Estrategias de comunicación e información en la UNLA
- 3.6. Aspectos de servicios académicos
- 3.7. Aspectos de comercialización

En la actualidad la UNLA cuenta con 700 alumnos a nivel Licenciatura y 200 a nivel Bachillerato aproximadamente

La UNLA, pese a su corta existencia de servicio a la sociedad, posee una clara y relevante presencia local y regional, lo que le da una nueva dimensión social de

CAPITULO III.

LA UNIVERSIDAD LATINA DE AMÉRICA: INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADA EN MORELIA

3.1. ANTECEDENTES:

La Universidad Latina de América, surge en el año de 1991 a partir de la iniciativa de un grupo de michoacanos convencidos de la urgente necesidad de avanzar hacia nuevos horizontes el concepto de educación, respondiendo así a los requerimientos del siglo XXI.

3.2. MISIÓN OBJETIVO Y ESTRATEGIAS

La UNLA desarrolla sus actividades como institución superior en la ciudad de Morelia, Michoacán, respondiendo, de esta manera, a la desconcentración de los servicios de educación superior del país y a las expectativas de una mayor oferta universitarias en la entidad.

La UNLA contaba en el período de otoño de 1992 con 349 alumnos, de los cuales el 71% cursaba estudios universitarios a nivel Licenciatura y el 29% a nivel Bachillerato. La mayoría de los estudiantes, el 76%, provenían de la ciudad de Morelia, el 16% de otras localidades del Estado de Michoacán y el resto, 7%, de otras entidades de la República.

En la actualidad la UNLA cuenta con 700 alumnos a nivel Licenciatura y 200 a nivel Bachillerato aproximadamente.

La UNLA, pese a su corta existencia de servicio a la sociedad, posee una clara y relevante presencia local y regional, lo que le da una nueva dimensión social de

responsabilidad para colaborar en la construcción de una sociedad más justa, más capacitada y más prospectiva.

Las instalaciones de la UNLA suman un total de 8600 mts de construcción en donde se atiende Bachillerato y Licenciatura, cuenta con 37 salones de clases, tres aulas satelitales, laboratorios de: Idiomas, Cómputo, Fotografía, Radio y Televisión. Espacios de Usos Múltiples, Áreas Deportivas: una cancha de fútbol rápido, de fútbol soccer, una de tenis, cinco de básquetbol y voléibol.

En su acervo bibliográfico cuenta con más de 8000 ejemplares de consulta aproximadamente, recibe 8 diarios tanto nacionales, estatales, como locales, así como revistas nacionales y extranjeras de distintos tópicos.

La UNLA cuenta con videoteca la cual consta en la actualidad de 130 videos.

3.2. MISIÓN, OBJETIVO Y ESTRATEGIAS.

MISIÓN:

La Universidad Latina de América es una institución de enseñanza superior y media superior que asume la finalidad de conservar, incrementar y transmitir el conocimiento y las culturas a través de la formación de profesionistas, docentes, investigadores y técnicos, así como de dar impulso tanto a la práctica de la investigación científica como al desarrollo humano de todos sus integrantes y colaboradores; todo ello con la intención de incidir propositivamente en su entorno social.

La UNLA está comprometida con su entorno inmediato, con nuestra historia y cultura como nación, y con las personas concretas que forman su comunidad. Estos compromisos se traducen en retos que remiten todos ellos, de manera substancial e intransferible, a la superación en la calidad de los servicios educativo-universitarios que ofrece esta universidad.

OBJETIVO INSTITUCIONAL: *... hacia consciente interesada en la actividad común y los beneficios de la solidaridad.*

Dar una formación actualizada, salida e integral a las futuras generaciones que les permita poner sus iniciativas, capacidades y habilidades al servicio de la comunidad y su entorno, implantando una orientación académica que considere:

PRINCIPIOS Y VALORES: *... derechos humanos, la prevención de la justicia, la conservación de la vida y la paz.*

1. La formación permanente de profesionistas, docentes, investigadores y técnicos así como el impulso y la práctica de la investigación científica.
2. La adecuación y actualización de programas y métodos de estudio que permitan combinar los aspectos prácticos y teóricos que requiere el aprendizaje.
3. El logro y mantenimiento de estándares que permitan altos rendimientos en el estudio y la investigación.
4. Una política razonada de selección de alumnos.
5. El reconocimiento de las iniciativas innovadoras y del espíritu emprendedor.
6. El logro de relaciones interdisciplinarias y de un ambiente que permita la comunicación y la superación integral de todos los miembros de la institución.
7. La acción de las múltiples instancias de la UNLA, colegiadas e individuales.
8. El mejoramiento de las instalaciones y de las condiciones de trabajo.
9. El carácter multidisciplinar del conocimiento que conduce a la organización de un trabajo universitario altamente comunicado, interrelacionado y compartido.

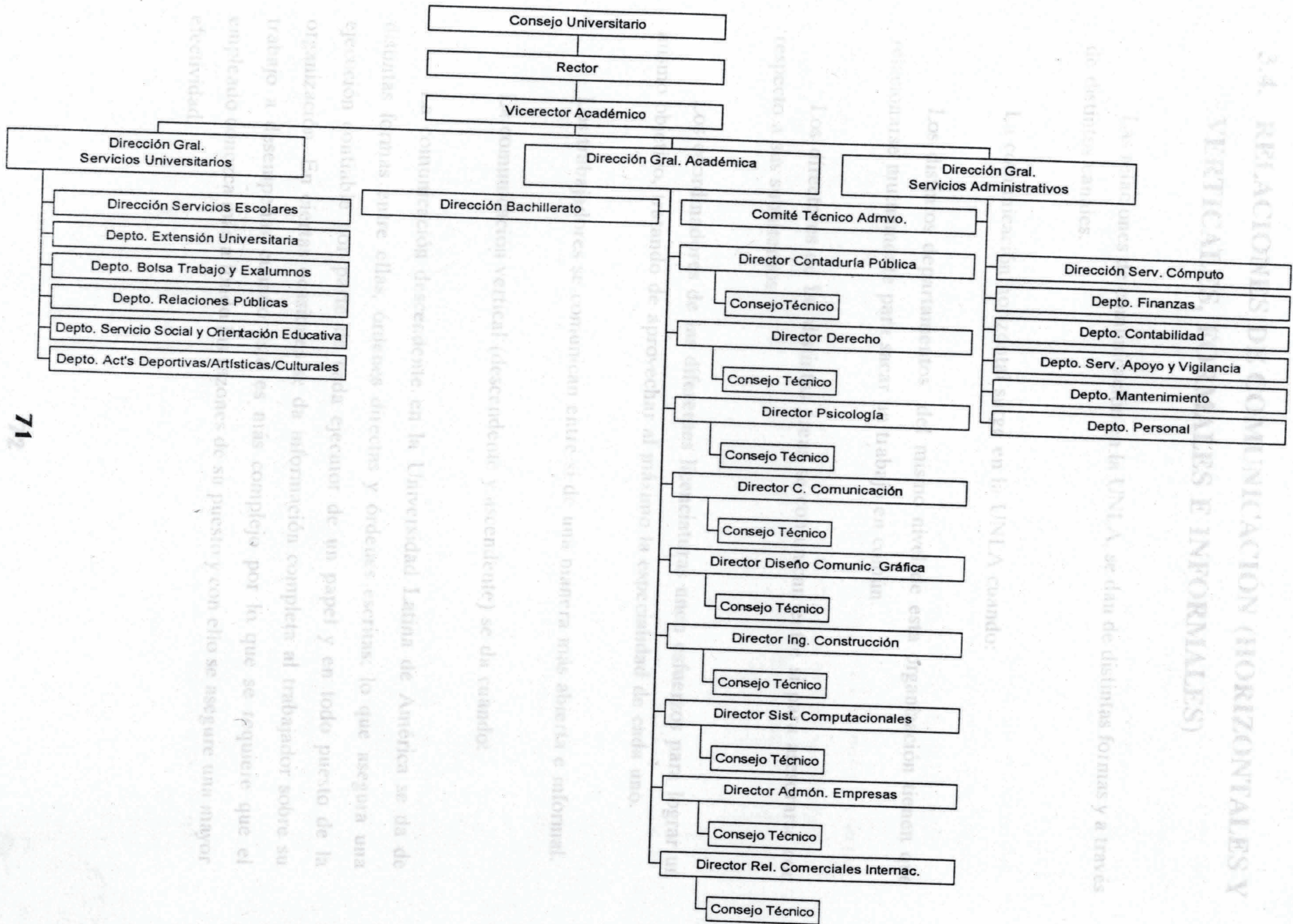
10. La formación de una ciencia consciente interesada en la actividad común y los beneficios de la solidaridad.
11. La convivencia de todos los credos y filiaciones políticas, agrupamientos étnicos, formaciones culturales, sin discriminación de edad y sexo.
12. La defensa de los derechos humanos, la procuración de la justicia, la conservación de la vida y la paz.

ESTRATEGIAS:

Uno de los objetivos principales de la Universidad Latina de América es ser una Universidad de alto nivel académico y para lograrlo utiliza las siguientes estrategias:

- * Contar con un profesorado de reconocida experiencia profesional y docente.
- * Apoyo psicopedagógico
- * Asesoría Académica Personalizada
- * Diseños curriculares dinámicos, acordes con las exigencias profesionales, que propician la preespecialización del alumno en áreas de actualidad.
- * Espacios de integración y encuentro interdisciplinar.
- * Ambiente universitario sano y cordial.
- * Laboratorio de Cómputo
- * Laboratorio de idiomas.

ORGANIGRAMA UNIVERSIDAD LATINA DE AMERICA



3.4. RELACIONES DE COMUNICACIÓN (HORIZONTALES Y VERTICALES, FORMALES E INFORMALES)

Las relaciones de comunicación en la UNLA, se dan de distintas formas y a través de distintos canales.

La comunicación horizontal surge en la UNLA cuando:

Los distintos departamentos del mismo nivel de esta organización tienen que relacionarse mutuamente para sacar un trabajo en común.

Los directores de las distintas áreas se comunican entre sí para asesorarse con respecto a sus subalternos.

Los coordinadores de las diferentes licenciaturas unen esfuerzos para lograr un mismo objetivo, tratando de aprovechar al máximo la especialidad de cada uno.

Los trabajadores se comunican entre sí de una manera más abierta e informal.

La comunicación vertical (descendente y ascendente) se da cuando:

La comunicación descendente en la Universidad Latina de América se da de distintas formas entre ellas, órdenes directas y órdenes escritas; lo que asegura una ejecución confiable por parte de cada ejecutor de un papel y en todo puesto de la organización. En ciertas ocasiones se da información completa al trabajador sobre su trabajo a desempeñar cuando éste es más complejo por lo que se requiere que el empleado conozca más a fondo las razones de su puesto y con ello se asegure una mayor efectividad.

También se da la comunicación descendente cuando a cada miembro se le tiene al tanto de los procedimientos y requerimientos de la institución, así como de sus obligaciones (puntualidad, buen desempeño de sus funciones, respeto por la institución y los miembros que la integran, etc.) y privilegios (incentivos económicos y no económicos, prestaciones etc.)

Dentro de la UNLA se procura que exista una buena relación de trabajo entre jefe y empleado, ya que los directivos mantienen una constante comunicación con sus subalternos lo que les permite detectar el buen o mal desempeño de sus funciones.

EN LA UNLA

El Rector de la Universidad Latina de América se encarga de transmitir las metas de la institución a todos sus miembros, para que comprendan lo que su desempeño significa en relación a las mismas, lo que facilita que se identifiquen mejor las metas organizacionales.

En lo que se refiere a la comunicación ascendente, en la UNLA se da de la siguientes maneras:

Cuando algún coordinador de licenciatura rinde informes al Rector de su trabajo realizado.

Cuando un profesor informa a su coordinador del desarrollo de sus actividades docentes.

Cuando algún trabajador administrativo se dirige a su director inmediato para ponerlo al tanto de la evolución y funcionamiento de sus actividades.

En la Universidad Latina de América existen jerarquías establecidas por lo que cada uno de sus miembros sabe a quién dirigirse en todo momento.

En la Universidad Latina de América se da la comunicación formal entre todos y cada uno de sus integrantes, ya sea por medio de memorándumes, cartas personales, avisos específicos etc.

La comunicación informal también se da en la UNLA, ya que es una forma común de relacionarse, por lo que se presenta entre cada uno de sus miembros independientemente del cargo que ocupan.

3.5. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN EN LA UNLA

De acuerdo a las estrategias de comunicación e información que se mencionaron en el capítulo anterior a continuación presentaremos brevemente cómo y quién llevaría a cabo estas propuestas dentro de la UNLA.

La afabilidad en la organización, en la UNLA, el departamento de comunicación a través de el área Relaciones Públicas e Imagen Corporativa se encargarían de promover y propiciar la afabilidad en todos y cada uno de los contactos personales internos y externos, que tengan lugar en la organización.

El manejo de conflicto entre las personas, se debe buscar la manera de ventilar el conflicto entre las partes y buscar una solución al mismo de la manera más conveniente posible.

El interés colectivo para mejorar, consideramos que en el área de relaciones públicas, se buscará proporcionar las herramientas y elementos necesarios para motivar a todos los miembros de la institución, y así promover el interés de los integrantes de la misma para que haya una mayor productividad y mejor respuesta, de esta manera, estaremos ayudando a mejorar la comunicación interna que a su vez se verá reflejada al exterior.

Valorar el reconocimiento, también y como parte de la estrategias de comunicación, el área de desarrollo organizacional tiene contemplado la planeación, ejecución y evaluación de estímulos no económicos que junto con el estímulo económico contribuyan a fortalecer la calidad de los servicios que se presentan y a motivar a todos los miembros del equipo UNLA.

El trabajo en equipo, el área de relaciones públicas e imagen corporativa, se encargará de impulsar el trabajo en equipo dentro de la UNLA, fomentando la integración entre sus miembros, mediante reuniones de trabajo, cursos de capacitación y convivencias que vayan orientadas a motivar el trabajo grupal.

La información como factor competitivo, el departamento de comunicación, en su área de relaciones públicas e imagen corporativa, será el responsable de revisar que toda la información que se genere ya sea dentro o fuera de la UNLA se de a conocer de manera clara y oportuna a todos y cada uno de sus integrantes.

3.6. ASPECTOS DE SERVICIOS ACADÉMICOS:

La UNLA cuenta con bachillerato y nueve licenciaturas:

- Administración de Empresas
- Ciencias de la Comunicación
- Contaduría Pública
- Derecho
- Diseño de la Comunicación Gráfica
- Ingeniería de la Construcción
- Psicología
- Relaciones Comerciales Internacionales y
- Sistemas Computacionales.

Así mismo, se ofrece un programa que incluye cursos de extensión, diplomados y cursos de verano.

3.7. ASPECTOS DE COMERCIALIZACIÓN:

El mercado principal para la Universidad son los jóvenes egresados de preparatoria pero esto no indica que no existan estudiantes de más edad.

En la Universidad Latina de América los aspectos de comercialización recaen dentro del Dirección de Servicios Universitarios y consisten en: la promoción , la publicidad y la creación de la imagen de la Universidad.

El plan de promoción tiene como objetivos dar a conocer a la UNLA ante los distintos públicos potenciales y presentar de manera panorámica lo que es la Institución y los servicios que ofrece. Dicha promoción se hace a través de visitas personales, que consisten en ir a cada una de las preparatorias de la ciudad, del estado y de estados aledaños, a promocionar la Universidad, en dicha promoción se les presenta a los estudiantes un video promocional de la Universidad , así como testimoniales de algunos maestros y alumnos.

La publicidad en los medios masivos de comunicación recae en el Departamento de Servicios Universitarios; dicha publicidad consiste en diseñar carteles tanto del bachillerato como de la Universidad diseñar los anuncios publicitarios de la televisión, los cuáles deben mencionar las carreras y fechas de exámenes que se ofrecen, ya que son tres períodos de solicitud y aplicación de examen de admisión se tienen que hacer tres anuncios diferentes. este año de 1995 se hicieron además 8 anuncios los que se denominaron testimoniales.

CAPITULO IV

DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN (ALCANCES Y LIMITACIONES)

CAPITULO IV

4.1. ANTECEDENTES:

DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN (ALCANCES Y LIMITACIONES)

4.1. Antecedentes

4.2. Estructura ideal del Departamento

4.2.1. Jefatura del Departamento

4.2.2. Área de Relaciones Públicas e Imagen Corporativa

4.2.3. Área de Promoción, Publicidad y Diseño

4.2.4. Área de Desarrollo Organizacional

4.2.5. Área de Difusión Cultural

4.3. Recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales

CAPITULO IV

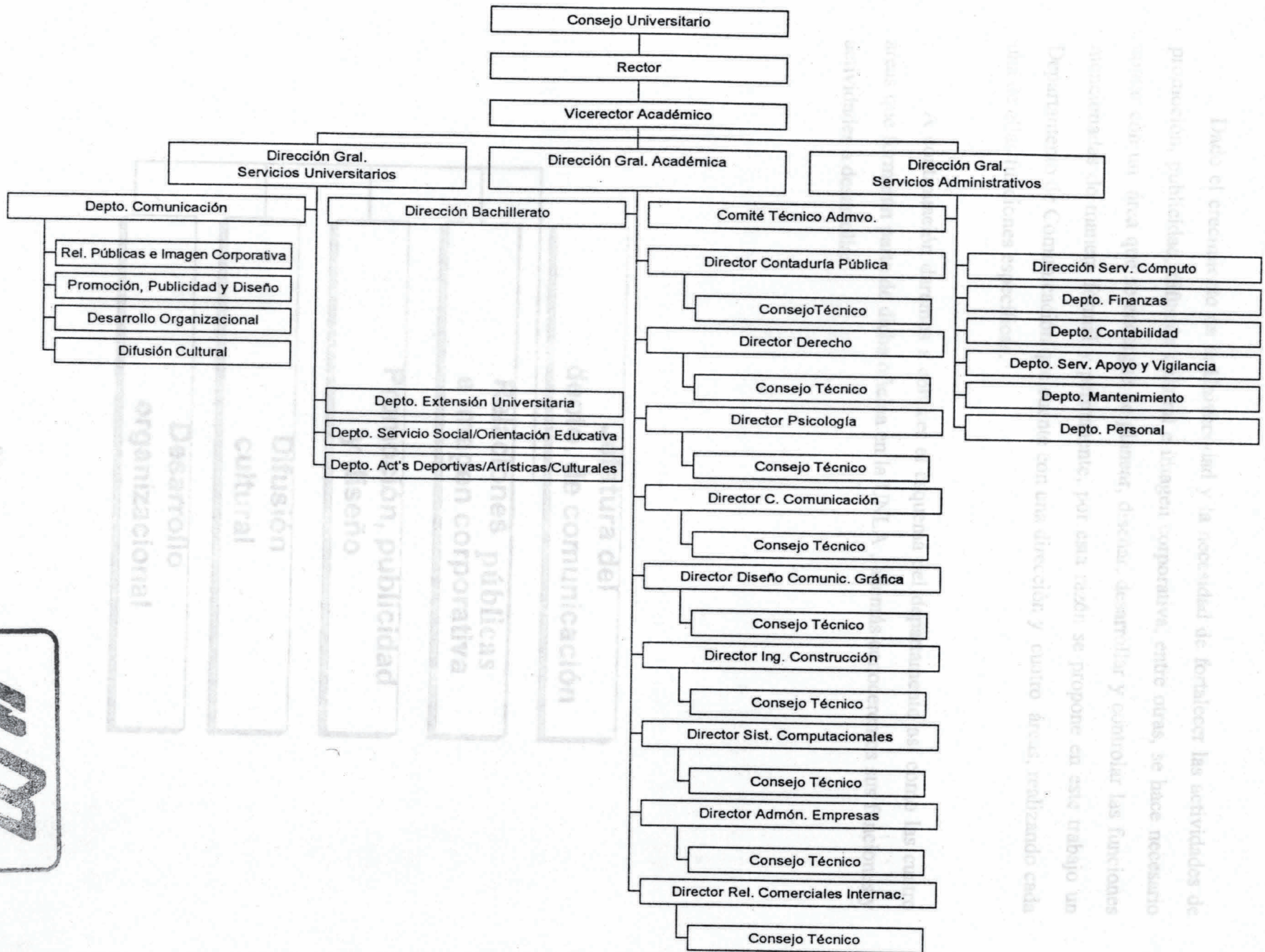
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN (ALCANCES Y LIMITACIONES)

4.1. ANTECEDENTES:

Conseguir una comunicación efectiva en cada uno de los miembros y áreas de una institución es tarea que debe ser atendida de manera formal y estructurada, de tal manera que los planes, programas y actividades que se lleven a cabo están calculados, se asegure una óptima ejecución y se de un seguimiento permanente a los resultados de cada uno. Por ello, creemos que debe formalizarse un departamento de comunicación dentro de la Universidad Latina de América que se encargue entre otras cosas, de diseñar programas específicos en las áreas de relaciones públicas; promoción, publicidad y diseño; desarrollo organizacional e imagen corporativa; y difusión cultural, para que atiendan necesidades organizacionales, en materia de comunicación interna y externa, comunicación con alumnos, cuerpo docente, empleados administrativos y directivos, clientes internos y externos, patronato, etc. De tal forma que como dice Jan Carlzon (en su libro "El momento de la verdad") cada contacto que se tenga hacia adentro o hacia afuera de la organización sea un "Contacto de Oportunidad" que asegure relaciones claras, sólidas, eficientes y duraderas.

La Universidad desde su inicio ha sido regida por un Consejo Universitario el cual es considerado como la máxima autoridad dentro de la Institución, se cuenta con un Rector quien constituye o es la columna vertebral de la Universidad, él se encarga de las relaciones públicas así como de mantener a toda la comunidad universitaria integrada y de ver que se cumplan los objetivos, misión, políticas, normas y reglas establecidas, entre otras cosas, precisamente una de las actividades propuestas para el departamento de comunicación es fortalecer y apoyar las actividades de relaciones públicas que lleva a

ORGANIGRAMA UNIVERSIDAD LATINA DE AMERICA (PROPUESTA)

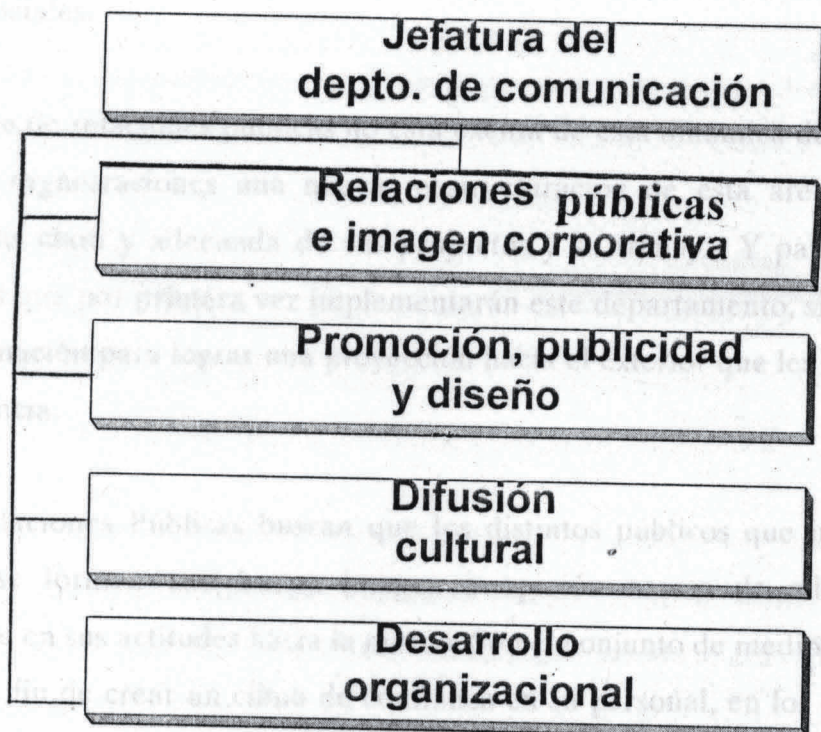


4.2. ESTRUCTURA IDEAL DEL DEPARTAMENTO

4.2.1. JEFATURA DEL DEPARTAMENTO

Dado el crecimiento de la Universidad y la necesidad de fortalecer las actividades de promoción, publicidad, difusión cultural e imagen corporativa, entre otras, se hace necesario contar con un área que se encargue de planear, diseñar, desarrollar y controlar las funciones mencionadas de manera formal y permanente, por esta razón se propone en este trabajo un Departamento de Comunicación que cuente con una dirección y cuatro áreas, realizando cada una de ellas funciones específicas.

A continuación daremos a conocer el esquema del departamento así como las cuatro áreas que formarán parte de dicha oficina en la UNLA, además conoceremos sus funciones y actividades a desarrollar.



4.2.1. JEFATURA DEL DEPARTAMENTO

Para obtener un mejor resultado dentro de este departamento y a fin de que se lleven a cabo con eficacia y congruencia cada una de las funciones y actividades de las áreas que se proponen, se plantea que exista una jefatura donde habrá una persona encargada de supervisar y coordinar las cuatro áreas que lo integran. Dicha persona vigilará directamente o a través del encargado de área el desarrollo del trabajo realizado o ha realizarse.

4.2.2. ÁREA DE RELACIONES PUBLICAS E IMAGEN CORPORATIVA

La dinámica de los eventos financieros, económicos, políticos, empresariales etc., que actualmente se están desarrollando en México están exigiendo una mayor organización en todos y cada uno de los departamentos que componen a los diversos organismos sociales.

El área de relaciones públicas no esta exenta de esta dinámica de cambio actual. Para muchas organizaciones una nueva reestructuración de ésta área significar una proyección más clara y adecuada de sus proyectos y su trabajo. Y para muchas otras organizaciones que por primera vez implementarán este departamento, significa un gran reto de coordinación para lograr una proyección hacia el exterior que les de importancia realce y presencia.

Las Relaciones Públicas buscan que los distintos públicos que interesan a una organización se formen una buena imagen u opinión acerca de ella, que influya favorablemente en sus actitudes hacia la misma. Son el conjunto de medios utilizados por las empresas a fin de crear un clima de confianza en su personal, en los medios con los cuales tiene relación, y generalmente en el público, con vistas a sostener su actividad y favorecer su desarrollo. Al final, son el conjunto armonioso de las relaciones sociales

nacidas en muchas ocasiones, de la actividad económica en un clima de lealtad y de verdad. En sí las Relaciones Públicas tienen que ver con una función administrativa que evalúa la actitud del público, y lleva al cabo un programa de acción destinado a atraerse la comprensión y la aceptación del público.

La importancia de la imagen corporativa, por su valor estratégico, ha propiciado que al La función de relaciones públicas es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros de la organización; y entre la organización y los demás sectores de la opinión pública o "públicos", tales como proveedores, clientes, inversionistas, gobierno y público en general, a fin de proyectar ante ellos una imagen favorable de la organización que contribuya al alcance de los objetivos de ésta.

Existen Relaciones públicas internas que serían las relaciones que se dan dentro de la empresa tales como relaciones con: empleados, mercados intermedios, directivos, accionistas. También existen las relaciones públicas externas con esto nos estaríamos refiriendo a la relaciones que tenga o establezca la Universidad con clientes o usuarios en este caso los estudiantes, competidores, organizaciones similares, organismos representativos, organismos gubernamentales, medios informativos instituciones científicas, la comunidad en general.

Otro aspecto que debe de manejarse dentro de esta área es la imagen corporativa que es el registro público de los atributos identificatorios del sujeto social. Es la lectura pública de una institución, la interpretación de la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos, tiene o construye de modo intencional o espontáneo.

La imagen corporativa es la suma de todas las impresiones que produce una organización y se fijan en la mente de sus públicos receptores. Es el resultado de impactos que, mediante la identidad, símbolos u otros elementos y comportamientos, produce una organización: la confiabilidad del servicio, la amabilidad del personal, la presentación de las oficinas, la publicidad, la forma como contesta la telefonista, las opiniones de clientes, el comportamiento de los ejecutivos, etc. que, dependiendo de su frecuencia y efectividad

llegan a configurar una imagen de la unidad emisora en la mente del receptor. Esto indica que una Imagen Corporativa, más que un problema de diseño, es el resultado de un proceso congruente y consistente de comunicación estratégica.

La importancia de la imagen corporativa, por su valor estratégico, ha propiciado que ahora en día un creciente número de organizaciones trate de crearse una identidad que la gente reconozca y aprecie fácilmente.

ACTIVIDAD: La persona encargada de dicha área deberá de ser una persona capacitada para diseñar, mantener, establecer y controlar las relaciones ya sean internas o externas, así como de cuidar la imagen que la institución desea proyectar hacia el exterior, por lo que dicha persona deber de ser capaz de detectar las deficiencias que puedan existir dentro de la Institución y proponer soluciones viables tales como programas de capacitación, integración, motivación, etc., dependiendo de la naturaleza y magnitud del problema.

ACTIVIDAD:

FUNCIONES Y ACTIVIDADES:

FUNCIÓN: Planear, ejecutar y evaluar programas de capacitación.

ACTIVIDADES:

- Apoyar a las distintas áreas de la UNLA en cursos y conferencias.

ACTIVIDAD: Promover entre la comunidad estudiantil y docente los programas de capacitación definidos por la Institución.

- Promover entre la comunidad en general los programas de capacitación que tengan extensión más amplia.

FUNCIÓN: Evaluar los cursos y actividades de capacitación.

ACTIVIDAD: Llevar a cabo cursos y actividades de capacitación con personal de la propia Institución y personal externo.

Elaborar y actualizar directorio de personal a fin de otorgar

FUNCIÓN: Promover la Universidad en otras instituciones educativas.

ACTIVIDAD:

- Planear y llevar a cabo las visitas a distintos centros educativos de educación media superior de la ciudad de Morelia así como ciudades aledañas para obtener posibles clientes.

FUNCIÓN: Establecer y mantener relaciones con instituciones educativas, asociaciones y colegios de profesionales.

ACTIVIDAD:

- Elaborar directorio de instituciones y enviar cartas de presentación de la Universidad.

FUNCIÓN: Promover el fortalecimiento de la bolsa de trabajo institucional y personas

FUNCIÓN: interesadas.

ACTIVIDAD:

- Hacer un directorio empresarial y dirigir cartas a los directores de las mismas.

FUNCIÓN: Organizar visitas de conocimiento y vinculación a la institución por grupos de estudiantes y personas interesadas.

ACTIVIDAD:

- Invitar de forma personal o por escrito a instituciones grupos de estudiantes o personas interesadas.

FUNCIÓN: Apoyar al departamento de personal en sus distintas actividades.

ACTIVIDADES:

- Propiciar las condiciones para crear un clima de confianza entre el personal a fin de lograr su cooperación.

FUNCIÓN: Elaborar y actualizar directorio de personal a fin de otorgar reconocimientos y felicitaciones.

- Proporcionar elementos para evaluar los servicios de los profesores, alumnos y empleados.
- Asesorar en todo lo que se refiere a las comunicaciones iniciales que se deben entablar con el personal de nuevo ingreso, principalmente en la política de inducción.
- Asesorar al departamento de personal, a fin de que cuando se realice algún despido sea lo más cordialmente posible.

FUNCIÓN: Propiciar una comunicación recíproca fluida entre todos los miembros de la organización.

ACTIVIDAD:

- Apoyar en la organización de juntas de trabajo y comidas informales.

FUNCIÓN: Planear, diseñar, llevar a cabo y evaluar actividades sociales y recreativas.

ACTIVIDAD:

- Organizar comidas de aniversario, navidad, fin de año, etc., excursiones, actividades deportivas y eventos culturales.

FUNCIÓN: Elaborar el presupuesto de operación.

ACTIVIDAD:

- Hacer una lista de gastos semestrales.

FUNCIÓN: Cuidar que la imagen que proyecte la institución sea la más favorable para la misma.

ACTIVIDAD:

- Detectar las fallas internas a fin de corregirlas para que no dañen la imagen externa de la institución.

FUNCIÓN: Analizar, Revisar y redefinir en su caso los elementos de imagen corporativa que sustentan la identidad de la institución.

ACTIVIDAD: ACTIVIDADES:

- Cuidar que el personal venga de manera presentable usando los uniformes de la institución, que su trato a los clientes sea amable y eficiente así como supervisar que el mantenimiento de las instalaciones sea el adecuado.

ACTIVIDAD:

4.2.3. ÁREA DE PROMOCIÓN, PUBLICIDAD Y DISEÑO

La promoción y publicidad son considerados actualmente como factores de primera importancia dentro de cualquier empresa o institución, ya que de esta forma se puede llegar principalmente al mercado potencial, y seguir manteniendo el mercado actual.

Realizar guiones para spots y videos promocionales

Podríamos definir la publicidad como la función que consiste en dar a conocer en forma masiva, al público en general (clientes potenciales y actuales), las características de los productos y/o servicios de la organización o institución, a través de medios masivos de comunicación, como radio, televisión, prensa, etc., para desarrollar la conveniencia de su consumo o uso, con el fin específico de incrementar ventas.

prensa, etc.) para dar a conocer los servicios que ofrece la institución.

La publicidad es una actividad comercial. Constituye un elemento del proceso de mercadeo que, a su vez, es un componente principal de la estructura comercial de la empresa o institución. Como todos los elementos comerciales de una empresa, la publicidad requiere una gerencia competente y una administración eficaz.

En el campo del diseño y la publicidad, las necesidades de creatividad tienen una importancia extraordinaria, y la adquisición de personal creativo es esencial. Los requisitos de "inteligencia" son muchos y variados, y entre ellos debe incluirse el análisis y comprensión de la demanda, los medios, la conducta de los consumidores, las técnicas de comunicación, etc.

Realizar los costos de todos los elementos que se necesitará para llevar a cabo la campaña publicitaria promocional.

FUNCIONES Y ACTIVIDADES:

FUNCIÓN: Realizar estudios de mercado, para los distintos servicios que ofrece la institución.

ACTIVIDAD:

- Hacer y aplicar encuestas a un determinado grupo de alumnos y maestros que formen parte de esta Universidad.

FUNCIÓN: Crear, diseñar y evaluar campañas publicitarias.

ACTIVIDADES:

- Realizar guiones para spots y videos promocionales
- Elaborar spots de radio y televisión.
- Diseñar medios impresos como: carteles, trípticos, volantes, etc.
- Elaborar carteles para difundir eventos dentro de la institución.

FUNCIÓN: Programar la utilización de los medios de comunicación (radio, televisión, prensa, etc.) para dar a conocer los servicios que ofrece la institución.

ACTIVIDAD:

- Seleccionar y contratar los medios más eficaces.

FUNCIÓN: Elaborar y presentar la campaña promocional publicitaria anual.

ACTIVIDAD: ACTIVIDADES:

- Gestionar ante directivos y miembros del patronato su autorización.

FUNCIÓN: Elaborar el presupuesto de operación

ACTIVIDAD:

- Obtener los costos de todos los elementos que se necesitan para llevar a cabo la campaña publicitaria promocional.

4.2.4. ÁREA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Esta área se encargará de investigar y conocer las debilidades y deficiencias que existan dentro del personal ya sea directivo, docente o administrativo, y de esta manera poder proponer programas específicos de capacitación que inicien desde la detección de necesidades y puedan subsanar dichas necesidades o deficiencias para lograr de esta forma un mejor desempeño y así elevar el nivel tanto académico como administrativo de la Universidad.

El desarrollo organizacional es una estrategia singular para mejorar la organización que trata de las personas y las organizaciones, y de las personas en las organizaciones y de como funcionan.

El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos, utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción.

FUNCIONES Y ACTIVIDADES:

FUNCIÓN: Planear, ejecutar y evaluar programas de calidad en el servicio y procesos de mejora continua.

ACTIVIDAD: Elaborar planes de carrera y vida para el personal

ACTIVIDAD: Proponer cursos de capacitación.

FUNCIÓN: Desarrollar programas conjuntos con el área de recursos humanos para reclutamiento, selección, desarrollo y evaluación del personal, etc.

FUNCIÓN: Diseñar, ejecutar y evaluar programas de incentivos para los profesores, personal administrativo, etc., en coordinación con el departamento de personal.

ACTIVIDAD: Elaborar el presupuesto de operación.

ACTIVIDAD: Hacer una lista de los posibles incentivos que más convengan al personal de la institución.

FUNCIÓN: Favorecer un clima laboral adecuado mejorando el funcionamiento de los individuos, los equipos y la organización total.

ACTIVIDAD:

- Vigilar que las instalaciones cuenten con el equipo necesario para laborar de manera óptima y eficiente.

FUNCIÓN: Proporcionar información permanente a los directivos de la institución sobre lo que se dice en medios sobre educación y particularmente del sector universitario.

ACTIVIDAD:

- Leer diariamente los principales periódicos estatales y nacionales y capturar toda la información referente a la educación.

FUNCIÓN: Diseñar programas de inducción y vinculación con otras instituciones.

ACTIVIDAD:

- Organizar juntas y desayunos de trabajo para mantener y estrechar lazos con otras instituciones.

FUNCIÓN: Elaborar planes de carrera y vida para el personal.

ACTIVIDAD:

- Hacer cuadros de reemplazo.

FUNCIÓN: Desarrollar programas conjuntos, con el área de recursos humanos para reclutamiento, selección, desarrollo y evaluación del personal, etc.

ACTIVIDAD:

Proponer el perfil de la persona adecuada para cada una de las áreas, en esta ciudad. Así mismo, esta área se encargará de organizar intercambios culturales y

FUNCIÓN: Elaborar el presupuesto de operación.

ACTIVIDAD: Hacer una lista de gastos semestrales.

4.2.5. **ÁREA DE DIFUSIÓN CULTURAL**

Las culturas del mundo son sistemas de hábitos colectivos. Las diferencias observables entre ellas son el producto acumulativo del aprendizaje masivo bajo diversas condiciones sociales y geográficas. La cultura se aprende precisamente por medio del mismo mecanismo implicado en la formación de todo hábito.

Una cultura consta de hábitos que son compartidos por los miembros de una sociedad ya sea esta una tribu primitiva o una nación civilizada. La participación social de los hábitos tiene causas diversas. El hecho de que las situaciones en las que se adquieren los hábitos son similares para muchos individuos. Así cada generación inculca a la siguiente, por medio de la educación, los hábitos culturales que ha encontrado satisfactorios y adaptables. Los miembros de cualquier sociedad ejercen mutua presión entre ellos mismos, a través de medios formales e informales de control social, para conformarse a normas de conducta que son consideradas correctas y apropiadas. Los hábitos que son compartidos de diversos modos dentro de una sociedad, y que constituyen su cultura, se les puede llamar respectivamente, "costumbres" e "ideas colectivas"¹⁵. Y son de estos hábitos, costumbres e ideas colectivas de las que habrá de valerse el encargado del Área de Difusión Cultural para motivar a los estudiantes y profesores para que participen en el diseño y ejecución de eventos culturales, por lo que se encargara de propiciar la organización, programar y dar a conocer con anticipación a toda la

¹⁵ SHAPIRO, Harry L. "Hombre, Cultura y Sociedad", Fondo de Cultura Económica, México 1985, p.p. 348-350.

comunidad universitaria aquellos eventos que se lleven a cabo, así como también, de hacer llegar la información de muestras culturales de interés que se estén presentando en esta ciudad. Así mismo, esta área se encargara de organizar intercambios culturales y académicos con el extranjero, en coordinación con las áreas técnicas, ya sea de alumnos que vengan a la Universidad o que estudiantes de la UNLA vayan a otra nacional o del extranjero.

FUNCIÓN: Elaborar el presupuesto de operación.

ACTIVIDAD: Principalmente deberá de propiciar el gusto por las artes tales como la música, pintura, literatura etc. Que hoy por hoy creemos que siguen siendo bases culturales universales que permitan al hombre crear y recrear sus talentos y habilidades naturales.

FUNCIÓN: Fomentar la asistencia de los jóvenes estudiantes a eventos culturales,

FUNCIONES Y ACTIVIDADES: y necesidades.

ACTIVIDAD:

FUNCIÓN: Colaborar en actividades extracurriculares. estudiantil.

ACTIVIDAD:

4.3. **RECURSOS HUMANOS:** Planear visitas a sitios culturales, organización de exposiciones, conciertos, simposios etc.

FUNCIÓN: Diseñar y llevar a cabo eventos sociales y culturales.

ACTIVIDADES:

- Evaluar si los eventos culturales realizados han sido de interés para la comunidad estudiantil.
- Propiciar la participación de la Comunidad Universitaria en los eventos que se lleven a cabo.
- Detectar intereses culturales de la Comunidad Universitaria.

FUNCIÓN: Planear y llevar a cabo intercambios académicos y culturales con Instituciones en el extranjero, en coordinación con las áreas técnicas.

ACTIVIDAD:

- Seleccionar y establecer contacto con universidades extranjeras propiciando un intercambio cultural y académico con las mismas.

FUNCIÓN: Establecer intercambios culturales con otras Instituciones académicas y empresariales.

ACTIVIDAD:

Organizar eventos académicos y culturales junto con otras empresas o instituciones educativas.

FUNCIÓN: Elaborar el presupuesto de operación.

ACTIVIDAD:

Hacer una lista de las necesidades de dicha área.

FUNCIÓN: Fomentar la asistencia de los jóvenes estudiantes a eventos culturales, detectando sus gustos y necesidades.

ACTIVIDAD:

- Diseñar y aplicar encuestas a la comunidad estudiantil.

4.3. RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS, TECNOLÓGICOS Y MATERIALES.

De acuerdo a las principales necesidades del Departamento de Comunicación de la UNLA, inicialmente contaría con los siguientes recursos:

RECURSOS HUMANOS:

En lo que se refiere a recursos humanos, debido a que el Departamento de Comunicación contará con una jefatura y cuatro áreas, cada una de ellas tendrá un encargado quien dependerá directamente del Jefe de dicho departamento quien se encargará de vigilar que las áreas cumplan con sus funciones de manera eficaz y adecuada. Sin embargo, se puede iniciar con dos personas, desde luego conocedoras de este ámbito para que puedan cubrir adecuadamente todas las necesidades del departamento. En este caso una persona tendría a su cargo las áreas de Promoción,

Publicidad y Diseño, así como Desarrollo Organizacional y la otra estaría encargada de las áreas de Relaciones Públicas e Imagen Corporativa y Difusión Cultural.

PRESUPUESTO DE OPERACION (ESTIMADO)

1996-1997

RECURSOS MATERIALES:

CONCEPTO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
SUBSIDIO SALARIOS	1770	1770	1770	1770	1770	1770	1770	1770	1770	1770	1770	1770
Una oficina con las siguientes dimensiones: 25 m ²	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
4 Escritorios	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
1 escritorio	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
12 sillas	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
papelería	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
CAPACIDADES DE SERVICIOS Y OBRERÍA	100							100				

RECURSOS TECNOLÓGICOS:

Computadora e impresora												
periféricos												
teléfono	100											
fax	100											
scanner	100											
paquetería: software para diseño y textos.												

LEYENDA DE SIMBOLOS	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Equipos tecnológicos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Materiales y suministros	100											100
Salarios	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
TOTAL	2000	1900	1700	1500	1300	1100	900	700	500	300	100	200

** El costo de este renglón se considera en el presupuesto general de la institución.

(1) Incluye 2 computadoras 486 con equipo de CD, dos impresoras, 1 scanner.

(2) Incluye software de procesador de palabras, diseño y comunicación.

* Se estima un incremento salarial del 10%.

** Incluye un monto que puede ser aplicado en cualquier renglón.

RECURSOS FINANCIEROS:

El presupuesto estimado de operación lo tenemos en el siguiente cuadro:

DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN PRESUPUESTO DE OPERACIÓN (ESTIMADO)

1996-1997

CONCEPTOS	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
SUELDOS Y SALARIOS	16100	16100	16100	32200	17710*	17710	17710	17710	17710	17710	17710	17710
Jefe depto.	5000	5000	5000	10000	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500
Área 1	3500	3500	3500	7000	3850	3850	3850	3850	3850	3850	3850	3850
Área 2	3500	3500	3500	7000	3850	3850	3850	3850	3850	3850	3850	3850
(2) analistas 1250 c/u	2500	2500	2500	5000	2750	2750	2750	2750	2750	2750	2750	2750
Secretaria	1600	1600	1600	3200	1760	1760	1760	1760	1760	1760	1760	17600
CAPACITACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO	5000							5000				
- Cursos de capacitación 2 cursos p/cada área	3000							3000				
- Participación en congresos y conferencias	2000							2000				
MOBILIARIO Y EQUIPO	37000											
- Equipo de cómputo (1)	25000											
- Mobiliario	6000											
- Programas de cómputo (2)	4000											
- Instalación y decoración	2000											
GASTOS DE OPERACIÓN	2500	1500	1500	1500	1500	2500	1500	1500	1500	1500	1500	2500
Papelería y consumibles	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Servicios y mantenimiento (***)												
Viáticos para el personal	1000					1000						1000
Otros (**)	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
TOTAL	60600	17600	17600	33700	19210	20210	19210	19210	19210	19210	19210	20210

*** El costo de este renglón se considera en el presupuesto general de la institución.

(1) Incluye 2 computadoras 486 con equipo de CD, dos impresoras, 1 scanner.

(2) Incluye software de procesador de palabras, diseño y comunicación.

* Se estima un incremento salarial del 10%

** Incluye un monto que puede ser aplicado en cualquier renglón.

CONCLUSIÓN

Nuestro país no está exento de los cambios económicos, políticos y empresariales que se están desarrollando en el mundo, es por esto que actualmente se está exigiendo una mayor y mejor organización en todos y cada uno de los departamentos que conforman una empresa o institución.

Sin embargo, encontramos que aún existe cierta resistencia por las empresas u organizaciones para crear un departamento que se encargue de los servicios de comunicación e información dentro y fuera de la misma.

Por lo anterior propusimos la creación del Departamento de Comunicación dentro de la Universidad Latina de América ya que reafirmamos la importancia de la Comunicación dentro de cualquier empresa y su misión de promover la participación de los individuos integrados en ella, hacerlos conscientes de su papel y de ese modo propiciar el buen funcionamiento y desarrollo de la misma, lo que ayuda entre otras cosas a mejorar la calidad de los servicios .

Uno de los aspectos que tratamos dentro de este trabajo fue lo que se refiere a la educación superior privada y encontramos que la educación en general necesita tener mayor relación con la comunicación organizacional, combinando las áreas de administración y de comunicación con áreas académicas, para de esta forma poder lograr más fácilmente objetivos académicos e institucionales.

Por lo tanto nuestro trabajo de tesis va encaminado a la creación de un departamento de comunicación, precisamente en una institución educativa, mismo que está formado por cuatro áreas en las que identificamos una relación muy estrecha con la comunicación.

Una de estas áreas es la de relaciones públicas, en donde encontramos que la comunicación organizacional esta orientada a satisfacer las necesidades de información y dar respuesta a los públicos tanto internos como externos de la institución. La imagen corporativa, que nos va a ayudar a proyectar la institución hacia el exterior. El área de promoción, publicidad y diseño, en donde por medio de la comunicación se darán a conocer en forma masiva, las características de los servicios de la institución, así como su promoción y difusión. Uno de los propósitos fundamentales del desarrollo organizacional es mejorar la conducta grupal y organizacional para de esta forma lograr la efectividad de las organizaciones y por lo tanto constatamos que la comunicación es parte importante dentro de este proceso ya que la modificación de la conducta se vincula con los procesos de comunicación tanto internos como externos. El área de difusión cultural donde pudimos apreciar que gracias a la comunicación se podrán propagar los conocimientos y la cultura a todos los miembros de la institución.

Podemos decir que existen suficientes elementos teóricos que sirvieron de apoyo para mejorar y fortalecer este trabajo, ya que la comunicación es un elemento que se maneja dentro de varias disciplinas.

De este proyecto de tesis podemos concluir que el Departamento de Comunicación dentro de la Universidad Latina de América, vendrá a fortalecer todas las áreas y departamentos que la integran y facilitará las relaciones formales e informales. Además constituirá una área de apoyo al cumplimiento de los objetivos académicos, objetivos de servicio, difusión y fortalecimiento organizacional que tiene la Institución contempladas, así como la proyección institucional en el medio ambiente donde se desarrolla.

Por otro lado, cualquier institución educativa que requiera reforzar los sistemas de comunicación e información, podrá incorporar este departamento dentro de su organización, con la adaptación y aplicación particular de las herramientas mencionadas a lo largo del trabajo.

Comunicación Social y Desarrollo

UNAM

México, 1975.

BERLO, David K.

El Proceso de la Comunicación

Editorial El Ateneo S.A. de C.V.

México 1989.

SCHEIN, Edgar H.

Psicología de la Organización

Editorial Prentice/Hall Internacional

México, 1982.

PEREDO, Roberto

Introducción al estudio de la Comunicación

Ediciones de Comunicación S.A. de C.V.

México, 1986.

FERRER, Eulalio

La Publicidad. Textos y Conceptos

Editorial Trillas.

México, 1990.

GOLDHABER, Geral M.

Comunicación Organizacional

Logos Consorcio Editorial

México, 1979.

MENÉNDEZ, Antonio Carlos
Comunicación Social y Desarrollo
UNAM
México, 1975.

MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto y Abraham Nosnik
Comunicación Organizacional Práctica
Editorial Trillas
México, 1988

FERRER, Estelita
CARLZON Jan
El Momento de la Verdad
Ediciones Díaz de Santos, S.A.
Madrid, España, 1991

Integración y Comunicación Colectiva
BONILLA Gutiérrez, Carlos
La Comunicación: Función básica de las relaciones públicas
Editorial Trillas
México, 1988

Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza
BERNHARD, Badura
Sociología de la Comunicación
Editorial Ariel
Barcelona España 1979.

ANUIES
BELTRAN, Luis Ramiro y Fox de Cardosa Elizabeth
Comunicación Dormida
Editorial Nueva Imagen, 1980.

Dirección de Investigación y Posgrado UIA
Producción Gráfica y Comunicación S.A. de C.V.
México 1991.

CASTILLA DEL PINO, Carlos

La Incomunicación

Ediciones Península

Barcelona, España 1980

Cuadernos de Comunicación

Comunicología Aplicada de México S.A.

México D.F. 1975-1980.

FERRER, Eulalio

El Lenguaje de la Publicidad en México

Editorial Eufesa

México 1976.

Integración y Comunicación Colectiva

Folia Universitaria

Guadalajara, Jal. México 1979.

Revista de la Educación Superior

Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior (ANUIES)

México, 1985.

Revista de La Educación Superior

ANUIES

México 1989.

Revista Umbral XXI

Dirección de Investigación y Posgrado UIA

Producción Gráfica y Comunicación S.A. de C.V.

México 1994.

REYES PONCE, Agustín

Administración de Empresas. Teoría y práctica

Editorial LIMUSA

México, 1985

SHAPIRO, Harry L.

Hombre, Cultura y Sociedad

Fondo de Cultura Económica

México, 1985

CHAVES, Norberto.

La imagen corporativa:

Teoría y metodología de

la identificación institucional.

Editorial Gustavo Gili.

Barcelona, 1990.

p.p. 28-34.