



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO
Facultad de Comunicación y Mercadotecnia
Maestría en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas



PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO DEL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO

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

PRESENTA:

LCC. MARÍA GUADALUPE ROMÁN FAURENO

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. MARÍA DEL SOCORRO CABRERA RÍOS

CO-DIRECTORES:

DRA. ALEIDA LETICIA TELLO DIVICINO

DR. LUIS ROMÁN MIRANDA

DRA. OLIVIA ELIZABETH ÁLVAREZ MONTALVÁN

Chilpancingo de los Bravo, noviembre de 2021.



CONACYT
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

ÍNDICE

DEDICATORIAS.	5
AGRADECIMIENTOS.	6
RESUMEN.	7
INTRODUCCIÓN.	8
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	10
1.1. - ANTECEDENTES.	11
1.1.1.- Instituciones precursoras de la Universidad Autónoma de Guerrero	11
1.1.2.- Creación del Colegio del Estado.	12
1.1.3.- Nacimiento de la Universidad Autónoma de Guerrero.	13
1.1.4.- Creación de la Dirección de Desarrollo del Personal.	14
1.2.- JUSTIFICACIÓN.	15
1.3.- ESTADO DEL ARTE.	16
1.4.- CONTEXTUALIZACIÓN.	20
1.4.1.- La Dirección de Desarrollo del Personal.	21
1.5.- OBJETIVOS.	21
1.5.1.- Objetivo General	21
1.5.2.- Objetivos Específicos:	21
1.6.- PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.	21
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.	22
2.1.- TEORÍAS GENERALES.	22
2.1.1.- Caracterización de la organización.	22
2.1.2.- Plan de Comunicación.	24
2.1.3.- Fases para la elaboración de un Plan Estratégico.	25
2.1.4.- Comunicación estratégica.	28
2.1.5.- Comunicación interna.	29
2.1.6.- Comunicación externa.	30
2.1.7.- Imagen corporativa.	31
2.1.8.- Gestión de la comunicación.	32
2.1.9.- Identidad.	33
2.1.10.- Cultura corporativa.	33
2.1.11.- Reputación.	35

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.	38
3.1.- ENFOQUE METODOLÓGICO.	38
3.2. - MÉTODO.	39
3.3. - TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ACOPIO DE DATOS.	39
3.3.1.- Observación participante.	40
3.3.2.- Entrevista semiestructurada.	40
3.3.3.- Encuesta.	40
3.3.4.- Análisis Documental.	41
3.4.- DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.	41
3.5.- PREMISAS.	42
3.6.- DEFINICIONES CONCEPTUALES DE LAS CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS.	42
3.6.1.- PLAN DE COMUNICACIÓN.	42
3.6.1.1.- Diagnóstico.	43
3.6.1.2- Estrategias de comunicación.	43
3.6.1.3- Objetivos de comunicación.	43
3.6.1.4.- Públicos objetivos.	43
3.6.1.5.-Estrategia de medios.	43
3.6.1.6.- Estrategia de mensaje.	43
3.6.1.7.- Canales de comunicación.	44
3.6.1.8.- Evaluación del plan.	44
3.6.1.9.- Indicadores.	44
3.6.2.- COMUNICACIÓN INTERNA.	44
3.6.2.1.- Públicos internos.	45
3.6.2.2.- Flujos de comunicación.	45
3.6.2.3.- Medios y canales de comunicación interna.	45
3.6.2.4.- Barreras de comunicación interna.	46
3.6.3.- COMUNICACIÓN EXTERNA.	46
3.6.3.1.- Públicos externos.	46
3.6.3.2.- Medios de comunicación externa.	47
3.6.3.3.- Canales de comunicación externa.	47
3.6.3.4.- Mensaje de comunicación externa.	47
3.6.3.5.- Redes sociales.	47
3.6.3.6.- Comunicación de la responsabilidad social.	47

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.	48
4.1.- RESULTADOS DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL.	48
4.1.1.- Plan de Desarrollo Institucional 2017-2021.	48
4.1.2.- Manual de Organización y Funciones de la UAGro.	52
4.1.3.- Código de Ética de Radio UAGro.	54
4.2.- RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE.	55
4.2.1.- Comunicación interna.	57
4.2.2.- Comunicación externa.	59
4.3.- RESULTADOS DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.	60
4.3.1.- Comunicación interna.	60
4.3.2.- Comunicación externa.	61
4.3.3.- Plan de comunicación.	63
4.4.- RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DEL ÁREA.	64
4.4.1.- Plan de comunicación.	64
4.4.2.- Comunicación interna.	67
4.5.- RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS USUARIOS DE SERVICIOS.	75
4.5.1.- Comunicación externa.	75
CONCLUSIONES.	86
PROPUESTA.	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	101

DEDICATORIAS.

A mi querida mamá Lupita, por creer siempre en mí, por su amor incondicional, por impulsarme a seguir adelante, por sus consejos y por su apoyo total para concluir este y todos mis proyectos.

A mi amado esposo Arturo, por su disposición de ayudarme cada vez que lo necesito, por alentarme en todo momento a no desistir cuando se me han presentado dificultades y por hacerme sentir que siempre puedo lograr mis metas.

A mis hijas Michelle y Jacqueline, con todo mi amor porque son mi principal motivación para seguir superándome cada día, por inspirarme a luchar y a sacar lo mejor de mí en todo lo que hago.

A todas las personas que confiaron en mí, que en algún momento me dieron un consejo y me brindaron su invaluable apoyo para lograr hoy concluir este posgrado.

AGRADECIMIENTOS.

A mi alma mater, mi querida Universidad Autónoma de Guerrero que desde que ingresé a estudiar la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación me cobijó en sus aulas, posteriormente ingresé a laborar en sus oficinas centrales desde hace ya 26 años y ahora con gratitud vuelvo a mi Facultad de Comunicación y Mercadotecnia para realizar mis estudios de posgrado.

A todos mis maestros que han aportado sus conocimientos con profesionalismo y dedicación a lo largo de toda mi formación académica, muy en especial a mis estimados maestros de la Maestría en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas, posgrado que sin duda alguna marca considerablemente mi trayectoria profesional.

A mi directora de tesis, la Dra. María del Socorro Cabrera Ríos por su valioso apoyo y acompañamiento en la realización del presente trabajo de investigación.

RESUMEN

La presente tesis, cuyo título es Plan Estratégico de Comunicación para la Dirección de Desarrollo del Personal de la Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro), ha sido realizada en la ciudad de Chilpancingo, Guerrero en el año 2021.

El objetivo general que se planteó es: *Fundamentar teóricamente el contenido de un Plan Estratégico de Comunicación para la Dirección de Desarrollo del Personal de la Universidad Autónoma de Guerrero, que contribuya a fortalecer la comunicación entre sus públicos.*

Los objetivos específicos fueron dos: *analizar los procesos de comunicación interna y externa de la Dirección de Desarrollo del Personal de la UAGro; y elaborar una propuesta de Plan Estratégico de Comunicación para la Dirección de Desarrollo del Personal (DDP) de la UAGro.*

La investigación está sustentada en un marco teórico donde se abordan teorías como: Plan de Comunicación, Comunicación estratégica, Comunicación interna y externa, Imagen corporativa, Gestión de la comunicación, Identidad, Cultura corporativa y Reputación.

El enfoque metodológico que se utilizó es el cualitativo, el método utilizado fue estudio de caso y las técnicas para la recolección de datos fueron la observación participante, análisis documental, encuestas y entrevistas.

A través del análisis de la información se identificaron áreas de oportunidad como el nivel de participación de los colaboradores de la DDP y los medios de comunicación utilizados, principalmente.

Con base en los resultados de la investigación se diseñó una propuesta de Plan Estratégico de Comunicación, que se presenta en la parte final de este documento para colaborar en la solución del problema identificado.

Palabras clave: organización, comunicación estratégica, plan estratégico de comunicación, comunicación interna, comunicación externa, públicos y plan estratégico de comunicación.

INTRODUCCIÓN.

La presente tesis se titula “Plan Estratégico de Comunicación para la Dirección de Desarrollo del Personal de la Universidad Autónoma de Guerrero”.

En primer lugar, se establecen los principales factores y criterios que dan forma al problema adentrándose especialmente al caso de estudio.

El presente trabajo se estructura en cuatro capítulos en los cuales se profundiza específicamente sobre el problema de estudio seleccionado para esta investigación.

El capítulo uno está conformado por el planteamiento del problema, los antecedentes de la institución, se menciona también un breve análisis del surgimiento del problema, la justificación trata el por qué y para qué de la importancia de esta investigación y dimensiones del problema, el estado del arte, la contextualización que hace referencia a la organización que se estudia, el contexto, así como las características del personal que conforman esta área de estudio, el impacto social, económico y servicios que se ofrecen etc., al final de este capítulo se presentan el objetivo general, los objetivos específicos y las preguntas de investigación.

En el capítulo dos, se elaboró el marco teórico, base en la que se sustenta la investigación, las aportaciones de diferentes autores sirven de apoyo a las reflexiones particulares en las temáticas que se abordan.

Posteriormente el capítulo tres, que está conformado por los componentes metodológicos; el enfoque utilizado en este caso fue el cualitativo, que estudia las formas de comunicación, actividades, relaciones e instrumentos en determinada situación o problema; es decir, se pretende analizar con sumo detalle el objeto de estudio, sus premisas, categorías, subcategorías y criterios bajo las que se conduce el presente trabajo.

El método utilizado fue el estudio de caso, que busca ubicar de fondo las causas del fenómeno que se estudia y que permite utilizar diversas técnicas de análisis. Para la recolección de información se utilizó el análisis documental, la observación participante, la entrevista semiestructurada y la encuesta a públicos internos y externos.

Se llevó a cabo una triangulación de resultados con el enfoque interpretativo con el fin de comprender la realidad del contexto natural y cotidiano del grupo investigado.

Enseguida se encuentra el capítulo cuatro, donde se presenta el análisis de resultados y hallazgos de la investigación empírica, así como su procesamiento, estructuración e interpretación, hasta llegar a la determinación del estado actual del estudio de caso y sus principales rasgos determinantes del objeto de estudio, dando lugar a presentar una propuesta que colabore a la solución del problema basado en un plan estratégico de comunicación ya que es la herramienta que permite alinear la estrategia de comunicación con los objetivos de la organización. Es recomendable que todas las organizaciones tanto públicas como privadas cuenten con un Plan que favorezca el logro de sus objetivos, en este caso imprescindible para colaborar en la solución del problema identificado y objeto de estudio de esta tesis todo esto basado en la información recabada y en las teorías analizadas.

Posteriormente se presentan las conclusiones generales a las que se llega en esta tesis mediante el proceso de investigación presentado, incorporando también un análisis de los métodos empleados, así como su pertinencia.

Y finalmente se presentan las referencias bibliográficas en las que se sustenta teóricamente este trabajo.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Un Plan de Comunicación en las organizaciones, es un método que permite integrar la comunicación a la estrategia de la organización y para esto se deben establecer objetivos, formular estrategias y planificar acciones, estos aspectos fundamentales de la comunicación tienen que ser un instrumento activo que se deben tomar en cuenta en la programación y la agenda de acciones futuras.

Gregory y Willis (2013), mencionan que el trabajo de comunicación debe de responder a exigencias de cada organización y decidir lo que se quiere hacer, que acciones desea tomar y qué mensajes destacar, de acuerdo con sus necesidades particulares; en este sentido, considero que planificar en un programa claro y coherente ayudará a lograr los objetivos de la Dirección de Desarrollo del Personal (DDP).

La Dirección de Desarrollo del Personal carece de un Plan de Comunicación lo ayudaría a corregir las deficiencias en el uso de los canales y flujos de comunicación ya que al no ser utilizados de manera óptima ocasiona que el trabajo que se realiza no sea muy reconocido por sus públicos externos y en cuanto la comunicación interna ocasiona que los públicos internos no se comuniquen de manera eficiente lo que puede repercutir en la atención que reciben los usuarios por parte de los empleados; acciones que en conjunto finalmente pueden ocasionar un clima laboral negativo, así como también afectar la imagen que la Dirección de Desarrollo del Personal desea proyectar ante sus públicos.

Pérez (2014) menciona que, para conseguir interconectar las aportaciones de los distintos individuos que trabajan en una organización y provocar sinergias entre ellos es potenciando la comunicación, haciendo que ésta juegue un papel importante y no solo como un instrumento más, incluyendo también las relaciones con sus públicos externos. La propuesta de la nueva teoría estratégica es ver a las organizaciones como sistemas complejos que cambian, tomando en cuenta sus flujos y sus redes para potenciarlas y darle la importancia adecuada.

Es así como desde esta nueva visión es factible diseñar y proponer estrategias que fortalezcan la innovación en la Dirección de Desarrollo del Personal.

Por lo anterior expuesto se hace el siguiente planteamiento:

¿Qué elementos se deben considerar para diseñar un Plan Estratégico de Comunicación que garantice el correcto flujo de la comunicación entre los públicos de la Dirección de Desarrollo del Personal de la UAGro?

1.1.- ANTECEDENTES.

1.1.1.- INSTITUCIONES PRECURSORAS DE LA UAGRO.

El Libro Historia de la UAGro 1960-2014, tomo I señala que a partir de que se instituye el estado de Guerrero en 1849 surge la necesidad de crear un centro de enseñanza de educación secundaria en el recién creado estado y fue hasta 1869, cuando el general Francisco O. Arce entonces Gobernador del estado estableció el decreto número 31, lo que permitió que el 16 de septiembre de 1869 la institución abriera sus puertas. Durante el periodo 1885-1889 instalado en el nuevo gobierno promulga el 19 de mayo de 1885 el decreto del nuevo plan de estudios, que contempló por primera vez en la historia de la educación el cambio de nominación del Instituto Literario por el de Colegio y la fundación de la Preparatoria, así como las carreras profesionales de Abogado, de Ingeniero Topógrafo e Ingeniero de Minas.

El asunto de impulsar la modernidad de México a través de ofertas educativas de perfil industrial se había planteado con certeza y visión por Ignacio Manuel Altamirano en el año de 1883 y el 1 de diciembre de 1901 el gobernador Agustín Mora promulga la Ley de las Escuelas de Instrucción Superior, en el artículo 1º se refrenda la existencia de la Preparatoria.

El gobernador Manuel Guillén el 20 de agosto de 1907 llega a la gubernatura en la lógica de seguir impulsando la formación de profesores para la instrucción pública primaria e instituye por decreto del 30 de diciembre de 1907 la Escuela Mixta Normal del Estado. En el nuevo ordenamiento se elimina el nivel de Preparatoria y se suman en una sola institución la Escuela Preparatoria Normal para Profesores y la Escuela Normal para Profesoras. Decreto que autoriza al Ejecutivo a reformar el Plan de Estudios de la Escuela Mixta Normal.

La política educativa de Adrián Castrejón en cuanto la educación superior pública seguirá la misma línea de sus antecesores, es decir, el apoyo e impulso de la formación de profesores de primaria. En su gestión administrativa se fundó la Escuela Normal del Estado.

1.1.2.- CREACIÓN DEL COLEGIO DEL ESTADO.

El antecedente más cercano a la Universidad Autónoma de Guerrero lo constituye el Colegio del Estado que se fundó en el mes de abril del año de 1942 por el Gobernador General Rafael Catalán Calvo, el motivo fue el escaso rendimiento de la escuela secundaria y normal mixta, lo que obligó a suspender la inscripción de normalistas, en observaciones practicadas en dicha institución se comprobó que los alumnos no se titulaban y por estas razones, se considera necesario transformar dicha escuela en Colegio del Estado que responda a las necesidades de explotación de nuestros recursos y con tendencia a formar un Instituto Politécnico que se encargue no sólo de estudiar nuestra riqueza natural, sino fundamentalmente preparar a los que habrán de dedicarse a su explotación intensiva y extensiva. Respondiendo a esta aspiración, a partir de este año se establecen pequeños cursos o carreras como las de enfermería, mecánico automovilista, topografía, secretaria, etc.

Al transformarse la Escuela Normal del Estado en Colegio del Estado no desapareció la Normal, para realizar este proceso de transformación se tomó en cuenta las experiencias educativas de diferentes instituciones de educación superior. Resultado de este estudio fue la formulación de un proyecto académico que tenía como eje central la instauración de carreras técnicas, en la perspectiva de formar cuadros calificados a mediano plazo para sacar a la entidad suriana del rezago socioeconómico en que se encontraba e impulsar y generar su desarrollo en todos sus órdenes. Sustentado en esta necesidad vital de promover el progreso del estado, el gobernador informaba en el año de 1944 la creación de las siguientes carreras: Ingeniero Topógrafo, Perito Agrícola, Perito Pesquero, Perito Conservador de Mariscos y Peces, Maestro de Curtiduría, y Maestro Destilador de Aceites esenciales, ocho años más tarde de que se fundara el Colegio del Estado, el gobernador Baltazar Leyva Mancilla por decreto promulgado el 20 de diciembre de 1950. A lo largo de la

década de los cincuenta los estudiantes del Colegio del Estado, promovieron en diferentes foros que el Colegio del Estado se transformara en Universidad del Sur. En abril de 1957 llega al gobierno del estado el general Raúl Caballero Aburto, su política de gobierno se caracterizó por ejercer el despotismo y el nepotismo y esa actitud propició que los diferentes sectores sociales e incluso los estudiantes del Colegio del Estado, se organizaron y lucharan por su caída.

1.1.3.- NACIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO.

En 1950 se determinó que la enseñanza en el Colegio del Estado tendría el carácter de universitaria. En 1960 se consideró necesario un modelo de educación que respondiera, apuntalará y coadyuvará a la solución de la problemática socioeconómica, política y cultural de la entidad; bajo estos considerandos los legisladores decretaron el cambio de Colegio del Estado por Universidad de Guerrero con el firme propósito de reestructurar el sistema de educación superior para hacer posible la formación de profesionistas y técnicos que afrontarán los problemas del Estado de Guerrero.

El decreto de su fundación se publicó el 30 de marzo de 1960. A la letra dice:

Artículo único. - Se crea la Universidad de Guerrero que será una institución encargada de impartir en el estado la educación superior, en todos los órdenes de la ciencia, de la técnica y de la cultura y que funcionará conforme a las bases de la ley orgánica respectiva.

El 25 de junio del mismo año, entró en vigor la Ley Orgánica número 9. En su artículo primero se estipulaba que: La Universidad de Guerrero tendrá su sede en la Ciudad de Chilpancingo. El 21 de octubre de 1960, los estudiantes ponen las banderas rojinegras en el pórtico principal del edificio y declaran la huelga. El pliego petitorio reproduce la crisis que vivía la institución a raíz de su creación.

En el Libro Historia de la Autonomía de la UAGro, señala que el 31 de octubre diversos sectores de la población de Chilpancingo y los estudiantes de la Universidad, que llegaron a sumar más de diez mil personas, según el periódico La Prensa, realizaron una manifestación en la ciudad. A partir de esta fecha, la unidad entre el pueblo y los estudiantes universitarios se selló, para conformar la lucha estudiantil-popular. Bajo

dos demandas centrales: autonomía para la universidad y desaparición de poderes en el Estado. El 30 de diciembre el ejército masacró impunemente al pueblo asesinando a un número indeterminado de personas entre niños, mujeres y hombres. El 4 de enero de 1961 desaparecen los poderes en la entidad.

En febrero de 1962 el Consejo Universitario elige por primera vez Rector de la Universidad, al Dr. Virgilio Gómez Moharro. Posteriormente el proceso de construcción de la Universidad-Pueblo, impulsado fundamentalmente por Wences Reza y los grupos que lo apoyaban, se dio en el período 1972-1987.

En el mes de abril de 1999, tomó posesión como rector Florentino Cruz Ramírez, de inmediato convocó al Consejo Universitario para impulsar una reforma integral, democrática y participativa que permita hacer de la Universidad de Guerrero, una institución moderna y que rescate los mejores valores y tradiciones democráticas y humanistas.

En el año 2013 cuando llega a la Rectoría el Dr. Javier Saldaña Almazán, es cuando cambia de UAG a UAGro, con el argumento de que la Universidad Autónoma de Guadalajara tenía registradas esas siglas como propias.

1.1.4.- CREACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO DEL PERSONAL.

En el libro Historia de la UAGro tomo IV, (Álvarez et al., 2018) señala que en el periodo del Rector Nelson Valle López que fue del año de 2002 al 2006; ante la necesidad de atender a los trabajadores administrativos y académicos en las cuestiones médica, psicológica y social; se crea la Dirección de Bienestar Universitario con el fin de dar cumplimiento a uno de sus objetivos estratégicos que dice: *“Vincular las actividades académicas y problemas del entorno, como medio para garantizar la pertinencia social y su contribución al desarrollo social de la entidad y el país”*(p.25) . Así como también lo menciona una de sus estrategias institucionales que dice *“Establecer un programa de desarrollo integral de los recursos humanos universitarios, para mejorar la gestión institucional y eficientar las actividades de apoyo”* (p.26).

Años después, cuando asume como Rector el Dr. Javier Saldaña Almazán en el año de 2013 cambia el nombre de Dirección de Bienestar Universitario a Dirección de Desarrollo de los Trabajadores y al mismo tiempo agregan dos departamentos que

dependen de ella que son el Área de Capacitación de Personal y Área de Salud y Bienestar Laboral; esto con el fin de que los trabajadores tengan otras opciones de capacitarse laboralmente y de vigilar su salud física y mental de cada uno de ellos, de sus familias y la comunidad en general, y en el segundo periodo del Dr. Javier Saldaña en el 2017 cambia al nombre actual: Dirección de Desarrollo del Personal.

1.2.- JUSTIFICACIÓN.

En la Dirección de Desarrollo del Personal las actividades que se realizan son fundadas en el Manual de Funciones de la Universidad Autónoma de Guerrero, enfocadas siempre en su misión y visión; con el fin de dar cumplimiento a estas actividades se atienden a los trabajadores, sus familias y la comunidad en general. Se organizan cursos de capacitación laboral para los trabajadores académicos y administrativos, se realizan campañas de salud para detección y prevención de enfermedades degenerativas, actividades de índole social y cultural, así como otras actividades que los mismos usuarios van solicitando de acuerdo con sus necesidades. El flujo de la información entre los públicos de toda organización es fundamental, ya que esto permite que los procesos de intercambio se den de manera correcta.

En la Dirección de Desarrollo del Personal la ausencia de un Plan Estratégico de Comunicación ocasiona que no exista una transferencia de información eficiente y para que esta sea exitosa es fundamental que exista una comunicación efectiva y por lo tanto es necesario que sea planificada.

Hasta el momento en la Dirección de Desarrollo del Personal no se implementan estrategias de comunicación y por lo tanto se observa en la falta de planificación de la identidad y de comunicación institucional entre sus públicos, razón por la que considero una necesidad prioritaria elaborar un Plan Estratégico de Comunicación, con el fin de proponer estrategias que aporten herramientas que contribuyan a resolver las deficiencias comunicacionales que enfrenta la Dirección. Jordan (como se citó en Rivera,2005) concibe a la gestión como acto de dirigir metas y estrategias orientadas a alcanzar los objetivos de la organización.

La comunicación debidamente planificada se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control; un Plan Estratégico de Comunicación permite orientar la

toma de decisiones programadas a ejecutar en el futuro, al plantearse los objetivos y la trayectoria a seguir se logra el consenso entre quienes participan en la comunicación y para definir las expectativas de los que intervienen en ese proceso en este caso en la Dirección de Desarrollo del Personal y sus públicos (internos y externos); consiguiendo mayor compromiso y responsabilidad de cada uno de los participantes, para crear nuevas estrategias de comunicación interna y reforzar las existentes, así como para gestionar la comunicación externa con el fin de utilizar los diferentes canales y medios de comunicación que tiene la UAGro para dar a conocer los beneficios que generan las acciones realizadas en la organización.

El Plan Estratégico de Comunicación contribuirá también a optimizar la percepción de la imagen, aumentar la confianza y la credibilidad en sus diferentes públicos, así como fortalecer su reputación, posicionando a la Dirección de Desarrollo del Personal como una organización comprometida con la formación y capacitación de los trabajadores, generadora de acciones para mejorar su salud y bienestar.

Esto favorecerá también que la Universidad Autónoma de Guerrero sea reconocida por los guerrerenses al saber que está cumpliendo su función como organismo de inclusión y responsabilidad social.

Capriotti (1999), menciona que la imagen es lo que la organización desea mostrar de su personalidad a sus públicos, la percepción deseada y construida por la compañía, la comunica a través de su acción cotidiana y de su comunicación mediante estrategias elaboradas para transmitirla a los públicos para un fin determinado.

1.3.- ESTADO DEL ARTE.

En el estado del arte que se presenta a continuación se analizan otras investigaciones sobre planes y auditorías de comunicación que se han hecho en otras organizaciones y que se examina el objeto de estudio de diferente manera; hasta el momento en la Dirección de Desarrollo del Personal de la UAGro no se ha realizado ninguna investigación similar a la que presenta en este trabajo.

Tabla 1.

Investigaciones sobre Planes de Comunicación.

TÍTULO Y AUTOR	OBJETO DE ESTUDIO	METODOLOGÍA	RESULTADO	NIVELES CONCLUSIVOS
<p>“Propuesta de plan estratégico para el desarrollo del liderazgo a través de la comunicación organizacional, caso específico: proceso de certificación de las normas de calidad ISO 9000 en la empresa LAVA-TAP”.</p> <p>Autor: Gabriela Torres Sierra.</p> <p>UNAM- 2011</p>	<p>Proceso de certificación de las normas de calidad ISO 9000 en la empresa LAVA-TAP.</p>	<p>Método Estudio de caso. Se utilizó la encuesta y entrevistas, para una realizar una investigación mixta (cualitativa y cuantitativa)</p>	<p>Se detectó que a nivel directivo hay carencia de compromiso y efectividad.</p> <p>Los miembros de la organización le dan poca importancia a la comunicación.</p> <p>Se detectó que carecen de formación de líderes y agentes de cambio.</p>	<p>La planeación estratégica es fundamental para lograr una transformación.</p> <p>La comunicación, organización y liderazgo son temas claves para el éxito en las empresas.</p> <p>La calidad no es la solución total, se necesitan cambios masivos de comunicación abierta y cambios en la conducta.</p>
<p>“Plan estratégico de comunicación interna para Brasil Cosméticos. S.A”</p> <p>Autor: Alicia Flores Castro</p> <p>UNAM – 2011</p>	<p>La comunicación interna en la empresa “Brasil Cosméticos S.A de C.V “</p>	<p>Investigación cualitativa.</p> <p>Se hicieron entrevistas y encuestas a los directivos y empleados de la empresa.</p>	<p>Se obtuvo un análisis detallado de la comunicación interna</p>	<p>Propone un Plan Estratégico de Comunicación, para mejorar la comunicación interna.</p>
<p>Auditoría de comunicación interna del CBTis No. 134 de Chilpancingo, Guerrero: Un estudio de caso”</p> <p>Autor: Jesús Alejandro Martínez Téllez</p> <p>UAGRO-2018</p>	<p>La comunicación interna entre el personal administrativo del CBTis No. 134</p>	<p>Cualitativa mediante la observación, Focus Group y entrevistas</p>	<p>Se investigó el uso de la comunicación del personal para la realización de logro de objetivos.</p> <p>Se detectaron áreas de oportunidades para el mejoramiento de la comunicación.</p>	<p>De acuerdo con los resultados de la auditoría se hicieron propuestas con las que se pretende contribuir al mejoramiento y fortalecimiento de la comunicación interna en beneficio de los directivos, trabajadores y estudiantes de la institución.</p>

<p>“Una propuesta de plan de comunicación estratégica para los públicos internos de la administración central de la UAGro”</p>	<p>Las oficinas centrales de la UAGro.</p>	<p>Cualitativo-Descriptivo</p> <p>Mediante recolección de datos, observación, entrevista, análisis semántico, integración con grupos e introspección.</p>	<p>Se detectó que no existe una planificación estratégica de comunicación adecuada que coadyuve a que la información sea completa, abierta, oportuna, eficaz, eficiente y clara.</p>	<p>Presenta un Plan Estratégico de Comunicación con el único objetivo de promover una comunicación interna efectiva en las oficinas centrales de la UAGro.</p>
<p>Autor: Ana Gabriela Hernández Cuevas</p>				

UAGRO-2018

Fuente: Elaboración propia.

En el año 2011, Gabriela Torres Sierra presentó “Propuesta de plan estratégico para el desarrollo del liderazgo a través de la comunicación organizacional, caso específico: proceso de certificación de las normas de calidad ISO 9000 en la empresa LAVA-TAP” investigación que se llevó a cabo en la UNAM y tiene como objetivos: 1. Analizar el papel del líder como motivador dentro de la comunicación con el fin de evaluar dichas prácticas y 2. Proponer estrategias que lleven a posibles soluciones; se realizó por medio de una investigación mixta (cualitativa y cuantitativa) utilizando como instrumentos encuestas y entrevistas; donde menciona que descubrió que a nivel directivo en la empresa hay carencia de compromiso y efectividad, que los miembros de la organización le dan poca importancia a la comunicación y que carecen de formación de líderes y agentes de cambio. En las conclusiones menciona que: La planeación estratégica es fundamental para lograr una transformación, la comunicación, organización y liderazgo son temas claves para el éxito en las empresas y que la calidad no es la solución total, se necesitan cambios masivos de comunicación abierta y cambios en la conducta.

En el año 2011, Alicia Flores Castro presenta la tesis “Plan estratégico de comunicación interna para Brasil Cosméticos. S.A” para obtener su título de Licenciada en Comunicación en la UNAM, donde como se plantea como objetivos: Comprobar la importancia de los procesos de comunicación interna en las empresas y mejorar la comunicación interna en la organización. Utilizó la investigación cualitativa y para recabar información aplicó entrevistas y encuestas a los directivos y empleados

de la empresa. Como propuesta presenta un Plan de Comunicación con el fin de aportar estrategias que ayuden a solucionar los problemas de comunicación detectados.

Jesús Alejandro Martínez Téllez en el año 2018 para obtener el grado de Maestro en Comunicación Estratégica en Comunicación y Relaciones Públicas en la UAGro, presenta la tesis: “Auditoría de comunicación interna del CBTis No. 134 de Chilpancingo, Guerrero: Un estudio de caso” la cual se enfoca en el análisis de la comunicación interna entre los trabajadores administrativos del CBTis No. 134. Dicho trabajo lo realizó mediante la investigación cualitativa utilizando la observación, focus group y entrevistas; donde investigó el uso de la comunicación del personal para la realización de logro de objetivos; menciona que se detectaron áreas de oportunidades para el mejoramiento de la comunicación y que con los resultados de la auditoría que realizó y con las propuestas se pretende contribuir principalmente al mejoramiento y fortalecimiento de la comunicación interna en beneficio de los directivos, trabajadores y estudiantes de la institución.

También en la UAGro, Ana Gabriela Hernández Cuevas en 2015 con el objetivo de obtener su grado de Maestra en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas presentó la tesis: “Una propuesta de plan de comunicación estratégica para los públicos internos de la administración central de la UAGro”, en la cual sus objetivos fueron: Investigar cómo se desarrolla la comunicación interna en las oficinas centrales de la UAGro e investigar las pautas teórico-metodológicas para el diseño de un plan estratégico. Dicha investigación la realizó utilizando el método cualitativo-descriptivo mediante recolección de datos, observación, entrevista, análisis semántico, integración con grupos e introspección. Menciona que en las oficinas centrales de Rectoría “no existe una planificación estratégica de comunicación adecuada que coadyuve a que toda la información sea completa, abierta, oportuna, eficaz, eficiente y clara”; para lo cual de acuerdo con los resultados que obtuvo presenta un Plan Estratégico de Comunicación con fin de promover una comunicación interna efectiva en la organización.

1.4. - CONTEXTUALIZACIÓN.

1.4.1.- LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO DEL PERSONAL.

En la Dirección de Desarrollo del Personal, se promueven y ejecutan acciones tendientes a la creación de ambientes apropiados para el desarrollo del potencial individual y colectivo del personal de la Universidad Autónoma de Guerrero, cuenta con una estructura organizacional para llevar a cabo las actividades que pretenden realizar, en el organigrama depende de la Dirección General de Recursos Humanos y a su vez de ella dependen dos áreas operativas: el Departamento de Capacitación y Actualización de Personal y el Departamento de Salud Laboral y Bienestar, en total suman veinte trabajadores incluyendo a la Directora, a los dos jefes de área, trabajadores de base, de confianza y becarios.

El Departamento de Capacitación y Actualización de Personal, tiene el objetivo de desarrollar los conocimientos, habilidades, destrezas, hábitos y valores del personal para el desempeño eficiente y eficaz de sus funciones, así como evaluar y otorgar la certificación institucional y el Departamento de Salud Laboral y Bienestar, tiene como finalidad central promover la construcción de ambientes de trabajo que favorezcan la eficiencia y la productividad, así como incentivar acciones participativas y de gestión para elevar los niveles de bienestar y salud de los trabajadores, que reflejen y garanticen su equilibrio emocional.

Las actividades que se realizan en la Dirección de Desarrollo del Personal están establecidas en el Manual de Funciones de la Universidad Autónoma de Guerrero y otras más que los mismos trabajadores (usuarios) van solicitando de acuerdo a sus necesidades laborales, de salud y del ámbito social; por lo general la Dirección y sus áreas trabajan siempre de manera coordinada con la finalidad de brindar sus servicios a los trabajadores de la Universidad, sus familias y la comunidad de nuestro estado de Guerrero, con el propósito de mejorar su desempeño laboral en sus centros de trabajo, así como también fomentar la prevención de enfermedades degenerativas.

Dichas actividades que se realizan algunas veces no son muy concurridas y no siempre son dados a conocer los resultados en la comunidad universitaria ni al exterior.

1.5.- OBJETIVOS.

1.5.1.- Objetivo General

- Fundamentar teóricamente el contenido de un Plan Estratégico de Comunicación para la Dirección de Desarrollo del Personal de la Universidad Autónoma de Guerrero, que contribuya a fortalecer la comunicación entre sus públicos.

1.5.2.- Objetivos Específicos:

1. Analizar los procesos de comunicación interna y externa de la Dirección de Desarrollo del Personal de la UAGro.
2. Elaborar una propuesta de Plan Estratégico de Comunicación para la Dirección de Desarrollo del Personal de la UAGro.

1.6.- PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

1. ¿Cómo se desarrolla la comunicación interna en la DDP?
2. ¿Cómo se desarrolla la comunicación externa en la DDP?
3. ¿Qué elementos debe contener un Plan Estratégico de Comunicación para que fortalezca los procesos de comunicación de la Dirección de Desarrollo del Personal de la UAGro?

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO.

El presente capítulo contiene los referentes teóricos en los cuales se sustenta la realización del presente trabajo de investigación para la elaboración del Plan Estratégico de Comunicación para la Dirección de Desarrollo del Personal.

Los conceptos analizados para la estructura del marco teórico son los siguientes: Caracterización de la organización, Plan de comunicación, Fases para la elaboración de un plan estratégico, Comunicación estratégica, Comunicación interna, Comunicación externa, Imagen corporativa, Gestión de la imagen, Identidad, Cultura corporativa y Reputación.

2.1. TEORÍAS GENERALES.

2.1.1. Caracterización de la organización.

La palabra organización hace referencia a aquellas entidades que son creadas por individuos que comparten algunos intereses y valores que buscan lograr ciertos resultados a través de esta.

En una organización cada individuo cumple una función específica y especializada que tiene como finalidad la consecución de determinados objetivos. En conjunto, dichas funciones tienen que ver con acercarse al objetivo de la organización y deben estar planeados y sistematizados para que puedan observar los resultados esperados.

Para que las organizaciones puedan realizar las tareas que se le han encomendado y para que puedan lograr sus objetivos es fundamental que cuenten con una red de recursos; entre ellos deben incluirse los recursos humanos, los tecnológicos, económicos, inmuebles, naturales y los intangibles.

Existen tres tipos de organizaciones:

Sector Público: Son instituciones que dependen del Gobierno, la actividad económica del sector público abarca todas aquellas actividades que el estado y sus empresas poseen o controlan. Sus funciones tienen como finalidad la satisfacción de los intereses colectivos. Este sector está al servicio de todos y cada uno de los

ciudadanos y está compuesto por el nivel nacional que son todas las instituciones dirigidas desde el poder central para todo el país, y el nivel territorial o regional que son las ubicadas en la provincia, estado, municipio o ciudad.

Sector privado: En el sector privado se incluyen las sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, corporaciones y trabajadores autónomos, se considera que constituye el interés público. No está controlado por el estado. El beneficio económico es el aspecto fundamental de este sector; las distintas compañías crean empleo en los diferentes sectores económicos y el empleo tiene una evidente dimensión social y no exclusivamente económica.

Organizaciones no gubernamentales (ONG): Son entidades con una amplia estructura nacional o internacional y con objetivos que pueden cumplirse mediante la influencia sobre los gobiernos y medios de comunicación, pero que no están constituidas como partidos políticos. Las ONG se ocupan de una gran variedad de cuestiones y causas: el intercambio científico, la religión, la ayuda de emergencia y los asuntos humanitarios.

Se considera que la estructura organizacional es fundamental en todas las organizaciones ya que define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, organigramas, entre otras.

Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo con todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que se integra por departamentos o instancias que le permita establecer sus funciones, con la finalidad de ofrecer sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

La estructura de una organización se encuentra dividida por dos grandes áreas: La estructura formal e informal, que especifican la posición de cada persona en la estructura y las tareas que debe llevar a cabo, sus componentes esenciales de una organización.

La estructura formal, surge como una necesidad para realizar una división de las actividades dentro de una organización que les permita principalmente alcanzar los objetivos mediante organigramas, manuales y la interacción de los principios de la

organización como la división de trabajo, autoridad y responsabilidad, jerarquía y equidad en la carga de trabajo, entre otras.

La estructura informal, obedece al orden social y ésta suele ser más dinámica que las formales, se integra a través de relaciones entre personas de acuerdo con una mezcla de factores que llegan a formar grupos informales que son representadas verbalmente de manera pública.

El concepto de organización es un término de diferentes usos, para algunos autores incluye todas las tareas de los participantes; sólo puede funcionar y ser real si entre las personas que la componen existe la comunicación y la intención de actuar cordialmente hacia las metas y objetivos. Se plantean normas y reglas las cuales la organización adopta y ayuda a lograr la misión, es identificada con el sistema total de relaciones sociales y culturales; sin embargo, para muchos el término organización implica una estructura de funciones.

2.1.2.- Plan de Comunicación.

Un plan de comunicación es estratégico en la medida en que se enfoca en los componentes de la organización: responsabilidad social, sustentabilidad, identidad, misión, visión, objetivos, cultura interna, conocimiento, desempeño, productividad, innovación, ambiente laboral, división del trabajo, seguridad e higiene, publicidad, mercado, servicio al cliente, etc.

Meyer (2009), afirma que quien busca diferenciarse de la competencia y concentra sus esfuerzos en alcanzar la aceptación, reconocimiento y confianza plena de los grupos con los que interactúa de forma permanente.

De tal manera que sea a través de la comunicación el proceso constante y permanente y no sólo como un fin para convertirse es una estrategia importante, que para el logro de sus objetivos los actores actúan de igual manera tanto emisores como receptores al mismo tiempo empleando la interacción y nunca la coerción o la imposición.

Meyer (2009), también menciona que la estrategia de comunicación se convierte en el espacio común de referencia en el que coinciden todos los actores de la organización a fin de favorecer el conocimiento y participación de los problemas y oportunidades. Poner en común los mismos valores y aspiraciones, compartir el

mismo lenguaje, cultura y comportamiento, así como dar coherencia a la pluralidad de voluntades y complejidades de actuación presentes en una institución.

Se ha analizado cómo puede la organización gestionar su comunicación interna y externa de manera integrada y coherente para facilitar esta gestión estratégica, dándonos cuenta de que, para esto, es necesario diseñar un plan de comunicación que sirva a la organización de guía para gestionar la comunicación de forma estratégica.

En el plan de comunicación es importante definir de manera clara y precisa los objetivos de comunicación, los públicos, mensajes que se transmitirán, la estrategia, acciones básicas, cronograma, presupuesto y métodos para evaluar los resultados y reajustar la estrategia en caso de ser necesario.

2.1.3.- Fases para la elaboración de un Plan Estratégico.

Aced (2013), menciona las cuatro fases que se debe tomar en cuenta para elaborar un Plan Estratégico de Comunicación tanto interna como externa son los siguientes:

La investigación.

La primera fase, es la investigación. Antes de diseñar el plan de comunicación se recomienda conocer bien al cliente, qué necesidades tiene la organización, cuáles son sus puntos fuertes y débiles, y como se encuentra en relación a la competencia es decir: reconocer al cliente, el objetivo es conocer la situación real de la organización, su filosofía corporativa, da oportunidad de saber si la organización es conocida, si aparece en los medios de comunicación y en redes sociales, saber si sus referencias son positivas o negativas.

Para recuperar estos datos Aced (2013) propone que se deben plantear algunas preguntas como las siguientes:

¿Qué atributos y valores definen a la organización?, ¿qué la hace única y la diferencia de la competencia?, ¿en qué situación se encuentra actualmente?, ¿es conocida entre sus públicos?, ¿la citan los medios de comunicación tradicionales o electrónicos?, ¿hay algún problema de comunicación?, ¿se detecta alguna oportunidad de relaciones públicas?, ¿qué necesita la organización a nivel de comunicación?

Esta primera fase de investigación nos dará oportunidad a ir profundizando, de tal manera que nos dará un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la organización.

Se podría realizar una investigación a través de un análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO); esta fase nos llevará a conocer al cliente, identificar la competencia, detectar las oportunidades y problemas de comunicación, relaciones públicas e identificar a los públicos objetivos (internos: empleados, proveedores, accionistas, así como los externos: clientes actuales, clientes potenciales, asociaciones cívicas, medios de comunicación, medios sociales, sindicatos, asociaciones profesionales, usuarios de internet potenciales, exclientes, asociaciones cívicas, medios de comunicación, medios sociales, asociaciones profesionales, usuarios de internet) a los que queremos dirigirnos, es muy importante poder concretar a qué público queremos llegar en función de los objetivos. Este análisis DAFO permitirá detectarlos. Una oportunidad es una ocasión propicia para que la empresa se dé a conocer (Aced, 2013).

Identificar a la competencia en esta primera fase es muy importante para saber que está haciendo, qué se dice de ella, tanto dentro como fuera de las redes.

La planificación.

Después de realizar la investigación es de gran importancia definir las metas y objetivos. La meta es el fin último del plan de comunicación, a través de los objetivos que son más concretos; los objetivos indican las acciones que hay que realizar para lograr la meta. Para lograr esto, es muy importante seleccionar o diseñar la estrategia, que es la manera de cómo vamos a conseguir alcanzar los objetivos y las metas, debe ser realista y tener en cuenta la disponibilidad de tiempo y recursos que tiene la organización. Es decir, la estrategia se concreta en las acciones que pueden ser una sola o varias.

La ejecución.

Al diseñar en el plan las estrategias, llega el momento de ejecutarlas. En esta fase se incluye la planificación y ejecución del plan que se divide en:

- La definición de mensajes (definir el tono y el estilo).
- Selección de técnicas (breves y concisas).
- Programación de las acciones que hay que realizar.

El plan de acción.

Cuando ya se han definido los objetivos, los públicos, estrategias, mensajes y las técnicas que se aplicarán es el momento de diseñar el plan de acción e implementarlo. Es importante en este momento de calendarizar en forma de cronograma, de manera exacta de poner en marcha las acciones, puede ser por semanas, a medida que avanza el plan se irán detallando las acciones por días e incluso por horas de ser necesario.

Es necesario tener en cuenta el presupuesto y los recursos disponibles no sólo en lo económico, también los recursos humanos y materiales.

La valoración.

Es la última fase del plan, al avanzar en la implementación del plan de comunicación llega el momento de evaluar, ir valorando los resultados obtenidos para saber si se están logrando los objetivos propuestos o hacer algunos ajustes a la estrategia y a las acciones planeadas.

Cuanto más concretos sean los objetivos, más fácil será valorar si se están alcanzando. Para medir resultados es necesario definir previamente indicadores que permitan hacer la valoración. Sin olvidar que los indicadores serán diferentes para cada objetivo y estarán estrechamente relacionados con los objetivos planteados. Es necesario definir los indicadores que permitirán medir los resultados del plan de comunicación.

Tomando en cuenta a los autores mencionados anteriormente se llega a la conclusión, que en una organización la comunicación debidamente planificada se convierte en un instrumento importante para lograr el éxito, ya que un plan de comunicación permite orientar la toma de decisiones a ejecutar en el futuro, a plantearse los objetivos y el trayecto a seguir, tomando en cuenta a quienes participan con el fin de definir las expectativas de los públicos que intervienen en ese proceso de comunicación.

2.1.4.- Comunicación estratégica.

En relación con el concepto de comunicación, podemos mencionar que se entiende como un proceso de interacción en el que intervienen al menos dos actores, que comparten conocimientos y experiencias, con sentido de comunidad en función de un diálogo orientado a la construcción de acuerdos.

Meyer (2009), define a la comunicación estratégica como la práctica que tiene como objetivo ajustar el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses y objetivos.

Las personas y organizaciones se comunican hacia su interior y con su entorno de acuerdo con sus necesidades básicas de relación, superación y desarrollo. Por lo tanto, la organización no puede improvisar sus mecanismos de interacción dialógica y menos desconocer que la flexibilidad estructural es una condición fundamental para su crecimiento y desarrollo.

Estas acciones comunicativas tienen que ser planificadas estratégicamente de tal manera que conserven coherencia en relación de los objetivos de la Institución, bajo esta necesidad surge la comunicación estratégica la cual se entiende como una metodología que busca comprender las condiciones externas, coordinar y aprovechar integralmente los recursos internos, diseñar políticas integrales y gestionar planes para desarrollar el conocimiento institucional, fortalecer la competitividad y consolidar la reputación.

Es importante tratar en todo momento de mejorar la comunicación interna y externa, que siempre debe ser planificada de manera estratégica, ya sea de tipo organizacional o interpersonal para mejorar y lograr los objetivos de la comunicación estratégica en una organización ya que es una herramienta útil para construir o solidificar percepciones positivas en los empleados en caso contrario la ausencia de comunicación organizacional correctamente gestionada puede deteriorar fácilmente un clima de confianza en la organización.

Citando a Meyer (2009), menciona que la comunicación estratégica se entiende como una metodología que busca comprender las condiciones externas importantes, por lo que se tiene que coordinar y aprovechar integralmente los recursos internos, para

diseñar planes para desarrollar el conocimiento institucional, fortalecer la competitividad y de esta manera consolidar su reputación.

2.1.5. Comunicación interna.

“La comunicación interna es la que gestiona las relaciones de la empresa con sus públicos internos principalmente: los trabajadores, aunque también se pueden incluir en este grupo a los proveedores, accionistas”. (Aced, 2013, p.42).

La comunicación interna nunca debe descuidarse en las organizaciones ya que los públicos internos tienen una gran importancia porque representan a la organización y son el vínculo de unión con los clientes a los que se dirigen mensajes y las acciones; si se descuidan las relaciones con este público pueden tener consecuencias negativas en la reputación de la empresa. Por lo tanto, las estrategias de comunicación interna que se empleen deberán estar relacionadas con las estrategias de comunicación externa y siempre acordes al objetivo de la institución, de no ser así pueden presentarse incoherencias que afectarán negativamente a la organización.

Existen diferentes estrategias que facilitan la gestión de la comunicación interna como el correcto uso de los canales, medios y flujos de comunicación, es muy importante también dar a conocer a las personas que ingresan o se incorporan a la organización la cultura corporativa para facilitar su integración a la organización.

Meyer (2009), recomienda potenciar la comunicación ascendente y horizontal y rechazar la comunicación unidireccional que solo va de arriba a abajo, es decir de directivos a empleados.

La comunicación interna dará respuesta a las necesidades de información y de motivación de los trabajadores de una organización y procurar que siempre esté relacionada con la comunicación externa; es decir que la comunicación interna está estrechamente ligada con la motivación de los trabajadores y con el incremento del sentido de pertenencia, lo que se puede traducir en un mayor compromiso con la organización.

2.1.6.- Comunicación externa.

Frías (2020), describe que la comunicación externa incluye diferentes aspectos en función de la relación entre: los miembros de la organización y sus públicos, que fluye desde la organización hacia el medio externo a través de la publicidad y promoción, que es lo que con mayor frecuencia se reconoce y califica como comunicación externa.

Es muy importante que las organizaciones cuenten con estrategias de comunicación con sus públicos externos, no solamente a través de sus mensajes de publicidad sino también con las acciones cotidianas de todos los integrantes que conforman la organización (directivos y trabajadores) hacia el público; es decir no solo es importante el producto o servicio que brindan sino también la imagen que proyectan en la comunidad, para esto es primordial conocer diferentes formas de comunicarse no solo de manera interna, sino también externa.

Todo lo que hace una empresa comunica; es por eso por lo que la organización debe ser la encargada y responsable de definir lo que se desea transmitir al exterior "lo que son", "lo que pretenden ser" y "lo que quiere mostrar".

En este sentido Meyer (2009), menciona que en el contexto externo a la organización le interesa darse a conocer, ser visible y existir en la mente de sus públicos. Para lograrlo se tiene que echar mano de estrategias de comunicación planificadas para los diferentes medios y canales de comunicación, relaciones con la comunidad y relaciones institucionales de tal manera que todo en conjunto contribuyan a lograr el objetivo.

Es responsabilidad de las organizaciones orientar un proceso de percepción de sí misma hacia dentro y hacia afuera, mediante el cual se defina su personalidad (rasgos que la diferencian de otras organizaciones), identidad (cómo se percibe la organización a sí misma), e imagen (cómo la perciben los demás), creando una identidad que comunique, tomando en cuenta los siguientes aspectos fundamentales: ¿quién soy?, ¿qué hago?, ¿por qué lo hago? y ¿para quién lo hago?

2.1.7.- Imagen corporativa.

De acuerdo con Capriotti (1999) afirma que la Imagen es lo que la organización desea mostrar de su personalidad a sus públicos, la percepción deseada y construida por la compañía, lo que comunica a través de su acción cotidiana y de su comunicación corporativa mediante estrategias elaboradas para transmitirla a los públicos con un fin determinado.

Se pueden distinguir tres fuentes de información que intervienen decisivamente en la construcción de la imagen que son los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y la experiencia personal; por lo que se deben considerar para ir creando la imagen de acuerdo con lo que se quiere proyectar; es un proceso a donde intervienen varios factores importantes para que de alguna manera influya sobre la competitividad y el éxito de la organización.

Capriotti (1999) considera que imagen no es solo es el resultado de los mensajes o de la comunicación simbólica de las organizaciones, sino también del comportamiento diario de la compañía y sus miembros.

En la comunicación la imagen es la identidad visual de una organización y sus elementos que la conforman son: el símbolo, el logotipo, la tipografía corporativa, los colores corporativos, etc.

Las organizaciones crean, elaboran, desarrollan y comunican la imagen a sus públicos, a diferencia de cuando hablamos de Imagen corporativa que no se refiere a una figura material que representa una compañía (símbolo o logo) sino a la imagen mental global que se genera en la mente de los públicos (el contexto general e información sobre la organización); es decir la imagen es un instrumento en poder de la compañía para influir en la imagen de la organización.

En cambio, para Aced (2013) la imagen es cómo perciben esta identidad los públicos de interés; es decir la imagen se basa en la recepción visual y la comunicación corporativa.

En conclusión considero que la imagen es uno de los elementos que da gran valor a las organizaciones es estimado como un bien intangible ya que por medio de ella las organizaciones existen en la mente de los públicos, es la representación de cómo una compañía desea que sus públicos la perciban para esto elabora una serie de

mensajes y acciones para ser transmitidos a los públicos de interés, pero no solo es el resultado de los mensajes que esta construye si no también tiene que ver cómo se comporta tomando en cuenta sus características y valores institucionales.

2.1.8.- Gestión de la comunicación.

De acuerdo con Aced (2013), menciona que el principal objetivo de la comunicación es dar a conocer a la organización y crear una buena imagen de ella en sus públicos, es decir que la comunicación se encarga de gestionar la reputación de la organización entre sus públicos, de ahí la importancia de utilizar dentro de la organización una comunicación estratégica para buscar, crear, mantener relaciones de confianza e interés mutuo entre la organización y sus públicos externos e internos, para lograrlo es necesario implementar estrategias adecuadas y lograr una comunicación adecuada.

Aced (2013) señala también que una organización o empresa define su identidad corporativa y la comunica (emisor), y cuando los públicos (receptores) reciben el mensaje y lo interpreta, lo que perciben es la imagen de la organización, es decir la identidad se situaría en la zona de emisión. La identidad corporativa es el conjunto de aspectos que definen la personalidad de una organización es un concepto que depende del emisor.

Por lo que es necesario que en las organizaciones se tenga una excelente comunicación interna y una identidad bien arraigada para poder comunicar a los públicos externos lo que se desea dar a conocer de ella.

Una correcta gestión de la comunicación puede generar los siguientes beneficios:

- Favorece el logro de objetivos.
- Incrementa el sentido de pertenencia de los trabajadores.
- Optimiza procesos.
- Mejora los niveles de calidad de servicio al cliente.
- Consolida la cultura organizacional.

2.1.9.- Identidad.

En cuanto a identidad nos damos cuenta de que varios autores han dado su opinión acerca de este concepto y analizaremos a continuación algunos de ellos:

Costa (1995) argumenta que la identidad de una empresa es como la personalidad de un individuo, que se tiene quiérase o no, por el solo hecho de existir, este autor considera que la identidad es un valor variable, menciona que hay organizaciones con una identidad coherente, fuerte bien afirmada y controlada, con una clara personalidad exclusiva y por lo tanto con un patrimonio de excelencia y gran potencial de éxitos; y por lo contrario también hay organizaciones con una identidad débil lo que es un obstáculo para su crecimiento; considero que es un concepto muy completo a donde recomienda que se deben tomar en cuenta distintos factores que influyen en la construcción de la identidad.

En los últimos años han surgido otras opiniones en las que toman en cuenta su proyección o una representación de sí misma para los distintos grupos de personas. Dowling (como se citó en Mínguez, 1999), define a la identidad como un conjunto de símbolos que una organización utiliza para identificarse ante distintos grupos de personas, dándole la mayor importancia a los símbolos que representan a la organización, sin tomar en cuenta otros factores importantes que distinguen a cada organización ante los públicos.

Mínguez (1999) cuando menciona una definición sistemática de la identidad nos dice que está constituida por los rasgos esenciales que hacen a cada organización diferente de las demás: su realidad, su manera de percibirse a sí misma y su comportamiento; esta me parece una definición completa de lo que es la identidad, porque toma en cuenta el comportamiento funcional de la organización y la cultura corporativa tomando en cuenta su realidad.

2.1.10.- Cultura corporativa.

Garmendia (2002) señala que la cultura corporativa nace de la intersección de la teoría antropológico-funcionalista, menciona que la organización es el principio básico para la consecución de objetivos, de una concepción relativista y dialéctica de la propia organización a partir de la cual surgen tres concepciones de cultura de la empresa: La

cultura como cristalización del entorno, la cultura como diseño estratégico interno y la cultura como autoimagen de la organización.

Se entiende a la cultura como la percepción global que los trabajadores de una compañía tienen de esta; esa autoimagen identificada como cultura corporativa resume los significados, símbolos y valores compartidos por la organización y cuanto mayor sea ese consenso, más fuerte será la cultura.

Es la manera que tiene cada organización de hacer sus actividades, el resultado de la interrelación entre los de naturaleza intangible y difícil observación con otros que se expresan de manera explícita en documentos internos de la organización; estos componentes pueden ser, los valores y las creencias, las normas de comportamiento, la filosofía institucional, procesos formales e informales y las redes internas en la organización.

La cultura corporativa cumple con cuatro funciones básicas en una organización:

- Construye identidad corporativa
- Relaciona internamente a la organización
- Favorece la implicación del personal en el cumplimiento de metas.
- Determina el clima interno.

En ese sentido podemos decir que la cultura corporativa es un factor que contribuye a la construcción de la identidad de la organización y que la función principal de la cultura es que reforzar la identidad corporativa en una organización; es por eso que cuando en una organización existe una cultura fuerte, es decir con valores compartidos y sólidamente arraigados entre sus miembros se pueden presentar diferencias en los procedimientos y en las rutas para conseguir los objetivos de la organización, pero no en el significado de su misión.

La identidad corporativa (el somos), el sistema de valores corporativo (el pensamos), la unidad estratégica (el hacemos); son los factores donde se manifiesta la cultura de una organización, estos construyen cada día la cultura corporativa.

Una cultura fuerte se caracteriza por la existencia de un claro e indiscutible liderazgo interno; una gran cantidad de valores compartidos y el arraigo de estos valores; la capacidad de la cultura para orientar procedimientos y rituales entre los integrantes

de una organización y entre sus públicos; una decidida apuesta por los recursos humanos; el fomento y desarrollo de las capacidades disponibles; la existencia de símbolos que favorecen el sentido de pertenencia; y por el contrario una cultura débil se caracteriza por una dirección estratégica poco clara, con pocos valores escasamente arraigados; estructuras inadecuadas al medio y desconfianza y descuido de los recursos humanos.

Analizando lo anterior considero que la cultura corporativa es la construcción social de la identidad de una organización, que es creada por sus miembros a partir de las presunciones básicas y valores compartidos en torno a su ideología, su orientación estratégica y la dinámica cultural interna, lo que es determinante para construir un buen clima laboral interno, entendido como el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen en la conducta .

Las variables determinantes del clima laboral en una organización son diversas: la información, comunicación, motivación, participación, etc., pueden favorecer a crear un consenso generalizado en la organización.

Toda organización requiere de una cultura que colabore con el logro de sus metas; la cultura es evaluable en función de tres variables: La ideología corporativa, la orientación estratégica de la compañía y la dinámica de la cultura corporativa.

2.1.11.- Reputación.

La reputación es un intangible muy importante que se relaciona con la imagen corporativa. Mínguez (1999), afirma que la reputación de una organización surge en la mente al comparar la imagen de una empresa de otra.

A diferencia de lo que menciona Capriotti (1999) donde señala que la reputación es un juicio o valoración que se efectúa sobre la imagen y que no se construye de un día para otro, sino que se gestiona eficazmente a través de su planeación, de sus acciones, proyectos y resultados, mediante una gestión bien planificada a través del

tiempo y que se demostrará la valoración que los públicos efectúen sobre la imagen de la organización.

En este sentido se considera que la reputación de una organización es un valor que se construye planificándola a lo largo del tiempo y es el resultado de la apreciación que los públicos (internos y externos) tienen de una organización sobre la calidad de sus productos y/o servicios; cada organización tiene como fin conseguir que su reputación sea buena y para esto deben de cuidar principalmente lo siguiente:

- La satisfacción que tiene el usuario con relación a los productos o servicios.
- La relación que la compañía tiene con los proveedores de servicio, prensa, etc.
- La opinión y apreciación que tienen los empleados sobre la organización.
- La opinión que tiene la comunidad en general, líderes de opinión, sindicatos, organizaciones que hacen el bien común.

Se puede afirmar que para lograr el éxito de una organización tiene que ver con su comportamiento en sus distintas áreas y en los actos de sus empleados, esto tiene un efecto en su imagen y por lo tanto en su reputación, que es el resultado del juicio que hacemos al compararla con otra que ofrece los mismos servicios a lo largo del tiempo. El concepto de reputación hace referencia a cómo es percibida la organización por los grupos de interés en un periodo largo de tiempo; por lo tanto es un concepto que también depende de la recepción, del prestigio que tiene, toma en cuenta dos factores: lo que la empresa dice de sí misma y lo que los demás dicen de ella, es decir depende en gran parte a la percepción de sus públicos; es por eso que el departamento de comunicación y relaciones públicas de cada empresa tienen un papel protagonista en la gestión de la reputación de cada organización.

Meyer (2009), expone que la reputación va de la mano del desempeño y el cumplimiento, está ligada con el comportamiento y es consecuencia de éste. Generar una buena reputación es un proceso de largo plazo y debe basarse en información verídica y real de la organización.

Con esto podemos decir que la reputación es más duradera y por ende conlleva mayor estabilidad para el reconocimiento real de la una organización. Sin embargo, hay riesgos potenciales que pueden afectar la reputación de una organización, por eso es

necesario demostrar mediante la transparencia y el buen funcionamiento, la responsabilidad, compromiso, honestidad organizacional para merecer una buena reputación pública.

Por este motivo muchas organizaciones incluyen la reputación como parte del proceso diario del trabajo, donde los valores corporativos son definidos por elementos intangibles, como la cultura o la filosofía institucional. Por lo que se puede afirmar que la reputación es invaluable ya que acerca o aleja a la organización de sus públicos, la reputación corporativa está intensamente ligada al comportamiento organizacional y es consecuencia de él.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO.

En el presente capítulo se describen los elementos que conforman el diseño metodológico de la investigación; el método, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y la descripción de la muestra, así como las premisas y categorías a considerar.

3.1.- ENFOQUE METODOLÓGICO.

De acuerdo con Quecedo y Castaño (2002), la metodología cualitativa puede definirse como la investigación que produce datos descriptivos utilizando las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable.

Con la investigación cualitativa se tiene la oportunidad de recoger datos concretos a través de los participantes; generalmente se encarga de analizar cómo las relaciones sociales se establecen y potencian a través del uso del lenguaje y de la comunicación. Por lo que se considera que la metodología cualitativa tiene las características que resultan favorables en el desarrollo del presente trabajo y que los datos obtenidos a través de este enfoque metodológico permitirán profundizar y analizar de manera concreta y clara.

Esta metodología adquiere validez externa a través de la aplicación de diversas estrategias como el trabajo de campo y la triangulación de los resultados. Con alcance descriptivo/interpretativo, ya que se busca especificar las características de las personas y/o grupo investigado, así como las situaciones que se presentan en la organización; lo que permitirá mostrar con precisión las dimensiones del objeto de estudio. Para después analizar y describir la información con para comprender la realidad del contexto natural y cotidiano del grupo investigado a través de la aplicación de técnicas de recolección de datos.

3.2.- MÉTODO.

El método que se utiliza para la realización de esta investigación es el estudio de caso, ya que busca ubicar de fondo las causas del fenómeno que se investiga utilizando diversas técnicas de análisis para realizar el estudio.

Hernández (2014) define como estudio de caso a “los estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (p. 163).

El estudio de caso está generalmente asociado a la tradición sociológica, a los estudios rurales y a la investigación de organizaciones, es decir todos comparten la idea de un caso considerado de interés en sí mismo y abordado en toda su complejidad.

Stake (como se citó en Arzaluz, 2005), menciona que existen tres tipos de estudio de caso: el intrínseco, el instrumental y el colectivo. Para efecto de esta investigación se considera el instrumental.

En el estudio instrumental es un caso particular que se examina para obtener ideas en torno a un problema que es estudiado a fondo, su contexto y sus actividades ordinarias son analizados detalladamente, porque esto ayuda a perseguir los intereses externos.

Este estudio de caso se fundamentó en el análisis y discusión de experiencias y situaciones cotidianas de la Dirección de Desarrollo del Personal; es un método particularmente práctico y sobre todo aplicable a la realidad.

3.3.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ACOPIO DE DATOS.

Cabe mencionar que la recopilación de datos es un aspecto esencial e importante en cualquier tipo de investigación, estas técnicas conducen a la verificación o negación de la investigación. En la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos para la recolección de datos:

3.3.1.- Observación participante.

La guía de observación es el instrumento que permite al observador situarse de manera sistemática en aquello que realmente es objeto de estudio para la investigación; también es el medio que conduce la recolección y obtención de datos e información de un hecho o fenómeno.

Una de las principales técnicas empleadas en esta investigación es la observación participante utilizada de manera permanente, dicha técnica permite una continua recolección de información de manera directa, escuchando y observando los diferentes eventos en que los participantes directos e indirectos se desenvuelven y ponen al descubierto su manera de actuar.

3.3.2.- Entrevista semiestructurada.

Otra técnica que se utilizó es la entrevista semiestructurada con la cual se obtuvieron datos importantes a través del diálogo entre dos personas, el entrevistador (investigador) y el entrevistado, quién da respuesta a la información que se desea obtener. Es de suma importancia que el investigador genere un ambiente de confianza para que el entrevistado aporte más información.

Se le realizó a la M.C. Lilibeth Arroyo Salgado, Directora del área una entrevista semiestructurada, mediante una guía de preguntas de respuesta abierta, el orden y la forma de plantearlas fueron de manera flexible permitiendo amplia libertad de expresarse a la entrevistada, quien aportó todo lo que consideró necesario en sus intervenciones.

3.3.3.-Encuesta.

En esta investigación también se utilizó la encuesta, que es una técnica para obtener datos de los diferentes públicos cuyas opciones impersonales le interesan al investigador; para su elaboración fue importante formular preguntas claras que reflejen en las respuestas aspectos relevantes, relacionados con el tema de estudio, con los objetivos de la investigación.

La aplicación se llevó a cabo a mediante cuestionarios con la intención de obtener información de las personas que tienen alguna relación con el problema de estudio;

en este caso, se diseñaron dos cuestionarios para dos públicos distintos, los trabajadores de la Dirección (públicos internos) y los usuarios de sus servicios (públicos externos). con el fin de obtener información en cuanto a flujos, canales y medios de comunicación que se utilizan en la DDP.

3.3.4.- Análisis documental.

De acuerdo con Hernández (2014), la investigación documental funciona para detectar, obtener y consultar la biografía y otros materiales que parten de otros conocimientos y/o informaciones recogidas moderadamente de cualquier realidad, de manera selectiva, de modo que puedan ser útiles para los propósitos del estudio.

Con el fin de indagar sobre la historia, funciones, filosofía y organigrama de la Dirección de Desarrollo del Personal, se analizaron los siguientes documentos: Plan de Desarrollo Institucional 2017-2021, Manual de Organización y Funciones de la UAGro y Código de Ética de Radio UAGro.

3.4.- DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.

Con base en lo que menciona Hernández (2014),

“la muestra es un subgrupo de la población y que lo primero que se debe plantear es sobre qué o quiénes se van a recolectar los datos, lo cual corresponde a precisar la unidad de análisis y después se procede a delimitar claramente la población, con base en los objetivos del estudio y en cuanto a características de contenido, de lugar y de tiempo” (p.172).

Respecto a la muestra para la aplicación de la encuesta a los públicos internos se determinó aplicar al total de los trabajadores del área (veinte).

La muestra que se determinó para la encuesta a los públicos externos fue intencional a un total de cuarenta y cinco usuarios de los diferentes servicios que se ofrecen en la organización, en este caso se seleccionaron a los usuarios más frecuentes con el propósito de que puedan aportar más información.

La muestra del análisis documental se eligió en función a los documentos e información que estuviera relacionada con la Dirección de Desarrollo del Personal.

3.5.- PREMISAS.

1. La comunicación interna en la Dirección de Desarrollo del Personal presenta áreas de oportunidad en los flujos de comunicación ascendente y en el uso de sus canales de comunicación, lo que ha provocado una escasa participación de los empleados en la planeación de las actividades.
2. La comunicación de la Dirección de Desarrollo del Personal ante sus públicos externos es limitada en cuanto a la información que provee y en el uso de sus canales de comunicación tradicionales y digitales, lo que ha provocado una baja demanda de los servicios por parte de sus usuarios.
3. Un Plan Estratégico de Comunicación para la Dirección del Personal de la UAGro., debe contener acciones que promuevan flujos de comunicación bidireccionales que permitan una mayor participación de sus públicos, así como orientaciones para el uso correcto de redes sociales con contenidos adecuados para brindar un mejor servicio y obtener el reconocimiento a su desempeño.

3.6.- DEFINICIONES CONCEPTUALES DE LAS CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS.

Las siguientes definiciones se elaboraron a partir del análisis de los diferentes autores citados en el marco teórico y los conocimientos adquiridos durante el curso de este programa educativo de posgrado.

3.6.1.- PLAN DE COMUNICACIÓN.

Un plan de comunicación es un documento escrito en el que se explican las actividades de comunicación con el fin de alcanzar las metas de la organización, el marco de tiempo en que se llevaría a cabo y el presupuesto necesario para ello; tomando en cuenta los objetivos de comunicación, misión y estrategias de la organización tanto internas como externas que se propone realizar una organización; es de mucha utilidad para organizar los procesos de comunicación. Dicho plan promueve el seguimiento y la evaluación de estos procesos para buscar una mayor calidad en dichos procesos.

3.6.1.1.- Diagnóstico.

Permite conocer el estado de la organización y cuáles son sus necesidades en términos reales, científicamente definidos.

3.6.1.2.- Estrategias de comunicación.

Las estrategias de comunicación son herramientas que ayudan a las organizaciones a definir, elaborar y lanzar sus mensajes de manera efectiva, a través de cualquier canal hacia sus públicos; y debe estar alineada con sus objetivos y valores. Para que sea efectiva, se debe ser consciente de que la comunicación tanto interna como externa, es algo prioritario.

3.6.1.3.- Objetivos de comunicación.

Son los objetivos a los que nos proponemos llegar mediante una serie de acciones de comunicación; son esenciales e importantes, ya que en torno a estos giran todas las acciones de comunicación que se desarrollarán en la organización. El objetivo de la comunicación debe ser claro, conciso y directo.

3.6.1.4.- Públicos objetivos.

Se trata del público al que diriges tus acciones de comunicación y/o al que quieres venderle tu producto o servicio. Es importante tenerlo claramente definido e identificado para aumentar las posibilidades de acierto en tus acciones.

3.6.1.5.- Estrategia de medios.

Es la planificación y programación de los medios de comunicación utilizados para la difusión de la estrategia de comunicación, en función del público objetivo y el presupuesto destinado. La estrategia de medios establece la selección de soportes más adecuados y rentables para conseguir los objetivos de comunicación fijados.

3.6.1.6.- Estrategia de mensaje.

La estrategia de mensaje se compone de objetivos y métodos; los cuales son las metas a las que se pretenden alcanzar y cómo se van a lograr llegar a los públicos.

3.6.1.7.- Canales de comunicación.

Es el medio físico a través del cual se lleva a cabo un acto comunicativo, que sirve para el intercambio de información entre un emisor y uno o varios receptores. La presencia y disponibilidad de este medio específico es sólo uno de los elementos indispensables para que el circuito de la comunicación se cumpla de manera efectiva.

3.6.1.8.- Evaluación del plan.

Por medio de esta etapa de evaluación se conoce qué tanto fueron aceptadas o rechazadas las estrategias planeadas, aprobadas e implantadas, y cuán efectivas o no resultaron.

3.6.1.9.- Indicadores.

Los indicadores son hechos o expresiones concretas y cuantificables cuyos valores nos permiten medir la eficacia y la eficiencia del proyecto, constituyendo el criterio para evaluar el comportamiento de las variables, siendo los indicadores los que permiten evaluar las estrategias, procesos y logros.

3.6.2.- COMUNICACIÓN INTERNA.

La comunicación interna de una organización establece vínculos informativos de diversa naturaleza entre sus propias partes, ya sea desde las cúpulas directivas hacia los trabajadores o viceversa, o entre compañeros de un mismo departamento; con el fin de involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. Se da en el interior de las organizaciones, por lo que suele guiarse por lineamientos internos de la organización.

3.6.2.1.- Públicos internos.

Son los miembros internos de la organización, los directivos y empleados; el principal objetivo con ellos es que la totalidad de los integrantes de la organización, desde el más elevado directivo hasta los empleados de menor nivel constituyan un grupo y un objetivo en común, es importante generar un sentido de pertenencia hacia la organización y elevar el grado de satisfacción de los recursos humanos.

3.6.2.2.- Flujos de comunicación.

Los flujos de comunicación son procesos de comunicación que se realizan en el interior de una organización según la estructura formal (organigrama) y éstos pueden ser de manera descendente, ascendente u horizontal.

Comunicación ascendente. Es la que va de los niveles bajos de la jerarquía a los niveles altos, de los subalternos hacia los directores, gerentes, jefes, etc. Es útil para dar ideas, sugerencias y propuestas a quienes toman en la organización las decisiones estratégicas.

Comunicación descendente. Es aquella que proviene de las cúpulas organizacionales, es decir de los niveles altos de la jerarquía y va destinada a los niveles bajos. En otros términos, de jefes a subalternos; suele ser un tipo de comunicación unidireccional, que cumple con notificar y dar instrucciones.

Comunicación horizontal. Es aquella que se da entre pares de un mismo equipo, entre coordinaciones a la misma altura o entre jefes de distintos departamentos. No hay una relación jerárquica en ella, generalmente para compartir información, responder solicitudes, etc.

3.6.2.3.- Medios y canales de comunicación interna.

Es la vía a través de cual se emite el mensaje y tienen como objetivo favorecer la distribución de la información y compartir el conocimiento entre los miembros de una organización, favorecen a que exista un buen clima laboral. Existen diferentes canales, pueden ser:

Escritos: Se realizan a través de comunicados, oficios, cartas, manuales, publicaciones institucionales, etc., y que son útiles principalmente porque permiten mantener un registro tangible y verificable del mensaje a comunicar.

Orales: Se encuentran los mensajes transmitidos durante las reuniones, las conversaciones personales y las llamadas telefónicas.

Tecnológicos: Aunque contiene elementos de los anteriores en la actualidad se ha convertido en un componente muy importante dentro de la comunicación de las organizaciones. Dentro de él se encuentran los correos electrónicos, el chat, las redes sociales, video llamadas, páginas web, Whats App, etc.

3.6.2.4.- Barreras de comunicación interna.

Las barreras de comunicación son obstáculos que al no corregirse dificultan la llegada de un mensaje correcto y claro en un proceso comunicativo, se presentan en la transmisión de la información y pueden originarse en el emisor, el mensaje o el receptor del mensaje. Las principales barreras en la comunicación específicamente en el caso de las organizaciones pueden ser:

- Falta o ausencia de planeación.
- Supuestos o hechos confusos (rumores).
- Distorsión del contexto del mensaje.
- Información expresada deficientemente.
- Pérdida de información por retención limitada
- Comunicación de forma impersonal.
- Desconfianza en la comunicación.
- Tiempo insuficiente ante los cambios.
- Exceso de información.

3.6.3.- COMUNICACIÓN EXTERNA.

La comunicación externa en una organización es el conjunto de actividades destinadas a crear, mantener o mejorar las relaciones con los públicos externos; con el fin de proyectar una imagen favorable por lo que es fundamental planificar una buena estrategia de comunicación. El principal objetivo de la comunicación externa es dar a conocer la identidad y sus actividades que realiza la organización, al exterior.

3.6.3.1.- Públicos externos.

Son todas aquellas personas que interactúan con la organización, pero no pertenecen a ella. Algunos de ellos pueden ser: usuarios de servicios o clientes, proveedores, prensa, comunidad, gobierno, etc.

3.6.3.2.- Medios de comunicación externa.

Los medios de comunicación son herramientas y recursos en los que se establece el intercambio de mensajes entre un emisor y un receptor. Además de informar, los medios de comunicación también son herramientas de difusión, las notas de prensa, los comunicados y los videos corporativos son una forma muy efectiva de hacer que la organización sea reconocida.

3.6.3.3.- Canales de comunicación externa.

Los canales de comunicación externa ponen en contacto a la organización con públicos externos (usuarios, proveedores y comunidad en general). En la actualidad los canales tecnológicos como las páginas web y el uso de redes sociales son elementos imprescindibles en todas las organizaciones y/o empresas.

3.6.3.4.- Mensaje de comunicación externa.

El mensaje es la información que se pretende hacer llegar al receptor de manera eficaz, todos los datos y contenidos que se desean transmitir configuran el mensaje en el proceso de comunicación.

3.6.3.5.- Redes sociales.

Las redes sociales son un sitio en Internet donde personas, marcas, instituciones públicas y privadas, empresas y asociaciones pueden crear una red de contactos para interactuar, donde el objetivo principal de estas herramientas es relacionarse, intercambiar, dialogar y establecer una comunicación bidireccional.

3.6.3.6.- Comunicación de responsabilidad social.

Comunicación de responsabilidad social es la tarea de difundir a los grupos de interés, las acciones que una empresa realiza en materia social y medioambiental, lo que favorece a la construcción de vínculos con los públicos (empleados, otras organizaciones, usuarios) e incrementa la buena reputación de una organización.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS.

En este capítulo se describen los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos y técnicas que fueron utilizadas en esta investigación para la recolección de la información, se utilizó: el análisis documental, observación participante, entrevista semiestructurada y encuestas a trabajadores del área y a usuarios de servicios, los mencionados instrumentos fueron aplicados para el análisis de las siguientes categorías: Plan de Comunicación, Comunicación interna y Comunicación externa.

4.1.- RESULTADOS DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL.

4.1.1.- Plan de Desarrollo Institucional 2017-2021.

Con el objetivo de indagar sobre los principios ejes estratégicos y valores que rigen a la Universidad Autónoma de Guerrero se analizó el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2021 (PDI), reafirmando que algunos de estos principios y ejes estratégicos encontrados se tienen que aplicar en las estrategias que se propongan al final de esta investigación.

Principios:

1. Autonomía, principio histórico entendido como el principio que nos permite autogobernarnos con las únicas limitaciones que señala la Ley Orgánica, y con el compromiso de contribuir al desarrollo de México y Guerrero.
2. Inclusión, principio democrático la inclusión como objetivo de la democratización del saber y de la comunidad que lo cultiva, conlleva no sólo a la participación activa en el desarrollo de la Universidad, sino a generar las condiciones institucionales para que quien ingrese tenga la alta probabilidad de concluir sus estudios e incorporarse al ejercicio profesional con calidad y competencia.
3. Calidad y pertinencia, principio inspirador la calidad y pertinencia como principio que inspira el quehacer de la comunidad universitaria que se traduce en altos estándares de desempeño institucional; la calidad en los programas

educativos; la calidad en la formación integral del estudiante; la calidad en la generación y aplicación del conocimiento. La calidad producto del quehacer universitario cotidiano que genera en sus miembros destrezas y habilidades que se traducen en competencias como preámbulo de la innovación y el emprendimiento.

4. Responsabilidad social, principio consustancial el paradigma vigente de planeación de la Universidad debe dar un paso hacia adelante para poder atender las necesidades y adecuarse a las tendencias emergentes. El sistema de planeación de la Universidad debe tener en su base conceptual y práctica la sostenibilidad y la búsqueda de la igualdad ciudadana y la cohesión social. En esta perspectiva es la pertinencia de establecer como un objetivo de la responsabilidad social, en cuanto que la calidad, por sí sola, no tiene cabal significado si no se relaciona con su contribución al desarrollo.

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

Ejes Estratégicos:

- Robustecer y apuntalar la habilitación, quehacer y contribución del personal.
- Focalizar la creación, aplicación y transferencia de conocimiento.
- Afianzar la relación Universidad - Sociedad Gobierno.
- Salvaguardar la integridad y salud para los universitarios. (p.p. 31-32).

El objetivo general de la Dirección de Desarrollo del Personal menciona que se deben implementar estrategias de mejora continua en sus procesos de acuerdo con el PDI con el fin de asegurar educación de calidad, con inclusión y responsabilidad social. Estos aspectos que se mencionan en los principios en el PDI, así como también lo que se menciona en los ejes estratégico que tienen que ver con las funciones que se realizan en la organización y que se debe de tomar en cuenta al momento de elaborar las estrategias de comunicación, de acuerdo con Meyer (2009) es importante tratar en todo momento de planificar de manera estratégica la comunicación interna y externa.

El PDI menciona también que los valores que los universitarios observarán en todo momento de sus labores cotidianas son prioritariamente los siguientes:

- Interés Público. - Los Servidores Públicos Universitarios actúan buscando la máxima atención de las necesidades y demandas de la universidad y la sociedad, por encima de intereses y beneficios particulares, ajenos a la satisfacción colectiva.
- Respeto. - Los Servidores Públicos Universitarios otorgan un trato digno, amable, respetuoso, receptivo, cortés, cordial y tolerante a todas las personas con quienes a diario interactúa, compañeros de trabajo, superiores y colaboradores; además, se conducen con austeridad y sin ostentación, considerando sus derechos, propiciando el diálogo cortés y la aplicación armónica de instrumentos que conduzcan al entendimiento, a través de la eficacia y el interés público.
- Respeto a los Derechos Humanos. - Los Servidores Públicos Universitarios están obligado a reconocer y considerar en todo momento los derechos, libertades y cualidades inherentes a la condición humana, y en el ámbito de sus competencias y atribuciones, los garantizan, promueven y protegen de conformidad con los Principios de: Universalidad que establece que los derechos humanos corresponden a toda persona por el simple hecho de serlo.
- Igualdad y no discriminación. - Los Servidores Públicos Universitarios prestan sus servicios a todas las personas sin importar su sexo, edad, raza, credo, religión, preferencia política, discapacidades, la condición social, económica, de salud o jurídica, la religión, la apariencia física, las características genéticas, la situación migratoria, el embarazo, la lengua, las opiniones, las preferencias sexuales, la identidad o filiación política, el estado civil, la situación familiar, las responsabilidades familiares, el idioma, los antecedentes penales o en cualquier otro motivo. No debe permitir que influyan en su actuación, circunstancias ajenas que propicien el incumplimiento de la responsabilidad que tiene para brindar a quien le corresponden los servicios públicos universitarios a su cargo.

- Equidad de género. - Los Servidores Públicos Universitarios, en el ámbito de sus competencias y atribuciones, garantizan que tanto mujeres como hombres en igualdad de condiciones, posibilidades y oportunidades accedan a los empleos, cargos, comisiones o funciones, los bienes, servicios universitarios, programas y beneficios institucionales.
- Entorno Cultural y Ecológico. - Los Servidores Públicos Universitarios en el desarrollo de sus actividades eviten la afectación del patrimonio universitario y de los ecosistemas del planeta; asumen una férrea voluntad de respeto, defensa y preservación de la cultura y del medio ambiente, y en el ejercicio de sus funciones y conforme a sus atribuciones, promueve en la comunidad universitaria la protección y conservación de la cultura y el medio ambiente, al ser el principal legado para las generaciones futuras.
- Integridad. - Los Servidores Públicos Universitarios actúan con honestidad, atendiendo siempre a la verdad, congruentes con los principios aplicables al desempeño del empleo, cargo, comisión o función, con una conducta ética que responda al interés público universitario y generen certeza plena de su conducta frente a todas las personas con las que se vincule u observen su actuar. Conduciéndose de esta manera, el servidor público universitario fomentará la credibilidad de la sociedad en la universidad y contribuirá a generar una cultura de confianza y de apego a la verdad.
- Cooperación. - Los Servidores Públicos Universitarios trabajan en equipo para alcanzar los objetivos institucionales, previstos en la legislación y normatividad universitaria, generando así una plena vocación de servicio en beneficio de la colectividad y confianza de los universitarios y la sociedad en general.
- Liderazgo. - Los Servidores Públicos Universitarios promueven con su ejemplo y en el ejercicio de sus funciones, la práctica de valores y principios que instauren una cultura ética y de calidad en el servicio público universitario, toda vez que a través de su actitud, actuación y desempeño se construye la confianza entre la sociedad y la universidad. (s/p)

Al establecer estrategias de comunicación interna se debe de lograr alinear los valores de los empleados con los de la organización para alcanzar actitudes de proactividad y compromiso entre los trabajadores.

4.1.2. Manual de Organización y Funciones de la UAGro.

Se revisó el Manual de Organización y Funciones para identificar y analizar el organigrama, misión, visión, valores, objetivo general y funciones de la Dirección de Desarrollo del Personal, esto con el propósito de conocer su filosofía institucional y con base a ello proponer las estrategias de comunicación que estén alineadas a ella.

ORGANIGRAMA.

Nombre de la organización: Dirección de Desarrollo del Personal.

Clasificación: Unidad administrativa.

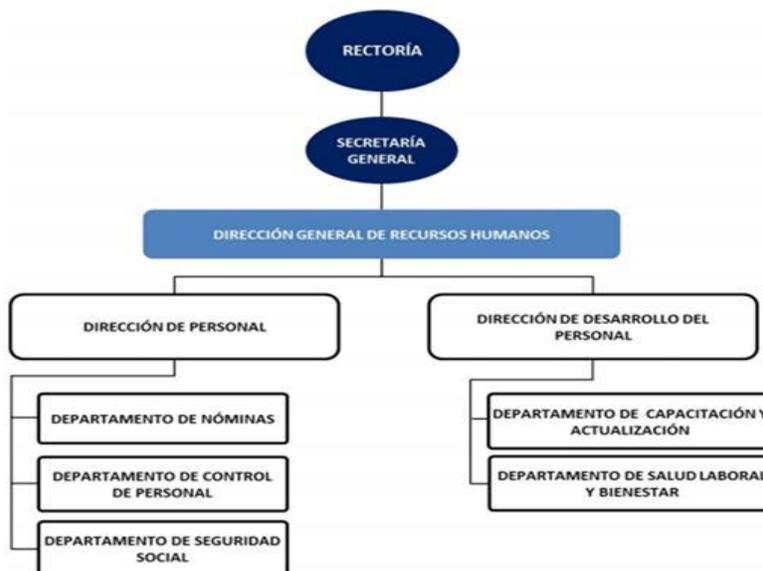
Dependencias superiores: Rectoría y Secretaría General.

Dependencia inmediata superior: Dirección General de Recursos Humanos.

Dependencias subordinadas: Departamento de Capacitación y Actualización y Departamento de Salud Laboral y Bienestar. (p.326)

Figura 1.

Organigrama de la Dirección General de Recursos Humanos de la UAGro.



Fuente: Tomado del Manual de Organización y Funciones de la UAGro (p.326).

El organigrama es una herramienta gráfica que permite entender mejor la estructura jerárquica y cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades en la cadena de mando en una organización. Por lo que es necesario identificar en él en qué posición se encuentra la Dirección de Desarrollo del Personal, quienes son las dependencias superiores y cuales dependen de ella.

MISIÓN.

Contribuir en el desarrollo de acciones para asegurar un proceso continuo y permanente de formación, capacitación y actualización tendiente a la mejoría de las habilidades y capacidades laborales de los trabajadores, con acciones participativas y de gestión a la construcción de ambientes de trabajo que favorezcan la eficiencia y productividad, consolidando el bienestar y salud de los trabajadores basados en la prevención, disciplina, vocación de servicio, respeto mutuo y trabajo en equipo, garantizando la satisfacción y estabilidad del personal.

VISIÓN.

Consolidarse como una Dirección comprometida con el fomento a la formación y el desarrollo del capital humano, propiciando un trabajador promotor del cambio, altamente motivado y comprometido, asumiendo sus responsabilidades con claro conocimiento y fomentando un alto sentido de pertenencia, que permita mejorar su calidad en las funciones sustantivas y adjetivas; así como generar acciones de bienestar en el entorno laboral basados en una perspectiva de salud amplia e integral para los trabajadores de la UAGro y sus familias.(p.340)

Al analizar la misión y visión de la DDP se puede afirmar que optimizando la comunicación interna se puede mejorar el clima laboral y de esta manera lograr lo que se menciona en la misión: *“la gestión de la construcción de ambientes de trabajo que favorezcan la eficiencia y productividad”*; también en la visión se menciona que: *“se debe propiciar trabajadores motivados y comprometidos fomentando un alto sentido de pertenencia”*; considerando que implementando estrategias de comunicación favorecerá con el logro de la misión y visión.

Dado que la comunicación interna está estrechamente relacionada con la motivación de los trabajadores y con el incremento de su sentido de pertenencia, lo que se puede convertir en un mayor compromiso con la organización, por lo que es importante que todos los trabajadores del área conozcan la filosofía institucional.

OBJETIVO GENERAL DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE PERSONAL.

Fortalecer el desarrollo integral de los recursos humanos, implementando estrategias de mejora continua de los procesos de formación, capacitación, bienestar y salud laboral; de conformidad con el Plan de Desarrollo Institucional, Modelo Educativo, Modelo Académico, la normatividad interna y externa, para asegurar educación de calidad, pertinente, con inclusión y responsabilidad social. (p.340)

Es importante que todos los miembros de la organización conozcan el objetivo general de la DDP con el fin de que tengan conocimiento hacia donde van dirigidas las acciones que se realizan.

4.1.3.- Código de Ética de Radio UAGro.

Entre los documentos virtuales que aparecen en la página de la Universidad Autónoma de Guerrero, se encuentra el Código de Ética de Radio UAGro, donde se considera lo siguiente:

II. Fines de Radio UAGro

- b) Promover la imagen y los servicios de la Universidad entre los distintos sectores de la sociedad.

Con base en lo que se menciona en *el inciso b* del documento señalado, se puede utilizar este medio de comunicación ya que es un medio masivo a través del cual se pueden implementar algunas estrategias de comunicación para promover a la organización y los servicios que se ofrecen a los trabajadores y a la comunidad en general.

4.2.- RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE.

Con el propósito de recabar datos e información mediante la presente guía se llevó a cabo a la observación participante en la Dirección de Desarrollo del Personal.

Tabla 2.

Guía de observación participante.

GUÍA DE OBSERVACIÓN		
TESIS: "Plan Estratégico de Comunicación para Dirección de Desarrollo del Personal de la Universidad Autónoma de Guerrero"		AUTORA: María Guadalupe Román Faureno
LUGAR: Dirección de Desarrollo del Personal		SITUACIÓN: Interacciones entre los trabajadores durante la jornada laboral, así como la interacción con los públicos externos.
OBJETIVO DE LA OBSERVACIÓN: Identificar los públicos y los diferentes aspectos de comunicación interna y externa en la DDP, con el propósito de detectar posibles deficiencias que se puedan mejorar.		INSTRUCCIONES: 1. Describir la situación. 2. Describir a los involucrados. 3. Describir la manera en que se comunican.
CATEGORIA O SUBCATEGORIA	ASPECTOS PARA OBSERVAR	COMENTARIO
	Públicos internos identificados.	-Directora -Jefes de Área -Trabajadores de base -Becarios
	Medios y canales que se utilizan para comunicarse internamente (orales, escritos y/o tecnológicos).	La comunicación que se da entre los públicos internos es informal y es a través de la comunicación oral de persona a persona, reuniones grupales, llamadas telefónicas, mensajes por medio de WhatsApp y en la actualidad reuniones por medio de plataformas como zoom.
	Comunicación ascendente.	Los trabajadores de la Dirección algunas veces no expresan sus opiniones a la Directora.
COMUNICACIÓN INTERNA	Comunicación horizontal.	La mayoría de los trabajadores tienen buena comunicación entre ellos, lo que favorece el manejo de información.
	Comunicación descendente.	En la DDP la comunicación descendente es práctica con más frecuencia para dar indicaciones a los trabajadores en reuniones de trabajo, la comunicación fluye de manera unidireccional.

	Barreras de comunicación.	No todos los trabajadores cuentan con equipo de cómputo. Las áreas que dependen de la Dirección están en diferente nivel en el Edificio.
	Mecanismo para medir la satisfacción de sus públicos internos	No hay.
	Estrategias para fortalecer la comunicación interna	No hay.
COMUNICACIÓN EXTERNA	Públicos externos identificados.	-Usuarios de servicios (trabajadores de la UAGro, familia de trabajadores, comunidad). -Proveedores de servicios. -Rector. -Prensa. -Sindicatos.
	Medios que utilizan para comunicarse con los públicos externos.	-Circulares. -Posters. -Oficios.
	Canales de comunicación que utilizan para comunicarse con los públicos externos.	Redes sociales (Facebook). Medios escritos. Medios orales.
	Mensaje que se pretende llevar a los públicos externos.	No hay mensaje definido.
	Estrategias para fortalecer la comunicación externa.	No hay.
	Mecanismo para medir la satisfacción de sus públicos externos.	No hay.
	Acciones de Responsabilidad Social que implementan en sus actividades.	-Preferencia a los adultos mayores -Se practican rutinas de actividad física para disminuir el estrés laboral. -Se promueven y se colabora en campañas como Teletón, Ver bien para aprender mejor, Colecta nacional de la cruz roja.

Fuente: Elaboración propia.

A través de la aplicación de la guía de observación se obtuvo la siguiente información:

4.2.1.- Comunicación interna.

Públicos internos identificados.

- Directora
- Jefes de Área
- Trabajadores de base
- Becarios

Medios y canales de comunicación.

La comunicación que se da entre trabajadores de la Dirección de Desarrollo del Personal regularmente es informal a través de la comunicación oral de persona a persona, para convocar a reuniones de trabajo la Directora lo hace de manera oral o por medio de mensaje en un grupo de WhatsApp de los trabajadores del área, en la actualidad por motivos de contingencia por la pandemia del COVID-19 las reuniones se llevan a cabo por medio de plataformas como Zoom o Meet y algunas veces también se utilizan las llamadas telefónicas. Es necesario identificar los medios adecuados para establecer una comunicación de manera formal como los medios escritos para algunas actividades internas, con el fin de que exista una evidencia del flujo de información y comunicación en caso de ser necesario.

Flujos de comunicación.

En la DDP es muy frecuente la comunicación descendente que se practica constantemente para dar indicaciones en reuniones de trabajo, asignar tareas y comisiones a los trabajadores del área.

La comunicación ascendente por lo que se observa no fluye de manera bidireccional, en las reuniones de trabajo los trabajadores no aportan comentarios o sugerencias sobre las actividades, algunas veces se perciben inconformidades de los trabajadores que no son expresadas y eso a futuro puede ocasionar un clima laboral negativo.

Respecto a la comunicación horizontal, los trabajadores tienen buena comunicación entre ellos, lo que es favorable para el manejo de información y para coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los propósitos organizacionales, trabajo en equipo.

Es necesario destacar la importancia de la implementación de un sistema de comunicación interna que permita promover una interacción bidireccional para que la comunicación y la información fluya de mejor manera de los trabajadores hacia la alta dirección; lo que podría ser un área de oportunidad para establecer estrategias que ayude a mejorar la comunicación entre los públicos internos. Tal como lo expresa Rivera (citando a Gibson 1999) donde afirma que “la gerencia para alcanzar el éxito en sus comunicaciones debe implementar un flujo bidireccional para informar a los miembros con el fin de alcanzar los objetivos trazados” (p.38).

Barreras de comunicación.

La principal barrera de comunicación es que las dos áreas que dependen de la Dirección de Desarrollo del Personal no están físicamente junto a la Dirección, aunque están en el mismo edificio se encuentran en diferente nivel, lo que obstaculiza un poco la comunicación directa. Otra barrera de comunicación es que no todos cuentan con equipo de cómputo institucional; actualmente con la contingencia las reuniones de trabajo se llevan a cabo de manera virtual y algunos compañeros no cuentan con equipo en sus domicilios lo que ocasiona que algunas veces no se conectan y queden parcialmente incomunicados.

Estrategias de Comunicación Interna.

En la Dirección de Desarrollo del Personal no se implementan estrategias para fortalecer la comunicación entre los públicos internos, por lo que se considera necesario implementar aquellas que contribuyan a fortalecer la comunicación interna en la DDP.

En la opinión de Pérez (2014), propone que se debe entender que la principal estrategia de desarrollo organizacional es ser consecuentes con los miembros de la organización, brindarles confianza, valoración y respeto; creando un clima en la que los sentimientos humanos sean importantes, atender sus expectativas y problemas, esto ya es un clima laboral favorable para que los trabajadores puedan crecer, desarrollarse como seres humanos para que la organización sea entonces más fuerte y proyecte una mejor imagen.

Esta recuperación de lo humano representa uno de los aspectos clave de la Nueva Teoría Estratégica (NTE) que propone el Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC).

4.2.2. Comunicación externa.

Públicos externos identificados.

- Usuarios de servicios (trabajadores de la UAGro, familia de trabajadores, comunidad).
- Proveedores de servicios.
- Rectoría
- Prensa.
- Medios de comunicación.

Medios y canales de comunicación.

Para comunicarse con los públicos externos se recurre a oficios, circulares, banners, publicaciones en el Facebook, correo electrónico y llamadas telefónicas. Se considera que hace falta implementar otras estrategias para dar a conocer más las actividades y utilizar otros canales de comunicación institucionales como las páginas oficiales de la UAGro, Dirección de Comunicación, Coordinación de Comunicación y Relaciones Públicas, así como los espacios en Radio UAGro y otros medios electrónicos.

Estrategias de comunicación externa.

No se implementan estrategias de comunicación en la DDP ni se han establecido canales para que los públicos externos puedan dar retroalimentación. Es necesario implementar estrategias para incrementar la eficiencia de la comunicación con los públicos externos, establecer el mensaje que la DDP pretende dar a los públicos externos, así como proponer un mecanismo para medir la satisfacción de los públicos externos.

Responsabilidad social.

En la Dirección de Desarrollo del Personal se llevan a cabo diversas actividades de responsabilidad social entre las que se encuentran las siguientes:

- En todas sus actividades dan preferencia a los adultos mayores para su atención.
- Se imparte un curso permanente de manualidades para que hijos de trabajadores se incorporen al salir de su jornada escolar.
- La DDP colabora y fomenta la participación de los universitarios en campañas de beneficencia a la comunidad en apoyo a otras instituciones.
- Llevan a cabo un programa de pautas activas para disminuir el estrés de los trabajadores.

Hace falta que estas actividades sean dadas a conocer por los diferentes canales de comunicación, con el propósito de que sus públicos tengan conocimiento de que la DDP está cumpliendo con esa función que es muy importante para incrementar su reputación.

En este sentido, Ávalos (2010), señala que cuando se comunican los resultados de la responsabilidad social por parte de una organización, tienen la capacidad de generar vínculos emocionales con sus públicos.

Una organización socialmente responsable es una organización que genera beneficios para sí misma, para el medioambiente y para la comunidad en general. Costa (2009) menciona que la responsabilidad social repercute favorablemente en la imagen de la marca.

4.3.- RESULTADOS DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.

En este apartado se analiza la información obtenida en la entrevista que se aplicó a la M.C. Lilibeth Arroyo Salgado, Directora de Desarrollo del Personal de la UAGro.

4.3.1.- Comunicación interna.

En la entrevista la M.C. Lilibeth Arroyo Salgado respecto a la comunicación interna, comentó que considera que existe una buena comunicación y que la principal forma de comunicación que utiliza para comunicarse con los trabajadores es de manera directa y de forma verbal.

Mencionó que periódicamente convoca reuniones con los trabajadores con el fin de informar, organizar y programar las actividades a realizarse periódicamente y es ahí donde ella asigna las tareas a los trabajadores; señalando también que no se les pide aporten opiniones, dijo que “en caso de que alguno de ellos quisiera aportar propuestas se tomarían en cuenta si se apegan a las funciones del área”.

Considero que se deben implementar estrategias para que los flujos de comunicación ascendentes sean habituales y que la comunicación fluya de forma bidireccional. Meyer (2009), recomienda potenciar la comunicación ascendente y horizontal y rechazar la comunicación unidireccional de directivos a empleados.

La entrevistada también mencionó que existe la comunicación indirecta por medio de llamadas telefónicas y mensajes en grupo de WhatsApp debido a que, por la contingencia del Covid-19, no se está acudiendo a la oficina normalmente. Se reúnen también por plataformas tecnológicas como Zoom o Meet.

Sobre el mensaje que pretende dar a los trabajadores, dijo: “somos un equipo y como tal debemos de ponernos la camiseta para tener un resultado favorable en beneficio de la UAGro”.

4.3.2.- Comunicación externa.

En cuanto a la comunicación externa, la Directora identificó a los trabajadores, sus familias y la comunidad en general como los públicos a quien van dirigidas sus acciones y expresó que las actividades que se llevan a cabo en las DDP se convoca a los usuarios de servicios mediante oficios circulares, volantes, trípticos y algunas ocasiones por medios electrónicos a través de redes sociales; para dar a conocer las actividades se cuenta con una página de Facebook donde se publican las actividades que se realizan o que están por realizarse en la Dirección en sus departamentos; anteriormente también lo hacían por medio de un programa que se transmitía en Radio UAGro una vez por semana.

En relación con el mensaje que se pretende dar a los públicos externos, la Maestra Lilibeth Arroyo, mencionó que no se están implementando estrategias de comunicación por el momento, y que no existe un mensaje definido para dar a los

públicos externos, ni una planeación periódica de las actividades que deben de ser publicadas para su reconocimiento.

Analizando la información obtenida en se considera que para gestionar la comunicación externa de manera adecuada en la Dirección de Desarrollo del Personal hace falta utilizar más los canales tecnológicos y las plataformas digitales, así como coordinarse con otros departamentos de la Universidad que están dedicados a difundir al exterior como son el Departamento de Medios Audiovisuales, Coordinación General de Comunicación y Relaciones Públicas y Radio UAGro, con el fin de aprovechar los diferentes medios y canales de comunicación que tiene la UAGro para dar a conocer las acciones realizadas, lo que contribuirá que la Universidad Autónoma de Guerrero a través de la Dirección de Desarrollo del Personal dé a conocer el beneficio que otorga a muchos trabajadores, sus familias y la comunidad en general, cumpliendo así su función como organismo con inclusión y responsabilidad social.

El FISEC señala que para conseguir interconectar las aportaciones de los distintos individuos que trabajan en una organización y provocar sinergias entre ellos es potenciando la comunicación, haciendo que ésta juegue un papel importante y no solo como un instrumento, incluyendo también las relaciones con sus públicos externos.

Pérez (2014), plantea que para conseguir interconectar las aportaciones de los distintos individuos que trabajan en una organización y provocar sinergias entre ellos se debe potenciar la comunicación, haciendo que ésta juegue un papel importante y no solo como un instrumento, y lo hace extensivo también las relaciones con sus públicos externos.

Considerando también que la propuesta de la nueva teoría estratégica es “ver a las organizaciones como sistemas complejos que cambian, tomando en cuenta sus interconexiones, sus flujos y sus redes para potenciarlas y darle la importancia adecuada” Pérez (2014); es como desde esta nueva visión podemos diseñar estrategias que incrementen la innovación y el bienestar social.

4.3.3. Plan de comunicación.

La Maestra Lilibeth Arroyo señaló que, una de las principales fortalezas del área, es el trabajo en equipo en todas las actividades de la Dirección, así sea que el responsable de la actividad sea el jefe de Capacitación Laboral, Salud Laboral o la DDP, mencionó: “nos apoyamos siempre para que las actividades tengan éxito porque somos una Dirección pequeña” (Arroyo, L., comunicación personal, 24 de abril del 2021).

Una de las debilidades del Área que expresó es que la Dirección no cuenta con un presupuesto para realizar las actividades, que es por eso que las actividades se realizan en coordinación con dependencias de Gobierno y de esta manera solo se tiene que gestionar lo de insumos y viáticos.

Otra debilidad que mencionó es que no todos los trabajadores acuden a las campañas de salud preventiva y a algunas otras actividades. Es necesario investigar las razones por las que no acuden aun cuando es un beneficio para ellos, además de que todos los servicios que se ofrecen son gratuitos.

Cuando se le preguntó si existe mensaje de comunicación hacia sus públicos respondió: “no, solo tratamos de que los trabajadores sientan que la Universidad los cuida, que es parte de nuestro principal objetivo en la Dirección” (Arroyo, L., comunicación personal, 24 de abril del 2021).

En relación con las publicaciones que se hacen en redes sociales dijo que no son planificadas, mencionó “las hacen al momento de cuando surge lo que se quiere informar” (Arroyo, L., comunicación personal, 24 de abril del 2021). El manejo de redes sociales es un área de oportunidad para proponer estrategias; con el fin de construir un vínculo de la organización con su entorno cultural, social y político desde el punto de vista de sus intereses y objetivos; ya que la tarea principal de la comunicación estratégica es gestionar la identidad de las organizaciones: para reunir y sistematizar la existencia de prestigio y credibilidad que toda organización necesita y hoy en día las redes sociales juegan un papel sumamente importante en la comunicación.

Cuando se le pregunto que de implementarse el Plan Estratégico de Comunicación qué resultados espera, respondió:

“con los trabajadores del área, tener una mejor comunicación y en cuanto a los usuarios de servicios que asista un mayor número a las actividades y de igual manera expresen que les parecen las actividades, que comenten qué beneficios les aportan y así mismo puedan hacernos sugerencias sobre lo que se puede mejorar, sería bueno dar a conocer más las actividades para que la Dirección tenga un mayor reconocimiento dentro y fuera de la Universidad ya que la mayoría de actividades van dirigidas de igual manera a trabajadores y a la comunidad en general, entonces lo ideal sería que la comunidad lo sepa”. (Arroyo, L., comunicación personal, 24 de abril del 2021).

Para la evaluación del plan estratégico de comunicación, la Directora propone que se apliquen encuestas para ver qué tan satisfechos están al final de cada actividad. Lo que sería pertinente para detectar deficiencias y corregirlas.

4.4.- RESULTADO DE LA ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DEL ÁREA.

La Dirección de Desarrollo del Personal tiene un total de veinte trabajadores a los cuales se les aplicó un cuestionario por medio de formularios de Google para conocer su percepción acerca de los procesos comunicativos, medios y calidad de la comunicación que se da entre los trabajadores de la Dirección y las áreas que de ella dependen, con el propósito de detectar fortalezas y áreas de oportunidad que favorezcan la comunicación.

4.4.1.- Plan de comunicación.

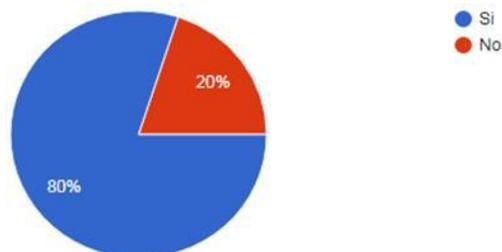
Con el fin elaborar un diagnóstico y detectar áreas de oportunidad en la DDP en dicha encuesta se les hicieron preguntas acerca de aspectos de identidad, imagen, filosofía institucional.

Acerca del conocimiento que tienen de la misión y la visión de la Dirección, el 80% respondió que sí y el 20% respondió que no; por lo que puede inferirse que ha habido una buena información al respecto, pero sería deseable que se estableciera una estrategia para que el total de los trabajadores la conocieran.

Figura 2.*Conocimiento de la Misión y la Visión de la DDP.*

Identidad 1. ¿Conoce la Misión y Visión de su centro de trabajo?

20 respuestas

**Fuente: Elaboración propia.**

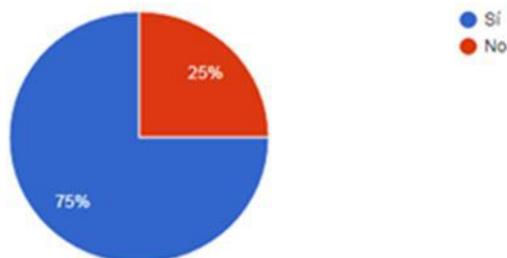
En la siguiente pregunta, ¿conoce los valores de su centro de trabajo? el 75% respondieron que sí los conocen y el 25% no los conoce, de igual forma se tendrá que proponer una estrategia para que todos los conozcan y se tomen en cuenta en las actividades que se realizan.

Toda organización necesita un sentido de identidad claro con el propósito de experimentar una sensación de pertenencia a la misma; para esto importante que la DDP comunique a todos los miembros los principios básicos organizacionales (la misión, visión, valores, políticas, estrategias y objetivos); para que sepan dónde están y hacia dónde van.

Figura 3.*Conocimiento de los valores de la DDP.*

2. ¿Conoce los Valores de su centro de trabajo?

20 respuestas

**Fuente: Elaboración propia.**

La DDP no cuenta con un logotipo propio para su reconocimiento ante sus públicos externos, por lo que se les preguntó a los trabajadores ¿consideran favorable la creación de un logotipo? el 85% considera que sí es necesario y el 15% respondió que no.

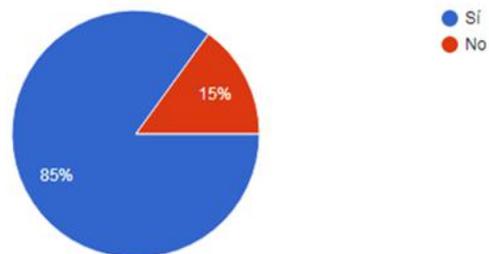
La creación de un logotipo es importante porque es un elemento gráfico que favorece que el público identifique a la organización. Capriotti (1999), define a la imagen como la estructura o esquema mental sobre una compañía que tiene sus públicos, integrada con conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificar y diferenciar a esa compañía de las demás.

Figura 4.

Postura sobre la creación de un logotipo.

4. ¿Considera favorable la creación de un logotipo?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

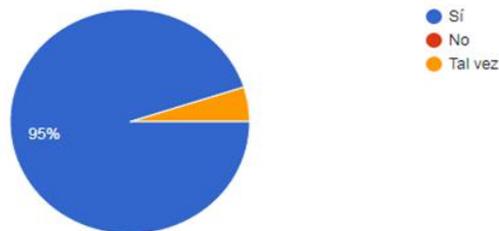
Los trabajadores de la DDP no utilizan uniforme, lo que es un aspecto importante y contribuye a que los públicos externos identifiquen a los trabajadores del área y den una mejor imagen; además de que incrementaría su sentido de pertenencia en los trabajadores. Por lo que se les preguntó ¿consideran que el uso del uniforme en los trabajadores favorece la imagen del centro de trabajo? el 95% respondió que sí y el 5% respondió que tal vez.

Figura 5.

Postura sobre el uso de uniforme.

Imagen 5. ¿Considera que el uso de uniforme en los trabajadores favorece la imagen de su centro de trabajo?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

4.4.2.- Comunicación interna.

En una organización los flujos de comunicación (ascendentes, descendentes y horizontales) son importantes para establecer buenas relaciones entre los miembros de la organización.

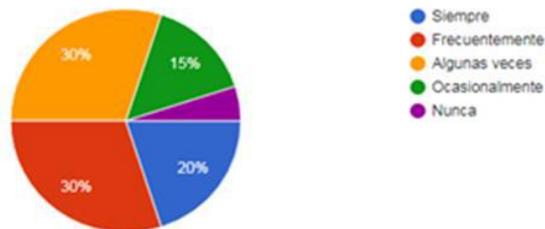
Para indagar sobre los flujos de comunicación, en específico de la comunicación ascendente se preguntó a los trabajadores ¿con que frecuencia se comunica con la Directora? el 20% respondió siempre, el 30% frecuentemente, 30% algunas veces, 15% ocasionalmente y el 5% nunca.

Considero que se pueden proponer algunas estrategias para optimizar la comunicación y fluya de manera bidireccional.

Figura 7.*Periodicidad de la comunicación.*

Flujos de Comunicación 7. ¿Con que frecuencia se comunican con la Directora?

20 respuestas

**Fuente: Elaboración propia.**

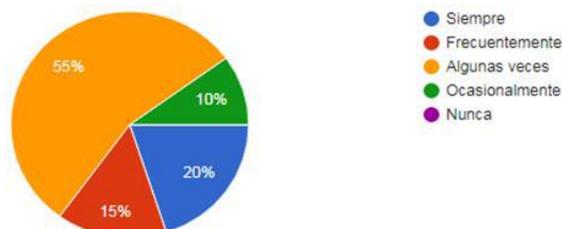
Se les preguntó ¿con qué frecuencia sus opiniones son tomadas en cuenta? a lo que respondieron el 55% que algunas veces, el 20% respondió que siempre, el 15% frecuentemente y el 10% ocasionalmente.

Analizando las respuestas se observa que un porcentaje importante percibe que no siempre se toman en cuenta sus opiniones. La estrategia comunicacional es la principal herramienta que poseen los directivos para transmitir la información y esta debe ser analizada y discutida por todos los miembros de la organización, y una deficiente comunicación afecta el trabajo, baja la productividad y produce desmotivación en los trabajadores.

Figura 8.*Percepción de valoración.*

8. ¿Con que frecuencia sus opiniones son tomadas en cuenta?

20 respuestas

**Fuente: Elaboración propia.**

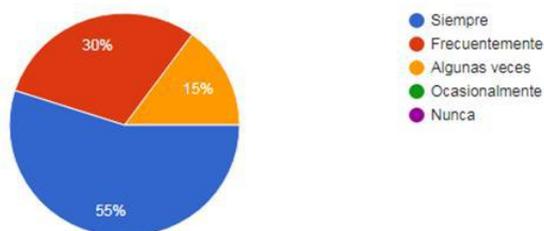
Respecto a la comunicación horizontal se les hizo dos preguntas la primera se les preguntó ¿comparte información con sus compañeros? el 55% respondieron que siempre, el 30% frecuentemente y el 15% algunas veces. Me parece un buen resultado que refleja que, sí se da de manera correcta la comunicación horizontal, lo que favorece al flujo de información.

Figura 9.

Comunicación entre los trabajadores.

9. ¿Comparte información con sus compañeros?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

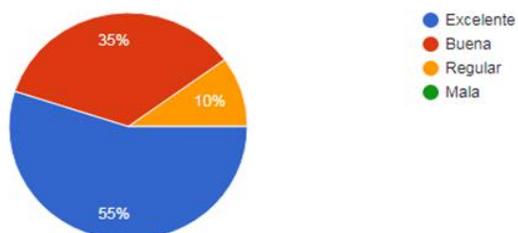
Y la segunda pregunta fue: ¿cómo considera la comunicación entre los miembros de su centro de trabajo? el 55% respondieron que excelente, 35% buena y el 10% regular. Aunque es un resultado favorable es importante indagar los motivos de porqué algunos trabajadores consideran que la comunicación es regular.

Figura 10.

Percepción de la comunicación interna.

10. ¿Cómo considera la comunicación entre los miembros de su centro de trabajo?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Se formularon dos preguntas con respecto a la comunicación grupal: ¿considera que la comunicación grupal favorece la resolución de conflictos? (Ver figura 11) y ¿considera que la comunicación grupal favorece al logro de objetivos? (Ver figura 12) En ambas, el 100% de los trabajadores encuestados respondieron que sí, lo que se considera favorable para la implementación de un plan.

Figura 11.

Postura sobre comunicación grupal.

11. ¿Considera que la comunicación grupal favorece la resolución de conflictos?
20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Figura 12.

Percepción de la relación comunicación/logro de objetivos.

13. ¿Considera que la comunicación grupal favorece en el logro de objetivos?
20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Se les preguntó ¿cuándo existen inconformidades tiene la confianza de expresarlas? el 45% respondieron que siempre, el 20% respondieron que frecuentemente, el 25% algunas veces y el 10% respondieron que nunca; es importante establecer

mecanismos que contribuyan a mejorar este resultado ya que es fundamental que en las organizaciones exista un clima organizacional donde exista armonía entre la dirección y los trabajadores, para lograr un mejor desempeño y una mayor satisfacción.

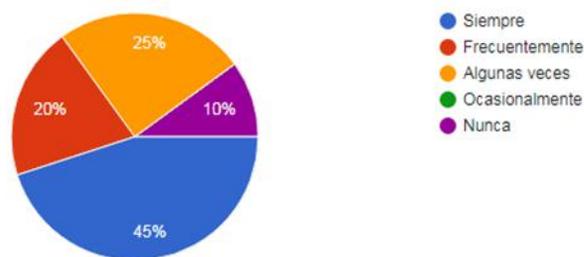
Villafañe (2002), destaca que una de las funciones de la comunicación ascendente es propiciar el diálogo en la organización para que todos los miembros se sientan importantes tanto para la realización de las actividades como de las metas de la institución, además de alentar el consenso y la aportación de las ideas, así como también favorece el autoanálisis y la reflexión.

Figura 13.

Existencia de comunicación bidireccional.

12. ¿Cuándo existen inconformidades tiene la confianza de expresarlas?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

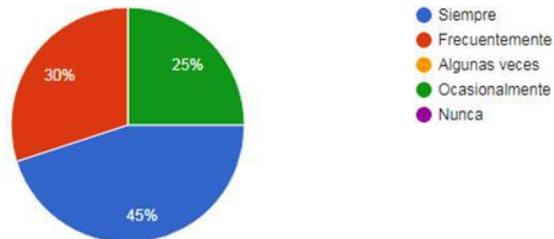
En cuanto a canales de comunicación se puede observar en las figuras 14, 15 y 16, que los medios que se utilizan con mayor frecuencia para comunicarse entre los trabajadores del área son por medio de las aplicaciones WhatsApp y Messenger, de manera verbal y con menor frecuencia los canales formales como oficios y circulares. Es importante utilizar más los canales de comunicación formales para que exista una evidencia tangible de la comunicación.

Figura 14.

Frecuencia del uso de canales de comunicación formales.

Canales de Comunicación 14. ¿Con que frecuencia utilizan oficios y/o circulares para informar sobre las actividades de su centro de trabajo?

20 respuestas



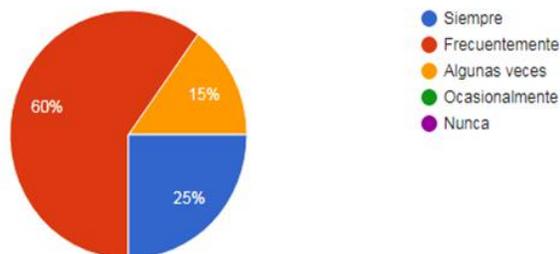
Fuente: Elaboración propia.

Figura 15.

Frecuencia del uso de canales de comunicación informales.

15. ¿Con que frecuencia utilizan WhatsApp y/o Messenger para informar sobre las actividades de su centro de trabajo?

20 respuestas



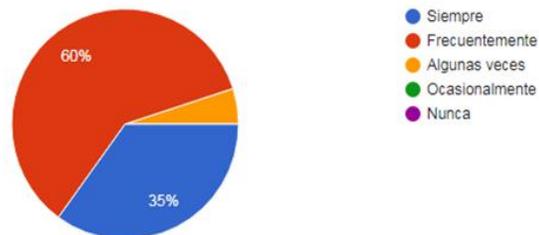
Fuente: Elaboración propia.

Figura 16.

Frecuencia del uso de canales de comunicación informales.

16. ¿Con que frecuencia se informan de manera verbal las actividades de su centro de trabajo?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

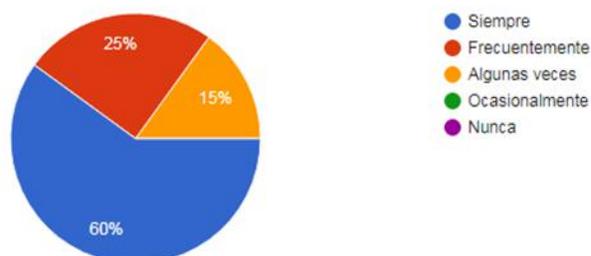
Para detectar si existen barreras de comunicación se les preguntó ¿considera que la información que le proporcionan para el desempeño de su trabajo es clara? el 60% respondieron que siempre, el 25% respondieron que frecuentemente y el 15% respondieron que algunas veces.

Figura 17.

Percepción de la claridad de la información.

23. ¿Considera que la información que le proporcionan para el desempeño de su trabajo es clara?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

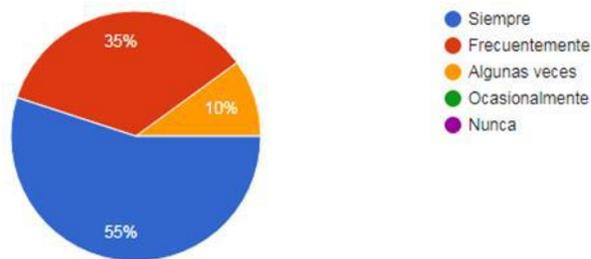
En ese mismo sentido se les preguntó ¿considera que la información que le proporcionan para el desempeño de su trabajo es oportuna y suficiente? el 55% respondió que siempre, el 35% respondieron que frecuentemente y el 10% respondieron que algunas veces.

Figura 18.

Percepción de la calidad de la información.

24. ¿Considera que la información que le proporcionan para el desempeño de su trabajo es oportuna y suficiente?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Por último, para evaluar el nivel de satisfacción de pertenecer a la DDP se les preguntó ¿cuál es su nivel de satisfacción de pertenecer a su centro de trabajo? tomando en cuenta que el 5 es muy satisfecho y el 1 nada satisfecho; el 65% respondieron nivel 5, el 25% respondieron que nivel 4, 5% nivel 3 y 5% nivel 2.

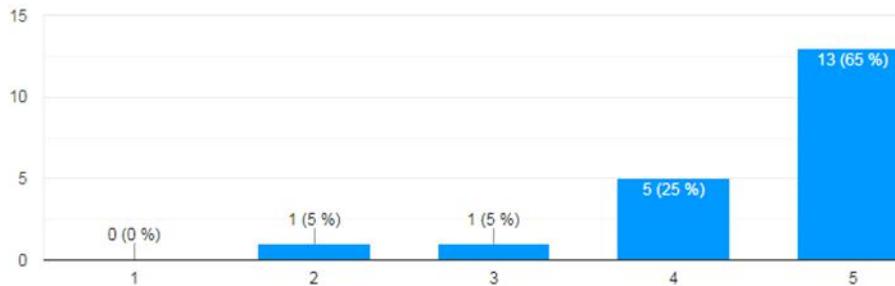
Es importante implementar estrategias para que todos los trabajadores estén totalmente satisfechos de pertenecer a la DDP con el fin de lograr un mayor compromiso y desempeño en su trabajo.

Figura 19.

Nivel de sentido de pertenencia de los trabajadores.

21. En una escala del 1 al 5, tomando en cuenta que 5 es muy satisfecho y 1 nada satisfecho. ¿Cuál es su nivel de satisfacción de pertenecer a su centro de trabajo?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

4.5.- RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS USUARIOS DE SERVICIOS.

Con la finalidad de analizar la eficacia y eficiencia de los procesos comunicativos, medios y calidad de la comunicación que se da entre la Dirección de Desarrollo del Personal y los usuarios de servicios; se aplicó un cuestionario por medio de formularios de Google a cuarenta y cinco trabajadores que frecuentemente utilizan los servicios que se ofrecen con el propósito de conocer su percepción, así como para detectar fortalezas y áreas de oportunidad que contribuyan a mejorar la comunicación externa.

4.5.1.- Comunicación externa.

Para saber si los usuarios de servicios tienen identificada a la DDP. La primera pregunta fue ¿identifican a la Dirección de Desarrollo del Personal? el 97.8% respondió que si la identifican y solo el 2.2% que no; lo que indica que la gran mayoría de los usuarios tienen presente la imagen de la DDP.

Figura 20.

Reconocimiento de la organización.

1. ¿Identifica a la Dirección de Desarrollo de Personal?

45 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

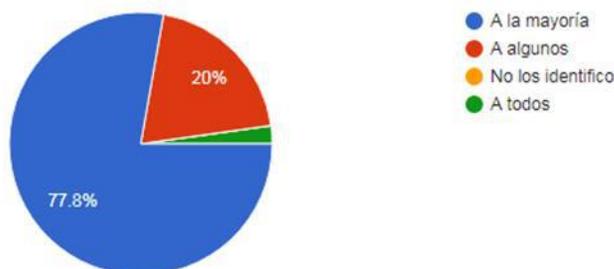
De igual manera para investigar si los públicos externos identifican a los trabajadores del área, se les preguntó ¿identifica a los trabajadores de la Dirección de Desarrollo del Personal? el 77.8% respondieron que identifican a la mayoría, el 20% respondieron que identifican a algunos y el 2.2% respondió que a todos. Lo que considero es un buen resultado que revela que los usuarios saben a quién dirigirse para obtener y enviar información, quejas o sugerencias en caso necesario.

Figura 21.

Reconocimiento de los trabajadores de la DDP.

2. ¿Identifica a los trabajadores de la Dirección de Desarrollo de Personal?

45 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Para indagar sobre la satisfacción de los públicos externos a cerca de las actividades y de los servicios que son ofrecidos por la Dirección de Desarrollo del Personal se les preguntó a los usuarios: ¿cómo considera los servicios (campañas médicas, cursos de capacitación, cursos para hijos de trabajadores, pautas activas, etc.) que ofrece la DDP? en la cual se obtuvo una muy buena respuesta, el 68.9% respondió que considera que son excelentes, 24.4% respondió que muy buenos y el 6.7 % respondió que son buenos. Algunos agregaron comentarios:

“Todo está muy bien, los felicito”.

“Que se repliquen los cursos ya que muchos quieren participar”

“Sigam con las campañas de prevención son muy buenas”

“Todo lo que hacen me parece excelente”

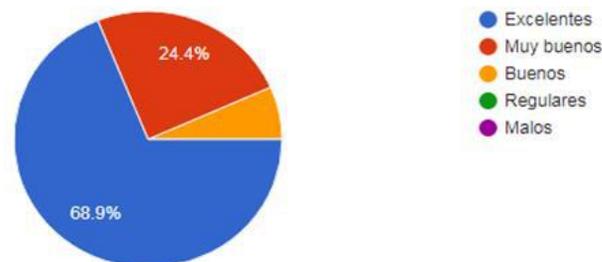
Lo que nos indica que los usuarios están satisfechos con los servicios de la DDP.

Figura 22.

Satisfacción de los públicos externos.

3. ¿Cómo considera los servicios (campañas medicas, cursos de capacitación, cursos para hijos de trabajadores, pautas activas, etc.) que ofrece la Dirección de Desarrollo de Personal?

45 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de conocer si los públicos externos consideran que el uniforme favorece la imagen de la Dirección se les preguntó: ¿consideran que el uso del uniforme favorece la imagen de la Dirección? respondiendo lo siguiente: el 84.4% respondió que sí, el

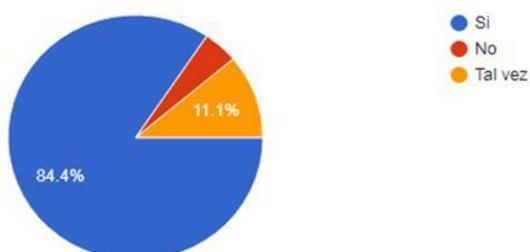
11.1 % respondió que tal vez y el 4.5% que no. Lo que se debería tomar en cuenta para proponer el uso del uniforme principalmente en los eventos, lo que proyectará una mejor imagen y los usuarios identificarán de una mejor manera a los trabajadores del área.

Figura 23.

Percepción de la imagen.

4. ¿Considera que el uso de uniforme de los trabajadores favorece la imagen de la Dirección?

45 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Medios y canales de comunicación.

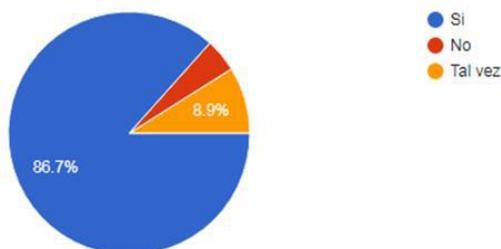
Para indagar si la información sobre las convocatorias a los eventos se está difundiendo de manera correcta se les preguntó ¿considera que las campañas de salud preventiva se difunden correctamente? el 86.7% respondió que sí, el 8.9% respondió que tal vez y el 4.7 % respondió que no se difunden correctamente.

Figura 24.

Percepción de la difusión de actividades.

5. ¿Considera que las campañas de salud preventiva se difunden correctamente?

45 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

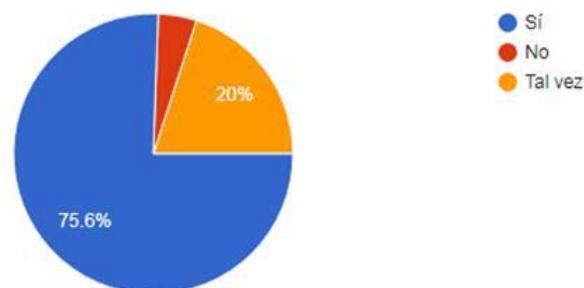
Con el mismo fin se preguntó ¿considera que los cursos de capacitación se difunden correctamente? el 75.6% respondió que sí, el 20% respondió que tal vez y el 4.4 % respondió que no se difunden correctamente; aunque es un buen resultado que indica que a la gran mayoría de usuarios les llega la información, al final de la encuesta se les pidió que hicieran sugerencias y escribieron: “muy pocas veces me entero de los cursos de capacitación”, “ojalá pudieran mejorar la difusión”, “difundir más las campañas y cursos de capacitación”, por lo que considero que implementando algunas estrategias de comunicación para difundir la información se puede mejorar todavía más este resultado.

Figura 25.

Percepción de la difusión de actividades.

6. ¿Considera que las convocatorias de los cursos de capacitación se difunden correctamente?

45 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

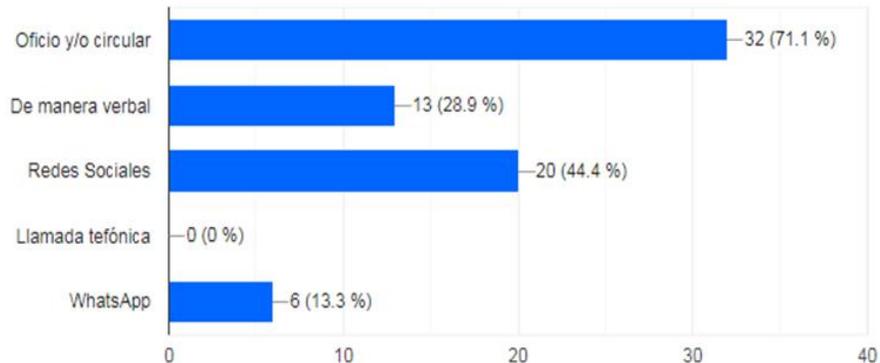
Para averiguar a través de qué medios se entera de las actividades que se realizan en la DDP se les preguntó a los usuarios ¿cómo se entera de las actividades que promueve la DDP (cursos, campañas médicas, actividades deportivas, etc.)? el 71.1% respondieron que por medio de oficios/circulares (medios escritos), el 28.9% respondió que de manera verbal por medio de otros usuarios y/o trabajadores de la Dirección, el 44.4% respondió que por redes sociales y el 13.3% por mensajes de WhatsApp. (Algunos marcaron 2 opciones).

Figura 26.

Medios y canales de comunicación que se utilizan.

8. ¿Cómo se entera de las actividades que promueve la Dirección de Desarrollo de Personal (cursos, campañas medicas, actividades deportivas, etc)?

45 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Con la finalidad de investigar la forma en que los usuarios de servicios se comunican con la Dirección; se les preguntó ¿cómo se comunica con la Dirección de Desarrollo del Personal para solicitar información e interponer una queja y/o sugerencia? el 77.8% respondió que acude de manera personal a la oficina, el 24.4% se comunica vía telefónica, 2.2% por Messenger, el 35.6% se comunica por mensaje o llamada con algún trabajador de la Dirección y el 6.7% por correo electrónico. Este resultado indica que hace falta implementar estrategias para que los usuarios de servicios se comuniquen de manera eficaz con la alta dirección.

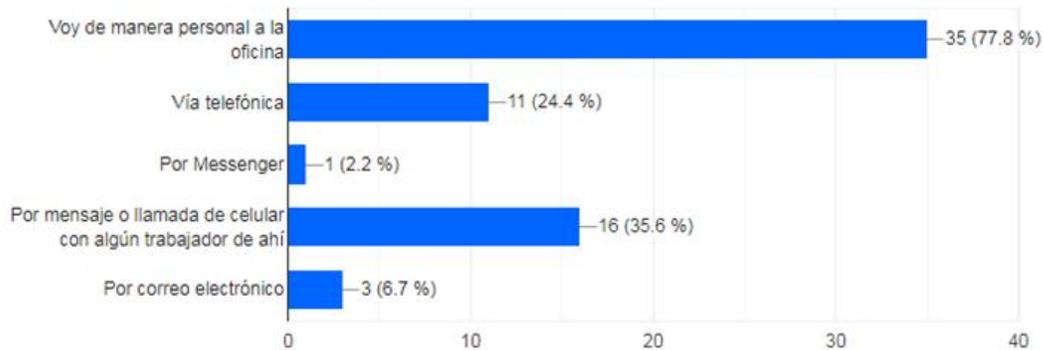
La comunicación y la relación con los públicos externos deben ser constantes y bidireccionales, a través de diferentes canales: redes sociales, encuestas y atención al cliente, para que a través de estas vías se reciban sus sugerencias, propuestas, quejas y reclamaciones.

Figura 27.

Medios y canales de comunicación que se utilizan.

¿Cómo se comunica con la Dirección de Desarrollo de Personal para solicitar información e interponer una queja y/o sugerencia ?

45 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Redes sociales y medios electrónicos

Para saber el nivel de reconocimiento que tienen las redes sociales de la DDP se les preguntó a los usuarios ¿Conoce el Facebook de la Dirección? El 57.8% respondió que sí las conoce y el 42.2% respondió que no.

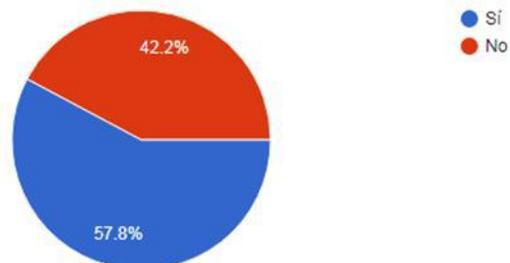
En los últimos años las redes sociales han llegado a adquirir una gran importancia por lo que es necesario establecer estrategias para dar a conocerlas y utilizarlas como una plataforma para promocionar sus servicios y difundir las actividades que se realizan, así como el impacto que tienen en la Universidad y en la comunidad en general, lo que contribuirá a reforzar la imagen de la organización y a incrementar su presencia en Internet.

Figura 28.

Nivel de reconocimiento de redes sociales.

7. ¿Conoce el Facebook de la Dirección?

45 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

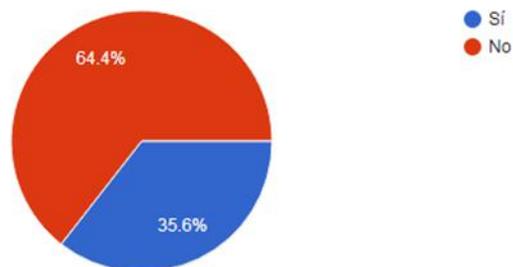
Con el fin de saber si los usuarios de servicios conocen el correo electrónico de la DDP se les preguntó ¿conoce el correo electrónico de la Dirección de Desarrollo del Personal? el 35.6% respondieron que sí y el 64.4% respondieron que no. Por lo que se deben de buscar estrategias para dar a conocerlo ya que por este medio se puede establecer una comunicación eficaz y directa.

Figura 29.

Nivel de reconocimiento de medios electrónicos de la DDP.

10. ¿Conoce el correo electrónico de la Dirección de Desarrollo de Personal?

45 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Responsabilidad social

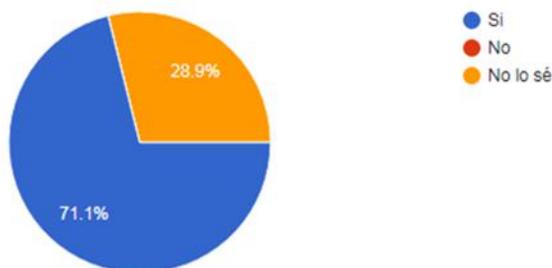
La DDP implementa acciones de responsabilidad social y para indagar si sus públicos externos tienen conocimiento de estas acciones se les preguntó: ¿dan prioridad en la atención a los adultos mayores y/o personas con discapacidad? el 71.1% respondió que sí y el 28.9 % respondió que no sabe.

Figura 30.

Nivel de conocimiento de actividades de responsabilidad social.

11. En las diferentes actividades el personal de la Dirección de Desarrollo de Personal ¿Dan prioridad en la atención a los adultos mayores y/o personas con capacidades diferentes ?

45 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

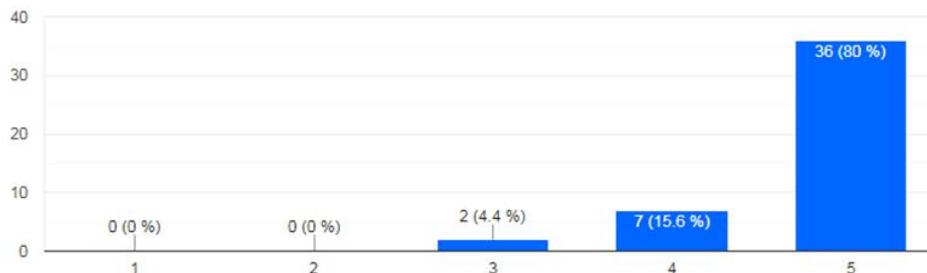
En ese mismo sentido también se les hizo la pregunta ¿qué tan importante considera que son los cursos que se les imparten a los hijos de trabajadores del edificio de Rectoría? en la cual el 80% respondió que son muy importantes, el 15.6% respondió que son importantes.

Figura 31.

Nivel de importancia de actividades de responsabilidad social.

12. En una escala del 1 al 5 tomando en cuenta que 1 es poca importancia y 5 mucha importancia ¿Que tan importante considera que son los cursos que les imparten a los hijos de los trabajadores del edificio de Rectoría?

45 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

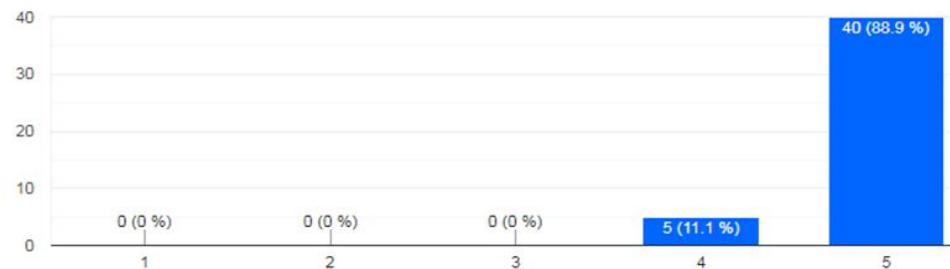
Y por último con relación a responsabilidad social, se les preguntó ¿qué tan importantes son las campañas de salud preventivas para los trabajadores? el 88.9 % respondió que son muy importantes y el 11.1% respondió que son importantes.

Figura 32.

Nivel de importancia de actividades de responsabilidad social.

13. En una escala del 1 al 5 tomando en cuenta que 1 es poca importancia y 5 mucha importancia ¿Que tan importante considera que son las campañas de salud preventiva para los trabajadores?

45 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las respuestas de las tres preguntas sobre responsabilidad social que fueron analizadas podemos considerar que es un buen resultado, pero se debe implementar algunas tareas para que el total de sus públicos tengan conocimiento de todas las acciones de responsabilidad social que se practican además de las mencionadas, lo que favorecerá su imagen y con el tiempo en su reputación.

CONCLUSIONES.

En la Dirección de Desarrollo del Personal de la UAGro, institución en la que se llevó a cabo la presente investigación se requiere de una gestión estratégica de la comunicación que eleve la eficacia de los procesos organizacionales a través de la participación de sus públicos en su planeación y, asimismo, logre una proyección de imagen adecuada a su identidad a través de un manejo estratégico de sus redes sociales.

Después de haber investigado, analizado, reflexionado y finalizado este trabajo de investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

Esta investigación se planteó como objetivo general: *Fundamentar teóricamente el contenido de un Plan Estratégico de Comunicación para la Dirección de Desarrollo del Personal de la Universidad Autónoma de Guerrero, que contribuya a fortalecer la comunicación entre sus públicos*, para lo cual se realizó el análisis de documentos como el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2021 y el Manual de Organización y Funciones de la UAGro con el propósito de investigar y analizar los principios y ejes estratégicos que rigen a la Universidad Autónoma de Guerrero, su organigrama, misión, visión, valores, el objetivo general y las funciones de la Dirección de Desarrollo del Personal, con fin de considerar estos elementos en las estrategias del Plan que se propone.

Para dar cumplimiento al primero de los objetivos específicos: *Analizar los procesos de comunicación interna y externa de la Dirección de Desarrollo del Personal de la UAGro* se utilizó la observación participante, una entrevista que se le realizó a la Directora del área, la M.C. Lilibeth Arroyo Salgado, y una encuesta aplicada a los veinte trabajadores del área, con el fin de analizar la comunicación interna.

Con los mencionados instrumentos se logró identificar a los públicos, los medios y canales de comunicación que se utilizan. Asimismo, se detectó que la mayoría de los trabajadores sí conocen la filosofía institucional, que existen algunas barreras de comunicación, que el uso de los medios y canales de comunicación necesita ser optimizado para que la información y la comunicación fluya de manera clara, oportuna y suficiente y también que es necesario implementar estrategias para que este flujo

sea bidireccional entre los Directivos y los trabajadores para lograr así, un mejor desempeño y una mayor satisfacción de sus empleados, con lo que se confirma la premisa número uno que dice: *La comunicación interna en la Dirección de Desarrollo del Personal presenta áreas de oportunidad en los flujos de comunicación ascendente y en el uso de sus canales de comunicación, lo que ha provocado una escasa participación de los empleados en la planeación de las actividades.*

De acuerdo con el análisis de resultados se llegó a la conclusión de que, para gestionar la comunicación, hace falta definir el mensaje que se pretende dar a los públicos externos y establecer estrategias de comunicación utilizando los canales tecnológicos y las plataformas digitales, coordinándose con otros departamentos de la Universidad cuya función principal es difundir al exterior la información como la Coordinación General de Comunicación y Relaciones Públicas.

Lo anterior, con el fin de eficientar la comunicación con los públicos externos y, al mismo tiempo, dar a conocer los beneficios que generan las acciones realizadas, lo que favorecerá que la comunidad tenga conocimiento de que la Universidad Autónoma de Guerrero, a través de la Dirección de Desarrollo del Personal, otorga beneficios a trabajadores universitarios, sus familias y la comunidad en general, cumpliendo así la UAGro con su compromiso de institución educativa con inclusión y responsabilidad social.

Por medio de la observación participante se descubrió que en la Dirección de Desarrollo del Personal se practican diversas actividades de responsabilidad social, pero que los públicos externos no tienen conocimiento de ellas, por lo que se deben implementar acciones para informar de ellas a sus públicos, lo que será muy favorable para mejorar su imagen ante ellos y con el tiempo, su reputación.

Con base en los resultados de la comunicación externa se confirma la premisa dos: *La comunicación de la Dirección de Desarrollo del Personal ante sus públicos externos es limitada en cuanto a la información que provee en el uso de sus canales de comunicación tradicionales y digitales, lo que ha provocado una baja demanda de los servicios por parte de sus usuarios.*

En todas las organizaciones es importante utilizar correctamente los canales de comunicación, en tanto que estos son una herramienta fundamental para lograr

estrechar vínculos entre su personal y pueden llegar a constituirse en una plataforma de proyección de imagen basada en una gestión comunicacional adecuada, por lo que es importante implementar estrategias de comunicación para lograr este objetivo.

Por lo anterior se confirma la premisa tres que plantea: *Un Plan Estratégico de Comunicación para la Dirección del Personal de la UAGro, debe contener acciones que promuevan flujos de comunicación bidireccionales que permitan una mayor participación de sus públicos, así como orientaciones para el uso correcto de redes sociales con contenidos adecuados para brindar un mejor servicio y obtener el reconocimiento a su desempeño.*

Tomando en cuenta todos los resultados analizados y la fundamentación teórica recabada en la presente investigación se concluye que se tienen las pautas teórico-metodológicas para cumplir con el objetivo específico número dos: *Elaborar una propuesta de Plan Estratégico de Comunicación para la Dirección de Desarrollo del Personal de la UAGro.* Lo que permitirá orientar la toma de decisiones, así como el consenso entre quienes participan en la elaboración y difusión de mensajes, para definir las expectativas de los grupos e individuos que se relacionan con la organización y además para promover la participación de los usuarios de servicios para que intervenga de manera directa en el proceso de comunicación.

PROPUESTA.

“Plan Estratégico de Comunicación para la Dirección de Desarrollo del Personal de la UAGro”

Índice.

1. Análisis de la Organización
 - 1.1. Principales actividades que realiza.
 - 1.2 Misión.
 - 1.3. Visión
 - 1.4. Objetivos de la Dirección de Desarrollo del Personal.
 - 1.5. Valores
 - 1.6. Públicos.
 - 1.7. Organigrama.
2. Diagnóstico de la organización.
 - 2.1. Análisis de Comunicación interna.
 - 2.2. Análisis de la Comunicación externa.
3. Objetivos del Plan Estratégico de Comunicación de la Dirección de Desarrollo del Personal.
4. Desarrollo del Plan Estratégico de Comunicación.
 - 4.1. Estrategias y tácticas.
5. Evaluación del plan.

1. Análisis de la Organización.

1.1. Principales actividades que realiza.

Las actividades que se realizan en la Dirección de Desarrollo del Personal son fundadas en el Manual de Organización y Funciones de la Universidad Autónoma de Guerrero y otras más que los mismos trabajadores (usuarios) van solicitando de acuerdo a sus necesidades laborales, de salud y del ámbito social; por lo general la Dirección y sus Áreas trabajan casi siempre de manera coordinada con la finalidad de ofrecer sus servicios; con el fin de que los trabajadores de la Universidad, sus familias y la comunidad de nuestro Estado de Guerrero, sean beneficiados para mejorar su desempeño laboral en sus centros de trabajo, así como la prevención de enfermedades degenerativas. Algunas de las actividades que se llevan a cabo en la Dirección son las siguientes:

- Cursos de actualización y capacitación para trabajadores.
- Campañas médicas para la prevención de enfermedades crónicas degenerativas.
- Consultas médicas a trabajadores.
- Actividades deportivas para mejorar la salud física y mental de los trabajadores.
- Cursos para hijos de trabajadores al final de su jornada escolar.
- Eventos de índole social y cultural.

1.2. Misión.

Contribuir en el desarrollo de acciones para asegurar un proceso continuo y permanente de formación, capacitación y actualización tendiente a la mejoría de las habilidades y capacidades laborales de los trabajadores, con acciones participativas y de gestión a la construcción de ambientes de trabajo que favorezcan la eficiencia y productividad, consolidando el bienestar y salud de los trabajadores basados en la prevención, disciplina, vocación de servicio, respeto mutuo y trabajo en equipo, garantizando la satisfacción y estabilidad del personal.

1.3. Visión.

Consolidarse como una Dirección comprometida con el fomento a la formación y el desarrollo del capital humano, propiciando un trabajador promotor del cambio, altamente motivado y comprometido, asumiendo sus responsabilidades con claro conocimiento y fomentando un alto sentido de pertenencia, que permita mejorar su calidad en las funciones sustantivas y adjetivas; así como generar acciones de bienestar en el entorno laboral basados en una perspectiva de salud amplia e integral para los trabajadores de la UAGro y sus familias.

1.4. Objetivo de la Dirección de Desarrollo del Personal.

Fortalecer el desarrollo integral de los recursos humanos, implementando estrategias de mejora continua de los procesos de formación, capacitación, bienestar y salud laboral; de conformidad con el Plan de Desarrollo Institucional, Modelo Educativo, Modelo Académico, la normatividad interna y externa, para asegurar educación de calidad, pertinente, con inclusión y responsabilidad social.

1.5. Valores.

Los valores que universitarios observarán en todo momento de su quehacer, son:

- Interés Público.
- Respeto.
- Respeto a los Derechos Humanos
- Igualdad y no discriminación.
- Equidad de género.
- Entorno Cultural y Ecológico.
- Integridad.
- Cooperación.
- Liderazgo.

1.6. Públicos.

Los públicos de la Dirección de Desarrollo del Personal que se identificaron son los siguientes:

Público interno:

- Directora.
- Jefes de Área.
- Trabajadores de la Dirección.
- Becarios.

Público externo:

- Instructores de cursos.
- Trabajadores universitarios.
- Comunidad en general.
- Sector Salud (proveedores de servicios).
- Prensa.

Público potencial:

- Trabajadores universitarios.
- Comunidad en general.

Público mixto:

- Familia de los trabajadores.
- Proveedores de servicios.

Público especial:

- Líderes de opinión.
- Usuarios de redes sociales.

1.7. Organigrama.

La Dirección de Desarrollo del Personal para llevar a cabo las actividades que pretenden realizar en su estructura organizacional de la Universidad Autónoma de Guerrero depende de la Dirección General de Recursos Humanos y a su vez de ella dependen dos áreas operativas: el Departamento de Capacitación y Actualización y el Departamento de Salud Laboral y Bienestar.

El primero tiene el objetivo de desarrollar los conocimientos, habilidades, destrezas, hábitos y valores del personal para el desempeño eficiente y eficaz de sus funciones, así como evaluar y otorgar la certificación institucional; el segundo, tiene como finalidad central, promover la construcción de ambientes de trabajo que favorezcan la eficiencia y la productividad, así como incentivar acciones participativas y de gestión para elevar los niveles de bienestar y salud de los trabajadores, que reflejen y garanticen el equilibrio emocional.



2. Diagnóstico de la organización.

2.1. Análisis de Comunicación Interna.

En la Dirección de Desarrollo del Personal la principal forma de comunicación que se da entre los trabajadores es de manera directa; con el fin de informar, organizar y programar las actividades a realizarse periódicamente se hacen reuniones que son dirigidas por la Directora quien tiene capacidad de liderazgo. También existe la

comunicación indirecta por medio de llamadas telefónicas, mensajes en grupo de WhatsApp y reuniones en Zoom.

En la comunicación organizacional el flujo de comunicaciones internas es fundamental para establecer buenas relaciones entre los miembros de la organización incrementando así la motivación para lograr un mejor desempeño en su trabajo; en la Dirección de Desarrollo del Personal es necesario implementar estrategias para optimizar los flujos de comunicación ascendentes para que la comunicación fluya de manera bidireccional entre trabajadores hacia la alta dirección.

Las actividades que se realizan son basadas en el Manual de Organización y Funciones de la Universidad Autónoma de Guerrero y otras más que los mismos trabajadores (usuarios) van solicitando de acuerdo con sus necesidades laborales y de salud, así como también algunas actividades culturales y de recreación; por lo regular la Dirección y las áreas que dependen de ella trabajan de manera coordinada apoyándose entre sí.

La Dirección de Desarrollo del Personal no cuenta con logotipo lo que favorecería a que sea mejor identificada por los públicos; y que trabajadores portarán uniforme incrementaría su sentido de pertenencia y al mismo tiempo sean mejor identificados por los públicos externos.

Lo que se observa es que no está a la vista la misión, visión y los valores que rigen a la Dirección; lo que sería adecuado para que los públicos internos conozcan mejor la filosofía institucional.

La organización necesita de una plataforma de proyección de imagen fundada en una gestión comunicacional adecuada a su identidad y centrada en la comunicación como elemento principal.

2.2. Análisis de la Comunicación Externa.

En las actividades que se realizan en las DDP se convoca a los usuarios de servicios mediante oficios circulares, volantes, trípticos y algunas ocasiones por medios electrónicos, la Dirección cuenta con una página de Facebook donde se publican las actividades que se realizan.

Para gestionar la comunicación de mejor manera hace falta aprovechar más los canales tecnológicos y las plataformas digitales, así como coordinarse con otros departamentos de la Universidad que están dedicados a difundir más las actividades de la UAGro al exterior, como son el Departamento de Prensa, la Coordinación General de Comunicación y Relaciones Públicas, Radio UAGro y páginas web oficiales de la UAGro.

Lo anterior con el fin de aprovechar los diferentes canales de comunicación que tiene la UAGro y de esta manera dar a conocer los beneficios que generan las acciones realizadas, ya que esto contribuye que la Universidad Autónoma de Guerrero a través de la Dirección de Desarrollo del Personal beneficie a trabajadores, sus familias y la comunidad en general, cumpliendo así su función como organismo con inclusión y responsabilidad social.

La imagen que actualmente proyecta la Dirección de Desarrollo del Personal según la encuesta aplicada entre sus públicos externos generalmente es buena ya que mencionan los usuarios que gracias a las campañas de salud preventivas que son llevadas hasta sus centros de trabajo, han detectado y atendido enfermedades; mencionan también que los cursos de capacitación son de utilidad ya que contribuye a mejorar su desempeño laboral y de su entorno.

3. Objetivos del Plan Estratégico de Comunicación de la Dirección de Desarrollo del Personal.

Objetivo General:

- Fortalecer la imagen de la Dirección de Desarrollo del Personal de la UAGro a través de la gestión de su comunicación interna y externa.

Objetivos específicos:

1. Implementar estrategias para eficientar los canales, medios y flujos de comunicación que contribuyan a optimizar la comunicación interna y externa en la Dirección de Desarrollo del Personal.
2. Implementar estrategias para fortalecer la imagen de la Dirección de Desarrollo del Personal.

4. Desarrollo del Plan Estratégico de Comunicación.

4.1. Estrategias y tácticas.

OBJETIVO ESPECÍFICO 1.-Implementar estrategias para eficientar los canales, medios y flujos de comunicación que contribuyan a optimizar la comunicación interna y externa en la Dirección de Desarrollo del Personal.		
Estrategia	Táctica	Periodicidad.
1.-Implementar acciones que contribuyan a mejorar los flujos y canales de comunicación entre los públicos internos de la Dirección de Desarrollo del Personal de la UAGro.	-Realizar reuniones internas semanalmente con el personal de la Dirección de Desarrollo del Personal para programar las. Se debe destinar un momento de la reunión en el que se les solicite que aporten propuestas y opiniones a todos los participantes.	Una vez a la semana
	-Utilizar los canales formales de comunicación (oficios, circulares) para la compartir información oficial y actividades más relevantes, con el fin de que exista evidencia de la transmisión de información y de comunicación.	Siempre que sea necesario.
	-Aplicar encuestas de satisfacción a los trabajadores cada para indagar qué es lo que necesitan para mejorar su desempeño y entorno laboral, tener un mayor acercamiento a través de la comunicación.	Cada 3 meses
	-Programar actividades de recreación para fortalecer lazos afectivos entre los trabajadores.	Una vez al mes.
	-Dar a conocer en cada actividad los medios de contacto con la Dirección	En cada actividad que

2.-Implementar acciones que contribuyan a mejorar la comunicación con los públicos externos de la Dirección de Desarrollo del Personal de la UAGro.	(Facebook, correo electrónico, teléfonos, etc.)	se realice con los públicos externos
	-Designar un responsable de redes sociales para que atienda los mensajes de manera rápida y eficaz, así como también realice las publicaciones necesarias para dar a conocer las actividades que realiza.	Diariamente
	-Solicitar a los administradores de la página oficial de la UAGro se incluyan datos de medios de contacto y de redes sociales de la Dirección.	Cada vez que sea necesario
	-Instalar un buzón de sugerencias con el propósito de tomar en cuenta las opiniones de los usuarios de servicios.	Instalarlo una vez y revisarlo cada semana
	-Aplicar encuestas de satisfacción a los usuarios de servicios para investigar qué cuál es su nivel de satisfacción.	Al final de cada actividad.
	-Identificar deficiencias en el servicio al público y atenderlo de manera inmediata implementando cursos de atención al cliente.	Cada vez que sea necesario
	-Elaborar un Manual de Crisis, con el objetivo de identificar las crisis más frecuentes que han ocurrido o pueden ocurrir y sus posibles soluciones.	Una sola vez.
	-Gestionar espacios en la página web oficial de la UAGro para dar a conocer cada actividad que se realice.	Cada vez que se programe una actividad.
-Elaborar spots de Radio para invitar a los usuarios y otro después de cada actividad para dar a conocer el número	Antes y después de cada actividad.	

<p>3.- Promover las actividades que se realicen en la Dirección de Desarrollo del Personal al interior y al exterior de la Universidad, utilizando todos los canales y medios de comunicación de la UAGro.</p>	<p>de personas que fueron atendidas y beneficiadas.</p>	
	<p>-Solicitar un espacio en la programación de Radio UAGro para difundir temas relacionados con la salud y otros de interés para los trabajadores.</p>	<p>Una vez a la semana.</p>
	<p>-Gestionar espacios en diferentes medios impresos de la Universidad como revistas, periódicos y gacetas donde se informe a la comunidad las actividades que realiza la Dirección.</p>	<p>Una vez al mes.</p>
	<p>-Gestionar en el Departamento de Medios Audiovisuales se elaboren contenidos audiovisuales de las actividades que se realizan en la Dirección para promoverlos.</p>	<p>Una vez al mes.</p>
	<p>-Difundir en las redes sociales y página oficial de la UAGro. todas las convocatorias de las actividades y después de la actividad por medio de materiales audiovisuales dar a conocer cifras de las personas que se benefician.</p>	<p>Cada vez que haya actividad con usuarios.</p>
	<p>-Solicitar la colaboración de la Coordinación General de Comunicación y Relaciones Públicas y Departamento de Prensa para que den a conocer las actividades de la DDP en sus diferentes espacios.</p>	<p>Cada vez que se realice una actividad de relevancia.</p>
	<p>-Difundir en redes sociales que la DDP realiza actividades de responsabilidad social para dar a conocer a los universitarios y a la comunidad en general que la UAGro, por medio de la</p>	<p>Cada vez que se realicen esas acciones.</p>

	DDP, cumple con esa importante función.	
--	---	--

OBJETIVO ESPECÍFICO 2.-Implementar estrategias para fortalecer la imagen de la Dirección de Desarrollo del Personal.		
Estrategia	Táctica	Periodicidad.
1.Implementar acciones con el fin de que los públicos internos y externos identifiquen la imagen de la Dirección de Desarrollo del Personal.	-Diseñar el logotipo de la Dirección de Desarrollo del Personal.	Una sola vez.
	-Incluir el logotipo de la Dirección de Desarrollo del Personal en la hoja membretada y en toda la papelería que se utilice para que de esta manera sea identificado por los públicos.	Una sola vez
	-Colocar el logotipo como imagen de perfil de las redes sociales.	Una sola vez.
	-Incluir el logotipo en cada uno de los banners, infografías, carteles, trípticos, videos y lonas el logotipo de la Dirección de eventos que se realicen.	Cada vez que se realicen actividades.
2.-Dar a conocer a los trabajadores la filosofía institucional con el fin fomentar su sentido de pertenencia con la Institución	-Colocar en un lugar visible la misión, visión, valores y objetivos de la Dirección.	Una sola vez
	-Gestionar uniformes para los trabajadores de la Dirección con el fin de incrementar el sentido de pertenencia institucional y para mayor reconocimiento de los usuarios.	Cada seis meses.

5. Evaluación del plan.

Para poder evaluar los resultados del presente Plan de Estratégico de Comunicación se propone lo siguiente:

- Aplicación de una encuesta antes de ser aplicado el Plan y otra seis meses después para determinar si cambió la percepción de la Imagen de la Dirección en los públicos internos.
- Aplicación de una encuesta antes de ser aplicado el Plan y otra seis meses después para determinar si cambió la percepción de la Imagen de la Dirección en los públicos externos.
- Entrevista a la Directora después seis meses de haber aplicado el Plan para que manifieste en qué mejoró la organización.
- Seis meses después de la implementación del presente Plan Estratégico de Comunicación comparar las estadísticas de los usuarios de servicios que asistían antes y después de aplicar el Plan.
- Verificar seis meses después de implementar el presente Plan Estratégico de Comunicación si incrementó el número de seguidores, de reacciones y de mensajes en Facebook.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Aced, C. (2013). *Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Editorial UOC.

Álvarez, J., Muñoz, J., García, A., Álvarez, B., Álvarez, F., Mateos, H. y Muñoz, H. *Historia de la UAGro, Tomo IV*. (2018). Editorial UAGro. http://www.observatorio.uagro.mx/historia/TOMO_IV_HISTORIA_DE_MEXICO.pdf

Anuario estadístico 2018-2019 de la UAGro. (2018). UAGRO. http://informacionestadistica.uagro.mx/anuarios/Anuario_Estadistico_CE_2019_2020.pdf.

Arzaluz, S. (2005). La utilización del estudio de caso en el análisis local. *Religión y sociedad*. No. 32. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-39252005000100004

Ávalos, C. (2010). *La marca. Identidad y estrategia*. Editorial La Crujía.

Baro, M. (2011). *Jerarquización de Stakeholders para la construcción del capital social*. Ed. Universidad del Cema.

Bautista, S. (2019). *Tesis: Posicionamiento de la Imagen de la UAGro en Redes Sociales Virtuales Oficiales (Facebook, Instagram, Twitter), en los estudiantes de la Unidad Académica Escuela Preparatoria No.9 de Chilpancingo de los Bravo, Gro.* UAGRO.

Capritotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Editorial Ariel.

Código de ética. (2017). UAGRO. https://www.uagro.mx/hcu/jsmallfib_top//ley-estatutos-reglamentos.CodigodeEtica.Radio.UAGro.pdf.

Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios sociales*. Editorial Ciencias Sociales.

Costa, J. (2009). *El Dircom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Ed. Barcelona.

Flores, A. (2011). *Tesis: Plan Estratégico de Comunicación Interna para Brasil Cosméticos*. S.A. (Tesis de pregrado, UNAM).

Frías, R. (2000). *Una aproximación al concepto comunicación y sus consecuencias en la práctica de las instituciones*. *Revista Nómadas*.
<https://www.redalyc.org/pdf/181/18100103.pdf>.

Garmendia, J. (2002). *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*. Editorial ESIC.

Gregory, A. y Willis, P. (2013). *Liderazgo estratégico de relaciones públicas*. Editorial Routledge.

Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Editorial Mc Graw Hill.

Herrera, R. e Islas, O. (2014). *Foro iberoamericano sobre estrategias de comunicación*. <http://www.fisecinternacional.com/el-foro-iberoamericano-sobre-estrategias-de-comunicacion/>

Historia de la Autonomía de la Universidad. (2018). UAGro. <https://www.uagro.mx/conocenos/index.php/historia>.

Manual de Funciones de la Universidad Autónoma de Guerrero. (2018). Editorial UAGro.http://www.planeacion.uagro.mx/descargas/organizacion_funciones2018.pdf

Martínez, J. (2018). *Tesis: Auditoría de comunicación interna del CBTis No. 134 de Chilpancingo, Guerrero: Un estudio de caso*. UAGRO.

Meyer, J. (2009). *Comunicación estratégica: Nuevos horizontes de estudio*. Editorial Fundación Manuel Buendía. UPEP.

Mínguez, N. (1999). La comunicación interna al servicio de la cultura corporativa. *En Nuevos Conceptos de Comunicación*. Ed. Juan Benavides.

Pérez, R. (2001). *Estrategias de Comunicación*. Editorial Ariel.

Pérez, R. (2014a). ¿Sabes qué es la NTE (Nueva Teoría Estratégica)? *Revista Tendencias* 21. FISEC. https://www.tendencias21.es/estrategar/Sabes-que-es-la-NTE-Nueva-Teoria-Estrategica_a418.html.

Pérez, R. (2014b). Propuestas de la Nueva Teoría Estratégica. *Tendencias* 21. FISEC. https://www.tendencias21.es/estrategar/BALANCE-EJECUTIVO-XI-FORO-IBEROAMERICANO-SOBRE-ESTRATEGIAS-DE-COMUNICACION_a412.html.

Plan de Desarrollo Institucional 2017-2021. (2018) UAGro. www.uagro.mx/conocenos/doc/PDI2017-2021.pdf

Quecedo, R. y Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de la investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*. No. 14. 5-40. file:///C:/Users/Beba/Downloads/Introduccion_a_la_metodologia_de_investigacion_cua.pdf.

Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F. y Álvarez, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Revista Negotium*. 2, 32-48. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>

Seitel, P. (2007). *La práctica de las relaciones públicas*. Editorial: Prentice Hall General Reference.

Torres, G. (2011). Tesis: Propuesta del Plan Estratégico para el desarrollo de la comunicación Organizacional. UNAM.