

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

***Diagnóstico interno de la imagen de la Universidad Vasco
de Quiroga***

Autor: Francisco Javier Pérez Rodríguez

**Tesis presentada para obtener el título de:
Maestro en Comunicación con
Terminal en administración de la imagen institucional**

**Nombre del asesor:
Lilia Patricia López 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.





UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
COORDINACIÓN DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN

“DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA IMAGEN DE LA UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA”

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN COMUNICACIÓN
CON TERMINAL EN ADMINISTRACIÓN
DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL

PRESENTA
FRANCISCO JAVIER PÉREZ RODRÍGUEZ

ASESOR
M.A LILIA PATRICIA LÓPEZ VÁZQUEZ

MORELIA, MICH., AGOSTO DE 2005

CON RECONOCIMIENTO
DE VALIDEZ OFICIAL DE
ESTUDIOS DE LA SECRETARÍA
DE EDUCACIÓN EN EL ESTADO
CLAVE: 16PU0061A

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. ENTORNO Y SOCIEDAD.....	9
1. La sociedad y su organización.....	10
1. 1. Morelia, ciudad universitaria.....	11
1. 2. Universidad Vasco de Quiroga.....	11
1.1.1. Antecedentes de su fundación y breve historia.....	12
1.1.2. ¿Por qué Vasco de Quiroga?.....	13
1.1.3. Misión y visión.....	14
1.1.4. Los valores que sustentan la misión.....	18
1.1.5. El Departamento de Difusión e Imagen Universitaria.....	25
1.1.6. Fuerzas impulsoras para fortalecer la imagen.....	26
CAPÍTULO 2. LA ADMINISTRACIÓN.....	29
2. Las teorías de las Escuelas en la Administración.....	30
2.1 Enfoque clásico.....	32
2.2 Enfoque humanista.....	32
2.3 Enfoque estructuralista.....	32
2.4 Enfoque neoclásico.....	32
2.5 Enfoque conductista.....	33
2.6 Enfoque cuantitativo.....	33
2.7 Enfoque de sistemas.....	34
2.8 El proceso administrativo en las organizaciones.....	34
CAPÍTULO 3. LA IMAGEN.....	43
3. La imagen.....	44
3.1. Significados y significantes de la imagen.....	44
3.2. Función de la imagen.....	47
3.3. Objetivos de la imagen.....	51
3.4. Las primeras reglas de la imagen.....	51
3.5. Las garantías de la imagen.....	51

3.6.	La imagen desde la Teoría de la Comunicación.....	52
3.7.	Los estímulos.....	54
3.8.	Axiomas de la Imagen.....	54
3.9.	El modelo estratégico de la imagen.....	59
3.10.	Premisas fundamentales para el mantenimiento de la imagen...	64
CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA IMAGEN DE LA UVAQ...		67
4.	Exposición del diagnóstico interno de la imagen en la UVAQ.....	68
4.1	Resultados.....	70
CAPÍTULO 5. PROPUESTAS.....		117
CONCLUSIONES.....		128
BIBLIOGRAFÍA.....		134
ANEXOS.....		137

Tema

Diagnóstico interno de la imagen de la Universidad Vasco de Quiroga.

Introducción

Al iniciar el nuevo milenio las organizaciones que prestan servicios u ofrecen productos se han hecho más conscientes de la importancia que tienen algunos términos y conceptos como la calidad, el buen trato y la oportunidad del servicio, entre otros. En particular en nuestro país son cada vez más las empresas que han adoptado esta nueva cultura organizacional como una forma de mejorar y hacerse de nuevos clientes.

Sin embargo aún quedan muchas organizaciones que no se han sumado a esta cultura, ni están considerando el manejo de la imagen como estrategia sustancial para la presencia de su producto, servicio o marca, no sólo hacia fuera, sino también al interior para obtener resultados.

“Sin personal identificado con la empresa y poco motivado para comprometerse con sus tareas, no será posible lograrlo”¹, señala Gerardo Garza; “la regla inmutable de la imagen nos indica: que si uno está bien por dentro, estará bien por fuera”², explica Oscar Smith en este contexto.

El manejo de la imagen debe entenderse y atenderse en la totalidad de la organización, no como una panacea o vitrina de maquillaje al presentarse ante sus clientes. En este sentido, diversos autores subrayan que la construcción de la imagen implica congruencia entre el decir y el hacer, entre lo que la gente percibe y lo que la organización es en esencia; que su misión, sus valores, sus objetivos, su visión, se vea reflejada en su realidad y que se entienda y se adopte por sus

¹ GARZA Treviño, Gerardo. *Administración Contemporánea*. Ed. Mc Graw Hill, 2001. p. 204

² SMITH, Oscar. *Marketing de imagen*, p. 215

propios colaboradores, integrantes, trabajadores, para que compartan esa línea de ser y hacer, y que finalmente así se perciba por los propios clientes.

Este trabajo centró su atención en el conocimiento de la administración de la imagen como elemento sustancial de una nueva cultura que lleve a las organizaciones a una mayor competitividad. Para ello, en una primera parte, se tomó como objeto de estudio a la Universidad Vasco de Quiroga para conocer el manejo de su imagen institucional como organización y sus fuerzas impulsoras; enseguida se vio la raíz y evolución de la administración hacia una cultura de la calidad; en la tercera parte de este marco teórico, se analizó lo que es la imagen de una empresa, con sus características, funciones y objetivos.

En esta organización educativa se realizó un diagnóstico y evaluación de la imagen interna entre los profesores y personal administrativo, información que se unió a otros estudios que al respecto ya se han aplicado con los alumnos³, así como la propuesta para elaborar un esquema inicial de un Manual que le permita a la UVAQ administrar su imagen hacia el interior como parte de una nueva y necesaria cultura organizacional.

Antecedentes

La creación de la Maestría en Comunicación con terminal en Administración de la Imagen Institucional vino a favorecer las acciones a favor de la propia Universidad para fortalecer su presencia en Morelia; sin embargo, aún falta mucho por hacer para que el manejo de la imagen sea parte de una cultura organizacional, una evidencia es el presupuesto asignado para las actividades de difusión e imagen universitaria, cuya cantidad ha sido la misma desde 1998 y hasta el 2003, cuando el índice inflacionario rebasó más del 25 por ciento en el país en dicho período.

³ *Informe de Labores de la Coordinación de Difusión e Imagen. UVAQ, Julio 2003. p. 43*

Estudios al respecto en otros posgrados como la Maestría en Administración que también ofrece la UVAQ, han evidenciado la necesidad de mejorar la cultura organizacional, la calidad del servicio, el ambiente laboral, o su posicionamiento al exterior. Asimismo el manejo de la imagen no había sido tema que se ocupase como investigación, al menos no se encontraron antecedentes en la institución que engloben de manera integral los tópicos anteriores, sin embargo el marco social competitivo obliga a la UVAQ tomar medidas en este sentido para que su prestigio no decaiga y su reputación continúe ocupando un lugar preponderante entre la sociedad.

Planteamiento

Este estudio es una investigación para conocer ¿cuál es la imagen que tienen los profesores y el personal administrativo respecto a su lugar de trabajo: la UVAQ, y qué factores la condicionan? ¿Qué lugar ocupa la administración de la imagen para el personal directivo de la Universidad Vasco de Quiroga? ¿Existe una cultura de la imagen en el personal directivo de la institución?

Justificación

Al llegar la Universidad Vasco de Quiroga a sus XXV años de vida y con un mercado cada vez más competitivo, particularmente en la ciudad de Morelia con la creación de distintas instituciones de educación superior a partir de los 90's, así como la apertura del Tratado de Libre Comercio (TLC) en este nivel a partir del 2005, le obliga a posicionarse en el mercado meta con una imagen que le brinde garantía al aspirante de que su inversión será bien canalizada si aquí se inscribe. De lo contrario esta globalización en materia educativa le afectará a mediano plazo, particularmente en su rubro de inscripciones.

El logro de este objetivo dependerá en parte de que esa imagen esté bien posicionada, sobre todo porque las estadísticas señalan que la gente busca a la

Universidad porque se la han recomendado, en primer lugar; en segundo, por la promoción que la institución realiza directamente en los planteles de los aspirantes⁴, y en tercero, se encuentra la publicidad que se hace en los medios de comunicación.

Existen diversos estudios que fundamentan la importancia de la imagen en una organización: la construcción de una imagen pública integral, bien definida, que evite contradicciones en el mensaje hacia el cliente y con ello obtener credibilidad y confianza. Porque no es posible concebir el desarrollo de una industria, empresa o institución si no está ligada al manejo profesional de los medios expresivos de los que se sirven para llegar al público consumidor.

El manejo de la imagen institucional es un asunto de supervivencia para las empresas en un contexto cada vez más competitivo, pues implica aspectos emocionales, como la identidad visual de la empresa, su estilo y su imagen pública, la capacidad de comunicar determinadas ideas e imágenes a destinatarios internos y externos. En este sentido Víctor Gordoa explica que toda empresa que ha cuidado su imagen profesionalmente, aún cuando esté bien posicionada, puede correr el riesgo de venirse abajo de inmediato.

De aquí que este estudio se encaminó al análisis de la imagen interna en una institución de educación superior para conocer si cumple con las garantías de la imagen que describe Oscar Smith en su texto⁵ (seguridad, credibilidad y confianza), partiendo incluso de los resultados parciales de inscripción de la UVAQ para el ciclo escolar 2003-2004⁶, que eran inferiores al año anterior y que pueden englobarse en la frase: "si una empresa está perdiendo clientes, tiene en principio, un problema de imagen"⁷.

⁴ *Informe anual de labores de la Coordinación de Difusión e Imagen Universitaria UVAQ*, Julio 2003. p. 13

⁵ SMITH, Oscar. *Op. Cit.* p. 83

⁶ *Cable UVAQ*. Medio de comunicación interno, No. 05, 01 de septiembre de 2003

⁷ *Ibidem*, p. 96

Los resultados de la investigación ayudaron a la institución a determinar la existencia de distintos factores que puedan favorecer la aplicación de un modelo estratégico de la imagen, considerando como punto de partida la percepción que tienen los profesores y, en forma análoga, hacer el cruce de información con la imagen que guarda la universidad entre el personal administrativo y directivo.

El Lic. Javier Muñoz⁸ en un artículo publicado manifiesta que en esa nueva cultura organizacional, en un futuro los estudiantes dejarían de ser estudiantes a secas, con todas las implicaciones que el término tiene en el trato hacia ellos por parte de profesores y empleados, y quizá se podrían convertir en profesionales en preparación, que con sus aportaciones económicas hace que funcione la universidad y le dan empleo a todos los que en ella trabajan, con el consiguiente cambio en el trato.

Sin embargo para que cambie ese trato también debe existir la satisfacción y el desarrollo de los clientes internos (empleados), para lo cual es “necesaria la estructuración de un sistema de administración de recursos humanos que contemple todas las funciones que éste implica”⁹.

Este diagnóstico también detectó factores restrictivos que puedan estar debilitando la imagen -con el riesgo de que se propague al exterior-; además de utilizar la información para presentar un esquema inicial de lo que sería el Manual de Administración de la Imagen interna en la UVAQ.

El estudio es totalmente viable porque se cuenta con los recursos humanos y financieros, además del diagnóstico previo en la medición de la imagen con los estudiantes que señala las debilidades que perciben en aspectos como el cuidado de las instalaciones, la calidad del servicio y la atención por parte del personal, la comunicación con sus directores o la diversidad de servicios como complemento

⁸ MUÑOZ, Javier. Revista *Presencia UVAQ*, septiembre 2003. pp. 5-12

⁹ JAUREGUI Navarrete, Roberto, et. al. *El lado humano de las organizaciones*, p. 69

en su formación¹⁰ y el documento de Planeación Estratégica que señala las fuerzas restrictivas e impulsoras de la Universidad, de las que se hablará más adelante.

Objetivo General

Conocer si existe entre los directivos de la UVAQ una cultura respecto al cuidado de la imagen y los puntos fuertes y débiles que perciben de ésta los profesores y administrativos, para fundamentar la creación de un Manual de Imagen Institucional.

Objetivos particulares

1. Identificar los factores fuertes y débiles de la imagen que perciben los profesores y trabajadores de la Universidad Vasco de Quiroga.
2. Medir la importancia que se le da a la administración de la imagen por parte del personal directivo como parte de una cultura organizacional.
3. Elaborar el esquema esencial de lo que será el Manual de la Administración de la Imagen interna para la Universidad Vasco de Quiroga.

Preguntas

1. ¿Cuál es la imagen que tienen los profesores y personal administrativo a cerca de la Universidad Vasco de Quiroga?
2. ¿Qué lugar ocupa la administración de la imagen para el personal directivo de la Universidad Vasco de Quiroga?
3. ¿Existe una cultura de la imagen en el personal directivo de la institución?

¹⁰ Informe anual de labores de la Coordinación de Difusión e Imagen Universitaria. UVAQ, Julio 2003. p. 43

Supuestos teóricos

1. En el cuidado de la imagen institucional, la cultura de la imagen entre el personal directivo es mínima
2. los profesores y administrativos perciben más factores negativos que positivos, y
3. es necesaria la creación de un Manual.

Método

Para este trabajo de investigación se utilizó el método de estudio de casos, porque puede ser empleado para una situación, una comunidad, un grupo, una institución o un individuo, que en este caso fue la UVAQ como institución.

Es un método descriptivo en el que se maneja un gran número de variables e indicadores como el hecho de que si existe o no la cultural de la imagen, los puntos fuertes, los puntos débiles y si es necesario o no el manual. Lo que también permitió ampliar el concepto de imagen institucional durante la investigación.

Como lo marca este tipo de estudios, no se partió de un problema definitivo ni de hipótesis, se intentó lograr una descripción precisa de una realidad limitada sobre una variedad de fenómenos, estructuras y procesos en los que se hacen resaltar sus características particulares. En este sentido se partió del supuesto de que un caso particular (la imagen institucional de la UVAQ) es representativo para muchos otros casos similares que hacen posible una generalización.

También se aplicó el método comparativo, que involucra la comparación de diferentes tipos de instituciones o grupos de gente para analizar y sintetizar sus diferencias, así como sus similitudes. En este caso permitirá comparar el diagnóstico que se hizo ya previamente con los alumnos y cotejarlo con los

resultados de esta investigación. Se parte del supuesto de que estas divergencias y similitudes permiten conocimientos precisos de ciertos fenómenos, instituciones, estructuras y culturas.

En el levantamiento de la información se utilizó la técnica de la encuesta entre los profesores y el personal administrativo de la Universidad Vasco de Quiroga para definir si existe una imagen positiva o negativa, qué características favorables tiene y si la consideran importante como parte de una cultura organizacional, además de inducir los resultados para fundamentar la creación de un Manual de Administración de la Imagen de la UVAQ.

El muestreo fue probabilístico, de los 226 empleados en nómina en la Universidad (entre administrativos, directivos y docentes), se aplicaron encuestas a 102 personas, lo que implicó un 45% de la población con una confiabilidad del 92.5%

CAPITULO I

Entorno y sociedad

*“...que la empresa no sólo haga cosas con los hombres,
sino que haga hombres con las cosas”.*

Andrés Restrepo

Para el año 2020 se pronostican cifras en la población nacional de 119.7 a 130.5 millones de personas, con una reducción en la tasa de natalidad y mortalidad y una mayor esperanza de vida, traducida en un envejecimiento de la población en donde 1 de cada 4 mexicanos tendrá entre 35 y 54 años, y una de cada 3 será mayor de 35 años. Esta evolución demográfica traerá consecuencias en las esferas social, política, económica y sobre todo en la educación superior.

A nivel nacional la captación¹¹ de alumnos egresados del nivel secundaria fue del 93.3% en el ciclo 2000-2001; es decir, 1.44 millones de estudiantes para el bachillerato tecnológico bivalente.

En México, la educación de carácter propedéutico es la que concentró un mayor número de matrícula en el ciclo 2000-2001, pues atendió a 1.76 millones de alumnos. La educación técnica profesional registró un decremento del 4.6%.

Mientras el gasto nacional en educación en el sector público aumentó 10.69 veces de 1990 al 2000, el gasto nacional en educación en el sector privado aumentó 25 veces del año 1990 al 2000, síntoma inequívoco del interés de las instituciones particulares por fortalecer la atención y la demanda educativa en el país.

El sistema de educación superior en el ámbito nacional está conformado por 1,500 instituciones a nivel nacional. En el estado suman ya 46 escuelas de licenciatura y 26 de posgrado. En el país la matrícula ha experimentado un crecimiento notable, en el ciclo escolar 2000-2001 la matrícula alcanzó 2 millones 197 mil 702 estudiantes, distribuida de la siguiente manera:

81.3% en licenciatura

9.8% educación normal

6.3% en posgrado

2.6% en técnico superior universitario

¹¹ *Taller de planeación estratégica*, UVAQ. Morelia. Mich., 16 de julio 2003. P. 7

Sin embargo, haciendo un comparativo, es preciso señalar que los países europeos matriculan alrededor del 50 por ciento de los jóvenes, mientras que en Estados Unidos y Canadá el porcentaje es mayor. En México, cerca del 17 por ciento llegan a las universidades y tecnológicos, esto es aproximadamente un millón 700 mil estudiantes. A la educación media superior asisten alrededor de 2 millones 800 mil estudiantes¹², un mercado significativo, aunque reducido, para la educación privada que debe moverse en ese terreno de posicionamiento.

El autor citado también explica que si México quiere competir en este mundo globalizado, deberá al menos triplicar la matrícula a nivel superior, lo que implicaría tener a 5 millones de jóvenes estudiando, algo que le llevaría al país de 15 a 20 años.

Asimismo puntualiza que el crecimiento de la matrícula de educación superior a nivel mundial pasó de 13 millones de estudiantes en 1960, a 82 millones en 1995 y para el año 2000 alcanzó los 85 millones de estudiantes en las distintas modalidades de la educación terciaria. Asimismo, en México, en 1999 el sistema de educación superior lo conformaban mil 250 instituciones centrales –si se consideran las unidades desconcentradas, el número asciende a mil 253-, que ofrecen programas escolarizados: 515 públicas y 735 particulares.

1.1 Morelia, ciudad universitaria

El sistema público en la entidad atiende el 68% de la matrícula total, las instituciones privadas el 32% restante. En posgrado las instituciones públicas atienden al 59.4% y las privadas a un 40.6%. En Michoacán en licenciatura la tasa de absorción es del 84.7%, es decir, de cada 10 alumnos que egresan de bachillerato, 8 ingresan a licenciatura.

¹² HERNANDEZ D., Miguel. Revista *Certeza Económica*, Año 2001, No. 45 p. 24

En el estado la variación porcentual de matrícula en el nivel superior fue del 26% para licenciatura y 71% para posgrado, de 1997 al 2000. En la UVAQ la variación porcentual para este período fue del 52% en licenciatura y 76% en posgrado.

La UVAQ ocupa el primer lugar entre las universidades particulares en Morelia al captar el 38% de matrícula en licenciatura y el 69% de matrícula en posgrado. La UNLA ocupa el segundo lugar al captar el 29% de matrícula, con tan solo 10 años en el mercado, lo cual indica su posicionamiento.

Se pronostica un aumento del 9.5% respecto a la matrícula anterior de licenciatura, con ello la UVAQ estaría captando el 3.32% de matrícula en el estado, es decir, apenas el 0.2% más que el ciclo pasado. En otras palabras el posicionamiento en el mercado es más lento y menor en proporción al mercado ganado en años anteriores. Una causa asignable es la apertura de más universidades privadas y las estrategias de mercadotecnia que estas emplean.

1.2 La Universidad Vasco de Quiroga

Al ser la primera universidad particular instalada en la ciudad de Morelia, la UVAQ se convirtió rápidamente en una opción para muchas familias michoacanas, particularmente por las razones que motivaron su surgimiento:

1.2.1 Antecedentes

- nace con el objetivo de responder a las necesidades que nuestro Estado tenía, y con ello:
- diversificar sus opciones educativas en el nivel superior
- e impedir la desintegración familiar propiciada por la emigración de jóvenes bachilleres a otras entidades en su afán por recibir una preparación de calidad.

Fundación

Fue fundada en enero de 1979 en Morelia, Michoacán por un grupo de michoacanos que creyeron en la realidad de una utopía... la de Don Vasco de Quiroga.

Definición Institucional

La Universidad Vasco de Quiroga se define¹³ como una institución de inspiración cristiana y orientación católica al estilo de Don Vasco de Quiroga, con el compromiso de formar personas integrales que busquen siempre el servicio a la gente que menos tiene, menos puede o menos sabe y que ofrece sus servicios con alta calidad a precios accesibles.

1.2.2 Don Vasco de Quiroga

Los retos propios de nuestras circunstancias históricas requieren que mantengamos la vista en el origen espiritual de nuestra institución, la cual encuentra su fundamento en la persona de Don Vasco de Quiroga y en los valores que encarnó, ya que como seglar y Obispo se entregó en cuerpo y alma a la búsqueda de la plenitud del ser humano y al mejoramiento de las estructuras sociales. Desplegó una labor de promoción humana integral, centrada en los principios cristianos, supo crear las condiciones para que la persona, en un ambiente propicio, lograra perfeccionar sus capacidades individuales a través del trabajo honesto, creativo y organizado, visto como un medio de dignificación humana y no de explotación. Todo ello se proyectó en una profunda transformación social, creando nuevas formas de convivencia donde se reconocieron las virtudes propias de los grupos y se promovió un desarrollo pacífico y armónico. Precisamente inspirados en esta labor, queremos animar nuestra obra.

¹³ Documento de planeación estratégica. UVAQ, 2003.

1.2.3 Misión, Visión

Formar personas integralmente, inspirados en el humanismo católico de Don Vasco de Quiroga para que sean agentes de cambio en beneficio de la sociedad.

Formar. Que la UVAQ no se limita a la instrucción y la transmisión de información o a la adquisición de ciertas habilidades, ni a lograr solamente una excelencia académica, va más allá: pretende favorecer el desarrollo completo del ser humano a partir de un conjunto de valores humanos y cristianos.

Persona: La UVAQ considera a cada persona como un ser humano completo (desde lo espiritual a lo corpóreo), que posee una dignidad superior entre los seres terrenales por estar creado a imagen y semejanza de Dios.

Integralmente: Componer un todo con sus partes; el desarrollo armónico de todos los elementos que constituyen al ser humano: cuerpo, sensibilidad, afectividad, inteligencia, voluntad, sociabilidad, para que el resultado sea un todo: el ser humano completo y trascendente.

Inspiración Católica de Don Vasco de Quiroga: Contempla a todo el personal como formador y educador. En cierto sentido el educador se constituye en apóstol y necesita un estímulo trascendente. Ese estímulo es la doctrina cristiana vivida al estilo de Don Vasco de Quiroga.

Agentes de Cambio en Beneficio de la Sociedad: Disposición para facilitar la modificación del medio, proponer y adaptarse a las nuevas exigencias del entorno, siempre con un enfoque de servicio, proactivo y de bien común.

Visión

La Universidad Vasco de Quiroga es promotora de la educación, el estudio, la investigación y difusión de la cultura, del saber, con el compromiso de ir a la sociedad, inspirados en el humanismo católico de Don Vasco de Quiroga. Tiene una estructura sólida, prestigiada y reconocida en la sociedad de la región centro occidente del país. Es una Institución empeñada en “..el esfuerzo común por construir la civilización del amor, fundada en los valores universales de la paz, de la solidaridad, de la justicia y de la libertad.”¹⁴, que coadyuva en la transición y vertebración social, forma con ideales firmes y principios básicos acerca del Hombre, la Sociedad, la Cultura y la Universidad, en donde se descubren y perfeccionan las capacidades individuales, sustentados en Valores Universales asumidos por la institución.

Nuestra Universidad recopila, produce y proyecta conocimientos, ya que consideramos esencial para la comunidad universitaria tener la actitud de incrementar, purificar y proyectar hacia nuevas realizaciones la cultura. “La síntesis entre cultura y fe no es sólo una exigencia de la cultura, sino también de la fe. Una fe que no se hace cultura es una fe que no es plenamente acogida, enteramente pensada o fielmente vivida”.¹⁵

La Universidad Vasco de Quiroga es una de las mejores opciones en la Formación Integral de las personas aspirantes al nivel medio superior y superior, toda vez que en ella los alumnos se forman, descubren y clarifican su vocación para ser “... fieles laicos -que- gozan de una legítima autonomía para ejercer su vocación

¹⁴ Discurso de S.S. Juan Pablo II a la Quincuagésima Asamblea General de las Naciones Unidas. *Nueva York, 5 de octubre de 1995. n.17, 18*

¹⁵ Juan Pablo II, Carta autógrafa instituyendo el Consejo Pontificio de la Cultura, 20 de mayo de 1982. en AAS, T. 74 1983, 683-688.

apostólica específica”¹⁶ con el compromiso que implica el cumplimiento de las vocaciones personales.

El egresado de la Universidad Vasco de Quiroga, se distingue por ser fiel a su vocación y se caracteriza por poseer valores, conocimientos y habilidades que lo hacen ser competitivo en su profesión y asume su deber social y humano, fundamentado en la fe católica e inspirado en el compromiso evangélico con “...los valores religiosos y éticos propios de una visión cristiana del hombre”¹⁷, comprometido con la verdad, sensible al arte y la belleza, reflexivo y emprendedor en el cuidado del medio ambiente.

Nuestros egresados por su testimonio de formación integral en su desempeño profesional, son requeridos por la sociedad y acertadamente ocupan puestos estratégicos vinculados al desarrollo social, humano, económico, tecnológico y político del país. Mantenemos un estrecho vínculo con ellos, quienes participan activamente en el desarrollo y vida de la universidad.

La investigación se fortalece con el desarrollo de proyectos en sus diferentes categorías (básica o aplicada, institucional, educativa y desarrollo de habilidades),¹⁸ asimismo se tienen equipos de investigadores quienes generan conocimiento en el nivel institucional y en investigación educativa. La publicación del conocimiento y la cultura se intensifica alcanzando una difusión e identificación hacia dentro y fuera de la Universidad con reconocimiento nacional e internacional.

¹⁶ Presencia de la Iglesia en la Universidad y la Cultura Universitaria. Congregación para la Educación Católica. Consejo Pontificio para los Laicos. Consejo Pontificio de la Cultura. Ciudad del Vaticano, mayo 22 de 1994 n.º 10.

¹⁷ Presencia de la Iglesia en la Universidad y la Cultura Universitaria. Congregación para la Educación Católica. Consejo Pontificio para los Laicos. Consejo Pontificio de la Cultura. Ciudad del Vaticano, mayo 22 de 1994 n.º II, 2.

¹⁸ Criterios de acreditación. Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior. Segunda versión, aprobada por la XLI Asamblea General Ordinaria, 26 de abril de 2002, Oaxaca. Oax.

La UVAQ se proyecta socialmente mediante una participación activa de la comunidad universitaria quien se vincula con programas de servicio social, servicios académicos, prácticas profesionales, convenios e intercambios con: organismos sociales, instituciones oficiales, universidades nacionales y extranjeras; actividades que permiten hacer realidad el compromiso de ir a la sociedad y contribuir al Bien Común, al estilo de Don Vasco de Quiroga.

La excelencia del servicio educativo está sustentada principalmente en la persona del docente. “La docencia es una actividad de extraordinario peso moral, una de las más altas y creativas del hombre: el docente, en efecto, no escribe sobre materia inerte, sino sobre el alma misma de los hombres.”¹⁹ Se actualiza en la teoría y práctica de su disciplina, tiene amplias habilidades pedagógicas y capacidad de integrar la docencia con la investigación. Muestra con alegría y testimonio de vida, una profunda vocación humana y académica, lo que lo distingue como formador, con capacidad de trabajar en equipo, integrado en academias, donde se coordinan eficazmente, en un ambiente multidisciplinario para el estudio de problemas académicos y desarrollo de proyectos.

En el quehacer cotidiano se observa una organización integrada, identificada y comprometida con la Misión de la Universidad, el personal docente y administrativo se caracteriza por formar un verdadero equipo de trabajo, tienen un claro conocimiento de sus funciones y objetivos, están identificados y comprometidos con el quehacer universitario, asumiendo siempre una amplia vocación de servicio, con eficiencia, eficacia y oportuna comunicación entre los diferentes planteles, áreas y departamentos que la integran.

Nuestra estructura organizacional es clara, operativa y flexible para dar respuesta oportuna a las diversas necesidades de aquellos a quienes nos debemos: comunidad universitaria y sociedad en general. Tenemos procesos administrativos

¹⁹ La Escuela Católica en el Umbral del Tercer Milenio. Congregación para la Educación Católica. Roma, 28 de diciembre de 1997. n 19.

eficientes y simplificados, que facilitan el cumplimiento de las funciones sustantivas.

La optimización de los recursos económicos nos permite tener suficientes y modernas instalaciones, con innovación tecnológica, que facilita el desarrollo de la institución y la eficacia en el servicio que brinda satisfacción a las expectativas de nuestros alumnos.

Otro elemento esencial en la calidad de nuestro servicio son los planes y programas de estudios, los cuales tienen como líneas institucionales: la formación integral, la investigación e idiomas; mismas que se actualizan constantemente, responden a las necesidades de la sociedad, incorporan innovadores métodos didácticos - pedagógicos y están certificados nacionalmente y homologados en el extranjero.

Se amplía la estructura de fondos y fideicomisos para el desarrollo de la Universidad, en apoyos de becas de estudio, ahorro y retiro de empleados, del mismo modo también se intensifican las fuentes de financiamiento a través de la operación óptima del Patronato, con el desarrollo de campañas financieras. La asignación del recurso monetario se hace con base en políticas claras, objetivas y pertinentes de acuerdo a la Misión, Principios, Planes y Programas Institucionales. La normatividad de la Universidad y los acuerdos que la complementan, se actualizan y difunden para su observancia. Los órganos de gobierno y de administración están consolidados.

Se vive una cultura de compromiso permanente en la mejora continua, mediante sistemas de planeación, control y evaluación de nuestro quehacer universitario.

1.2.4 Valores institucionales que sustenta nuestra filosofía

El Amor.

Valor supremo, origen, fin y síntesis de todos los bienes y valores. Profesado a Dios, se expresa en el amor a los demás y se concreta en la búsqueda permanente del bien para el otro.

El Bien.

El cual, deseado y buscado, se convierte en el objetivo fundamental de nuestras acciones. Hacer el bien siempre y a todos, es el medio fundamental de perfeccionarnos.

La Verdad.

Que se constituye en aspiración suprema de la inteligencia humana en su actividad científica, filosófica y teológica y nos permite dar razón y sentido al universo y a nosotros mismos.

La Libertad.

Que nos lleve a tomar las decisiones individuales y comunitarias para lograr los bienes y virtudes que nos lleven a la perfección propia y al cumplimiento de nuestra misión.

La Dignidad Humana.

El quehacer educativo se fundamenta en el reconocimiento de cada ser humano como persona e hijo de Dios y por ello vale la pena el esfuerzo y la dedicación en el quehacer educativo, el cual tiene como objetivo fundamental lograr el mejor ser humano que en cada uno es posible.

La Solidaridad.

Con los que menos tienen y menos saben, sólo esforzándonos en alcanzar esta virtud podremos ser fieles a la vida y la obra de Don Vasco de Quiroga.

La Congruencia.

Que nos permita ajustar nuestra persona, nuestros actos individuales, nuestras estructuras institucionales, decisiones, actividades, planes de estudio, proyectos, planeación y todo el ser de la universidad a la consecución de nuestra misión y por ende al fin último trascendente.

Líneas Estratégicas

Institución de Inspiración Cristiana

Formación Integral de la Persona

Ir a la Sociedad Mediante el Servicio, al Estilo de Don Vasco de Quiroga

Cultura Institucional de Calidad

A.- Institución de Inspiración Cristiana

La Universidad Católica, en cuanto universidad, es una comunidad académica, que, de modo riguroso y crítico, contribuye a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural mediante la investigación, la enseñanza y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales.²⁰

- a. una inspiración cristiana por parte, no sólo de cada miembro, sino también de la comunidad universitaria como tal;
- b. una reflexión continua a la luz de la fe católica, sobre el creciente tesoro del saber humano, al que trata de ofrecer una contribución con las propias investigaciones;
- c. la fidelidad al mensaje cristiano tal como es presentado por la Iglesia;
- d. el esfuerzo institucional al servicio del pueblo de Dios y de la familia humana en su itinerario hacia aquel objetivo trascendente que da sentido a la vida.²¹

²⁰ Juan Pablo II, Constitución Apostólica Ex Corde Ecclesiae Sobre las Universidades Católicas, del 15 de agosto de 1990.

²¹ Juan Pablo II, Constitución Apostólica Ex Corde Ecclesiae Sobre las Universidades Católicas, del 15 de agosto de 1990.

B.- Formación Integral de la Persona

“Las actividades académicas y cocurriculares tienen como finalidad la formación integral de los estudiantes, docentes y de la comunidad educativa. Entendemos ésta como un desarrollo pleno y armónico del ser humano fundado en el conocimiento y vivencia de los valores religiosos, intelectuales, morales, cívico-políticos, estéticos y corporales; de tal modo que desarrolle sus potencialidades propias y cumpla su vocación personal a través del ejercicio profesional honesto y eficiente.”²²

C.- Ir a la Sociedad Mediante el Servicio, al Estilo de Don Vasco de Quiroga

“En su actividad cotidiana, la Universidad Vasco de Quiroga busca formar hombres capaces de llevar a cabo las verdaderas soluciones a los problemas que aquejan a la sociedad, a través de una excelente preparación profesional y un alto espíritu de servicio.”²³

“Por ello, tratamos de que los docentes, alumnos y comunidad universitaria cuenten con el conocimiento y la sensibilización acerca de los problemas sociales, económicos y políticos de nuestra patria y así, buscamos crear en ellos conciencia de sus responsabilidades en la promoción del bien común. Promovemos su participación en el servicio social, el cual es una oportunidad de lograr una actitud comprometida en la búsqueda de soluciones a los problemas.”²⁴

D.- Cultura Institucional de Calidad

“Consideramos la calidad universitaria: académica, formativa, difusión de la cultura, la investigación, la vinculación social, administrativa y de servicios, como prioridad fundamental y la entendemos como el esfuerzo permanente de actualización del saber, de la cultura y de la pedagogía. Con esto intentamos responder al anhelo de perfección implícito en la naturaleza humana.”²⁵

²² Universidad Vasco de Quiroga. *NATURALEZA Y MISIÓN*, edición 1998, página 26

²³ Idem.

²⁴ Idem.

²⁵ Idem.

Con lo anterior, el trabajo de los formadores debe estar encaminado y sustentado en los valores descritos, y guiado por las líneas estratégicas, que sin duda nos permitirán estar a la vanguardia en la educación y marcar la diferencia de nuestra esencia con la de otras instituciones de nivel superior, siempre pensando en el beneficio de la sociedad.

PROGRAMAS DE ESTUDIO

Preparatorias

- 5 planteles de preparatoria en la entidad

Licenciaturas, en los Campi Santa María en Morelia y Ciudad Hidalgo

- 11 programas de licenciatura en el sistema escolarizado en Morelia y 3 en Cd. Hidalgo

Universidad Abierta

- 2 programas en el sistema abierto

Posgrados

- 9 programas de posgrado en Morelia y 3 en León, Guanajuato

SERVICIOS COMUNITARIOS

Ofrecemos al público:

- Sede Oficial para la aplicación del examen de Inglés TOEFL
- Centro Oficial de Asesoría Educativa de la Agencia de Información de los Estados Unidos de América
- Centro de Atención Psicológica
- Centro de Servicios al Comercio Exterior
- Servicios de Educación a Distancia

CONVENIOS

Para enriquecer interinstitucionalmente, hemos firmado convenios con:

- Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT)
- Universidad de Madonna, Livonia, Michigan, USA.
- Instituto Michoacano del Deporte (IMDE)
- Dirección de Servicio Social del Gobierno del Estado
- Universidad Autónoma del Sur (República de Chile)
- Universidad Blaise Pascal de Francia
- Centro de Desarrollo Humano, Formación y Asistencia a la Comunidad
- Tribunal Electoral del Estado
- Instituto Nacional de Ciencias Forenses
- Festo Pneumatic, entre otros más...

MEMBRESIAS

Somos miembros activos de:

- Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES) desde 1987
- Asociación Mexicana de Instituciones de Educación Superior de Inspiración Cristiana (AMIESIC)
- Asociación Nacional de Facultades de Contabilidad y Administración (ANFECA)
- Asociación Nacional de Diseño Gráfico (ENCUADRE)
- Asociación A Favor de lo Mejor en los Medios
- Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)

FORMACIÓN INTEGRAL

La formación integral implica no sólo el desarrollo intelectual, sino además los aspectos físico y espiritual, en una armonía que los lleve a ser hombres de bien.

Para lograrlo ofrecemos:

El programa IMPULSA

Busca fomentar el espíritu emprendedor de los jóvenes estudiantes mediante la creación de empresas productivas o de servicios formadas por ellos para que, con la vivencia de la problemática inherente a la actividad empresarial, valoren y comprendan el funcionamiento de las mismas, así como la economía de mercado con responsabilidad social.

Difusión Cultural

Promueve la cultura y pone en contacto a la comunidad universitaria con las diversas manifestaciones en este ámbito. La Universidad apoya con esta labor, la formación humanista y social del alumno, así como el desarrollo de sus inquietudes artísticas.

Deportes

Fomentar la cultura del ejercicio físico, como medio formativo, creando un ambiente de gozo y desarrollo personal.

Pastoral Universitaria

Busca lograr en la comunidad universitaria, la integración de la vida con la fe a través de momentos de reflexión, oración y acción, siguiendo el ejemplo de Don Vasco de Quiroga, que supo hacer presente la palabra de Cristo, logrando la transformación y dignificación del indígena y su entorno.

Servicio Comunitario

Su objetivo es brindar atención especializada a personas de escasos recursos, así como a familias y niños que requieren atención especializada para su formación y desarrollo.

Los servicios que se ofrecen son:

- Centro de Atención Psicológica (CAP)
- Servicio Social UVAQ

1.2.5 Difusión Cultural y Extensión Universitaria

Las características propias de la Universidad, económica y operativamente, no han permitido que se cumpla con una de las sustancias de toda institución de educación superior: la difusión de la cultura.

En este sentido la creación de un Departamento de Difusión Cultural tiene antecedentes en 1992 aproximadamente (no hay documentos al respecto), fecha en la que su labor se centró en la promoción de la Universidad y, paralelamente, en el fomento de actividades culturales como parte de la formación de los universitarios.

En 1994 este Departamento es atendido por dos personas, cuyas funciones son las mismas en origen: promover la oferta educativa de nivel superior en las preparatorias y organizar actividades extracurriculares de carácter lúdico para los estudiantes.

Sin embargo el crecimiento de la Universidad y las necesidades económicas y de posicionamiento –en 1995, después del descalabro nacional económico- obligaron a este Departamento a diversificar sus funciones, pero más encaminadas al trabajo de promoción en un ámbito de mercadotecnia: organización del trabajo de publicidad, las relaciones públicas, la venta personal (con una persona que diera información cara a cara en un espacio adecuado) y la promoción de ventas (traducida en la oferta educativa hacia los niveles educativos inferiores).

Este trabajo descrito lo desempeñaron dos personas en su momento, pero con apoyo de dos alumnos becarios de medio tiempo. Los resultados alcanzados permitieron que en 1999 se autorizara la contratación de dos personas de apoyo y de tiempo completo para la ejecución de las actividades operativas, sin soslayar el aspecto cultural.

En el 2000 se autoriza a una persona por honorarios para cubrir 9 horas semanales y atender las actividades culturales. Al siguiente año se designa como Coordinación al citado Departamento y queda estructurado en el organigrama como: Coordinación de Difusión e Imagen Universitaria y como asistentes los Departamentos de Relaciones Públicas y de Promoción Institucional; de aquí también depende la Oficina de Información y se creó el programa de Expresión Cultural que ejecuta una persona con 13 horas a la semana (9 frente al grupo de Teatro y 4 para desarrollo de acciones culturales).

En este proceso, las autoridades decidieron que Difusión Cultural lo atendería la desaparecida Coordinación de Servicios Universitarios -a nivel vice rectoría- en 1994; luego cambió su dependencia directa de la Rectoría (1995) y en el 2000 se determinó que jerárquicamente en el organigrama estaría bajo la supervisión de la Secretaría Académica y, finalmente, en el Manual de Bienvenida al alumno en agosto de 2003, esta Coordinación aparece ahora dependiente de una Dirección de Educación Continua (tentativamente), aunque en la práctica se mantiene bajo las órdenes del Secretario Académico.

Lo anterior respalda que, en esta cultura de comunicación e imagen, aún no existe la noción y dimensión que cumple un área como esta en la descrita cultura de calidad y de imagen corporativa, con las consecuentes repercusiones institucionales que reporta el cuarto capítulo.

1.2.6 Fortalezas de la imagen UVAQ²⁶

Desprendidos del Documento de Planeación Estratégica, en cuya elaboración participó el personal directivo y docente, a continuación cito las fortalezas y restricciones de la imagen como otro dato a considerar en esta investigación.

²⁶ DOCUMENTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. UVAQ, 2002. Pp. 2-10

- El nivel académico de la UVAQ es el primer factor por el cual la Universidad es recomendada, por lo que se convierte en elemento fundamental para su crecimiento en matrícula durante los próximos 5 años
- Los alumnos destacan en concursos académicos y deportivos en el estado, el país y el extranjero
- En preparatorias los alumnos son atraídos por la oferta del modelo educativo de formación integral; en todos los planteles los alumnos alcanzan a cubrir casi el 100% de los programas
- El personal administrativo refleja una actitud de pertenencia hacia la institución y disposición para coadyuvar a la consecución de los objetivos organizacionales

Restricciones de la imagen

- Los alumnos perciben que la atención y seguimiento del grupo por parte de sus directores es de regular a mala
- Hay poco contacto con el grupo de parte de los directores
- Sólo algunos directores muestran compromiso y trabajo por promover la titulación de sus egresados (licenciatura)
- Al personal directivo no los evalúa el alumno como a los docentes; solicitan considerar su opinión en este sentido
- No hay programas que procuren la integración de la comunidad universitaria de todos los planteles y en todos los niveles
- No existen incentivos que motiven el desempeño y permanencia de los docentes en la Universidad
- Los procesos administrativos son complejos y se reflejan en la insatisfacción de los clientes
- Algunos trámites son tardados, cuando en otras instituciones los elaboran en el momento de la solicitud
- No existen canales de comunicación de acceso al público para que expresen sus opiniones abiertamente

- Los procesos de servicios escolares son lentos y manuales en preparatorias
- El sistema de vigilancia no funciona como tal, más bien es un sistema de recepción, no hay controles de personas, ni tampoco de información
- Se carece de un inventario de recursos humanos que refleje el potencial de las personas y su plan de desarrollo
- La falta de capacitación en el personal subcontratado se refleja en la calidad del servicio (limpieza y préstamo de equipo)
- Se carece de un sistema de incentivos al personal
- El público percibe en el personal falta de atención y servicio
- No se tiene un canal abierto donde el personal presente sus sugerencias o dudas respecto a la operación del sistema institucional
- No es suficiente el servicio de la biblioteca
- El ritmo del crecimiento de la matrícula supera la construcción u operación de áreas y espacios
- Insuficiencia del equipo de apoyo didáctico en los planteles de preparatoria y Ciudad Hidalgo
- La infraestructura de los planteles de Pátzcuaro, Tacámbaro y la Tecnológica no es la adecuada para promover el desarrollo de actividades deportivas y de esparcimiento
- No se llevan registros para atender anticipadamente las necesidades de mejora en infraestructura
- Se carece de políticas formales y documentadas que guíen la toma de decisiones en las diversas áreas

CAPITULO II

La administración

Entender el término “Administración de la Imagen” nos obliga de entrada a dividir la frase en dos conceptos, diferentes y complementarios, pero sumamente necesarios en su estudio para saber hacia dónde caminamos. De aquí la intencionalidad al abordar este concepto de administración.

Juan Gerardo Garza Treviño²⁷ define a la administración como la tarea de conducir el esfuerzo y el talento de los demás para el logro de resultados, la cual retoma de la explicación de Hampton al respecto: el trabajo implicado en la combinación y dirección del uso de los recursos para lograr propósitos específicos se denomina administración (1984), citado por el propio Garza Treviño en su texto.

En este sentido el autor presenta cuatro enfoques distintos:

1. Como filosofía.

Una filosofía es una serie de principios e ideas que nos dan una direccionalidad, porque es una finalidad, propósito íntimo.

Asimismo, por filosofía también se entiende buscar un significado a lo que hacemos, un sentido a las tareas de todos los días. Las preguntas que nos hacemos son: ¿por qué? ¿para qué? Las organizaciones necesitan una filosofía para entender su misión y finalidad. Detrás de toda organización existe una manera de pensar, es decir, una filosofía.

2. Como método

La administración es también interpretada como método o forma sistemática de realizar actividades. El método es una forma aprendida de conseguir determinados resultados. En las organizaciones existen métodos para comprar insumos, producir satisfactores, distribuirlos en el mercado, tomar decisiones y reclutar y

²⁷ GARZA Treviño, Juan Gerardo. *Op. Cit.* p. 2

seleccionar al personal necesario. Un método implica orden y sistema de trabajo. Supone la utilización óptima de recursos, pero también búsqueda de mejores formas de hacer las cosas.

3. Como procesos y estructuras

La administración se relaciona con tareas continuas que implican múltiples procesos: fijación de objetivos, toma de decisiones, negociación, solución de problemas, creatividad, motivación, etc. Los procesos son las condiciones que hacen que las cosas sucedan. Procesos son cambios, innovación, adaptación a la realidad. Por otra parte, la administración necesita estructuras. Los procesos se apoyan en estructuras que representan estabilidad, continuidad y seguridad. La estructura es la definición de funciones, asignación de recursos, convenios o contratos, etcétera.

4. Como teoría administrativa

La administración es, asimismo, un conjunto de conocimientos sobre cómo lograr resultados en las organizaciones. En las empresas lucrativas se busca cómo conseguir mayores beneficios; en las organizaciones asistenciales, cómo proporcionar una mejor ayuda; en un club social, cómo conseguir que las personas participen; en un partido político, cómo lograr mayor número de afiliados.

Una teoría administrativa es un conjunto de conocimientos en torno a una disciplina denominada administración. Esta teoría ha dado respuesta a múltiples preguntas, formando un conjunto de principios con relación a: qué significa delegar, cómo se formula una estrategia, qué diferencia existe entre poder, autoridad e influencia, cómo desarrollar las habilidades administrativas y para qué sirve formular la misión de la empresa.

En este sentido Garza Treviño también presenta un esquema de las diferentes corrientes²⁸ que han surgido en la administración y sus principales exponentes, es una evolución a lo largo de los años que vale la pena conocer y que se clasifica de la siguiente manera:

2.1 Enfoque clásico

Los primeros en sistematizar un conocimiento administrativo y elaborar métodos para entender la organización y mejorar su productividad fueron Frederick Winslow Taylor y Henry Fayol.

2.2 Enfoque humanístico

George Elton Mayo modificó la concepción de la administración al afirmar en sus estudios en la Western Electric Company que: la productividad no es un problema de ingeniería, sino un problema humano. Por tal motivo, este enfoque también se denomina teoría de las relaciones humanas.

2.3 Enfoque estructuralista

Max Weber es el iniciador del modelo burocrático de la administración, que incorpora los elementos de racionalidad y legalidad al trabajo de las organizaciones. Una burocracia debe manejarse mediante formas escritas, basarse en la división sistemática del trabajo y fijar reglas para el desempeño en cada cargo.

2.4 Enfoque neoclásico

Peter F. Drucker es el más famoso de sus seguidores. La escuela neoclásica destaca en la práctica de la administración el logro de objetivos y resultados. Su

²⁸ *Idem.* p. 4

valor radica en recuperar las aportaciones de los clásicos de la administración, pero con una perspectiva ecléctica, es decir, tomar lo bueno de cada una de las aportaciones.

2.5 Enfoque neohumanorrelacionista

Dos nombres sobresalen en esta corriente: Douglas McGregor y Abraham Maslow, los cuales dieron una nueva orientación a la administración a partir del comportamiento del ser humano. ¿Qué motiva a los seres humanos? ¿Cuáles son las necesidades que todo individuo posee? ¿Qué hace que un trabajo tenga significado? ¿Qué estilo de administración es el más adecuado en las organizaciones?

2.6 Enfoque cuantitativo

Esta corriente aparece ante la indispensable necesidad de lograr mensurabilidad. Las organizaciones requieren medir, evaluar y precisar un fenómeno. No es lo mismo decir “creo que es una buena inversión” que “¿cuál es el rendimiento de este proyecto?” no es lo mismo afirmar que “la rotación y el ausentismo han disminuido” que decir que “los índices de rotación disminuyeron 12%”. Los dos promotores de este enfoque que proceden de disciplinas científicas, son Herbert A. Simon y J. Von Newman.

2.7 Enfoque de sistemas

Ludwing von Bertalanffy, Daniel Katz y Robert L. Kahn han aportado a la administración su visión de sistemas. Es un enfoque totalizador que aparece en la década de los años cincuenta. El enfoque de sistemas parte de la identificación de variables o componentes para así descubrir sus múltiples y, en ocasiones, complejas relaciones. El enfoque de sistemas analiza una realidad de manera

global. Su aportación consiste en destacar la interdependencia entre las partes que conforman una organización.

Tendencia hacia la administración de calidad

Esta corriente en la administración se constituye como la más importante en la época contemporánea, de acuerdo a lo planteado por el autor, y se correlaciona también con la tendencia hacia la administración de la imagen como parte de la consecución de la calidad.

La calidad es principalmente una filosofía, una forma de trabajar y una metodología para lograr mejores resultados. William Deming, de nacionalidad estadounidense, fue invitado a Japón en 1950 a dictar una serie de conferencias sobre calidad. Sus ideas en relación con el tema no sólo despertaron un marcado interés en las empresas japonesas, sino un movimiento de compromiso en diversas organizaciones para adoptar y desarrollar el enfoque de calidad.

Para lograr la calidad, se exige de la administración de la empresa (y que tendrá mucho que ver con el manejo de la imagen):

- ⊕ Compromiso de la dirección general
- ⊕ Espíritu de reto y motivación de logro
- ⊕ Lograr competitividad internacional
- ⊕ Retribuir con base en los resultados, no en el esfuerzo

Para lograr la calidad, se exige de la administración de la empresa:

- ⊕ Compromiso de la dirección general
- ⊕ Compromiso de autocrítica y de mejora continua
- ⊕ Una definición de sus clientes internos y externos
- ⊕ Un ambiente de confianza y espíritu de colaboración

La filosofía de la calidad y sus axiomas básicos son:

- ⊕ Espíritu de prevención, no de corrección
- ⊕ Autocontrol como proceso de crecimiento
- ⊕ Búsqueda de la excelencia
- ⊕ Espíritu de servicio

Al constituirse la administración como fundamental en toda organización, ser interdisciplinaria, fundamentada en cada ser humano y requerir de una filosofía organizacional, Garza dice que es preciso modificar actitudes, cambiar cultura y transformar mentalidades, como las primeras etapas de este proceso. Además menciona las nuevas reglas estratégicas que deben tomar en cuenta las empresas:

- Alianzas estratégicas: desarrollar la innovación y el cambio tecnológicos
- Interdependencia: lograr sinergia entre empresas, organismos intermedios y gobierno. Educar para el trabajo en equipo y el espíritu de colaboración
- Cambio cultural: crear una cultura competitiva y de reto en las organizaciones
- Calidad en el trabajo: orientarse hacia el autocontrol y el compromiso permanentes
- Responsabilidad social: promover principios de integridad y ética en el trabajo
- Visión del negocio: crear una misión y valores en la organización
- Flexibilidad: capacitar para la creatividad y espíritu de mejora continua
- Internacionalización: desarrollar estrategias de mercado y de orientación al cliente. Estimular la competencia comercial
- Talento directivo: educar las habilidades y el talento directivo

En este mismo sentido Roberto Servitje²⁹ plasma en un libro algunos conceptos de la administración que le han permitido a la empresa Bimbo alcanzar el éxito actual con base en una filosofía sustentada en diversos autores, entre ellos cita a Peter Drucker, quien subraya que en toda empresa es fundamental que el trabajador:

- Comprenda lo que hace y se interese en ello.
- Comprenda lo que sucede a su alrededor en el trabajo.
- Se sepa miembro de una comunidad de trabajo y goce de respeto, consideración y de la posibilidad de codeterminación en el seno de esa comunidad.
- Se integre a la sociedad.
- Se sienta orgulloso de su trabajo.
- Esté convencido de que su tarea puede tener sentido.
- No se interese sólo en el salario, sino también en el trabajo, en el lugar donde labora y el procedimiento del producto.
- Contemple la fábrica como si fuera un director.
- Esté profundamente ávido de saber del negocio tanto como sea posible.

De Douglas Mc Gregor rescata los conceptos del lado humano de la empresa, pero con mayor énfasis el de la gerencia participativa, como una forma especial de delegación en la que los subordinados de todos los niveles adquirirían mayor control y mayor libertad de opciones con respecto a su propia responsabilidad.

Servitje subraya que la participación –tomada del concepto de McGregor– coadyuvó a la motivación de los subordinados por la satisfacción que descubren al enfrentar problemas y resolverlos con éxito; por el reconocimiento que logran de sus compañeros y jefes, y por el sentido de independencia y control de su propio destino.

²⁹ SER VITJE, Roberto. *BIMBO, Estrategia de Éxito Empresarial*. Ed. Prentice Hall, 2003. p. 88

De la Lincoln Electric, señala, aprendieron sus experiencias de participación, sus programas y su política de continuo estímulo a la productividad; además, ofrece a su personal una remuneración mejor que otras industrias del ramo. Igualmente de Shigeru Kobayashi, funcionario de la empresa Sony, retomaron el hecho de hacer significativo el trabajo y tener confianza en la gente.

Respecto a Scott Myers, funcionario de la compañía Texas Instruments, recogieron el concepto de que cada trabajador debe considerar a la empresa como suya y sentir que en verdad trabaja por su cuenta; incluso contemplando las siguientes observaciones:

1. La gente no se resiste al cambio. Se resiste a que la cambien. En la medida en que los empleados comprendan qué es lo que ocurre en la empresa, el cambio será más fácil. Deben entender a la perfección qué es lo que se va a cambiar y por qué. Una vez que lo sepan, deberán conocer, en su momento, los detalles del proyecto: cuándo, dónde, cuánto, etcétera.
2. Cada tarea es susceptible de mejorarse. Si los colaboradores y jefes comprenden que todo se puede mejorar, tendremos la facilidad y el derecho de dar nuestra opinión para mejorar el trabajo de otros, así como para aceptar recomendaciones de superar el propio.
3. Cada trabajador tiene la habilidad básica de mejorar su trabajo. Se trata de no caer en el error de querer cambiar la forma en que cada trabajador realiza sus operaciones, sin contar con suficientes conocimientos sobre lo que éstos hablan o hacen.

Las anteriores observaciones de Myers son al menos las más representativas para los objetivos de esta investigación por su consecuente impacto en la imagen institucional; sin embargo Don Roberto Servitje continúa citando a diversos analistas e investigadores en materia de administración, entre ellos a Sergio Reyes, de quien rescata el concepto de liderazgo situacional (que en origen surge de Hersey y Blanchard), ya que les permitió llevar a cabo proyectos de

participación en forma adecuada al desarrollo y maduración profesional y humana del personal.

El liderazgo situacional indica que, a menor madurez del trabajador respecto de las tareas asignadas, deberá haber mayor información y control del jefe. Es decir, la labor subsidiaria del jefe se enfocará a llevarlo de la mano. En la medida que crece esa madurez, el control disminuye, y el jefe va abriendo más la puerta a la participación funcional, hasta el punto en que puede delegar ampliamente pues los trabajadores ya son maduros por completo.

De Tom Peters, Servitje narra que cuando iniciaron con Bimbo pensaban en operar una empresa sana, pero no con un nivel de excelencia, "la excelencia es para la General Motors, para los grandotes", cuenta el autor. Pero precisamente Tom Peters les dijo: "Tú también puedes ser excelente, con tu tamaño actual o con cualquier otro. Claro, cuesta trabajo y dinero", abunda.

2.8 El proceso administrativo en las organizaciones

Al hablar de la administración de la imagen es indiscutible que también deberá seguir el proceso administrativo³⁰ de toda organización y cumplir con la importancia de las funciones de planeación, organización, dirección y control. Para lo anterior podrán ayudar las siguientes preguntas (pensando también en el manejo de la imagen):

Planeación

- ⊕ ¿Cuáles son las metas de la organización a largo plazo?
- ⊕ ¿Qué estrategias son las mejores para lograr los objetivos establecidos?
- ⊕ ¿Qué objetivos se deben formular a corto plazo?
- ⊕ ¿Quiénes deben formular la planeación estratégica y/u operativa?

³⁰ GARZA Treviño. *Op. Cit.* p. 85

Organización

- ⊕ ¿Qué nivel de centralización o descentralización debe adoptarse?
- ⊕ ¿Cómo deben diseñarse las tareas y los puestos?
- ⊕ ¿Quiénes son las personas idóneas para ocuparlos?
- ⊕ ¿Qué estructura debe tener la organización?
- ⊕ ¿Qué métodos y procedimientos deben ser utilizados?
- ⊕ ¿Cuál debe ser el diseño del trabajo?

Dirección

- ⊕ ¿Cómo dirigir el talento de las personas?
- ⊕ ¿Qué estilo de conducción es el adecuado?
- ⊕ ¿Qué implica la autoridad, el poder y la influencia?
- ⊕ ¿Qué nivel de autoridad o responsabilidad asignará a cada persona?
- ⊕ ¿Cómo orientar a las personas hacia el cambio?
- ⊕ ¿Cómo solucionar problemas y conflictos?
- ⊕ ¿Cómo se deben tomar las decisiones?
- ⊕ ¿Qué funciones o tareas deben ser desarrolladas en equipo?

Control

- ⊕ ¿Qué actividades necesitan ser controladas?
- ⊕ ¿Qué criterios deben aplicarse para determinar los resultados?
- ⊕ ¿Qué medios de control deben utilizarse para controlar?
- ⊕ ¿Qué herramientas o técnicas se pueden utilizar para medir el desempeño?
- ⊕ ¿Qué actividades relevantes deben controlarse?

Planeación

La planeación es el proceso de prever el futuro y proponer estrategias para desarrollarse y crecer en el contexto futuro. Una organización no sólo vive el presente, por lo cual debe dar direccionalidad a sus propósitos y, en función de esta previsión, coordinar esfuerzos y recursos.

Características de la planeación

Un plan eficaz tiene las siguientes características:

- ⊕ Es realista, es decir, se puede llevar a la práctica
- ⊕ Está basado en recursos y limitaciones conocidos
- ⊕ Supone el compromiso de los que participan en diseñarlo y aplicarlo
- ⊕ Es flexible y puede adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno
- ⊕ Sus logros y resultados pueden medirse y evaluarse

Para ello se recomiendan los cuatro pasos típicos:

- ⊕ Establecer una o varias metas para determinar con claridad cuáles son las prioridades de la empresa
- ⊕ Definir la situación actual y determinar con qué recursos se cuenta
- ⊕ Identificar los apoyos y los obstáculos de las metas, es decir, detectar qué puede ayudar o impedir que se logren
- ⊕ Desarrollar un plan para alcanzar las metas, para evaluar las posibilidades de conseguirlas y los medios que se deben emplear para alcanzarlas

Organización

Esta etapa consiste en decidir qué recursos y actividades son necesarios para alcanzar los objetivos de la organización, distribuir recursos, definir funciones y

tareas y clarificar autoridad y responsabilidades. Es el proceso de organizar la manera en que se dispone el trabajo y se asigna entre los miembros de la empresa para alcanzar eficientemente las metas de la organización (Stoner, 1983; citado por Garza Treviño). Organizar, la define el autor, como el proceso de hacer que la estructura de la empresa se ajuste a sus objetivos, recursos y ambiente.

La estructura es definir en la organización las clásicas cuestiones sobre quién, qué, dónde, cuándo y cómo. Dar respuesta a estos planteamientos en relación con las tareas y actividades de la organización es la estructura del trabajo.

Uno de los principios clásicos del diseño de la organización afirma que "la estructura sigue a la estrategia", es decir, la misión y las metas de la organización condicionan el diseño de la organización.

Dirección

Dirigir es conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir el logro de los resultados esperados, es decir, influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo. Esto implica la autoridad, el poder y la influencia. El autor define a la influencia como las acciones o ejemplos que directa o indirectamente producen un cambio en el comportamiento o actitud de otra persona o grupo. El poder lo podemos entender como la capacidad de ejercer influencia. Es tener la capacidad de hacer cambiar de comportamiento o de actitud a otros individuos. En tanto que, la autoridad, se refiere a los derechos inherentes a una posición de dar órdenes y esperar que éstas sean obedecidas. La autoridad está relacionada con la posición que se ocupa y no con la persona que lo desempeña.

Ser capaces de dirigir es una tarea de liderazgo, señala el autor, mientras que lograr el compromiso es un proceso de motivación. Conseguir resultados mediante la superación de conflictos y la armonización de valores de personas y su

organización es parte de la tarea de todo administrador, así como empeñarse en promover el desarrollo y crecimiento del personal para que la empresa pueda ser no sólo una suma de mayor talento individual, sino de aprendizaje compartido.

Control

La última etapa del proceso administrativo es el control. Esta fase tiene como propósito asegurarse de que se cumplan las actividades como fueron planeadas y se establezcan medidas correctivas en caso necesario. Control significa comparar el desempeño real con el estándar deseado.

El proceso de control implica tres etapas o pasos:

1. Medición del desempeño
2. Comparación del desempeño con el estándar y comprobación de las diferencias, si existen
3. Corregir las desviaciones desfavorables aplicando las medidas correctivas necesarias

Las fuentes comunes de información para determinar el desempeño real son la observación personal, los informes estadísticos, los informes orales y los informes escritos (Robbins, citado por Garza Treviño).

CAPITULO III

La Imagen: significados y significantes

Para introducir la investigación a una mayor claridad de lo que significa el concepto de imagen, su análisis y su proceso de construcción y todos los elementos que intervienen en ella, a continuación presento las aportaciones de diversos autores especialistas en la materia.

Víctor Gordo³¹ señala que construir una imagen pública requiere de la conjunción de muchos elementos, todos ellos igual de importantes, que bien coordinados y producidos evitarán la existencia de contradicciones que impidan la coherencia del mensaje del cliente, cualidad estrictamente necesaria para convencer al grupo objetivo de que se es el mejor en algo y que por lo tanto se merece su credibilidad y confianza. Incluso en su texto relata el caso de un amigo que vive en Canadá y que representa a compañías mexicanas en aquel país; habla de la tragedia que significaba para excelentes productos mexicanos, intentar venderse afanosamente allá, pero que por problemas de imagen no pudieron abrirse paso exitosamente.

Por su parte Oscar Smith³² subraya que la imagen como percepción no es más que la impresión final que queda en la mente de una persona después de realizar un juicio de valor de algo o alguien, sea ésta una marca, una persona, una empresa o una experiencia. Y también señala que por lo general las personas son decisivas a la hora de calificar la imagen de una marca: o es buena o es mala. Si la imagen de la marca es buena, entonces hay una gran posibilidad de que el consumidor la tome en cuenta la próxima vez que necesite de ella; por el contrario, si es mala, entonces el negocio se encuentra en verdaderos problemas.

A este respecto Gillo Dorfles³³ dice que no es posible concebir el desarrollo de una industria o el lanzamiento de un producto, si éstos no están ligados íntimamente al aspecto que asumirán los medios expresivos de los que se sirven para llegar al público consumidor.

³¹ GORDOA, Víctor. *EL PODER DE LA IMAGEN PÚBLICA*, p. 28

³² SMITH, Oscar. *MARKETING DE IMAGEN*, p. 80

³³ DORFLES, Gillo en COSTA, Joan. *IDENTIDAD CORPORATIVA*. Ed. Trillas, 2002. p.6

“En nuestra civilización de la imagen, sobresaturada de símbolos, signos y toda clase de apelaciones ópticas –dice Joan Costa-, destacar el conjunto mediante un sistema de signos es más que una necesidad; se trata de un asunto de supervivencia de la empresa en un contexto cada vez más competitivo, y de un factor determinante en su proyección y futuro desarrollo”³⁴. Costa explica que personalizar y refrendar una garantía de autenticidad y señalar una pertenencia, son dos funciones de la identidad que confluyen en la actividad total de la empresa. Esta “civilización de la imagen” es fundamentalmente consumidora de informaciones y de imágenes, más que de productos; no es sólo la propia funcionalidad de un producto o la lógica de un servicio lo que determina su venta, sino también otros aspectos emocionales, como la identidad visual de la empresa, su estilo y su imagen pública.

Y remata el autor, la importancia de la imagen, cuando explica que en la actualidad, el problema profundo de la empresa no está en la producción o en la planificación, sino en la capacidad de comunicar determinadas ideas e imágenes a determinados destinatarios, internos y externos. En nuestro caso de estudio, dada la importancia y el rol que desempeña la Universidad, sus principales pilares son la planta docente, directiva y administrativa, piezas fundamentales para brindarles un excelente servicio a los estudiantes inscritos (en una relación prestador-calidad), cumplir con la misión institucional y que a su vez puedan recomendar esa buena imagen, de lo contrario y como dice Gordoia en su texto, esa imagen cuidadosamente alcanzada puede venirse debajo de inmediato.

Los resultados deberán alcanzar ese lenguaje común como los que se relatan en el libro “En busca de la excelencia” de Peters y Waterman³⁵, que entre otras citan a la compañía Disney como una de las mejores en cuanto al manejo de la imagen entendida por toda la organización. No hay tal cosa como ser empleado o trabajador de Disney, se es miembro del elenco cuando se está ante el público o

³⁴ *Idem.* p. 9

³⁵ PETERS, Thomas y Robert Waterman Jr., citados por Javier Muñoz. *Op. Cit.* p. 6

se es miembro de reparto cuando se está tras bambalinas. El público no se considera como clientes, con c minúscula, sino Huéspedes con H mayúscula. A Disney le tomó muchos años desarrollar su cultura de servicio y a los empleados les cuesta largas sesiones de entrenamiento la absorción de una mentalidad que subyace en su comportamiento hacia sus Huéspedes³⁶. Una institución educativa de nivel superior, dice el Lic. Javier Muñoz en un artículo, debería revisar los conceptos que guarda en su Misión y al tomar conciencia de ellos plasmarlos en un lenguaje común.

Antes de dar su propia definición de imagen, Víctor Gordo³⁷ explica que algunos significados del término lo presentan como sistemas de clasificación de acuerdo con el medio por el cual se reproducen o con el objeto que representan. Otro más es el que crea imágenes dependiendo del canal sensorial humano por el que se perciben, de tal manera que podemos referirnos a una imagen visual, auditiva, olfativa, táctil y gustativa.

Pero enfatiza que en ese bosque de explicaciones, todo va involucrando un proceso físico-psicológico de percepción, que abarca primeramente una sensación que se canaliza al sistema nervioso central para de ahí pasar al proceso cerebral de la aprehensión, desciframiento y comprensión de la causa que la produjo, traduciéndola en un efecto semejante a una experiencia o vivencia que a su vez se convierte en una imagen mental de lo percibido.

Encaminado hacia el mismo objetivo, Joan Costa establece que la identidad corporativa "es un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir – facilitar su reconocimiento y la recordación- a una empresa u organización de las demás"³⁸. También explica la diferencia etimológica entre identidad e identificación; identidad es el propio ser o el ente (lo que es, existe o puede existir) más su entidad (su esencia, su forma y valor)..., es la suma intrínseca del ser y su

³⁶ *Idem.* p. 6

³⁷ GORDO, Víctor. *Op. Cit.* p. 28

³⁸ COSTA, Joan. *Op. Cit.* p. 15

forma, autoexpresada en el conjunto de los rasgos particulares que diferencian a un ser de todos los demás.

Mientras que la identificación la define como el acto de reconocer la identidad de un sujeto, el acto de registrar y memorizar aquello que lo hace intrínsecamente diferente de todos los demás y, al mismo tiempo, idéntico a sí mismo. "Identificarse con algo significa descubrir o compartir de algún modo esa esencia"³⁹. Tener una imagen, nos dice, es tener una imagen mental, ello posee un doble significado: supone una representación mental de alguien o de algo, implicando en esta reconstrucción los valores de forma y papel, por un lado; tener una imagen implica al mismo tiempo que el propio individuo receptor se halle expuesto a los efectos psicológicos de esta imagen, por otro. Y añade: "la imagen es la representación mental de una empresa que tiene la capacidad de condicionar y determinar, incluso, las actitudes de un grupo social en relación con esta empresa"⁴⁰.

Identidad e imagen de empresa es cuando nos referimos a la cualidad de ésta como institución. Esta imagen va ligada a las palabras clave de su razón social: cuando se identifica, se lee, se pronuncia o se piensa en ella, surge en la mente una determinada imagen. Y diferencia a la identidad o imagen de marca, cuando nos referimos a los signos verbales y visuales de identificación (y también a los signos psicológicos) con los que reconocemos esta marca. En tanto que, identidad e imagen del producto es para designar de un modo especial su posición en el mercado, es decir, el lugar mental que ocupa y la valoración de que es objeto colectivamente en comparación con otros productos, similares o que pueden sustituirlo.

Al profundizar en el tema, Gordoia en su obra retoma lo que los teóricos manejan como tres tipos de imágenes mentales: las más elementales, que corresponden a

³⁹ *Ibidem.* p.17

⁴⁰ *Ibidem.* p. 20

la retención en nuestra mente de lo percibido y su capacidad de reproducirlo de manera más o menos exacta; las segundas, que van más a la capacidad de imaginar; y las terceras, son las que, una vez conformadas mediante el proceso físico-psicológico arriba descrito, pueden producir efectos en la conducta de los individuos. Este tercer tipo de imágenes –nos dice- son consecuencia de las percepciones acumuladas que necesitan de la coherencia como ingrediente indispensable para producir la reacción de la gente.

“Nuestra imagen será la manera como somos percibidos y serán los demás quienes nos la otorgarán basados en lo que hayan sentido de nosotros”⁴¹, dice y añade una frase de Deepak Chopra: percibimos, lo cual significa que agregamos significado a cada señal que se nos presenta en el camino.

La imagen es el efecto de una o varias causas. Estas causas siempre serán externas, ajenas al individuo y el efecto será interno, ya que se produce dentro del mismo individuo, en su mente. La imagen producirá un juicio de valor en quien la concibe, por lo que su opinión se convertirá en su realidad. El juicio de valor es el resorte que impulsa la acción individual consecuente: aceptar o rechazar; la conducta estará entonces condicionada por la imagen individual y será producto de la coherencia con el mensaje transmitido.

¿Qué es realmente la imagen? Se cuestiona Oscar Smith⁴² y retoma la definición de Landor Associates, que dicen, es la percepción de los atributos tangibles e intangibles que caracterizan a una marca.

En este sentido explica que los valores tangibles⁴³ para considerarse en una estrategia de imagen, serán:

- La promesa (solución): es la que la marca promete cumplir al consumidor.

⁴¹ GORDOA, Victor. *Op. Cit.* p. 31

⁴² SMITH, Oscar. *Op. Cit.* p. 80

⁴³ *Ibidem.* p. 71

- El beneficio (satisfacción): la percepción que el consumidor recibe de la solución que la marca le ofrece.
- Los atributos (características): las asignadas a la marca. Aquí se presentan dos atributos:
 - a) Los motivadores. Son el conjunto de características que una marca debe contener para cumplir con la función básica del producto o servicio.
 - b) Los discriminantes. Son características extras, únicas en la marca que la diferencian de la competencia.

Y los valores intangibles:

- La identidad (características sensoriales): dan forma y representan una marca en la percepción del consumidor.
- La personalidad (características humanas): sirven para enriquecer y complementar la identidad de una marca. Permitirán en el futuro establecer una mejor estrategia de comunicación que distinga e identifique a la marca de sus competidores para hacerla única en la percepción de las personas.
- El espíritu (características motivacionales): el espíritu es la forma humana como se expresa el trabajo, la lucha y el esfuerzo diario que se realiza para alcanzar las metas impuestas. Este compromiso se traducirá en la entrega, interés y aspiración que tenga una empresa, desde el empleado más humilde hasta el directivo de mayor rango.
- La actitud o tono (características expresivas): es la forma de expresión que una marca adopta para hacer cumplir su promesa. La actitud representa el sentido del ánimo que imprime la personalidad, expresándola en forma externa y palpable en su comunicación. Es un valor interno que únicamente conoce la organización y sirve para moldear la forma de comunicación de la marca. La actitud es la forma como se expresa esa personalidad en el mundo real y así es percibida por el consumidor.

Retomando la definición de imagen, Oscar Smith presenta la suya: la satisfacción emocional percibida del valor que rodea la marca para una persona. Es la percepción de todo lo que se lee, ve y escucha acerca de una organización o marca. La percepción tiene que surgir a partir de un juicio personal, en donde el principal elemento en la composición de la imagen es el valor. Esto significa que la imagen no es más que la impresión final que queda en la mente de una persona después de realizar un juicio de valor de algo o alguien, sea ésta una marca, una persona, una empresa o una experiencia.

3. 2 Función de la imagen

La imagen resulta ser el centro del valor que sustenta la relación entre una marca y una persona, dice Oscar Smith, es el principal medio para incrementar el valor de la marca e influir en la lealtad de los clientes. En este sentido la imagen puede proyectarse en dos formas⁴⁴:

1. la imagen general, entendida como la perspectiva que tiene la sociedad en su conjunto de alguna situación o circunstancia.
2. la imagen individual, es la única en la que podemos confiar porque el consumidor es el único que puede decidir de modo propio si una imagen le parece buena o mala. "Si el interior de la marca está bien, el resultado se reflejará automáticamente en el exterior. Pero si el interior está enfermo, por más maquillaje que se le ponga al producto, al final acabará aislado cavando su propia tumba"⁴⁵.

⁴⁴ *Ibidem.* p., 81

⁴⁵ *Ibidem.* p. 82

3. 3 Objetivos de la imagen

El citado autor también señala como los objetivos de la imagen, los siguientes:

1. A corto plazo el objetivo de la imagen es impactar, atraer la atención del consumidor objetivo (target) y hacerse la marca del conocimiento de la gente: saber que existe.
2. A mediano plazo, se reduce simplemente a destacar por encima de la competencia; diferenciarse de una forma clara; informar al consumidor de por qué es su mejor opción y por qué lo entiende como nadie más puede hacerlo.
3. El tercer y último objetivo es crear a largo plazo una relación de valor con el consumidor, crear un nexo en común y un sentimiento de afecto entre los dos. La imagen debe renovarse constantemente, mantenerse fresca y sorprender a la gente con ideas nuevas y soluciones reales.

3. 4 Las primeras reglas de la imagen

- # 1. Una vez que se empieza, ya no se puede dejar de invertir en imagen
- # 2. No importando los resultados, siempre se puede mejorar.

3. 5 Las garantías de la imagen

En este contexto Oscar Smith presenta una serie de valores que se ganan al posicionarse en la mente del consumidor y se encuentran en los siguientes niveles de garantías de la imagen:

Nivel 1. Garantía de seguridad. Se basa en la solución que se le da a un problema. La seguridad le da al consumidor o cliente tranquilidad y satisfacción por el valor que recibe de la marca.

Nivel 2. Garantía de credibilidad. Se sustenta en la verdad y en la distinción de la marca. Cuando hay congruencia entre el interior y el exterior de una marca algunos de los valores que se ganan son: legitimidad, reconocimiento, autenticidad, calidad de experto, reputación, exclusividad, prestigio, superioridad, liderazgo, originalidad, status, popularidad, excelencia, clase, moda y singularidad. Si la credibilidad persiste en la percepción del consumidor se pasará al nivel más alto de garantía de la imagen: la confianza.

Nivel 3. Garantía de confianza. Se sustenta en la relación marca-cliente. Un cliente es un consumidor convencido del valor que recibe de una marca. Esto provoca un mayor involucramiento que fortalece su relación con la marca y produce la lealtad a la misma. Este es el momento preciso en el que el consumidor deja de ser racional para transformarse en emocional.

3. 6 La imagen desde la Teoría de la Comunicación

Joan Costa explica la imagen pública desde el punto de vista de la Teoría de la Comunicación⁴⁶: la identidad puede ser la misma presencia física, o la evocación en la mente del otro, de algo que existe fuera de él; a esta presencia la llama, en su sentido activo, emisor. Identificación será la interacción entre la identidad del emisor y la experiencia de tal identidad vivida –y subjetivada- por el receptor.

Gordoa señala que la identidad se forma por la esencia y la apariencia. Percibir la identidad, identificar, pasa a ser un dato de conocimiento que se convierte en experiencia y por lo tanto en propiedad psicológica.

Costa dice que el mensaje de identidad es emitido por el primer comunicante, por el hecho intrínseco de “estar ahí” o de existir, y es recibido por el segundo comunicante por el hecho de coexistir uno y otro en un mismo tiempo y espacio.

⁴⁶ COSTA, Joan. *Op. Cit.* p. 17

Y divide al mensaje en dos formas⁴⁷:

1. Conforme a la noción misma de mensaje –según la teoría de la comunicación- éste es una unidad de conocimiento o de información, materializada por un conjunto de signos comunes a ambos comunicantes, perceptibles y memorizables por el receptor, y que se hallan articulados entre sí para transmitir significados.
2. El mensaje de identidad es una unidad formal configurada por medio de un conjunto de rasgos exclusivos (signos de identidad) que son reconocibles por separado por el receptor (memorización) y se hallan articulados sistemáticamente entre sí para transmitir significados.

Teóricamente la función del mensaje sería la misma para emisor y receptor, puesto que el proceso de la comunicación presenta un esquema simétrico: uno emite un mensaje que el otro recibe. Un hablante puede captar alguna idea de la imagen que se proyecta al observar y escuchar a los otros, es lo que los teóricos de la comunicación denominan “sustancias expresivas”⁴⁸, pero en la práctica se comprueban una serie de variables que introducen desviaciones entre emitir y recibir. Aquí entran en juego los mecanismos mentales, en donde la percepción de identidad admite ser fragmentada en tres partes: sustancia, forma y papel.

1. La sustancia, que representa el ente (materia y energía), constituye el polo en torno del cual gira la comunicación.
2. La forma, o la personalidad externa del emisor, sus rasgos físicos propios y característicos, que configura un estímulo visual.
3. El papel del emisor es la función que éste desempeña en un espacio social.

⁴⁷ *Ibidem*. p. 18

⁴⁸ Martín Serrano. *TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN*. UNAM, 1993. Pp. 14-23

Es este el estadio estricto de la percepción visual en el que una sensación ataca la retina y ésta separa una forma neta de un contexto o campo visual complejo, aislándola sobre un fondo y reconociéndola, esquematizándola y confrontándola mentalmente con una reserva de signos en la memoria. Identificar es reconocer algunos datos visuales, algunos estímulos; es, al mismo tiempo, asignar y sustentar valores psicológicos a lo identificado.

3. 7 Los estímulos

Las causas que producen esa percepción Víctor Gordo la denomina estímulos⁴⁹ y los clasifica en tres grandes grupos: los verbales, los no verbales y los mixtos.

Los verbales generan la percepción principalmente a través de la palabra en cualquiera de sus formas: oral y escrita, y pueden producirse y transmitirse por cualquier medio acorde con su naturaleza.

Los no verbales son los que comunican sin palabras; son más difíciles de controlar por la multiplicidad de sus fuentes emisoras, que van de las visuales hasta las olfativas y como pueden transmitir varios mensajes de manera conjunta, su creación y manejo requiere de una preparación especializada.

Y los estímulos mixtos resultan de la mezcla de estímulos verbales y no verbales. Su problemática radica en que generalmente son más los estímulos no verbales que los verbales y modifican a los primeros, ya sea apoyándolos o contradiciéndolos.

3. 8 Axiomas de la imagen

Al ampliar el concepto de la imagen, personal o institucional, Gordo explica que los axiomas son principios, sentencias o proposiciones tan claras y evidentes que

⁴⁹ GORDO, Víctor. *Op. Cit.* p. 32

no necesitan demostración, aunque aclara que varios de los que a continuación se exponen sí requirieron serios estudios de investigación científica que comprobaron las conclusiones.

1. Es inevitable tener una imagen.

Todo tiene una imagen, lo cual nos lleva a pensar ¿no sería mejor crearla y controlarla de acuerdo con lo que deseamos obtener como resultado?

2. El 83% de las decisiones las hacemos por los ojos.

Lo cual nos lleva a darle más importancia a todos los estímulos visuales que emitamos no importa si somos personas o instituciones.

3. El proceso cerebral que decodifica los estímulos toma unos cuantos segundos.

Los científicos no se ponen de acuerdo, hay quien dice 5 segundos y hay quien se va hasta 12, pero subraya que la primera impresión es la que cuenta, porque es la que se va a quedar grabada en la mente de quien nos percibe por primera vez. Incluso, dice, la próxima vez pensemos en las consecuencias que arrastra causar una mala impresión.

4. La mente decide mayoritariamente basada en sentimientos.

Y subraya que el tiempo que la gente está dispuesta a escuchar sin distracción son siete minutos, "algunos investigadores médicos en San Francisco han descubierto evidencias ciertas que prueban que algunas funciones del cerebro, especialmente las que se refieren a las habilidades para tomar decisiones, están gobernadas más por las emociones que por la razón"⁵⁰.

En este sentido Paul Ekman, Jefe del Laboratorio de Interacción Humana de la Universidad de California en San Francisco, afirma que el calor de una emoción dura muy poco tiempo. Para que las emociones duren más, lo que las

⁵⁰ *Idem.* p. 41

produce debe ser repetido, evocando constantemente la emoción, hasta provocar un estado de ánimo que durará más, ya que éste es una especie de forma latente de la emoción que puede conservarse de manera prolongada.

“Recordemos que los grandes maestros espirituales como Jesús o Buda lograron llegar al corazón de sus seguidores –y lo siguen haciendo- hablando el lenguaje de las emociones, enseñando con parábolas, fábulas y relatos”. Y presenta la fórmula 85/15: los seres humanos deciden basados 85% en sus sentimientos y sólo 15% en sus pensamientos, después de un análisis frío y largo.

5. La imagen es dinámica.

Una imagen deteriorada puede mejorarse, lo que implica mucho más dificultad que si se hubiera planeado correctamente desde el origen, pero desafortunadamente una buena imagen también puede arruinarse al acontecer hechos no previstos que la perjudiquen.

6. La creación de una imagen debe respetar la esencia del emisor.

La primera condición que debe cumplir todo aquél consultor que se jacte de ser un profesional de la imagen, es la de respetar la esencia de un cliente; descubrir lo que el contratante trae en el cuerpo, la mente, el corazón y el alma.

7. La imagen siempre es relativa.

En imagen pública cada Plan Maestro se hace a la medida y debe considerar las características particulares del cliente: culturales, temporales, espaciales, económicas; sociales, etc., y también las características generales de la audiencia a la que va dirigido. La imagen estará condicionada por el contexto que tenga cada caso.

8. El proceso de creación de una imagen es racional por lo que requiere de una metodología.

9. La eficiencia de una imagen irá en relación directa a la coherencia de los estímulos que la causen.

La creación de una imagen debe atender a un proceso integral que no deje fuera ninguno de los elementos que generarán la percepción.

10. Siempre tomará más tiempo y será más fácil reconstruir una imagen que construirla desde su origen.

El axioma señala que se tomará más tiempo, presupuesto y esfuerzo que si mejor se creara una nueva institución.

11. A mejor imagen mayor poder de influencia.

Tener una buena imagen pública otorga poder y proporciona un Valor Agregado a la marca, institución o persona, lo que se traduce en contar con más armas para poder convencer al grupo objetivo de que se es el mejor en algo con el fin de obtener y mantener su preferencia.

12. La imagen de la titularidad permea en la institución.

Quien comanda afectará con su manera de ser a toda la institución. Todos los seres humanos tenemos un mecanismo ínter construido que nos permite mimetizarnos ante el líder del grupo para demostrar nuestro sentido de pertenencia. De ahí la enorme importancia de trabajar primero la imagen personal del titular para de ahí partir a la de toda la institución.

Este axioma también lo refleja Don Roberto Servitje en su libro cuando explica que "la empresa será lo que sean sus jefes y los jefes serán fruto de la vivencia de una filosofía empresarial"⁵¹. Subraya que por eso insisten en la formación de los jefes y en el análisis de los sistemas y procesos, ya que como señala

⁵¹ SERVITJE, Roberto. *Op. Cit.* P. 183

Juran –otro de los inspiradores para la filosofía de Bimbo- los líderes tienen “ochenta y cinco por ciento de la responsabilidad”. Por eso en los procesos de calidad total y de reingeniería llegan a la conclusión de que las cabezas, o más bien la cabeza, es la que debe estar absolutamente convencida y tiene que participar de manera directa; si la cabeza lo delega, no funciona porque se requieren decisiones tan importantes que la única que puede tomarlas es la cabeza.

Dentro de su personal, Bimbo considera a los jefes como lo más importante porque “son ellos quienes seleccionan, quienes capacitan, dan entrenamiento, motivan, inspiran, y quienes verdaderamente hacen la empresa”⁵². Las Sagradas Escrituras en San Juan 10, 1-21 subrayan:

- El buen pastor conoce sus ovejas y las llama por su nombre
- Las ovejas escuchan la voz del pastor, lo reconocen y le siguen
- El pastor entra por la puerta principal
- Procura la unidad de su rebaño
- Busca las ovejas descarriadas

13. La imagen de la institución permea en sus miembros.

Una vez creada la imagen de una institución, todo aquél que sea miembro de ella será etiquetado de la misma manera.

3. 9 Modelo estratégico de la imagen

El proceso estratégico del marketing de imagen debe desarrollarse con una visión a largo plazo.

⁵² *Ibidem*. p. 40

La imagen estratégica está compuesta por tres elementos fundamentales, explica Oscar Smith: su identidad, su comunicación y su contacto con el consumidor, juntos forman el mix de imagen, el cual se divide en las siguientes disciplinas⁵³:

1. Imagen corporativa. Se encarga de crear y establecer la identidad CGS (creativa/gráfica/sensorial) propia de la marca, es darle una identidad a la marca, la cual se divide en las siguientes especialidades del diseño.

- Diseño estratégico institucional. Busca un nombre, lema, misión, visión y propósito de una institución; busca diferenciarla de la competencia.
- Diseño gráfico. Elabora todos los materiales de identidad visual.
- Diseño industrial. Diseña los productos, envases y empaques.
- Diseño de interiores. Busca crear una atmósfera acorde a la imagen corporativa.
- Diseño de exteriores. Embellece los espacios exteriores.
- Diseño ambiental. Se encarga de lo relativo al desarrollo de ambientes en un espacio dado.
- Diseño arquitectónico. Diseña espacios.
- Diseño interactivo. Diseño de Internet, incluye programación y animación de páginas web, sites o portales.

2. Imagen de comunicación. Se encarga de hacer del conocimiento del mercado, la identidad propia de una marca, es conectar al consumidor con la marca, debe hablarle a la persona y no a las masas, apoyándose en los siguientes medios:

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Marketing directo

⁵³ SMITH, Oscar. *Op. Cit.* p. 98

- Marketing interactivo
- Relaciones públicas
- Event marketing o marketing de patrocinios
- Fuerza de ventas

3. Imagen de contacto. Se encarga de cumplir con las expectativas generadas a partir de la estrategia de identidad y comunicación de la marca. Todo lo que haga alusión a una marca específica y recuerde al consumidor de su existencia, puede ser considerado como punto de contacto; su objetivo es sorprender al consumidor dividiéndose en las siguientes áreas estratégicas:

- Recursos humanos
- Marketing de relaciones
- Conocimiento del cliente
- Servicio
- Solución-satisfacción
- Experiencia

La imagen de contacto se puede definir como la experiencia física y emocional que surge a partir de la interacción entre un consumidor y una marca, de ahí que deba cuidar todos los elementos que le dan valor y credibilidad.

Para efecto de esta investigación ampliaré precisamente esa cultura de contacto, la cual se reflejará, de acuerdo al autor que cito, en la transformación de la mística que envuelve a la organización, incrementando la pasión, el gusto y el amor por el trabajo entre las personas; lo que las motiva siempre a dar su mejor esfuerzo. Esto se traducirá en valores como la amistad, la disciplina, la responsabilidad, la honestidad en toda su extensión y por supuesto la lealtad a la empresa. Esa motivación es la que se engendra a partir del espíritu mismo de la empresa, la cual se convierte en la fuerza que une a todas las piezas de la organización y la energía que la hacen caminar con la vista hacia el futuro.

La cultura cumple también la importante función de mantener a las personas sincronizadas a una misma frecuencia mental; el trabajo en equipo, nos dice, es un importante valor que debe existir para que una empresa pueda ser productiva, por eso hay que ayudarle, a ese indispensable recurso humano, a su más fácil adaptación y, paralelamente, conocerlas y educarlas para trabajar en armonía con los demás⁵⁴.

Smith recomienda algunos puntos en la cultura organizacional que definitivamente son sustanciales en esa administración de la imagen corporativa:

- Visión: compartir una misma visión en común.
- Motivación: lograr que la gente trabaje, no por obligación, sino por gusto.
- Respeto: respeto mutuo entre los miembros del equipo.
- Apoyo: participación, cooperación y colaboración entre todas las partes que constituyen el equipo de trabajo.
- Interacción: un buen equipo de trabajo no depende del manejo mismo de las personas, sino del manejo adecuado de las interacciones que se dan entre ellos.
- Espacio: desarrollar un espacio y ambiente de trabajo que propicie las relaciones entre las personas; como también, el deseo de compartir un mismo entendimiento de las cosas que los afectan y motivan.
- Diversidad: dar lugar a nuevas y distintas posibilidades de pensamiento individual; las cuales, aporten algo valioso y den impulso a la colectividad.
- Camaradería y fraternidad: que los miembros del equipo se lleven bien entre ellos y abran espacio para la integración de nuevos compañeros.
- Conocimiento y confianza: pleno conocimiento de los defectos y virtudes de cada miembro del equipo, y por ende, confianza en sus talentos para resolver los problemas que se les presenten.
- Comunicación: una comunicación directa, natural y sin cortapisas.

⁵⁴ GARZA Treviño, Gerardo. *Op. Cit.* Pág. 204

- Sinergia: que la participación de cada persona incrementa holísticamente la capacidad del equipo para dar soluciones puntuales a los retos de la empresa, que llevarán a mejores resultados para la organización en su conjunto.

En esta línea John Burnet dice que los dos públicos internos que quizá tienen más significación son empleados y clientes⁵⁵. El propio autor en una investigación⁵⁶ que realizó, encontró que lo que quieren los empleados en la mayor parte de sus compañías es:

1. Seguridad
2. Respeto
3. Participación
4. Consideración
5. Reconocimiento
6. Oportunidad

“Nunca desestime el valor de la gente y menos cuando están contentos, motivados y trabajando juntos por alcanzar un mismo ideal”⁵⁷, agrega Oscar Smith. Y en este ámbito de la imagen de contacto abunda que es preciso considerar algunas disciplinas estratégicas, tales como los recursos humanos, es decir todo el capital humano que constituye a una empresa o institución y no solo a los que están en contacto directo con el cliente. Una empresa que no confía en su personal, de entrada no les dará la libertad para ejercer sus conocimientos y potenciales; siempre será mejor atreverse a hacer cosas nuevas con el riesgo de cometer alguna equivocación, a tener que vivir en la rutina diaria por el temor de ser despedido al no atreverse a tomar alguna iniciativa o acción de cambio.

⁵⁵ John Burnett. *PROMOCIÓN*. Ed. Mc Graw Hill, 1996. Pág. 165

⁵⁶ *Ibidem*. p. 166

⁵⁷ SMITH, Oscar. *Op. Cit.* p. 195

“Nuestro interés es permanente por la persona, por respetarla y tratarla con absoluta justicia. Buscar la subsidiaridad, es decir, buscar la oportunidad de que crezca, que cometa errores, que pueda participar, involucrarse”⁵⁸, constituye uno de los secretos para el éxito de Bimbo, explica don Roberto Servitje.

Stephen Covey dice que la organización no es algo mecánico. Vive y crece, está formado por seres vivos que crecen. No puedes “arreglar” a las personas, tienes que alimentarlas día con día; tienes que crear las mejores condiciones, el clima correcto para promover el crecimiento y la oportunidad⁵⁹. La alta confianza de la que habla Covey puede ayudar para que “los empleados en mandos medios o incluso bajos se conviertan en una influencia niveladora en toda organización”⁶⁰.

Esta actividad de contacto por lo tanto también implica el *empowerment*, que se define como el “ofrecer calidad, precio y servicio al nivel de las mejores organizaciones”, explica Gerardo Garza Treviño⁶¹; se traduce en confiar en el capital humano de la empresa y darle la capacidad para tomar decisiones a favor del cliente, ya que del trato y respuesta que brinden dependerá la impresión final (imagen) que deje la empresa al consumidor, la cual será factor decisivo que lo motive a repetir la experiencia en un futuro próximo; esta perspectiva empresarial más humana motiva al cambio del término mano de obra por el de mente de obra.

Mente de obra refleja no sólo lo que el personal hace en su trabajo, sino el potencial que tiene para desarrollar nuevas ideas que mejoren el presente y futuro de la compañía. La mente de obra implica compartir información, delegar autoridad y un modelo organizacional que busque el desarrollo y superación de las personas. Se trata de “mejorar su rendimiento en la organización y al mismo

⁵⁸ SERVITJE, Roberto. *Op. Cit.* p. 40

⁵⁹ COVEY, Stephen. LOS PRINCIPIOS PRIMERO. Pág. 63

⁶⁰ *Ibidem.* p. 57

⁶¹ GARZA Treviño, Juan Gerardo. *Op. Cit.* Pág. 272

tiempo hacer más interesante y satisfactorio el trabajo personal”⁶² con la consecuente proyección de una imagen corporativa ideal y trazada.

Smith aclara que el resultado de invertir en la imagen de la empresa producirá a largo plazo un incremento del prestigio, distinción, moda, autenticidad y originalidad de la marca, que la mantendrá vigente en el gusto de los consumidores.

Y añade que resulta paradójico y doloroso ver que en lo primero que dejan de invertir las empresas cuando hay problemas, es en su imagen; sin considerar que en la falta o devaluación misma de su imagen se encuentra la verdadera causa del origen de sus problemas.

3. 10 Premisas fundamentales para el mantenimiento de la imagen

Joan Costa señala que la imagen mental puede debilitarse progresivamente por la función de olvido, lo que ocurre cuando se produce un déficit de estímulos sucesivos, una incoherencia entre los estímulos recibidos, o una escasa fuerza de implicación psicológica.

La materia que sustenta el proceso es, pues, la comunicación de la identidad de la empresa, marca, servicio o producto, refiriéndose inequívocamente a sí mismos. Complementariamente, la “energía” que mantiene activo el circuito y lo hace eficaz, es la identificación espontánea y automática de la empresa.

Paco Underhill⁶³, citado por Oscar Smith, recomienda dos reglas que hay que considerar al momento de pensar en el diseño de un inmueble:

⁶² KUBR, Milan. *LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS*. Ed. Limusa, 1986. p. 29

⁶³ SMITH, Oscar. *Op. Cit.* p. 119

1. La primera es que cuanto más tiempo permanezca el comprador dentro de una tienda, más productos comprará al final.
2. La segunda es que el tiempo de permanencia del comprador dentro del inmueble, dependerá de lo placentera y cómoda que sea su estancia dentro de las instalaciones.

Y al igual que Disney en sus siete claves para el éxito, Smith subraya que dentro del diseño de la imagen corporativa, el cuidado en los pequeños detalles es lo que le da espectacularidad a una marca.

CAPITULO IV

Diagnóstico interno de la imagen institucional

*"Para nosotros era muy claro,
por nuestra formación cristiana,
que la persona no es un instrumento".*

Lorenzo Servitje Sendra

Exposición del diagnóstico interno de la imagen en la UVAQ

En este capítulo se presentan los resultados que se obtuvieron de la aplicación de la encuesta con el personal docente, administrativo y directivo (en nómina) durante la tercer semana de agosto de 2003 en los seis planteles que tiene la Universidad en Morelia (tres), Tacámbaro, Ciudad Hidalgo y Pátzcuaro.

El objetivo se centró en recopilar información por medio de un instrumento (encuesta) que consideró 57 preguntas en tomo a la imagen institucional desde la percepción de los profesores, personal directivo y administrativo acerca de las instalaciones, la atención al público, la imagen del propio personal y el clima laboral en la Universidad, es decir, todos los componentes expuestos en el marco teórico, Capítulo III.

Adicionalmente en algunas de las preguntas se incluyeron otros reactivos específicos para profundizar en la percepción de distintas categorías que en suma presentan 70 reactivos para el diagnóstico de la imagen institucional.

En este sentido las ocho primeras preguntas corresponden a instalaciones: iluminación, limpieza, orden, señalización, estacionamiento, baños y entrada al plantel; correlacionada a esta última se incluye a los vigilantes. Posteriormente se analizan dos lugares de mayor visita por parte de los alumnos: biblioteca y laboratorios, y en seguida la apreciación de los apoyos para el desempeño del trabajo diario y de la labor educativa como parte de ese servicio y atención que finalmente influirán en la imagen institucional.

Encuestas

Personal	Número total	% encuestado	Encuestas
Secretarios	2	1	1
Directores	16	7	7
Jefes de Depto.	13	5	6
Asistentes de Depto.	28	12	12

Auxiliares Admvos.	10	4	4
Secretarias	25	10	11
Cajeras	3	1	1
Mensajeros	1	0	0
Coordinadores	17	7	7
Enfermeras	2	1	1
Encargadas Admvas.	1	0	0
Maestros ½ tiempo	46	19	20
Maestros ¼ tiempo	13	5	6
Maestros T/C	20	8	9
Jardineros	2	1	1
Intendentes	18	8	8
Bibliotecarios	5	2	2
Laboratoristas	7	3	3
Psicólogos	6	3	3
Vigilantes	5	2	2
Totales	228	100	104

En este sentido se tomó como base al total del personal y se aplicó la fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + NE^2}$$

N = 228

E = 90%

N = 104

Los resultados finales presentan un panorama general que puede desglosarse por planteles o por niveles jerárquicos para conocer la imagen interna que el personal tiene de la UVAQ y que, conforme a los objetivos de esta investigación y con base en el marco teórico descrito, pueden incidir en su posicionamiento al exterior.

4. 1 Resultados

*“...lo más importante para una empresa es su gente,
tener trabajadores satisfechos...
con lo que el negocio obtiene calidad y eficiencia,
alta productividad”.*
Carlos Kasuga Osaka⁶⁴

A continuación señalaré los reactivos analizados y el resultado más alto en incidencia en el Campus Santa María por ser el lugar que más personal encuestado registró. El resto de los planteles y sus respectivos resultados se incluyen en el apartado de Anexos.

Campus Santa María

Con base en los resultados, es preciso subrayar que el personal directivo, administrativo y docente tienen de **buena a regular** imagen de la universidad; la mayoría de los reactivos inciden en este rubro, por ejemplo en aspectos como limpieza del Campus, el orden, la iluminación, las aulas, los recursos didácticos, el mobiliario, los espacios, la decoración, las áreas verdes, la seguridad, la ventilación y la temperatura en las áreas de trabajo, así como en la unidad y solidaridad laboral y en los sueldos, donde la incidencia es así: la mayoría tiene buena imagen con tendencia a regular; sólo en el aspecto de Imagen del encuestado la mayoría opinó tener una buena imagen de sí mismos.

En otros elementos de la imagen, tales como el estacionamiento, la gente tiene de buena a excelente imagen en el rubro de “suficiente”, pero califica de “regular” (con mayor incidencia) a “buena” la funcionalidad, la iluminación, la seguridad y la organización del estacionamiento; igualmente sucede con la señalización del Campus, la tendencia va de regular en su mayoría a buena; igualmente con las

⁶⁴ KASUGA Osaka, Carlos. En LA VOZ DE MICHOACAN, Domingo 11 de mayo de 2003, p. 5-A

prestaciones, compensaciones y capacitación, así como la comunicación con autoridades y con otras áreas.

Los puntos débiles según la percepción del personal, se centran en los rubros que calificaron de regular a mal, por ejemplo: la entrada al Campus, la presentación e información de los vigilantes, el ambiente laboral, la presentación personal de los directores, profesores y personal administrativo, la puntualidad, el compromiso, la inducción a la institución, la integración, así como la motivación en el trabajo, la comunicación de cada uno, la estructura de la universidad (administrativamente), el organigrama y el cuidado de la imagen. También se calificó de malo el estacionamiento, que lo consideran insuficiente.

Contrario a lo adverso, la parte mejor evaluada en cuestión de imagen fue la presentación de las autoridades, la cual se calificó como excelente por la mayoría de los encuestados.

En el resto de los planteles la calificación no difiere, tal y como se expresa en los resultados anexos, lo cual refleja que definitivamente la imagen de la UVAQ entre su personal fluctúa de buena a regular, factor que puede coadyuvar –conforme a las palabras de Joan Costa- en su consolidación y proyección en distintos aspectos, además de prever aquellos rubros que marcan una percepción de regular a mala, precisamente para atenderlos, darles seguimiento y modificarlos.

Lo que sí debo subrayar a manera de conclusión y conforme a los resultados, son los puntos calificados como regulares o malos en cada plantel. Así tenemos que en Santo Tomás Moro las peores calificaciones fueron para los baños, ya que en el rubro de limpieza la califican de regular a mala, igualmente la entrada al plantel, la atención, información y presentación de los vigilantes, la tranquilidad del ambiente laboral, así como la presentación del director y el personal administrativo; la puntualidad, el compromiso y la capacitación, también se ubicaron de regulares a malos.

En Ciudad Hidalgo, los puntos a atender son: la entrada al Campus que la califican de mala, igual que la atención y presentación de los vigilantes; el ambiente laboral fluctúa entre regular y malo, igual sucede con la presentación de las autoridades, directivos y los propios encuestados; no así la del personal administrativo, que se califica de mala. La puntualidad es calificada de regular a mala, igual que la inducción a la universidad, el compromiso, las prestaciones, la comunicación con las autoridades, la propia comunicación del encuestado, la organización y estructura de la Universidad y el cuidado de la imagen.

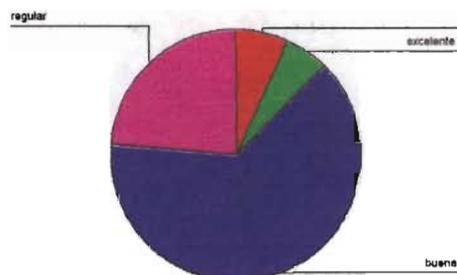
En Pátzcuaro hay similitud con lo anterior, ya que la gente califica de regular a mala la eficiencia del mobiliario, la entrada al plantel, el ambiente laboral, la presentación del personal administrativo, la puntualidad, la integración, la motivación para el crecimiento integral, la unidad y la solidaridad. La atención y presentación de los vigilantes, el compromiso, la ventilación y la seguridad en las áreas de trabajo, la presentación de directivos y autoridades, la comunicación con otras áreas y la propia comunicación de los encuestados, la estructura institucional y el cuidado de la imagen las califican de malas.

En Tacámbaro son los baños, el ambiente laboral, la motivación para el desempeño laboral y el cuidado de la imagen los que se califican de regular a malo; de mala: la atención e información de los vigilantes, la presentación del personal administrativo, del propio encuestado, la puntualidad y el compromiso.

Lo anterior para su oportuna atención, una vez que ya se han detectado estos puntos específicos y coadyuvaría en una rápida solución.

Gráficas del diagnóstico en el Campus Santa María

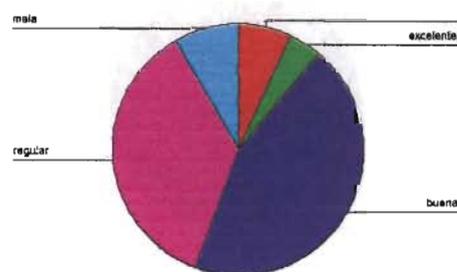
ILUMINACION INTERIOR



iluminación interior

	Frecuencia	Porcentaje
1excelente	5	6.9
2buena	46	63.9
3regular	17	23.6
Total	72	100.0

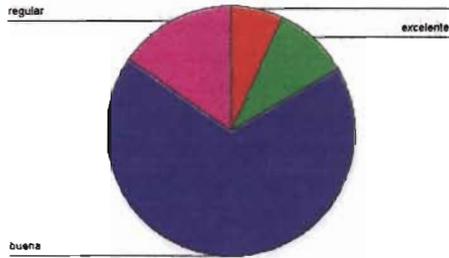
ILUMINACION EXTERIOR



iluminacion exterior

	Frecuencia	Porcentaje
1excelente	3	4.2
2buena	32	44.4
3Regular	26	36.1
4mala	6	8.3
Total	72	100.0

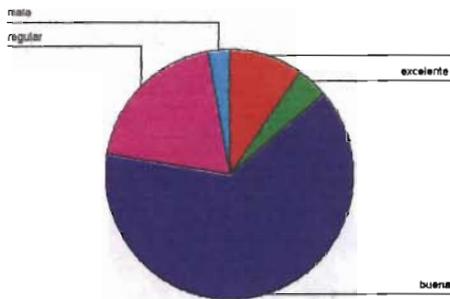
LIMPIEZA



limpieza

	Frecuencia	Porcentaje
1excelente	7	9.7
2buena	49	68.1
3regular	11	15.3
Total	72	100.0

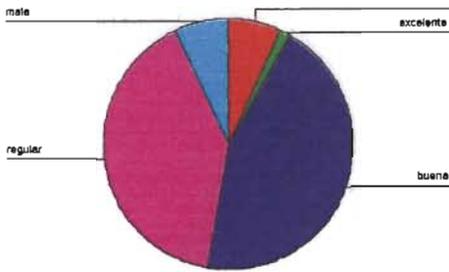
ORDEN



orden

	Frecuencia	Porcentaje
excelente	3	4.2
buena	46	63.9
regular	14	19.4
mala	2	2.8
Total	72	100.0

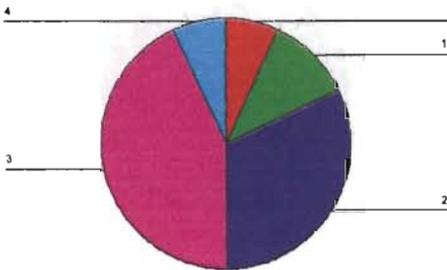
SEÑALIZACION



señalización

	Frecuencia	Porcentaje
	5	6.9
excelente	1	1.4
buena	32	44.4
regular	29	40.3
mala	5	6.9
Total	72	100.0

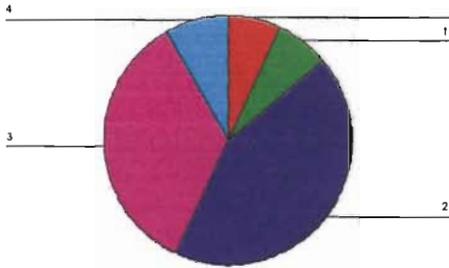
ESTACIONAMIENTO ORGANIZADO



estacionamiento organizado

	Frecuencia	Porcentaje
	5	6.9
1	8	11.1
2	23	31.9
3	31	43.1
4	5	6.9
Total	72	100.0

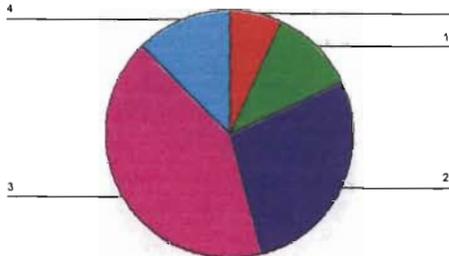
ESTACIONAMIENTO FUNCIONAL



estacionamiento funcional

	Frecuencia	Porcentaje
	5	6.9
1	5	6.9
2	31	43.1
3	25	34.7
4	6	8.3
Total	72	100.0

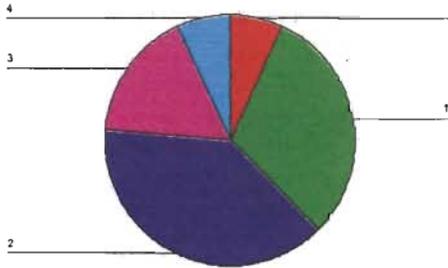
ESTACIONAMIENTO ILUMINADO



estacionamiento iluminado

	Frecuencia	Porcentaje
	5	6.9
1	8	11.1
2	20	27.8
3	30	41.7
4	9	12.5
Total	72	100.0

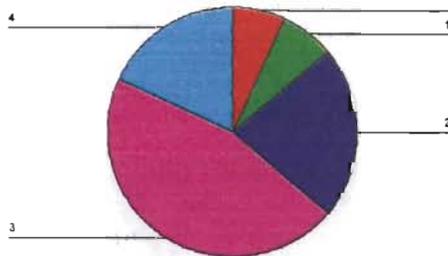
ESTACIONAMIENTO SUFICIENTE



estacionamiento suficiente

	Frecuencia	Porcentaje
	5	6.9
1	22	30.6
2	28	38.9
3	12	16.7
4	5	6.9
Total	72	100.0

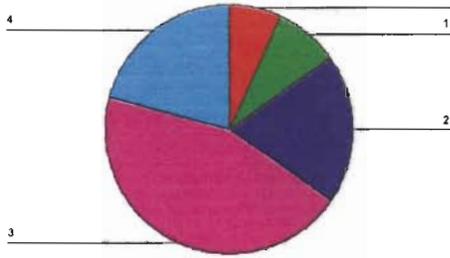
ESTACIONAMIENTO SEGURO



estacionamiento seguro

	Frecuencia	Porcentaje
	5	6.9
1	5	6.9
2	16	22.2
3	33	45.8
4	13	18.1
Total	72	100.0

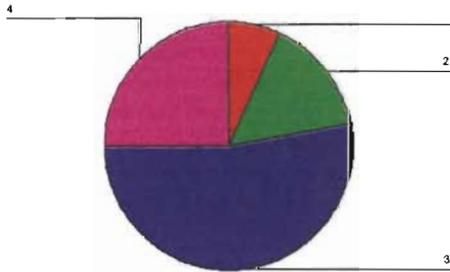
BAÑOS COMODOS



baños cómodos

	Frecuencia	Porcentaje
	5	6.9
1	6	8.3
2	14	19.4
3	32	44.4
4	15	20.8
Total	72	100.0

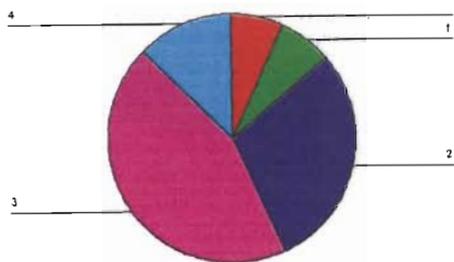
BAÑOS LIMPIOS



baños limpios

	Frecuencia	Porcentaje
	5	6.9
2	11	15.3
3	38	52.8
4	18	25.0
Total	72	100.0

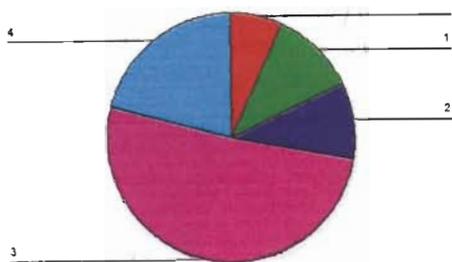
BAÑOS EQUIPADOS



baños equipados

	Frecuencia	Porcentaje
	5	6.9
1	5	6.9
2	21	29.2
3	32	44.4
4	9	12.5
Total	72	100.0

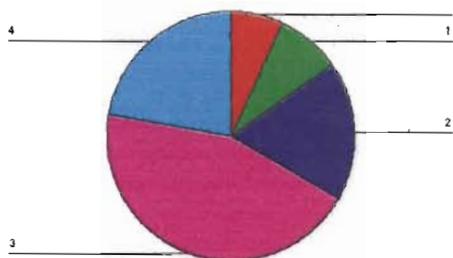
ENTRADA AL CAMPUS SEGURA



entrada al campus segura

	Frecuencia	Porcentaje
	5	6.9
1	8	11.1
2	7	9.7
3	37	51.4
4	15	20.8
Total	72	100.0

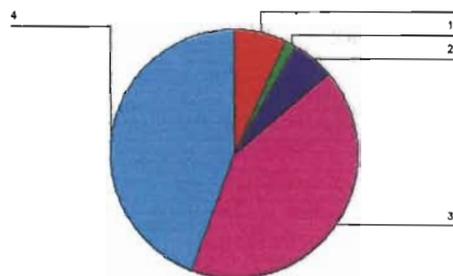
ENTRADA AL CAMPUS FUNCIONAL



entrada al campus funcional

	Frequency	Percent
	5	6.9
1	6	8.3
2	13	18.1
3	32	44.4
4	16	22.2
Total	72	100.0

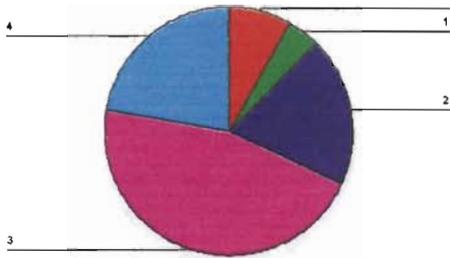
ATENCION VIGILANTES



atencion vigilantes

	Frequency	Percent
	5	6.9
1	1	1.4
2	4	5.6
3	30	41.7
4	32	44.4
Total	72	100.0

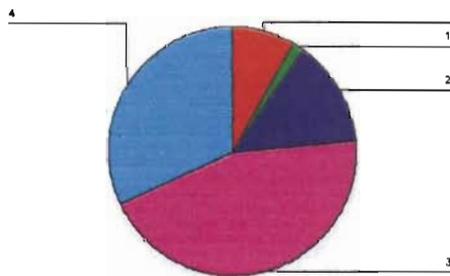
INFORMACION VIGILANTES



información vigilantes

	Frequency	Percent
	6	8.3
1	3	4.2
2	14	19.4
3	33	45.8
4	16	22.2
Total	72	100.0

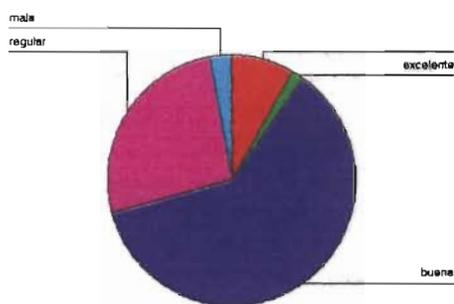
PRESENTACION VIGILANTES



buena presentación vigilantes

	Frequency	Percent
	6	8.3
1	1	1.4
2	10	13.9
3	32	44.4
4	23	31.9
Total	72	100.0

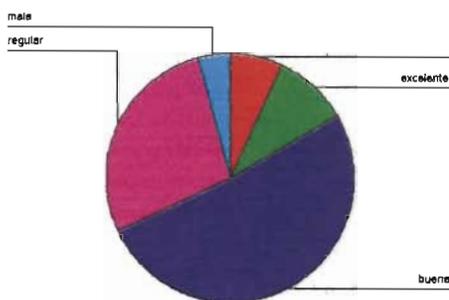
MOBILIARIO DE AULAS



mobiliario en aulas

	Frequency	Percent
	6	8.3
excelente	1	1.4
buena	44	61.1
regular	19	26.4
mala	2	2.8
Total	72	100.0

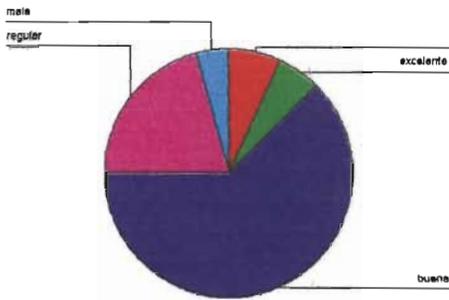
RECURSOS DIDACTICOS



recursos didácticos

	Frequency	Percent
	5	6.9
excelente	7	9.7
buena	37	51.4
regular	20	27.8
mala	3	4.2
Total	72	100.0

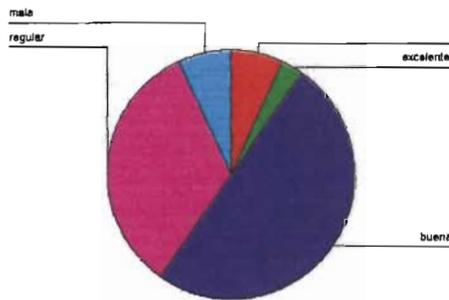
MOBILIARIO EN OFICINAS



mobiliario en oficinas

	Frequency	Percent
	5	6.9
excelente	4	5.6
buena	45	62.5
regular	15	20.8
mala	3	4.2
Total	72	100.0

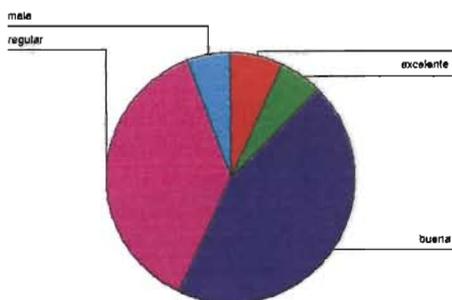
EFICIENCIA DEL MOBILIARIO



eficiencia del mobiliario

	Frequency	Percent
	5	6.9
excelente	2	2.8
buena	36	50.0
regular	24	33.3
mala	5	6.9
Total	72	100.0

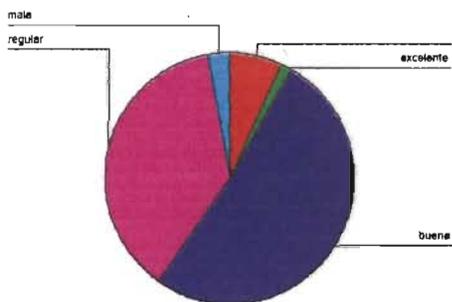
ESPACIO PARA EL DESEMPEÑO LABORAL



espacios para desempeño laboral

	Frequency	Percent
	5	6.9
excelente	4	5.6
buena	32	44.4
regular	27	37.5
mala	4	5.6
Total	72	100.0

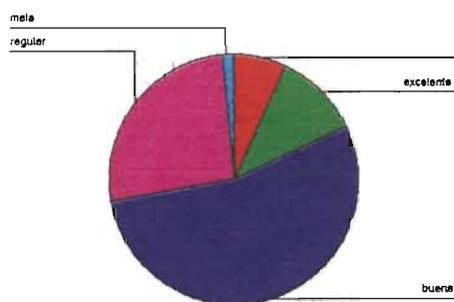
DECORACION



decoración

	Frequency	Percent
	5	6.9
excelente	1	1.4
buena	37	51.4
regular	27	37.5
mala	2	2.8
Total	72	100.0

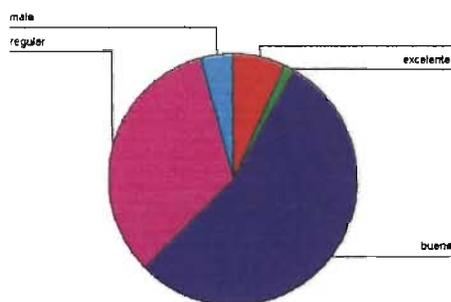
AREAS VERDES



áreas verdes

	Frequency	Percent
	5	6.9
excelente	8	11.1
buena	39	54.2
regular	19	26.4
mala	1	1.4
Total	72	100.0

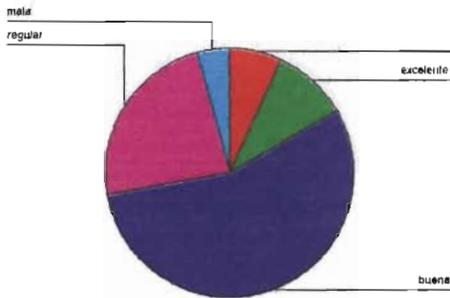
SEGURIDAD



seguridad

	Frequency	Percent
	5	6.9
excelente	1	1.4
buena	39	54.2
regular	24	33.3
mala	3	4.2
Total	72	100.0

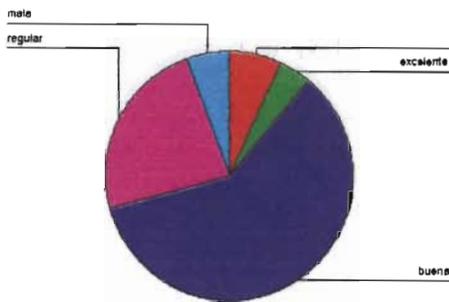
VENTILACION



ventilación

	Frequency	Percent
	5	6.9
excelente	7	9.7
buena	40	55.6
regular	17	23.6
mala	3	4.2
Total	72	100.0

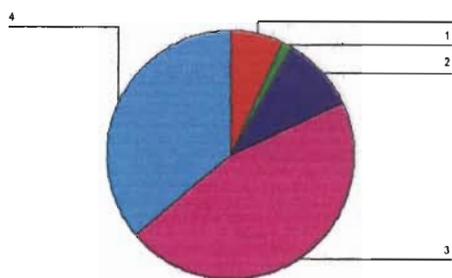
TEMPERATURA DE ESPACIOS INTERNOS



temperatura de espacios internos

	Frequency	Percent
	5	6.9
excelente	3	4.2
buena	43	59.7
regular	17	23.6
mala	4	5.6
Total	72	100.0

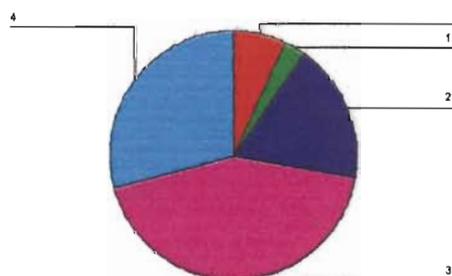
AMBIENTE CALIDO



ambiente calido

	Frequency	Percent
	5	6.9
1	1	1.4
2	7	9.7
3	33	45.8
4	26	36.1
Total	72	100.0

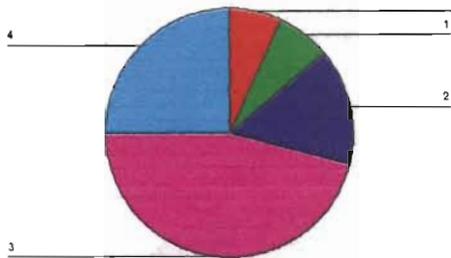
AMBIENTE MOTIVANTE



ambiente motivante

	Frequency	Percent
	5	6.9
1	2	2.8
2	13	18.1
3	31	43.1
4	21	29.2
Total	72	100.0

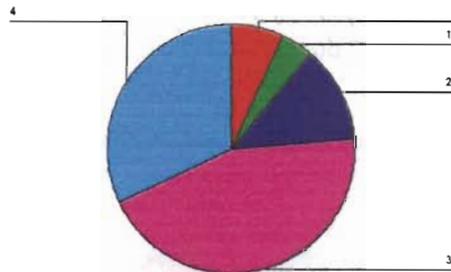
AMBIENTE ABIERTO



ambiente abierto

	Frequency	Percent
	5	6.9
1	5	6.9
2	11	15.3
3	33	45.8
4	18	25.0
Total	72	100.0

AMBIENTE CONFIABLE



ambiente confiable

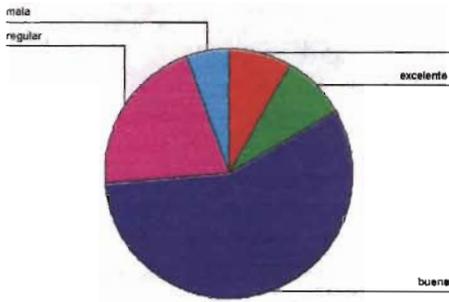
	Frequency	Percent
	5	6.9
1	3	4.2
2	9	12.5
3	32	44.4
4	23	31.9
Total	72	100.0

ambiente tranquilo

	Frequency	Percent
	5	6.9

1	4	5.6
2	6	8.3
3	29	40.3
4	28	38.9
Total	72	100.0

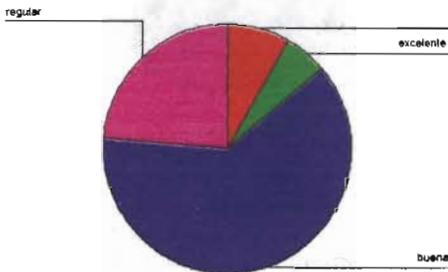
IMAGEN DE UVAQ



congruencia imagen de uvaq

	Frequency	Percent
	6	8.3
excelente	6	8.3
buena	41	56.9
regular	15	20.8
mala	4	5.6
Total	72	100.0

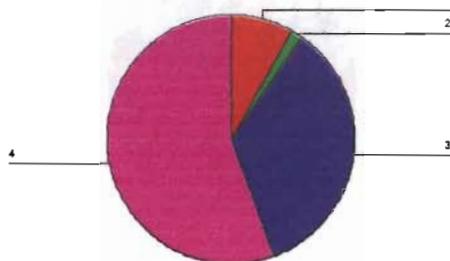
LIDERAZGO DEL ENCUESTADO



el liderazgo del encuestado

	Frequency	Percent
	6	8.3
excelente	4	5.6
buena	45	62.5
regular	17	23.6
Total	72	100.0

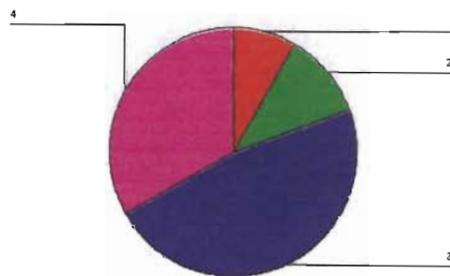
PRESENTACION DE AUTORIDADES



presentación pers. autoridades

	Frequency	Percent
2	6	8.3
3	25	34.7
4	40	55.6
Total	72	100.0

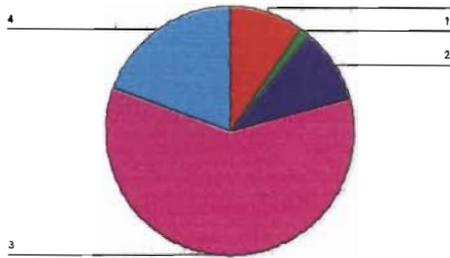
PRESENTACION DE DIRECTORES



presentación pers. directores

	Frequency	Percent
2	6	8.3
3	34	47.2
4	24	33.3
Total	72	100.0

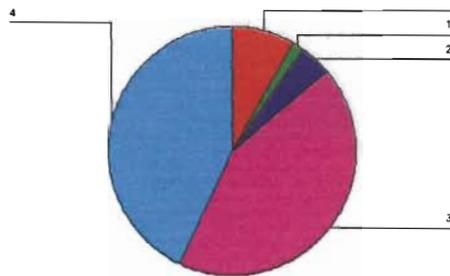
PRESENTACION DE DOCENTES



presentación docentes

	Frequency	Percent
	7	9.7
1	1	1.4
2	7	9.7
3	43	59.7
4	14	19.4
Total	72	100.0

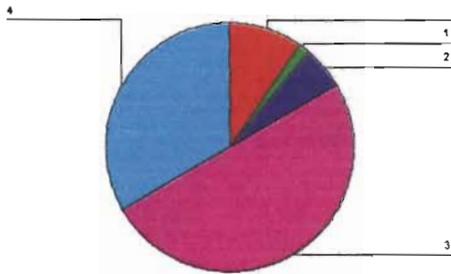
PRESENTACION DE PERSONAL ADMINISTRATIV



presentación personal admvo.

	Frequency	Percent
	6	8.3
1	1	1.4
2	3	4.2
3	31	43.1
4	31	43.1
Total	72	100.0

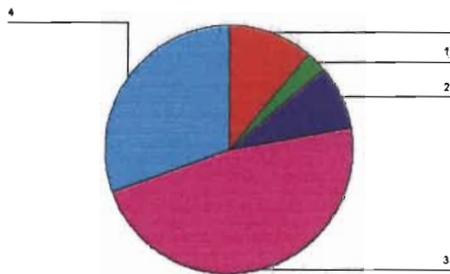
PRESENTACION DEL ENCUESTADO



presentación del encuestado

Frequency	Percent
7	9.7
1	1.4
4	5.6
36	50.0
24	33.3
72	100.0

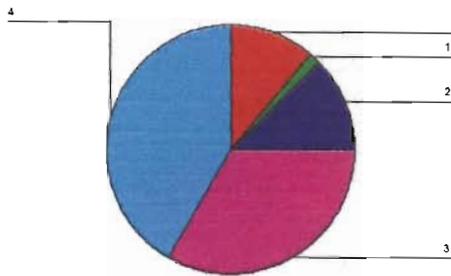
PUNTUALIDAD



puntualidad

	Frequency	Percent
	8	11.1
1	2	2.8
2	6	8.3
3	34	47.2
4	22	30.6
Total	72	100.0

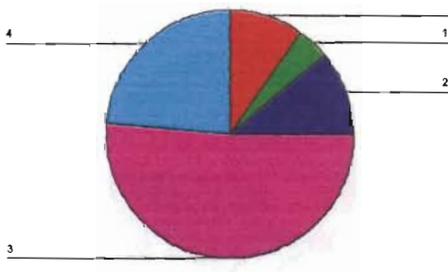
COMPROMISO



compromiso

	Frequency	Percent
	8	11.1
1	1	1.4
2	9	12.5
3	24	33.3
4	30	41.7
Total	72	100.0

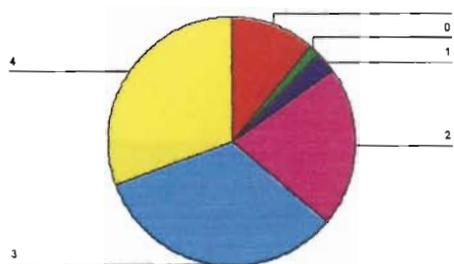
INDUCCION A LA UNIVERSIDAD



inducción a la Universidad

	Frequency	Percent
	7	9.7
1	3	4.2
2	8	11.1
3	37	51.4
4	17	23.6
Total	72	100.0

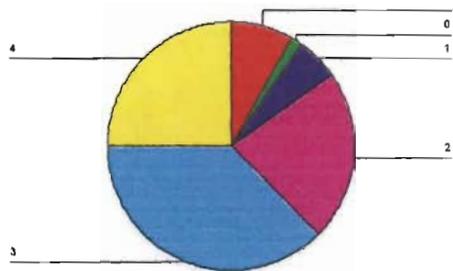
INTEGRACION



integración

	Frequency	Percent
	8	11.1
0	1	1.4
1	2	2.8
2	15	20.8
3	24	33.3
4	22	30.6
Total	72	100.0

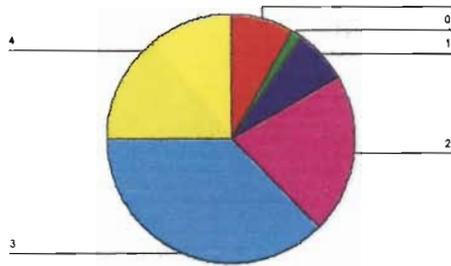
MOTIVACION PARA DESEMPEÑO LABORAL



motivación para desempeño laboral

	Frequency	Percent
	6	8.3
0	1	1.4
1	4	5.6
2	16	22.2
3	27	37.5
4	18	25.0
Total	72	100.0

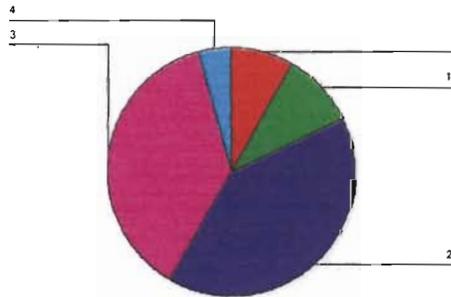
MOTIVACION PARA CRECIMIENTO INTEGRAL



motivación para crecimiento integral

	Frequency	Percent
	6	8.3
0	1	1.4
1	5	6.9
2	15	20.8
3	27	37.5
4	18	25.0
Total	72	100.0

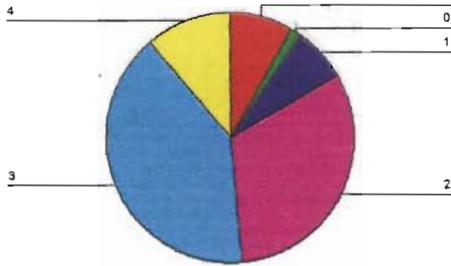
SUELDOS



sueños

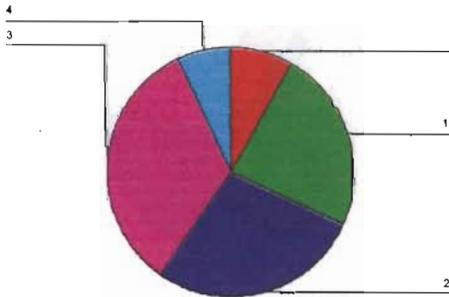
	Frequency	Percent
	6	8.3
1	7	9.7
2	29	40.3
3	27	37.5
4	3	4.2
Total	72	100.0

PRESTACIONES



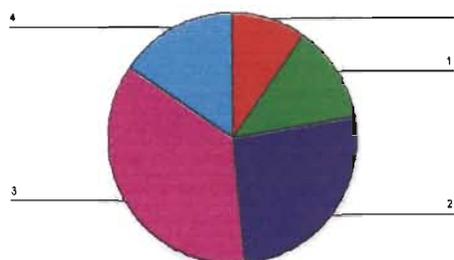
prestaciones	Frequency	Percent
6	8.3	
1	1.4	
5	6.9	
23	31.9	
29	40.3	
8	11.1	
72	100.0	

COMPENSACIONES



compensaciones	Frequency	Percent
6	8.3	
1	17	23.6
2	20	27.8
3	24	33.3
4	5	6.9
Total	72	100.0

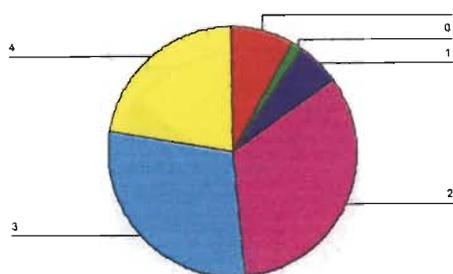
CAPACITACION



capacitación

	Frequency	Percent
	7	9.7
1	9	12.5
2	19	26.4
3	26	36.1
4	11	15.3
Total	72	100.0

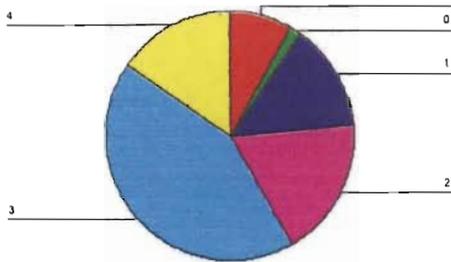
UNIDAD Y SOLIDARIDAD



unidad y solidaridad

	Frequency	Percent
	6	8.3
0	1	1.4
1	4	5.6
2	24	33.3
3	21	29.2
4	16	22.2
Total	72	100.0

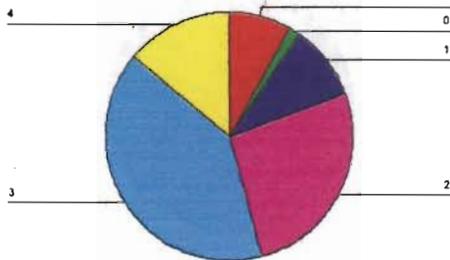
COMUNICACION CON AUTORIDADES



comunicación con autoridades

	Frequency	Percent
	6	8.3
0	1	1.4
1	10	13.9
2	13	18.1
3	31	43.1
4	11	15.3
Total	72	100.0

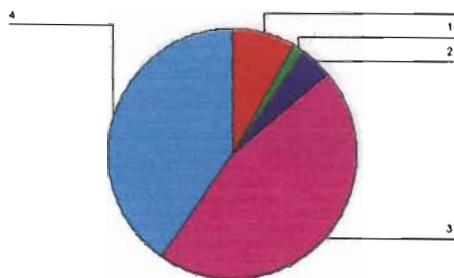
COMUNICACION CON OTRAS AREAS



comunicación con otras áreas

	Frequency	Percent
	6	8.3
0	1	1.4
1	7	9.7
2	19	26.4
3	29	40.3
4	10	13.9
Total	72	100.0

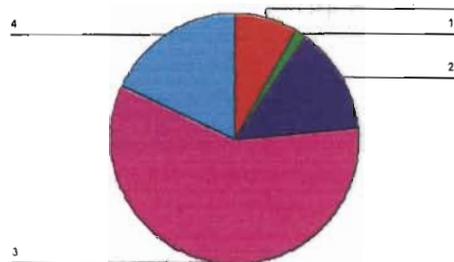
SU PROPIA COMUNICACION



su propia comunicación

	Frequency	Percent
	6	8.3
1	1	1.4
2	3	4.2
3	33	45.8
4	29	40.3
Total	72	100.0

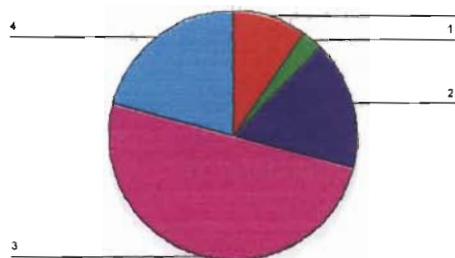
ORGANIZACION Y ESTRUCTURA DE LA UVAQ



la organización y estructura de la uvaq

	Frequency	Percent
	6	8.3
1	1	1.4
2	10	13.9
3	42	58.3
4	13	18.1
Total	72	100.0

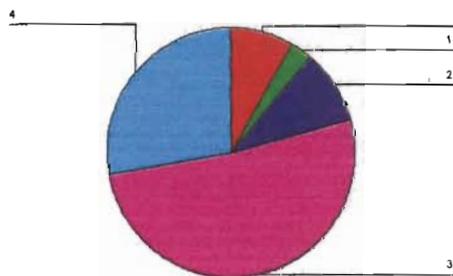
ESTRUCTURA INSTITUCIONAL



la estructura institucional

	Frequency	Percent
	7	9.7
1	2	2.8
2	12	16.7
3	36	50.0
4	15	20.8
Total	72	100.0

CUIDADO DE LA IMAGEN



cuidado de la imagen

	Frequency	Percent
	6	8.3
1	2	2.8
2	7	9.7
3	37	51.4
4	20	27.8
Total	72	100.0

IMAGEN DEL ENCUESTADO

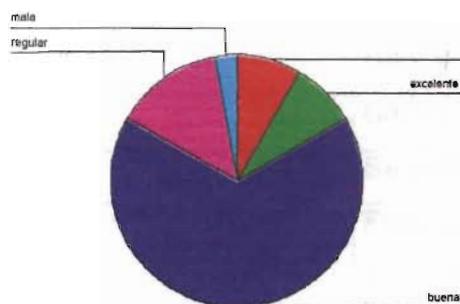


imagen del encuestado de la uvaq

	Frequency	Percent
	6	8.3
excelente	6	8.3
buena	48	66.7
regular	10	13.9
mala	2	2.8
Total	72	100.0

Resultados del diagnóstico en los planteles de preparatoria

Plantel Sto. Tomás Moro	Rubro analizado	Calificación
	Iluminación interior	75% dijo que es buena
	Iluminación exterior	58% dijo que es regular
	Limpieza	58% dijo buena
	Orden	75% dijo buena
	Señalización	42% dijo buena y 35% regular
	Estacionamiento organizado	50% dijo regular
	Estacionamiento funcional	50% dijo regular
	Estacionamiento iluminado	42% dijo malo
	Estacionamiento suficiente	75% dijo malo

	Estacionamiento seguro	50% dijo buena
	Baños cómodos	70% dijo buena
	Baños limpios	50% dijo buena
	Baños equipados	60% dijo regular
	Seguridad al ingresar	50% dijo excelente
	Funcionalidad al ingresar al plantel	60% dijo excelente
	Atención vigilantes	40% dijo buena
	Información vigilantes	55% dijo buena
	Presentación vigilantes	55% dijo buena
	Mobiliario en aulas	58% dijo regular
	Recursos didácticos	50% dijo regular
	Mobiliario oficinas	65% dijo regular y 35% dijo buena
	Eficiencia mobiliario	65% dijo regular y 25% buena
	Espacios para el desempeño laboral	40% se dividió entre bueno y regular
	Decoración del plantel	58% dijo buena y el resto regular
	Areas verdes	65% dijo buena y el resto regular
	Seguridad	58% dijo regular, 42% dijo buena
	Ventilación	50% dijo buena, 35% dijo regular y el resto excelente
	Temperatura en espacios internos	50% dijo buena, 40% regular
	Ambiente laboral cálido	50% dijo buena y el resto

		dividió entre excelente y regular
	Ambiente laboral motivante	40% dijo bueno, 35% regular
	Ambiente de apertura	40% regular, 35% bueno y el resto excelente
	Ambiente confiable	40% regular y 40% bueno
	Ambiente tranquilo	58% bueno, 25% excelente
	Congruencia en imagen	50% buena, 40% regular
	Liderazgo del encuestado	80% buena, 18% regular
	Presentación personal de autoridades	75% excelente, 25% buena
	Presentación directivos	75% excelente
	Presentación docentes	65% buena
	Presentación personal admvo.	58% buena, 40% excelente
	Presentación personal	58% bueno, 42% excelente
	Puntualidad	60% excelente, 25% buena
	Compromiso	50% buena, 40% excelente
	Inducción a la UVAQ	60% buena, 15% regular y 15% excelente
	Integración	50% regular, 25% buena
	Motivación laboral	40% regular, 30% buena
	Motivación crecimiento integral	42% buena, 35% regular
	Sueldos	50% regular, 40% buenos

	Prestaciones	50% buenos, 40% regulares
	Compensaciones	50% buena, 25% regular
	Capacitación	40% buena, 40% excelente
	Unidad y solidaridad	50% buena, 40% regular
	Comunicación con autoridades	40% buena, 25% regular, 25% excelente
	Comunicación con otras áreas	50% buena, 25% regular y 25% excelente
	Su propia comunicación	65% buena, 25% excelente
	Organización y estructura	80% buena, 20% excelente
	Estructura institucional	80% buena
	Cuidado de la imagen	40% buena, 25% regular, 25% excelente
	Imagen personal	55% buena, 5% excelente y 5% regular

Plantel Pátzcuaro	Rubro analizado	Calificación
	Iluminación exterior	65% buena, 35% regular
	Limpieza	65% buena, 35% regular
	Señalización	65% buena, 35% regular
	Estacionamiento organizado	65% buena, 35% regular
	Baños cómodos	33% de mala a buena
	Baños equipados	30% dijo regulares, 65% buenos
	Entrada al plantel, segura	30% buena, 70%

		excelente
	Entrada al plantel, funcional	65% buena, 35% excelente
	Atención vigilantes	30% buena, 70% excelente
	Información vigilantes	35% regular, 65% buena
	Presentación vigilantes	30% buena, 70% excelente
	Mobiliario aulas	30% buena, 70% regular
	Recursos didácticos	30% buena, 70% regular
	Mobiliario oficinas	35% buena, 65% regular
	Eficiencia mobiliario	65% regular, 35% mala
	Decoración	30% buena, 65% regular
	Seguridad	30% regular, 65% mala
	Ventilación	30% regular, 70% mala
	Temperatura interna	33% de buena a mala
	Ambiente laboral cálido	65% buena, 35% excelente
	Ambiente laboral abierto	65% buena, 35% excelente
	Ambiente laboral confiable	65% buena, 35% excelente
	Ambiente tranquilo	30% bueno, 70% excelente
	Liderazgo del encuestado	70% bueno, 30% regular
	Presentación personal de autoridades	30% buena, 70% excelente
	Presentación personal directores	30% buena, 70% excelente
	Presentación personal	70% buena, 30%

	administrativo	excelente
	Puntualidad	65% buena, 35% excelente
	Compromiso	30% buena, 70% excelente
	Inducción a la UVAQ	33% de regular a excelente
	Integración	30% buena, 70% excelente
	Motivación para el desempeño laboral	33% de regular a excelente
	Motivación para el crecimiento integral	30% regular, 70% excelente
	Prestaciones	65% regular, 35% buena
	Compensaciones	70% mala, 30% regular
	Capacitación	65% regular, 35% excelente
	Unidad y solidaridad	70% buena, 30% excelente
	Comunicación con autoridades	33% de regular a excelente
	Su propia comunicación	30% buena, 70% excelente
	Estructura institucional	30% buena, 70% excelente
	Cuidado de la imagen	30% buena, 70% excelente

Plantel Cd. Hidalgo	Rubro analizado	Calificación
	Iluminación interior	10% excelente, 90%

		buena
	Iluminación exterior	15% excelente, 50% buena, 25% regular, 10% mala
	Limpieza	50% buena, 30% regular
	Orden	65% buena, 35% regular
	Señalización	40% buena, 30% regular
	Estacionamiento organizado	60% bueno, 25% malo
	Estacionamiento funcional	50% bueno, 25% regular
	Estacionamiento iluminado	35% malo, 25% regular y bueno
	Estacionamiento suficiente	70% malo, 25% bueno
	Estacionamiento seguro	35% regular, 25% bueno y excelente
	Baños cómodos	40% bueno, 25% regular
	Baños limpios	70% bueno, 15% malo
	Baños equipados	65% regular, 25% bueno
	Entrada al plantel segura	50% excelente, 30% regular
	Entrada funcional al plantel	30% de buena y excelente y 20% regular y mala
	Atención vigilantes	60% excelente, 30% buena
	Información vigilantes	50% buena, 25% regular y excelente
	Presentación vigilantes	70% buena, 30% excelente
	Mobiliario aulas	60% buena, 40% regular

	Recursos didácticos	50% buena, 30% regular
	Mobiliario oficinas	70% buena, 30% regular
	Eficiencia mobiliario	40% buena, 35% regular, 25% mala
	Espacios desempeño laboral	60% buena, 30% regular
	Decoración	40% buena, 35% regular, 20% mala
	Areas verdes	50% buena, 40% regular
	Seguridad	50% regular, 35% buena
	Ventilación	60% buena, 25% regular
	Temperatura espacios internos	50% buena, 40% regular
	Ambiente laboral cálido	40% bueno, 35% excelente
	Ambiente laboral motivante	50% bueno, 35% excelente
	Ambiente laboral abierto	40% excelente, 35% bueno
	Ambiente confiable	45% bueno, 35% excelente
	Ambiente tranquilo	50% bueno, 35% excelente
	Congruencia imagen	60% buena, 30% regular
	Liderazgo del encuestado	80% bueno, 20% regular
	Presentación autoridades	60% excelente, 30% buena
	Presentación directores	40% excelente, 30% buena
	Presentación docentes	70% buena, 20%

		excelente
	Presentación personal administrativo	60% excelente, 40% buena
	Presentación del encuestado	50% excelente, 40% buena
	Puntualidad	60% buena, 30% excelente
	Compromiso	70% bueno, 30% excelente
	Inducción	60% buena, 25% excelente
	Integración	40% regular, 30% buena
	Motivación para el desempeño laboral	50% bueno, 25% regular
	Motivación para el crecimiento integral	40% bueno, 25% regular y excelente
	Sueldos	40% bueno, 30% regular
	Prestaciones	40% buena, 25% excelente
	Compensaciones	50% mala, 30% buena
	Capacitación	60% regular, 20% buena y excelente
	Unidad y Solidaridad	40% regular, 25% buena y excelente
	Comunicación con autoridades	30% buena y excelente, 20% mala
	Comunicación con otras áreas	40% buena, 25% regular y excelente
	Su propia comunicación	50% excelente, 30% buena

	Organización y estructura	40% buena, 30% excelente
	Estructura institucional	40% buena, 25% regular y excelente
	Cuidado de la imagen	40% buena, 30% excelente
	Imagen del encuestado	80% buena

Plantel Tacámbaro	Rubro analizado	Calificación
	Iluminación interior	68% dijo que es buena
	Iluminación exterior	68% dijo que es buena
	Orden	65% dijo buena
	Señalización	68% dijo buena
	Estacionamiento	68% dijo organizado
	Estacionamiento	68% dijo funcional
	Estacionamiento	68% dijo iluminado
	Estacionamiento	68% dijo suficiente
	Estacionamiento	68% dijo seguro
	Baños	33% dijo cómodos
	Baños	66% dijo limpios
	Baños	33% dijo equipados
	Atención de vigilancia	66% dijo buena
	Información de vigilancia	66% dijo buena
	Presentación vigilancia	66% dijo buena
	Recursos didácticos	66% dijo buena
	Mobiliario en oficinas	66% dijo buena
	Eficiencia en mobiliario	66% dijo regular
	Decoración del plantel	66% dijo buena
	Areas verdes	33% se dividió en regular, buena y mala

	Temperatura en espacios internos	66% dijo buena
	Ambiente laboral cálido	66% dijo buena
	Ambiente laboral confiable	66% dijo buena
	Ambiente laboral tranquilo	66% dijo buena
	Liderazgo del encuestado	66% dijo buena
	Presentación del personal	66% dijo excelente
	Presentación del encuestado	66% dijo excelente
	Puntualidad	66% dijo excelente
	Compromiso	66% dijo excelente
	Inducción a la UVAQ	33% se dividió de regular a excelente
	Integración	66% dijo buena
	Motivación para el trabajo	66% dijo buena
	Motivación para el crecimiento integral	66% dijo buena
	Prestaciones	66% dijo malas
	Compensaciones	33% se dividió de mala a buena
	Capacitación	66% dijo regular
	Unidad y solidaridad	66% dijo regular
	Comunicación con autoridades	33% se dividió de mala a buena
	Comunicación con otras áreas	66% dijo buena
	La propia comunicación	33% se dividió de regular a excelente
	Estructura institucional	33% se dividió de mala a buena

	Cuidado de la imagen	66% dijo buena
	Imagen personal	66% dijo buena

Campus Santa María	Rubro analizado	Calificación
	Iluminación interior	50% dijo buena, 20% regular
	Iluminación exterior	30% buena, 25% regular, 5% mala
	Limpieza	50% buena, 30% regular
	Orden	65% buena, 30% regular
	Señalización	40% buena, 35% regular, 25% mala
	Estacionamiento organizado	60% bueno, 15% regular, 25% malo
	Estacionamiento funcional	50% regular, 25% bueno
	Estacionamiento iluminado	35% malo, 25% regular y bueno
	Estacionamiento suficiente	65% malo, 5% regular, 25% bueno
	Estacionamiento seguro	35% regular, 25% bueno y excelente
	Baños cómodos	40% bueno, 25% regular
	Baños limpios	65% bueno, 20% malo
	Baños equipados	65% bueno, 20% excelente
	Entrada al campus segura	50% excelente, 35% buena
	Entrada funcional al campus	35% buena y excelente
	Atención de vigilantes	60% excelente, 30% buena
	Información vigilantes	50% buena, 25% excelente y regular

	Presentación vigilantes	65% buena, 20% excelente
	Mobiliario aulas	60% buena, 40% regular
	Recursos didácticos	50% buena, 35% regular
	Mobiliario oficinas	65% buena, 25% regular
	Eficiencia de mobiliario	40% buena, 35% regular
	Espacios para desempeño laboral	65% buena, 30% regular
	Decoración	40% buena, 35% regular
	Areas verdes	50% buenas, 40% regular
	Seguridad	50% regular, 35% buena
	Ventilación	60% buena, 20% regular
	Temperatura espacios internos	50% buena, 40% regular
	Ambiente laboral cálido	40% bueno, 30% excelente
	Ambiente motivante	50% bueno, 35% excelente
	Ambiente abierto	40% excelente, 35% bueno
	Ambiente confiable	40% bueno, 35% excelente
	Ambiente tranquilo	50% bueno, 30% excelente
	Congruencia imagen UVAQ	60% buena, 25% regular
	Liderazgo del encuestado	75% bueno, 25% regular
	Presentación autoridades	60% excelente, 30% buena
	Presentación directivos	40% excelente, 35%

		buena
	Presentación docentes	65% buena, 25% excelente
	Presentación personal admvo.	60% excelente, 40% buena
	Presentación del encuestado	50% excelente, 40% buena
	Puntualidad	60% buena, 30% excelente
	Compromiso	65% bueno, 35% excelente
	Inducción	60% buena, 25% excelente
	Integración	40% regular, 35% buena
	Motivación para el desempeño laboral	50% buena, 25% regular
	Motivación para el crecimiento integral	40% buena, 25% regular y excelente
	Sueldos	40% buenos, 30% regulares
	Prestaciones	45% buenas, 25% excelentes
	Compensaciones	50% mala, 25% buenas
	Capacitación	60% regular, 15% buena y excelente
	Unidad y solidaridad	40% regular, 25% buena y excelente
	Comunicación con autoridades	35% buena y excelente, 20% mala
	Comunicación con otras	40% buena, 25% regular y

	áreas	excelente
	Su propia comunicación	50% excelente, 35% buena
	Organización y estructura de la UVAQ	40% buena, 35% excelente
	Estructura institucional	40% buena, 25% regular y excelente
	Cuidado de la imagen	40% buena, 35% excelente
	Imagen del encuestado	80% buena, 5% regular y mala

CAPITULO V

Propuestas

Consciente de que toda investigación debe aportar soluciones a la problemática detectada y con base en distintos estudios que realicé durante la maestría, en este sentido me permito proponer las siguientes recomendaciones para mejorar la cultura de la imagen y la calidad del servicio en la UVAQ.

Si bien las encuestas reflejan que la hipótesis trazada en esta investigación se cumple parcialmente, de manera específica en cuanto a la cultura de la imagen (porque el personal no sabía que una evaluación de esta magnitud comprendiera tantos reactivos, incluso porque coinciden en subrayar -principalmente en los planteles de preparatoria- que hace falta mayor atención en el cuidado de la imagen) ayudará precisamente a sentar las bases en la institución para inducir al personal en esta nueva cultura, incluso más allá de una “mano de obra” como la presentó Gerardo Garza Treviño y forjarla para que se traduzca en “mente de obra”.

Donde no se cumple lo trazado es en la segunda parte de la hipótesis: el personal percibe mayores factores negativos que positivos, ya que ciertamente hay diversas acciones que obligan una atención urgente para cambiar la percepción, pero no van más allá de un 30% de los reactivos en este diagnóstico; lo cual insisto, permitirá trabajar con estímulos a favor para acrecentar la imagen corporativa. Para esto se presenta como propuesta, y conforme a los objetivos descritos en el anteproyecto, un bosquejo institucional para la creación del Manual de Imagen en la UVAQ.

5. 1. 1. Manual de la Imagen en la UVAQ

Una vez analizada la teoría de distintos autores respecto a la importancia de la administración para ser competitivos y del cuidado de la imagen para alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado meta, el objetivo de este capítulo se centra en presentar el Manual de Imagen de la Universidad Vasco de Quiroga como primer intento que le permita a la institución tener un camino a seguir en esta

materia y, con ello, mejorar notablemente su percepción. Cabe señalar que la propuesta está basada en el formato institucional para la elaboración de manuales que ya existe en la UVAQ.

Joan Costa⁶⁵ señala que un plan de creación e implantación de una imagen comporta una tarea de cadena y debe regirse bajo un criterio esencialmente integrador. Maneja algunos “pasos” a seguir, de los cuales la UVAQ ya los ha cubierto: definir su filosofía y objetivos, tanto institucionales como comerciales, deberá corresponder y transmitir eficazmente la verdadera personalidad, calidad y dimensión de la empresa. Un segundo paso consiste en analizar la imagen existente mediante los métodos clásicos y en seguida se procede a la comparación entre la imagen ideal y la imagen actual; se detectan las desviaciones y se establecen los principios para un plan corrector.

Añade que el Manual es un instrumento especialmente normativo, funcional; contiene los elementos simples de identidad (logotipo, símbolo, gama cromática), los elementos secundarios de estructura (formatos, tipografías, módulos, pautas), y los criterios combinatorios, estrictamente definidos para la aplicación correcta del sistema. La elaboración de un Manual requiere la colaboración de grafistas y visualistas especializados, asesorados por un experto en técnica informacional, pero siempre estrechamente vinculados al responsable de la operación global de identidad corporativa, esto es, al especialista que ha sido designado por la empresa para llevar a cabo el programa.

Dicho Manual estará a disposición de los distintos usuarios de la empresa a través del departamento responsable del programa de comunicaciones. De igual manera su función será la de salvaguardar la unidad de estilo y la imagen visual de la compañía.

⁶⁵ COSTA, Joan. *Op. Cit.* p. 50

5. 1. 2 Indicadores de éxito

Para la elaboración de un Manual siempre deben señalarse las metas a alcanzar o también denominados indicadores de éxito, aspectos que formarán parte de la evaluación que toda administración o planeación implica. Al respecto Oscar Smith establece que para evaluar una estrategia de imagen nos basamos en el porcentaje esperado de éxito acumulado de cada etapa del proceso estratégico de la imagen. Utópicamente la imagen perfecta debe tener unas expectativas del cien por ciento de éxito garantizado en el mercado, pero al ser este resultado francamente imposible de alcanzar, no podremos esperar calificaciones mayores al 95 por ciento de imagen de éxito esperado en el mejor de los casos ¿qué significa esto? Plantea Smith⁶⁶:

- a) La imagen perfecta no existe.
- b) La mejor imagen del mundo siempre va a tener sus detractores que la van a criticar.
- c) La imagen no debe cuidarse para agradar a los demás, sino para agradarse a uno mismo. Estar bien con uno mismo para poder reflejar esa seguridad y actitud, en acciones relevantes al exterior, que den pauta a resultados espectaculares.
- d) La regla inmutable de la imagen nos indica: "que si uno está bien por dentro, estará bien por fuera".

Los resultados de la evaluación global de la estrategia de imagen deben considerar la siguiente metodología:

El resultado máximo que se podrá obtener de esta evaluación sería de 10 puntos; el cual equivaldría a una imagen perfecta con un 100 por ciento de aceptación de mercado y garantía de éxito.

⁶⁶ SMITH, Oscar. *Op. Cit.*, p. 215

Una buena imagen puede fluctuar entre los 7.5 y 9 puntos, dependiendo de la categoría de mercado en la cual se compita y los resultados comparativos provenientes de la competencia.

El resultado mínimo necesario para tener una imagen competitiva es de 7 puntos.

Cualquier estudio inferior sería un serio indicador de que existen serios problemas en la imagen de la empresa y un futuro poco prometedor.

5. 1. 3 Manual de Procedimiento para la Administración de la Imagen Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga

I.- OBJETIVO

Crear una cultura del cuidado de la imagen institucional entre el personal directivo, administrativo y docente para coadyuvar en el posicionamiento de la Universidad, su presencia y su imagen en el mercado meta.

II.- ALCANCE Y RESPONSABILIDAD

2.1 Alcance. El presente procedimiento es aplicable a toda la organización.

2.2 Responsabilidad.

- Del Coordinador de Difusión e Imagen Universitaria. Proponer, concentrar, analizar, procesar, supervisar y producir mensajes y acciones que le den unidad a la imagen institucional hacia el interior y exterior.
- Del Consejo de Imagen Institucional. Recibir, analizar y autorizar las propuestas tendientes a mejorar la imagen institucional, así como la emisión de recomendaciones para solucionar problemas que impacten en la imagen de la UVAQ.
- Del Rector, Secretarios, Coordinadores, Directores, Jefes de departamento y demás áreas de apoyo. Contribuir en el cuidado de la imagen institucional, cada uno desde sus áreas de trabajo y con ello coparticipar en esta nueva cultura laboral, acorde con los objetivos del Plan Institucional de Desarrollo, su filosofía y su misión.

2.3 Políticas.

- Todas las áreas del organigrama institucional deberán acatar las disposiciones preescritas en el presente documento.

- El cuidado, supervisión y administración de la imagen será responsabilidad directa del Coordinador de Difusión e Imagen Institucional.
- Las propuestas, acciones o mensajes a favor de la imagen corporativa que sean presentadas por otras áreas deberán ser autorizadas por el Consejo de Imagen Institucional que presidirán el Rector como máxima autoridad y el Coordinador de Difusión e Imagen Institucional como funcionario ejecutivo.

2.4 Observaciones institucionales generales.

- **Del acceso:**
 - 2.4.1.1 El personal de vigilancia en el ingreso a los planteles deberá portar uniforme completo proporcionado por la Universidad (o por la propia compañía que los provee), todos los días durante todo el horario que les corresponda cubrir, incluyendo días de asueto o festivos. De su aspecto personal, deberán presentarse afeitados y limpios tanto en lo físico como en la ropa que usen, además de su gafete de identificación personal proporcionado por el área de Relaciones Públicas.
 - 2.4.1.2 Cada vigilante que se contrate deberá recibir orientación e integración inmediata (de parte de Relaciones Públicas) para conocer la información más importante de la institución: misión, instalaciones, horarios de atención, servicios y otros datos prioritarios; personal que labora, además de folletería básica (díptico institucional y/o de cada plantel) y un resumen de los eventos que se programen en las instalaciones (Cable UVAQ semanal) colocado en lugar visible.
 - 2.4.1.3 Cuando se trate de aspirantes que acudan en horarios fuera de oficina, deberán tomar sus datos generales: nombre, teléfono, domicilio, y proporcionárselos a la persona encargada de dar información al siguiente día hábil para su posterior contacto.
 - 2.4.1.4 El personal de vigilancia deberá contar con los medios indispensables (teléfono, radio inalámbrico) para contactar con rapidez a quien sea necesario, además de un directorio, colocado en lugar visible, con los datos más indispensables (nombre completo, cargo, número de extensión, ubicación, correo electrónico).
- **Del personal:**
 - 2.4.1.5 El personal que labora en la institución deberá presentarse con uniforme (secretarías e intendentes) completo y en buen estado; los demás usarán ropa de vestir formal (no mezclilla), de traje los lunes, zapatos de vestir (no huaraches o sandalias planas en tiempo de calor las

mujeres); todos con su gafete de identificación personal, afeitados y con el cabello corto los hombres.

- 2.4.1.6 Cuando cualquier persona les aborde, siempre responderán con un saludo cordial, con oportunidad, con atención, viendo a los ojos y con una sonrisa y procurarán darle respuesta a su petición en la medida de lo posible e incluso acompañarles al área o con la persona que buscan si es que no conocen la institución. Si se atiende a otra persona, se saludará al recién llegado, se le pedirá unos instantes mientras terminan y enseguida retomarán la atención personal y cálida.
- 2.4.1.7 Si son llamadas telefónicas, deberán contestar con un "buenos días/tardes/noches (según la hora)", área desde donde responde: "Dirección de Nutrición" y nombre de quien atiende "le atiende fulano de tal...".
- 2.4.1.8 Parte de esta buena imagen obliga solicitar al personal que se abstenga de consumir alimentos en horario de oficina y dentro de los propios espacios de trabajo.
- 2.4.1.9 Todo el personal vivirá y aplicará día con día los valores que se enmarcan en nuestra filosofía y contagiar a toda la comunidad en este contexto.
- 2.4.1.10 La puntualidad será característica indiscutible de la Gente UVAQ que aquí labora, principalmente en su hora de entrada y cuando se le cite a reuniones ex profeso.
- 2.4.1.11 La motivación y remuneración en diversos sentidos, del personal UVAQ, será compromiso de la Secretaría Administrativa y las áreas que le apoyan para incrementar el sentido de identidad, pertenencia y mejora continua.

- **De los espacios físicos:**

- 2.4.1.12 Todos los espacios internos (salones, oficinas, áreas para juntas, laboratorios, etc.) en los planteles de la UVAQ deberán lucir permanentemente ventilados, aseados, pintados, con buen aroma e iluminación, su correspondiente señalética informativa y de identidad con el personal, así como las medidas de seguridad indispensables (extinguidores, botiquines, etc.). Su mantenimiento será permanente, con supervisiones cada semestre y los desperfectos detectados se reportarán de inmediato para su pronta solución por parte del Departamento de Servicios e Intendencia.
- 2.4.1.13 El mobiliario, cortinas, persianas, sillas, sillones, pizarrones y demás equipo en estos espacios también deberá recibir mantenimiento permanente para su uso eficiente, además de presentar una apariencia agradable y de cuidado continuo.
- 2.4.1.14 Respecto al equipo de apoyo y uso continuo (teléfono, Internet, televisiones, laboratorios, DVD, sistemas

electrónicos de comunicación, computadoras, etc.) deben funcionar en todo momento y con la absoluta disposición de parte del Departamento de Adquisiciones e Inventarios para su oportuna reparación en caso de fallas.

- 2.4.1.15 De los sanitarios, todos deben tener el mismo diseño y distribución en todos los planteles, con un permanente aseo y equipamiento (jabón, papel, agua); con estantería y/o ganchos para colocar objetos y/o colgar sacos, chamarras, etc.; además de su permanente limpieza y con aroma agradable.
- 2.4.1.16 De la decoración, deberá ser la misma en todos los planteles conforme lo autorizado por el Consejo de Imagen Institucional (pintura, plantas, macetas, vitrales, cuadros corporativos, anuncios, etc.).
- 2.4.1.17 Los espacios externos deberán lucir permanentemente pintados, resanados, con su correspondiente señalética actualizada, además de observar su funcionalidad constante; las áreas verdes amplias, bien cuidadas y reforestadas cuando así se requiera.
- 2.4.1.18 La iluminación externa deberá ser suficiente y con ello eliminar la posibilidad de problemas suscitados por la falta de luz, principalmente en los estacionamientos.
- 2.4.1.19 El sonido ambiental deberá permitir no sólo un mejor ambiente, sino que además se constituye en uno de los instrumentos vitales para la buena comunicación interna.
- 2.4.1.20 Todos los cambios que se deseen realizar en los espacios físicos deberán ser aprobados por escrito por el Consejo de Imagen Institucional, tanto internos como externos en cualquiera de sus planteles.

- **Del ambiente laboral.**

- 2.1.1.13 Los Departamentos de Recursos Humanos y Relaciones Públicas realizarán con frecuencia acciones encaminadas a la buena armonía laboral, de motivación, calidez, confiabilidad, integración e identidad institucional.
- 2.1.1.14 Supervisarán y actualizarán acciones que fomenten la calidad en el servicio a través de incentivos y/o bonificaciones continuos para el personal que aquí labora.
- 2.1.1.15 La inducción a la Universidad para el personal de nuevo ingreso deberá ser oportuna, completa, dinámica, original, creativa y de profunda calidez, también coordinada por Recursos Humanos y Relaciones Públicas a través de un plan anual autorizado por el Consejo de Imagen Institucional.

III.- VOCABULARIO

- * Imagen. Es la percepción mental que tiene alguien de algún objeto, institución o persona.
- * Imagen Institucional. Es la suma de actividades y esfuerzos encaminados a presentar un excelente servicio o producto a su usuario final.
- * Administración de la imagen. Es el proceso de planeación, organización, dirección, control y evaluación de las actividades tendientes a mejorar el o los servicios y/o productos destinados a su mercado meta.

IV.- REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFIA

- GARZA Treviño, Gerardo. ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA. Ed. Mc Graw Hill, 2001.
- SMITH, Oscar. MARKETING DE IMAGEN
- GORDOA, Víctor. EL PODER DE LA IMAGEN PUBLICA.

V.- INSTRUCCIONES

- 5.1 Todas las acciones, decisiones y proyectos que impacten en la Imagen Institucional (comunicación, ambiente, actitudes, servicios, personal), deberán analizarse previamente por parte del Consejo de Imagen Institucional.
- 5.2 El Consejo de Imagen Institucional estará integrado por el Rector, el Director de la Escuela de Diseño Gráfico, el Jefe del Departamento de Planeación, el Secretario Administrativo, el Director de la Escuela de Arquitectura y el Coordinador de Difusión e Imagen Institucional.
- 5.3 El trabajo operativo que impacte en las diferentes variables de la Imagen Institucional serán supervisadas por la Coordinación de Difusión e Imagen Institucional.
- 5.4 El uso y manejo de los componentes descritos en el Manual de Imagen Gráfica de la UVAQ deberán solicitarse por escrito a la Coordinación de Difusión e Imagen Institucional. De lo contrario serán sujetas a las sanciones o limitaciones consecuentes.
- 5.5 El Coordinador de Difusión e Imagen Institucional difundirá con oportunidad las acciones que coadyuven en la mejora de la cultura de la imagen institucional, además de promover la capacitación permanente con este mismo fin.
- 5.6 El Consejo de Imagen Institucional sesionará trimestralmente, convocados por la Coordinación de Difusión e Imagen, con el objetivo de analizar y dar seguimiento a los resultados que arrojen las evaluaciones al respecto o cuando se presenten acciones o proyectos que vayan a tener impacto en la imagen institucional.
- 5.7 El Coordinador de Difusión e Imagen Universitaria se apoyará con el área de Relaciones Públicas para realizar estudios que permitan medir la imagen entre los distintos públicos que conforman la institución.

VI.- LISTA DE DISTRIBUCIÓN

- 6.1 Rectoría
- 6.2 Secretarías Académica, Administrativa y Coordinación de Preparatorias
- 6.3 Directores de Escuelas y Facultades (preparatoria, licenciatura y posgrados)
- 6.4 Jefes de Departamento
- 6.5 Coordinadores de Areas
- 6.6 Areas de apoyo

VII.- APÉNDICE

- 7.1 Diagrama de flujo del procedimiento.

- 7.2 Formato de revisiones

HOJA DE REVISIONES

FAC-03

No. DE REVISIÓN	FECHA	ASPECTOS REVISADOS	REVISOR (NOMBRE Y FIRMA)	AUTORIZO (NOMBRE Y FIRMA)

CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación me permitieron identificar los factores fuertes y débiles de la imagen de parte de los profesores y trabajadores de la Universidad Vasco de Quiroga:

Aspectos fuertes:

- En general hay buena imagen de la Universidad
- Su calidad académica
- Su posicionamiento social
- La presentación de las autoridades

Aspectos débiles:

- Los sueldos
- La inducción a la Universidad
- El ambiente laboral
- La motivación para el trabajo
- La presentación personal de directores y profesores
- La presentación e información de los vigilantes en todos los planteles
- El estacionamiento en Santa María que ya resulta insuficiente

Asimismo, puedo concluir que la importancia que se le otorga a la imagen en cuanto al personal directivo es parcial, no como parte de una cultura organizacional, sino más bien con medidas improvisadas que se van atendiendo conforme las quejas se van generando en los distintos aspectos que engloba el adecuado manejo de la imagen institucional. De hecho no ocupa un lugar preponderante por parte de las autoridades.

En definitiva, la imagen de los profesores y personal administrativo a cerca de la Universidad es buena en general, pero tiene puntos débiles que sí afectan su opinión al momento de hablar de ella.

Lo anterior me permitió proponer un Manual de la Administración de la Imagen interna para la Universidad Vasco de Quiroga, el cual será ejecutado, supervisado y actualizado por un equipo de trabajo con especialistas que permita su aplicación en forma institucional y con ello impulsar una nueva cultura en la administración de la imagen.

Respecto a los supuestos teóricos, observé que sí hay nociones de lo que implica la imagen institucional, pero no en forma global, sino como aspectos aislados; la cultura de la imagen es mínima y se refleja incluso en el presupuesto destinado en los últimos años al área correspondiente, al grado de estar tomando medidas emergentes de aplicaciones económicas extraordinarias al final del año escolar, pero sin considerar que muchas veces la imagen puede estar siendo perjudicada desde adentro y no porque la publicidad que se programa sea limitada.

El segundo supuesto teórico se cumple en parte, porque los profesores y administrativos perciben factores positivos, pero no sabían que la imagen institucional implicara todos los rubros consultados, lo cual nos llevó al tercer supuesto teórico: la creación del Manual.

Puntos inmediatos a resolver en materia de imagen en todos los planteles

Campus Santa María

De acuerdo a los resultados presentados en el diagnóstico, lo que debe resolverse para mejorar la imagen ante la comunidad es:

- ↓ La entrada al Campus, para brindar funcionalidad, seguridad y facilidad en el ingreso.
- ↓ Aunado a lo anterior, la presentación e información del personal de vigilancia a través de capacitación permanente porque son el primer contacto con los visitantes.
- ↓ Sistematizar el ingreso del personal que laborará en la Universidad: desde la bienvenida, la información no sólo de sus derechos y obligaciones, sino de sus prestaciones, ventajas de ser Gente UVAQ y darle datos actuales para que conozca en dónde comenzará a laborar.
- ↓ Lo anterior también obliga a permanentes cursos de integración para contrarrestar el ambiente laboral negativo, además de recordarles la importancia de su imagen personal, de su actitud con los clientes y el servicio que deben brindar cada día. Todo ello como parte de lo evaluado negativamente.

Plantel Santo Tomás Moro

- ↓ Coincide el aspecto de la entrada al plantel, algo que debe resolverse a través de un sistema de bienvenida e ingreso diario.
- ↓ Igualmente con el personal de vigilancia para que puedan dar información de primera mano con un trato cordial y ameno.
- ↓ El Departamento de Recursos Humanos debe darle atención a los puntos de puntualidad, presentación, compromiso y capacitación, que fueron aspectos donde no han visto respuesta.
- ↓ Hablar con la gente de limpieza para darle mayor atención a los baños.

Campus Cd. Hidalgo

- ✚ Una vez más se subrayan los apartados de ingreso al plantel y la atención y presentación de los vigilantes; punto que Recursos Humanos deberá atender con capacitación permanente.
- ✚ El ambiente laboral también es preciso elevarlo a una mejor percepción, así como la presentación del personal a través de un compromiso en el uso del uniforme (en las secretarías) y de mejor presentación en los directivos.
- ✚ La puntualidad, la inducción, el compromiso y las prestaciones deben dejarse sentir por parte de Recursos Humanos y recordar que la UVAQ no es sólo Santa María, sino todos sus planteles. Que la presencia de este Departamento sea más frecuente.

Plantel Pátzcuaro

- ✚ Las autoridades deben adquirir mejor mobiliario, punto evaluado negativamente.
- ✚ El ambiente laboral, la presentación del personal administrativo, la puntualidad, la integración, la motivación para el crecimiento integral, la unidad y la solidaridad, son puntos que en una capacitación permanente y sistematizada pueden atenderse.
- ✚ También es preciso planear una reestructuración de diversas áreas para darles mayor ventilación y seguridad, demandas que hacen en este lugar.

Plantel Tacámbaro

- ✚ El personal de limpieza debe darle prioridad a los baños.
- ✚ Recursos Humanos también debe trabajar con la gente de este lugar para mejorar el ambiente laboral y la motivación para el desempeño.
- ✚ El cuidado de la imagen deberá trabajarse coordinadamente con el director y el área de Difusión e Imagen para cambiar la percepción.
- ✚ La atención e información de los vigilantes se suman a lo citado en los puntos anteriores, igualmente la presentación del personal administrativo, la puntualidad y el compromiso.

BIBLIOGRAFÍA

BURNET, John

Promoción, conceptos y estrategias

Ed. Mc Graw Hill, Colombia, 1996

COSTA, Joan

Identidad Corporativa

Ed. Trillas, México, 2000

COVEY, Stephen.

Los principios primero

Ed. Mc Graw Hill, México, 1996

FERNANDEZ Collado, Carlos

La comunicación en las organizaciones

Ed. Trillas, México, 1998

GARZA Treviño, Juan Gerardo

Administración Contemporánea

Ed. Mc Graw Hill, México, 2001

GOLDHABER M., Gerald

Comunicación Organizacional

Editorial Diana, México, 1999

GORDOA, Víctor

El poder de la imagen pública

Editorial Edamex, México, 2002

HARRISON, Shirley

Relaciones Públicas

Editorial Thomson, España, 2002

JÁUREGUI Navarrete, Roberto, et. al.

El lado humano de las organizaciones

KUBR, Milan

La consultoría de empresas, guía para la profesión

Ed. Limusa, México, 1992

MARTÍN, Serrano Manuel

Teoría de la comunicación

UNAM, México, 1993

MERCADO H., Salvador

Relaciones públicas aplicadas

Ed. Thompson/Learning, España, 1997

Naturaleza y Misión

Documento de la Universidad Vasco de Quiroga, México, 1998

Presencia UVAQ

Revista semestral de la Universidad Vasco de Quiroga

Año I, Núm. 7. Morelia, México, 2003.

RANDALL, Geoffrey

Branding

Ed. Panorama, México, 2002

RIES, Al y Jack Trout

La guerra de la mercadotecnia

Ed. Mc Graw Hill, México, 1988

RODRIGUEZ Estrada, Mauro

Creatividad en la empresa

Editorial Pax, México, 2002

SEGUNDO, JUAN PABLO

Quincuagésima Asamblea General de las Naciones Unidas.

Nueva York, 5 de octubre de 1995

SERVITJE, Roberto

Bimbo, estrategia de éxito empresarial

Ed. Prentice Hall, México, 2003

SILICEO Aguilar, Alfonso. Et al

Liderazgo: el don del servicio

Ed. Mc Graw Hill, México, 2001

SMITH, Oscar

Marketing de imagen

UNAM, México, 1998

TALLER DE PLANEACION ESTRATEGICA

UVAQ, Morelia, 2002

WERTHER, William, B.

La consultoría de empresas

Ed. Mc Graw Hill, México, 1986

ANEXOS

Glosario de Siglas

UVAQ. Universidad Vasco de Quiroga

FIMPES. Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior

AMIESIC. Asociación Mexicana de Instituciones y Escuelas de Educación Superior de Inspiración Cristiana

INEGI. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática

Bancomext. Banco del Comercio Exterior

IMDE. Instituto Michoacano del Deporte

ANFECA. Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración

COPARMEX. Confederación Patronal de la República Mexicana

ENCUADRE. Asociación Nacional de Escuelas de Diseño Gráfico

Instrumento aplicado: encuesta

Cargo que ocupa _____ Antigüedad en la Universidad _____ Folio _____

Area directa de la que depende _____ Fecha _____

Encierre en un círculo su percepción respecto a los siguientes elementos en la Universidad.

• **La iluminación interior le parece:**

Excelente	Buena	Regular	Mala
-----------	-------	---------	------

• **Iluminación exterior**

Excelente	Buena	Regular	Mala
-----------	-------	---------	------

• **La limpieza es:**

Excelente	Buena	Regular	Mala
-----------	-------	---------	------

• **El orden es:**

Excelente	Buena	Regular	Mala
-----------	-------	---------	------

• **La señalización**

Excelente	Buena	Regular	Mala
-----------	-------	---------	------

Encierre en un círculo su calificación a los siguientes servicios:

- **Estacionamiento:**

- Organizado 4 3 2 1 Desorganizado
- Funcional 4 3 2 1 Poco funcional
- Iluminado 4 3 2 1 Oscuro
- Suficientes cajones 4 3 2 1 Insuficientes cajones
- Seguro 4 3 2 1 Inseguro

- **Baños:**

- Cómodos 4 3 2 1 Incómodos
- Muy limpios 4 3 2 1 Sucios
- Equipados 4 3 2 1 Le faltan cosas.

- **Entrada al Campus:**

- Seguro 4 3 2 1 Inseguro
- Funcional 4 3 2 1 Poco funcional

- **De los vigilantes:**

- Buena atención 4 3 2 1 Mala atención
- Bien informados 4 3 2 1 Mal informados
- Buena presentación 4 3 2 1 Mala presentación

Comentarios respecto a los puntos anteriores _____

¿Qué imagen tiene de la **biblioteca**?

¿Qué imagen tiene de los **laboratorios de cómputo**?

Nuevamente evalúe su percepción de los siguientes elementos en la Universidad.

- **Mobiliario en las aulas:** sillas, escritorios, mesas, bancas, etc.

Excelentes	Buenos	Regulares	Malos
------------	--------	-----------	-------

- **Recursos didácticos:** proyectores, pizarrones, televisiones, videocassetteras, etc.

Excelentes	Buenos	Regulares	Malos
------------	--------	-----------	-------

- **Mobiliario en oficinas:** sillones, libreros, escritorios, etc.

Excelentes	Buenos	Regulares	Malos
------------	--------	-----------	-------

- **Eficiencia del mobiliario** en oficinas: teléfonos, Internet, computadoras, programas de cómputo, etc.

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

- **Espacios** para el desempeño diario del trabajo

Excelentes	Buenos	Regulares	Malos
------------	--------	-----------	-------

Sugerencias respecto a los puntos anteriores _____

- **Decoración:** pinturas, plantas, adornos, etc.

Excelente	Buena	Regular	Mala
-----------	-------	---------	------

- **Áreas verdes:** jardines, árboles, flores

Excelentes	Buenas	Regulares	Malas
------------	--------	-----------	-------

- **Seguridad:** vigilancia, extinguidores, señalamientos, etc.

Excelente	Buena	Regular	Mala
-----------	-------	---------	------

- **Ventilación**

Excelente	Buena	Regular	Mala
-----------	-------	---------	------

- **Temperatura** en espacios internos

Excelente	Buena	Regular	Mala
-----------	-------	---------	------

Sugerencias respecto a los puntos anteriores _____

- **Ambiente laboral:** estado de ánimo del lugar

- Cálido 4 3 2 1 Frio
- Motivante 4 3 2 1 Desmotivador
- Abierto 4 3 2 1 Cerrado
- Confiable 4 3 2 1 Poco confiable
- Tranquilo 4 3 2 1 Estresante

- **Congruencia:** con el estilo, concepto y tema que comunica la imagen de la Universidad

Excelente	Buena	Regular	Mala
-----------	-------	---------	------

¿Qué imagen percibe del **liderazgo** de las autoridades (rector y secretarios)?

¿Qué imagen percibe del **liderazgo** de los directores?

¿Qué imagen percibe del **liderazgo** de los docentes?

- **Su propio liderazgo** es:

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

¿Qué imagen tiene de la **actitud** de las autoridades, directores, docentes (amabilidad, rapidez, iniciativa y atención), con los demás?

¿Qué imagen tiene de la **actitud del personal administrativo** (amabilidad, rapidez, iniciativa y atención), con los demás?

Comentarios respecto a los puntos anteriores _____

Califique desde su percepción, y de menor (1) a mayor (4), los siguientes elementos de manera general:

- **Presentación** personal de las autoridades ()
- **Presentación** personal de los directores ()
- **Presentación** de los docentes ()
- **Presentación** del personal administrativo ()
- **Su propia presentación** ()
- **Puntualidad** ()
- **Compromiso** ()
- **Inducción** a la Universidad ()
- **Integración** ()
- **Motivación** para el desempeño laboral ()
- **Motivación** para el crecimiento integral ()
- **Sueldos** ()
- **Prestaciones** ()
- **Compensaciones** ()
- **Capacitación** ()
- **Unidad y solidaridad** ()
- La **comunicación** con las autoridades ()
- La comunicación **con otras áreas** de las que usted no depende directamente ()
- **Su actitud** hacia la comunicación ()
- La **organización** de la universidad ()
- La **estructura** institucional ()
- El cuidado de la **imagen** ()

¿Cómo percibe la **seguridad laboral** en la universidad?

¿Cómo evaluaría el **trabajo en equipo** en la institución?

¿Cómo percibe la **administración** de la universidad?

Comentarios respecto a los puntos anteriores _____

Califique la siguiente pregunta encerrando la respuesta en un círculo.

1. ¿Qué imagen tiene de la UVAQ en este momento como empleado?

Excelente	Buena	Regular	Mala
-----------	-------	---------	------

Ordene en grado de prioridad las siguientes acciones que debieran atender las autoridades de la universidad:

- () Investigación
- () Calidad y actualización de los planes de estudio
- () Formación integral del alumno
- () Sueldos de los trabajadores
- () Manejo de la imagen institucional
- () Más servicios para los alumnos
- () Infraestructura: salones, edificios, canchas, etc.
- () Cubículos para docentes
- () Menor rotación del personal docente

En el mismo sentido, ahora ordene esas mismas acciones como usted aprecia que se están atendiendo por parte de las autoridades:

- () Investigación
- () Calidad y actualización de los planes de estudio
- () Formación integral del alumno
- () Sueldos de los trabajadores
- () Manejo de la imagen institucional
- () Más servicios para alumnos
- () Infraestructura: salones, edificios, canchas, etc.
- () Cubículos para docentes
- () Menor rotación del personal docente

Comentarios generales _____

