



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

---

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN SOCIAL  
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP  
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

“PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL  
INTERNA QUE SE PRESENTARON EN EL  
DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN DE LA UNIVERSIDAD  
JOSÉ MARTÍ Y LA PROPUESTA PARA SOLUCIONARLOS”

**T E S I S**  
PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN SOCIAL  
**P R E S E N T A:**  
LIC. JOSÉ MARÍA MARTÍN FERNÁNDEZ PALACIO

**ASESOR: MTRO. GERARDO ROBERTO HERRERA VILLANUEVA**

**MÉXICO, D.F.**

**2010**

## ÍNDICE

<b>Introducción</b>	<b>Pag 3</b>
<b>Capítulo I Marco Teórico</b>	<b>Pag 4</b>
1.1 Concepto y definición de Comunicación	Pag 4
1.2 Elementos fundamentales para que se produzca adecuadamente el proceso de la comunicación	Pag 4
Consecuencias que tiene para la organización los problemas de percepción	Pag 7
1.3 Comunicación corporativa y sus implicaciones en las Organizaciones	Pag 8
1.4 Comprendiendo a la audiencia y al público al que se dirige la universidad	Pag 9
1.5 Aspectos sobresalientes de la comunicación corporativa	Pag 11
<b>IDENTIDAD</b>	<b>Pag 12</b>
1.6 Concepto e importancia de la identidad e imagen Institucional	Pag 18
1.7 Imagen Corporativa	Pag 19
<b>Capítulo II Desarrollo del caso</b>	<b>Pag 25</b>
<b>Capítulo III Propuesta del manual de identidad corporativa y políticas institucionales de comunicación interna</b>	<b>Pag 45</b>
<b>Manual de políticas institucionales y de comunicación interna</b>	<b>Pag 48</b>
<b>Capítulo IV Propuesta</b>	<b>Pag 50</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>Pag 52</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>Pag 54</b>

## INTRODUCCIÓN

Con la elaboración del presente caso proponemos comunicar los esfuerzos que se realizaron con la experiencia previa a fin de establecer una metodología que pueda llevarse a cabo y compartir estas páginas con el lector.

El presente trabajo fue elaborado con la intención de capitalizar la experiencia personal de varios años de trabajo, en diferentes departamentos de Relaciones Públicas y Promoción en universidades privadas en la Ciudad de México.

Es importante resaltar que se trata de un tema complejo en el que intervienen muchos factores y actores.

La lectura de la investigación presentada en la presente, puede servir como una herramienta preventiva a toda aquella persona que quiera participar en alguna de las áreas arriba mencionadas.

También consideramos – dentro de los límites con los que siempre debemos de contar- que la gerencia y la dirección pueden encontrar algunos elementos rescatables que les ayuden a tomar mejores decisiones y a estar muy atentos a los cambios y a sus correspondientes resistencias.

El contenido del presente trabajo se divide en cuatro capítulos.

En el capítulo primero, se presenta un marco teórico que sustenta el centro de esta investigación.

En el segundo capítulo, se plantea el caso tratándose de una institución educativa de nivel superior y hemos descendido hasta donde nos ha sido posible al máximo de los detalles de lo ocurrido, para generar claridad en el lector.

En el tercer capítulo, se retoman los tres últimos capítulos del caso y se separan, porque se trata de la propuesta y de las alternativas de solución que proponemos para resolver los problemas de comunicación interna que se presentaron.

Finalmente, como último capítulo se proponen unas conclusiones a las que se llegó después del estudio.

Es mi mejor deseo que este trabajo contribuya con el lector a reflexionar acerca de la creciente importancia que tiene el mundo de la comunicación en la era posmoderna.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

### **1.1 CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN**

Sería imposible la supervivencia humana si no estuviésemos continuamente en el proceso de comunicar. Es por ello, el proceso social más importante. Sin él, la humanidad estaría en penumbras y no existiría ni la sociedad ni la cultura, y por lo tanto sería imposible hablar de sociedad. La comunicación y su proceso, ha permitido el desarrollo de diversos elementos como el lenguaje, la escritura y los símbolos, signos y señales. Así como el hombre ha alcanzado este desarrollo de manera personal, así también lo alcanza a nivel social y en las organizaciones. Sin embargo, existen diversas dificultades que se presentan en estos procesos, como por ejemplo, en ocasiones, no existe un código común entre las personas que pretenden comunicarse. Al no contar con un lenguaje común, la información deja de ser suficiente para cerrar el proceso. Casi en todos los trabajos de investigación, encontramos bien asentados los elementos necesarios para que se de adecuadamente el proceso de la comunicación. Por tratarse el presente de un caso práctico que está directamente vinculado con los problemas de comunicación interna de un departamento de promoción, haremos un repaso de este importante proceso.

### **1.2 ELEMENTOS FUNDAMENTALES PARA QUE SE PRODUZCA ADECUADAMENTE EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN**

En todo proceso de comunicación, se hace indispensable revisar el modelo básico y tradicional de la comunicación:

**EMISOR**

**MENSAJE**

**CANAL**

**RECEPTOR**

Estos elementos son fundamentales para que el proceso de comunicación se pueda llevar a cabo. Los grandes problemas organizacionales tienen su origen aquí, en este proceso y casi siempre tienen que ver con las barreras en la comunicación que quedan detalladas más adelante. Como referencia y punto de partida, definiremos cada uno:

**Emisor.-** Es el sujeto que genera un mensaje.

**Mensaje.-** Corresponde al contenido que se quiere transmitir.

**Canal.-** Es la vía o el medio a través del cual se transmite el mensaje.

**Receptor.-** Corresponde al recipiente final donde queda depositado el mensaje inicial que generó el emisor.

Las barreras en la comunicación, son con mucho, más frecuentes y abundantes de lo que suponemos ordinariamente. Pueden generarse en cualquiera de estos cuatro elementos. Perjudican gravemente la convivencia humana. Hacen que las personas se ofendan y se tomen a título personal situaciones que poco tienen que ver con el gusto o desagrado por la otra persona. Recordamos que cada quien percibe de manera muy distinta la realidad. Aunque esta sea, - por así decirlo- " la misma realidad" De aquí la importancia de mantener una continua vigilancia en todos los procesos de la comunicación. Existen diferentes teóricos de la comunicación, que nos han ayudado a definir las barreras de ésta y su importancia. Hemos utilizado los conceptos de Davis, donde se sugiere un modelo de barreras de comunicación.

He aquí el modelo:

**A)Barreras Personales:** " Son interferencias de comunicación producidas por emociones y valores humanos y deficientes hábitos de escucha.

También pueden derivarse por diferencias en educación, raza, sexo, nivel socio económico etc." ( 1 )

**Comentario a las barreras personales:**

Se trata del grave problema de nuestro tiempo. La pérdida de la capacidad de escucha. Consideramos que esta es la barrera más importante y dañina de todas, porque es el parte aguas a través del cual se originan todas las demás barreras. La anterior afirmación, queda reforzada con el concepto del Silencio Comunicativo, que a la letra nos dice:

**“ La mayoría de nuestros problemas comunicativos se desprenden, no tanto de cómo hablamos, sino de cómo escuchamos, de nuestra incapacidad de crear silencio. De este déficit de escucha se derivan a su vez muchos desequilibrios sociales y personales. La psicoterapia surge de alguna manera como la respuesta a este problema, la sociedad moderna ha generado una profesión destinada a atender a la gran cantidad de no escuchados que ella misma produce. En el entorno psicoterapéutico, se dan, no obstante, experiencias que enseñan mucho sobre la comunicación interpersonal, la naturaleza relacional de la persona y el poder comunicativo del silencio.” (2)**

**La sociedad posmoderna, padece precisamente de esto, de la falta de escucha, del silencio exterior e interior, del ruido exacerbado.**

**Creemos que este problema actual, se suma a la gama de problemas y barreras tradicionales que nos encontramos en la comunicación; y que hoy más que nunca, necesitan ser debidamente atendidas.**

**Continuando con el autor analizado, nos encontramos con el segundo bloque de barreras, las barreras físicas.**

**B) Barreras Físicas.- “ Son interferencias de comunicación presentes en el entorno en que tiene lugar la comunicación”.**

**Si no tenemos un adecuado espacio físico, cuyas circunstancias nos permitan un adecuado fluir de la comunicación, estaremos continuamente interrumpiendo la comunicación entre las partes que pretenden ponerse de acuerdo.**

**C )Barreras Semánticas.- “ Son resultado de las imitaciones de los símbolos con los que nos comunicamos”. ( 3 )**

**Se refieren a las barreras del lenguaje escrito.**

**Hacen referencia a los símbolos y signos y a su significado.**

**Es necesario un acuerdo universal entre el símbolo y lo que significa y lo que la humanidad como tal entiende bajo el mensaje de los mencionados símbolos y signos.**

## **CONSECUENCIAS QUE TIENE PARA LA ORGANIZACIÓN LOS PROBLEMAS DE PERCEPCIÓN**

Como hemos señalado ya, “ Percepción es realidad ”. Por tanto, nos encontramos continuamente con que cada persona considera que su punto de vista es el correcto, porque esa es la parte de la realidad que está viendo, que está percibiendo.

A veces, este mecanismo genera sufrimiento, porque las personas no pueden entender y menos comprender, porqué los demás no pueden ver la realidad como la ven ellos mismos. A todos nos ha sucedido. Esto tiene una enorme influencia en la toma de decisiones de la empresa, y sobre todo, en las repercusiones que esa toma de decisiones genera en los empleados y subordinados.

Estas son algunas de las consecuencias que tiene para la organización, los problemas de percepción:

Si hay percepciones diferentes de una misma realidad, los empleados generarán – consciente o inconscientemente- resistencias al cambio.

No hay obediencia a la gerencia, por la sencilla razón de que es muy difícil seguir una orden cuando esta no se comprende.

Se generan resentimientos y malos entendidos entre las personas de la organización porque se piensa que la manera de actuar es contra uno mismo, y no porque el otro tiene un punto de vista diferente.

Los problemas de percepción, pegan directamente en el ego, lo que hace que inmediatamente nos sintamos agredidos, y como consecuencia de esa agresión, reaccionemos defendiéndonos, aunque lo último que se le hubiese ocurrido a la otra persona era atacarnos.

Provocan bajo rendimiento y malos resultados: El razonamiento para explicar este punto es el siguiente:

**De los empleados:**

**Si la gerencia no entiende mi punto de vista, no tiene sentido seguir las indicaciones-**

**De la gerencia:**

**Si mis empleados no entienden el mensaje que les he querido transmitir, y por tanto no lo obedecen, ponen en peligro mi institución y lo que necesito es deshacerme de ellos.”**

### **1.3 COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y SUS IMPLICACIONES EN LAS ORGANIZACIONES**

La revista norteamericana Harvard Business School Press, a través de un artículo que se titula “ La esencia de la Comunicación Corporativa y las Relaciones Públicas, dada a conocer en el presente año, ( 2008) mostró los beneficios que se obtienen cuando se vive dentro de un marco de Comunicación Corporativa eficiente (4)

Los resultados de la mencionada investigación arrojan que:

Una mejora en la comunicación se asocia con un incremento del 29.5% en el valor del mercado.

Empresas que comunicaban de manera efectiva, tenían una rotación de empleados menor que la de su competencia.

Es contundente y nos podemos apoyar en los investigadores que han realizado esta labor durante años. El rendimiento de una institución bien comunicada es infinitamente mayor al de aquellas instituciones que tienen problemas en este rubro y que van desde los leves hasta los muy graves.

Cuidar el tema de una buena comunicación genera un genuino crecimiento de la misma.

Extraemos el siguiente párrafo de manera literal para poderlo comentar a continuación:

“ Una organización está preocupada con su habilidad de influir a quienes la integran. Quiere transmitir a sus trabajadores que es un excelente lugar para lograr un óptimo desarrollo profesional. Quiere además que sus clientes crean que la organización es un excelente lugar para comprar productos o servicios.” ( 5 )

Hemos puesto una nota al margen del párrafo anterior, donde señalamos que: No siempre, como sucede en el caso que desarrollamos en el capítulo II de la presente tesis.

No creemos que deliberada y voluntariamente, ningún director, gerente o rector, tome decisiones que vayan directamente en contra de la institución que dirige, pero si debemos, por sensatez y prudencia, considerar que hay mecanismos inconscientes y otros factores muy importantes que hacen que la gerencia – en muchas ocasiones-

tome decisiones no sólo equivocadas, sino inclusive fatales. Cuando nos referimos a “ otros factores” estamos considerando en primer lugar el factor Senso- Perceptual. Permítasenos explicarlo: Nadie percibe la realidad exactamente de la misma manera. Por ejemplo: Aún un mismo color presentado a dos personas distintas, hace que disientan en cuanto a la tonalidad, intensidad, estado de ánimo que le generan, etc. Si esto ocurre con la manera de percibir un color, imaginemos que no ocurrirá con el modo de percibir esos mismos problemas en un área que reviste alta complicación como es el área de promoción y relaciones públicas.

Agregado a estos problemas perceptuales, hay que sumar la diferencia de percepciones que también guardan entre sí, los involucrados en una situación determinada.

En otras palabras y para mayor comprensión:

Aplica aquí la famosa frase: “ Cuestión de enfoques” ( 6 )

Por otra parte, es claro que mientras más compleja es la estructura interna de las organizaciones, mayor es la necesidad de contar con una comunicación fresca, sencilla, que fluya sin obstáculos ni contratiempos.

Los problemas de comunicación, cualesquiera que estos fuesen, generan tensiones y fricciones dentro de los miembros de una organización, que terminan irremediablemente por afectar el desarrollo de la misma.

#### **1.4 COMPRENDIENDO A LA AUDIENCIA Y AL PÚBLICO AL QUE SE DIRIGE LA UNIVERSIDAD**

Nos encontramos aquí con un punto medular. No hay manera de generar comunicación eficiente alguna si no comprendemos bien los públicos a los que pretendemos dirigirnos. Esto, que a simple vista parece obvio, es un continuo dolor de cabeza en las organizaciones. Prácticamente toda la comunicación, va permeada de la intención de influir. Influir en casi todo: El estilo de vida del consumidor, sus creencias, sus costumbres y hábitos y esa influencia tiene como el último de sus fines, provocar un cambio de mentalidad o de opinión en un tema específico. Lo hemos señalado a lo largo de toda la exposición: Es una auténtica calamidad creer que sabemos, cuando en realidad ignoramos. Surgen entonces, desde este Marco Teórico cuatro preguntas que nos han parecido fundamentales, sobre todo si queremos aprovechar la presente exposición como una oportunidad de aprendizaje.

En palabras del Dr. Carlos Llano:

**“Para el que sabe a dónde va, todos los vientos resultan favorables”( 7 )**

Estas preguntas, desde nuestra óptica, deben ser planteadas desde un inicio a todos los miembros de promoción, difusión, imagen, relaciones públicas y relaciones institucionales, antes de que sean asignados los puestos y realizadas las contrataciones correspondientes. Si hiciéramos el ejercicio, resultaría en una sorpresa tremenda, escuchar las correspondientes respuestas. Estamos ciertos que en muchos casos no sólo no se coincidirá, sino que además se diferirá rotundamente desde un extremo hasta el otro opuesto. Esta es responsabilidad de rectores y directores. Como se sabe, de la claridad de la gerencia y/o dirección, depende – en gran medida, no únicamente- la calidad y cantidad de los resultados.

He aquí las preguntas:

**¿Cuál es el objetivo a cumplir?**

Entender y estudiar a la audiencia, hará que la efectividad del mensaje aumente considerablemente y por tanto, las decisiones tomadas sean más acertadas.

El objetivo a cumplir, es que las empresas, instituciones y organizaciones, mejoren considerablemente sus formas de comunicación y por lo tanto, crezcan y se consoliden. Es necesario también, contestar con objetividad la pregunta relacionada con a quién o quiénes queremos influir.

**¿A quién o quiénes queremos influir?**

Hemos marcado ya una profunda diferencia: Por un lado, hay un público externo, (las escuelas preparatorias )

Por otro, hay un público interno. Los departamentos de promoción tienen que ver prácticamente con todas las áreas de la universidad. Se pretende influir primaria y fundamentalmente en el público interno, porque como quedó desarrollado en el caso, los problemas de comunicación interna, generan una consecuencia inevitable en la comunicación externa.

No se puede dar lo que no se tiene, por eso no podemos pretender que ninguna organización tenga una adecuada comunicación al exterior cuando no ha aprendido a resolver sus propios problemas internos. Se pretende proponer una solución a los graves problemas existentes entre la gerencia, las direcciones, las coordinaciones y el resto del personal administrativo y académico.

**¿Cuáles son los intereses, actitudes y opiniones que tiene el mercado o público al que nos estamos dirigiendo? La audiencia a la que nos dirigimos fundamentalmente**

(la interna ) tiene intereses personales y actitudinales que salen del marco de intereses de la institución como un todo. Ellos no son culpables, son producto de los gravísimos problemas de comunicación, actitud, opinión e interés por los que atraviesa el gobierno de la institución. A la inversa, las opiniones que tiene la gerencia sobre el rendimiento del departamento de promoción, están gravemente distorsionados. Observe el lector como un problema de comunicación que se genera en un punto, termina rebotando en todos los demás, como si se tratase de una bola de billar.

Llegamos así a la pregunta que es clave dentro del proceso:

¿Qué mensaje será el efectivo para impactar en la actitud, intereses y opiniones de tal forma que incursione de manera adecuada en el mercado al que queremos llegar? Cuando se aplicó este ejercicio, nos encontramos con una gama variadísima de respuestas. Lo que ocurre siempre, o casi siempre:

Suponer que otros saben lo que tienen que hacer, o darlo por sentado, es otro de los graves problemas de dirección y comunicación.

Las universidades deben evitarlo, si quieren obtener buenos resultados y ahorrarse infinidad de problemas.

### **1.5 ASPECTOS SOBRESALIENTES DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

Como hemos venido analizando, la comunicación corporativa tiene gran relevancia, ya que cuando existe alguna fractura, todo el proceso se daña y se revierte en contra de los esfuerzos que hacen funcionarios y empleados.

Para evitar lo anterior, es menester tener muy presente la relación existente entre:

**IDENTIDAD DE LA COMPAÑÍA**

**SU NOMBRE**

**SU IMAGEN**

**SU REPUTACIÓN**

A continuación, representamos esta relación con el diagrama que aparece en la siguiente página:(8)

Este modelo nos sugiere que la identidad corporativa de una organización está dirigida en parte por las cosas que la institución dice de sí misma. Su auto-

presentación, su logo, su misión, su material de comunicación, etc. Mientras que estas imágenes pueden ser influidas por la comunicación de la organización, su auto presentación es influida también en muchos casos en un grado mayor por las cosas que la organización y quienes la integran hacen y las experiencias que miembros de los diferentes públicos tienen con la organización. Así entonces, de poco sirve que una institución u organización cualquiera tenga un aparato promocional impresionante, con todo lo que esto significa, si no es consistente con su discurso promocional y mercadológico. La inconsistencia en los discursos, tanto internos como externos, provoca daños irreparables que terminan, - por decirlo de alguna manera- concluyendo en una esquizofrenia. En otras palabras: Decir una cosa, pensar otra y hacer otra. Se vuelve entonces medular la revisión de este concepto. Partimos del presupuesto que nos dice que la debilidad o distorsión de un mensaje, genera problemas de comunicación. ¿ Cómo cuándo y dónde generar un mensaje adecuado que permita y ayude a resolver los mencionados problemas de comunicación? Para tratar de deshacer este nudo, acudimos a la revisión de los conceptos de Identidad, Nombre, Imagen y Reputación, anteriormente señalados.

## **IDENTIDAD**

El concepto de identidad, puede simplificarse mediante esta ecuación:

**IDENTIDAD: ENTE + ENTIDAD= SI MISMO ( IDÉNTICO ) ( 9 )**

“ La identidad la podemos ver entonces como la suma del ser ( lo que es o quiere ser) y de su forma que se expresa en rasgos particulares por lo que se diferencian de todos los demás. Llevando esta definición al contexto corporativo, la identidad está constituida por una parte objetiva y otra subjetiva. ( 10 )

La primera es la suma de dos parámetros: Lo que es la empresa: La estructura institucional, su historia, su directorio actual, su domicilio, su organigrama, sus posesiones entre otros.

Lo que hace: la actividad mayor con sus conjuntos de actividades. El segundo surge por una parte, de los parámetros objetivos y por otra, de lo que experimentan los públicos cuando estos entran en contacto real con la empresa.

( Parámetros psicológicos, funcionales y emocionales.”) ( 11 )

Como se podrá observar, no basta generar conocimiento desde la teoría, también hay que aplicarlo en la práctica. La identidad institucional, no es una vaga idea que deba deambular en los estantes de las bibliotecas, es una manera ( o debería de serlo ) de llevar todas las riendas institucionales hacia una misma dirección.

Cuando la identidad institucional es lo suficientemente poderosa, muy pocas situaciones pueden llevar a que esta se pierda o se desvanezca. Una de esas escasas pero reales situaciones, se engendra desde el interior mismo de la persona. Defecto no trabajado, defecto que pega directo en la identidad. Nos preguntamos porqué, o que tiene esto que ver con la identidad de una empresa.

La razón es la siguiente:

Las empresas e instituciones están formadas por seres humanos. La identidad la da la persona, no las paredes. Aunque hay una serie de principios y conceptos teóricos que vamos a detallar, no podemos olvidarnos de este concepto fundamental sobre el que tienen que trabajar continuamente consultores y asesores para tratar de revertir los problemas de identidad que continuamente surgen en las compañías. ( 12 )

#### Tabla 1 : EL PROCESO TRANSFORMADOR DE LA IDENTIDAD A LA IMAGEN

En seguida encontraremos una reflexión, producto seguramente de muchos años de investigación de los autores, donde se maneja claramente la trascendencia de la identidad institucional.

Consideramos también importante esta reflexión, porque nos permite de alguna manera valorar y dimensionar en todo su contexto el trabajo realizado en la presente investigación.

La identidad objetiva de la empresa ( “ lo que es” ) es equivalente a lo que, en una persona, es el conjunto de datos descriptivos ( “ quien es”) que estaban inscritos en su documento de identidad o pasaporte y que podemos ver y leer. ( pero sólo ver y leer )

Su personalidad, su carácter, sus actitudes, su conducta, su forma de ser, es decir, lo que le da vida y singularidad como individuo, no están en el documento.

Los descubrimos ( y los interpretamos y valoramos ) cuando entramos en contacto real con él: En la manera como se comporta según nuestra personal experiencia subjetiva.

Con las percepciones ( 1 ) y experiencias ( 2 ) construimos una síntesis mental que, para nosotros, define a esta persona. Es un conocimiento que permanece en nuestra memoria y que se hace presente a la conciencia cuando la recordamos, la vemos, o alguien nos habla de ella.

Es la imagen. Nuestras actitudes y opiniones relativas a esta persona, están determinadas por la imagen que nos hemos formado de ella.

Obviamente, si 1 en la persona o la empresa no nos interesa, no pasamos a 2, y si en 2 no nos interesó, no pasamos a 3. ( 13 )

#### **IMPORTANCIA DEL MANEJO ADECUADO DE LOS CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES.**

Todo cambio en una organización, aunque sea bueno, puede provocar efectos muy malos si no estamos preparados para ello.

Por eso, los cambios radicales deben evitarse en la medida de lo posible, a menos que se haya calibrado debidamente que el daño del cambio radical será menor al daño de no llevarlo a cabo.

Cuando se presente un cambio radical que puede resultar problemático para el empleado, hay varias etapas de respuesta por las que se atraviesa:

**Etapas:**

#### **CHOQUE DE INCREULIDAD:**

Es una especie de reacción que las personas sufren cuando se les avisa intempestivamente de un cambio en la organización. Por ejemplo: El director de área llega el día anterior con sus subordinados y les dice: “ Mañana cambiamos de rector”

**Etapas:**

#### **PLAN DE ACCIÓN CON ESTRATEGIA BIEN DEFINIDA:**

Consiste en llegar con una serie de alternativas de solución para resolver el “problema” original. Siguiendo el ejemplo de la etapa uno:

El director, además de avisar el cambio de rector, comenta con su personal:

“ Pero no se preocupen, nadie se va a ir, y a partir de la nueva administración trabajaremos de esta manera” y les explica detalladamente, cómo van a trabajar.

**Etapas:**

#### **DESEO DE HACER ALGO PRONTO PARA RESOLVER EL PROBLEMA:**

Consiste en un impulso para la acción. Es una especie de motivación que surge en el individuo cuando se avecina un cambio. Es precisamente lo opuesto a lo que ocurre cuando la gente se paraliza.

**Por ejemplo:**

**El empleado que piensa “ Ahora que viene un nuevo rector, voy a proponer por escrito todo lo que no me había atrevido a proponer con el rector anterior”**

**Lo que es mas: Si no cambias te extingués.**

**Aquí encontramos también, dos posturas oscilantes:**

**Las resistencias recalcitrantes al cambio y los cambios repentinos e intempestivos.**

**Ambos generan continuos problemas en las organizaciones, por lo que consideramos que lo más conveniente siempre será acudir al criterio Aristotélico del ejercicio de la Virtud, entendida esta como el justo medio existente entre dos extremos opuestos del todo y la nada, el día y la noche, etc.**

**Es un aprendizaje importante y que debe ser tomado muy en cuenta que los cambios realizados de manera unilateral, a través de la toma de decisiones- conducen al fracaso.**

**Las decisiones, aun cuando provengan de la rectoría, deben ser siempre colegiadas.**

**Esto garantiza menor margen de error y evita que se acumulen injusticias en los miembros de la organización.**

**Es un tema fundamental y trascendente.**

**Encontramos ya toda una bibliografía al respecto. Desde pequeños libros hasta tesis de grado que hacen referencia al cambio y a la resistencia al cambio.**

**El ser humano es en su mayoría, un ser de hábitos y costumbres. Se le genera, por así decirlo, un cierto confort toda vez que se encuentra en una situación de cierta comodidad y seguridad. Posiblemente por esto, le cueste tanto trabajo hacer cambios y se resista a ellos. Pero la reflexión es obligada.**

**Con lo antes mencionado, nos podemos hacer la pregunta:**

**¿ Porqué se da entonces la resistencia al cambio?**

**Porqué se da la resistencia al cambio:**

**El cambio genera angustia, ansiedad y miedo a lo desconocido. Es más fácil vivir en una zona de confort y adoptar ciertas frases, tales como: “ Siempre se ha hecho así”. La realidad de las cosas es que los cambios nos provocan miedo, y a lo que nos estamos resistiendo en realidad es al miedo, no al cambio en sí. Por así decirlo, la resistencia al cambio es el síntoma y el miedo es la causa profunda que genera el síntoma.**

**“ El cambio es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad”.**

**( 14 ) La rutina, seguir un mismo método para hacer las cosas, provoca alivio.**

Conocemos los resultados de nuestra actuación y por ello, nos disponemos con mayor facilidad a realizarlos. Cuando llegan los cambios, sobre todo si son impuestos, cuesta más trabajo asimilarlos, a menos que las personas hayan intervenido en la toma de decisiones que proponen la generación de ese cambio determinado. Estos son los factores que se presentan como resistencias y que son generados por la organización:

“ La resistencia que genera la organización, se presenta cuando:

No se expresa con claridad el propósito del cambio.

Los empleados no se encuentran involucrados o no se les ha pedido participar en la planeación e implementación del cambio propuesta, son espectadores pasivos que se someten.

Existe una amenaza directa a quien se resiste, lo que convierte al cambio en algo relacionado al miedo al castigo.

El cambio puede incrementar excesivamente la carga de trabajo.

El cambio rompe con los principios de equidad y solo privilegia a otros.

La comunicación sobre el cambio a través de un documento es impersonal se comenta a pocas personas.

Se pierden derechos y el status quo. ( 15 )

Continuamente nos encontramos con problemas de resistencia al cambio.

Las propias personas que proponen los cambios, subconscientemente, se resisten a ellos.

Necesitamos un entrenamiento personal continuo y constante para recibir de la mejor manera los cambios que nos llegan, y también para aprender a generarlos.

Sólo se pueden transformar las instituciones como tales, cuando hay cambios individuales.

El concepto de cambio no es etéreo. Es tangible y no sólo es recomendable aceptarlo, sino vivirlo permanentemente. La afirmación que señala que quien no avanza retrocede, también es aplicable para las instituciones y organizaciones. Para finalizar con esta reflexión, y a manera de cierre, nos referimos a una propuesta concreta para combatir la resistencia al cambio:

Tácticas para combatir la resistencia al cambio:

“ Educación y Comunicación:

La resistencia puede reducirse mediante la comunicación con los empleados a fin de que entiendan los motivos del cambio.

### **Participación:**

Es difícil que una persona se resista a una decisión de cambio en la cual ha intervenido, debido a que disipa dudas y permite que los afectados reconozcan los beneficios.

### **Facilitación y Apoyo:**

Los agentes de cambio pueden ofrecer una gran diversidad de esfuerzos de apoyo tendientes a reducir la resistencia. Entre estos se toma a la capacitación como un medio para reducir la resistencia, porque muy pocas organizaciones tienen en cuenta que nuevas necesidades en cuanto a habilidades, conocimientos y capacidades originan el cambio.

### **Negociación:**

Otra forma en que el agente del cambio puede superar la resistencia, consiste en dar algo de valor por una disminución de la resistencia.

### **Manipulación:**

La manipulación se refiere a los intentos de ejercer una influencia oculta. Distorsionar y desvirtuar los hechos para que parezcan más atractivos, retener información indeseable o crear falsos rumores para que los empleados acepten un cambio, constituyen ejemplos de manipulación.

### **Coerción:**

Es el último punto de la lista de las tácticas. Consiste en aplicar amenazas directas o imponer la fuerza en los que se resisten” ( 16 )

Con lo anteriormente señalado, nos aproximamos a intentar fundamentar porqué es importante tener una adecuada identidad e imagen institucional. Desde luego está vinculada con los cambios, no en el sentido de cambiar por cambiar, pero sí en el sentido de la flexibilidad para cambiar aquellas cosas que pueden resultar opinables. En otras palabras: No dogmatizar en lo opinable. Parece ser que la Coca Cola, nunca se embotellará en una lata verde o amarilla, como sabemos, es roja desde que surgió el concepto de la lata. Llegamos así, al necesario apartado del estudio del Concepto e Importancia de la identidad e imagen institucional.

## 1.6 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA IDENTIDAD E IMAGEN INSTITUCIONAL

La identidad en una institución es un concepto fundamental. Se trata de lo que se es o se pretende ser. Por así decirlo, es la sumatoria de estos dos conceptos.

En la identidad, quedan comprendidas todas las manifestaciones y rasgos distintivos de esa institución. Es de alguna manera el equivalente a la "Personalidad" haciendo el parangón con lo que sería el proceso de convertirse en persona. En la identidad se sintetizan todos los valores, costumbres, ideales, misión, visión, propósitos y objetivos institucionales.

Esta identidad, es la que hace que las personas se formen una " imagen " de la institución, del mismo modo que los demás se forman una imagen de nosotros. Existen instituciones con una sólida identidad que les permite – producto de su congruencia institucional interna y externa- crecer, fortalecerse y posicionarse, de tal suerte que ese posicionamiento le permite existir con una especie de autopropulsión . Conocemos instituciones educativas – las menos pero existen- que hacen muy poca promoción y que sin embargo tienen alta matrícula. Suelen ser instituciones con una identidad sólida, fuerte, bien definida. Cuando la identidad es débil, tanto en las personas como en las instituciones, se presenta un problema severo. Es una especie de esquizofrenia. No saber quienes somos, a dónde nos dirigimos, cuáles son nuestras metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo. A esto obedece que los mandos gerenciales y directivos de muchas instituciones, cambien continuamente de lineamientos. La misión, visión y valores pueden estar claramente definidos en papel, pero presentar problemas de consistencia al momento de llevarlo a la práctica.

De aquí la importancia que tiene vigilar continuamente la congruencia con la identidad tanto personal como institucional. Esta identidad, fuerte o débil, consistente o inconsistente, es precisamente la que va a generar, tanto dentro como fuera de la organización, una Imagen. En el siguiente tema, desarrollamos la importancia de la Imagen y explicamos cómo está vinculada ésta con la Identidad en las organizaciones.

### IMAGEN

Cuando hablamos de imagen, nos referimos precisamente al término "*imago*". *Imaginación. Evocación. Traer a la mente una serie de conceptos, ideas, colores, texturas, formas, espacios etc, que están vinculados desde luego, con el proceso Senso- Perceptual.*

Por ejemplo: Podemos pedir a alguien que imagine una universidad: La persona, si conoce esa institución, traerá a su mente los jardines si los tiene, las aulas, recordará a los profesores, y asociará la institución con el prestigio académico, o en su caso con la carencia de éste. Señalamos entonces, que la imagen está directamente vinculada con los estereotipos, los cuales, aunque no necesariamente coincidan con la realidad, terminan por regir determinadas conductas. Pongamos un ejemplo: Una universidad es de las así llamadas “ De Excelencia”. En efecto, es de excelencia, tiene prestigio, buenos profesores, investigación, instalaciones adecuadas etc. Sin embargo, a un estudiante le llega el rumor ( estereotipo ) de que en esa universidad reina un ambiente de inconsideración y hostilidad hacia los alumnos. El rumor, producto de otros alumnos a quienes no les fue bien debido a su falta de estudio, es escuchado en reiteradas ocasiones por el mismo estudiante.

Finalmente, decidió no estudiar allí. Fue así vencido por el estereotipo, en pocas palabras, la imagen que el estudiante tenía de esa universidad lo llevó a tomar una decisión poco objetiva.

Esta es la importancia de la imagen, y por ende, surge de esta consecuencia la necesidad de que la Identidad Institucional esté bien consolidada. Parafraseando el dicho: “ Créate fama y échate a dormir, “ podríamos afirmar, refiriéndonos a las instituciones: “ Genera una buena imagen, y tu posicionamiento estará asegurado.

## 1.7 IMAGEN CORPORATIVA

La imagen corporativa es la manera a través de la cual la institución transmite quién es, qué es, qué hace y cómo lo hace. Ocurre aquí la gran desgracia de muchas instituciones. Algunas de las cuales incluso, han desaparecido por esta razón: Una inadecuada Imagen Corporativa que no logró transmitir al exterior, la Imagen de lo que en realidad era. Hay muchas razones por las que puede ocurrir esto, pero nosotros pensamos que una de ellas, que se repite continuamente es porque los agentes de comunicación no lograron que esa imagen fuera correctamente transmitida. Entendemos por agentes de comunicación desde la persona que barre o abre la puerta, hasta el rector. Recordemos que todo comunica, y que es imposible no comunicar. Consideramos también, que la imagen corporativa, no debe limitarse al logo, papelería o publicidad que se hace para afianzarla, sino que la imagen corporativa va mucho más allá, pudiendo definirla como la expresión más concreta y visual de la identidad de una empresa, organismo o institución. Durante años, infinidad de empresas e instituciones, no se preocuparon por su imagen corporativa. Hoy, estamos en un mundo cambiante, competitivo, agresivo y el descuido de la imagen corporativa, puede tener consecuencias funestas para la empresa, como

hemos señalado anteriormente. Para concluir con este apartado, podemos afirmar que de una adecuada Identidad, se potencia una buena imagen, y que de una buena imagen, se fortalece una permanente Imagen Corporativa.

Por ello se hace muy necesario revisar el concepto de Institución, o en su caso más generalizado de empresa. De este concepto parten los ideales, las propuestas, la misión, visión, valores y postulados que se llevarán a cabo una vez fundada ésta y que permitirán su continuidad.

“ La noción de empresa debe entenderse en su sentido etimológico: La empresa es el agrupamiento de hombres de desean “ emprender juntos”. Desde este punto de vista, la empresa no tiene proyecto, sino que es intrínsecamente un proyecto. Sin idea inicial ni visión prospectiva, la empresa en el sentido literal de la palabra, no existe.” ( 17 ) De aquí se pueden muy bien desprender los conceptos de Misión, Visión y Valores. Para efectos del análisis y solución del presente caso, nos permitimos transcribirlos de la universidad estudiada: “ Universidad José Martí ”

#### **MISIÓN**

La universidad José Martí tiene como misión fundamental, formar profesionistas cristianos, responsables y honestos, que mediante su desempeño profesional de la más alta calidad, sean capaces de construir un mundo de paz que fortalezca los derechos de la persona y los valores universales de la sociedad.

#### **VISIÓN**

Ser una universidad de inspiración cristiana, que asume el compromiso de educar integralmente a la juventud, con el propósito de contribuir a la realización del plan divino respecto del hombre y del mundo.

#### **VALORES**

Los valores institucionales están centrados en el amor, paz, alegría y espíritu de servicio. De ahí que nuestras tareas, entre otras, consisten en orientar a los jóvenes a vivir la alegría de ser honestos, respetuosos, responsables y comprometidos con sus semejantes para formar seres humanos con paz interior.

Vamos a tratar de hacer un enlace entre el Marco Teórico y lo que está plasmado en el papel anteriormente escrito, con lo que ocurre en el caso y la salida del Manual de Comunicación que estamos proponiendo.

Para ello, acudimos de nuevo a Pascale Weil, y citamos una parte de su texto donde se resalta la importancia del discurso y sus tipos.

Solamente comentamos antes, que consideramos trascendente hacer estos comentarios, porque parte fundamental de la identidad institucional, la pone la congruencia del discurso, sea éste académico, político, religioso, social, etc. Para Pascale Weil, existen cuatro tipos de discursos que son generados por la mayoría de las empresas y/o instituciones:

Estos son:

**Soberanía**

**Actividad**

**Vocación**

**Relación**

1.- En el discurso vinculado con Soberanía, lo que se hace es decir “ quien soy ” o quienes somos”. La parte esencial con la que nos identificarán los públicos externos. El discurso de la soberanía es “ el discurso de la comunicación institucional por excelencia, en el que se insiste más sobre el status y la identidad del emisor que sobre su actividad o vocación. Es un discurso de apoyo, de garantía, que pone como epígrafe la autoridad de la empresa, su poder, su rango, su dominio en el mundo. Es un registro de soberanía porque el emisor encuentra en sí mismo las fuentes de su autoridad: un soberano no debe probar su legitimidad. Reina. El día que se le cuestiona y debe justificar su status, está potencialmente destruido.” ( 18 Son las frases sin verbo. La majestuosidad y grandeza con las que pretenden darse a conocer las instituciones y empresas.

Los siguientes, serían ejemplos de discursos de soberanía:

“ La Verdad Nos Hará Libres”

“ Vence el Mal con el Bien”

“ Por la Ciencia a la Verdad”

El discurso de Soberanía, puede o no identificarse con el lema institucional. Mientras más se identifique con éste, más fuerte será el mensaje que se estará transmitiendo al exterior.

#### **DISCURSO DE ACTIVIDAD**

Se refiere principalmente a lo que hace la empresa. Se identifica con lo que hace, no le da tanta importancia a diferencia del anterior a quién es, sino a lo que hace.

**“Es un discurso más modesto, un discurso en el que la empresa se refugia detrás de la producción, un discurso orientado hacia el sector de la actividad” ( 19 ) Por ejemplo: “ Aeroméxico, la línea aérea más puntual del mundo”.**

#### **DISCURSO DE SERVICIO/VOCACIÓN**

**“ En este discurso, la empresa ya no anuncia quién es ni lo que hace, sino para quién lo hace y para qué sirve. Es el paso obligado de las sociedades llamadas de servicios” ( 20 )**

**Todos los spots, frases cortas, señalamientos, etc, que nos podamos encontrar, pertenecen a este tipo de discurso de la comunicación:**

**Por ejemplo: “ Si no llega en 30 minutos, es gratis”**

**Liverpool: “ Es parte de tu vida”**

**Palacio de Hierro: “ Soy totalmente Palacio”**

**Ford: “ Nacidos Ford, Nacidos Fuertes”**

**Benetton: “ United Colors de Benetton” ( Famosa empresa de ropa que se caracteriza por ser incluyente con todos los pueblos, razas, colores, posiciones sociales etc ) Una especie de marca universal.**

**Marlboro: “ Sólo los mejores tabacos”**

**La lista sería interminable, pero queda claro que todas las empresas buscan esa asociación indisoluble entre lo que son y lo que hacen, y para qué sirve lo que hacen.**

#### **DISCURSO DE RELACION**

**Como su nombre lo indica, se refiere principalmente al vínculo que la empresa adquiere con el cliente o consumidor.**

**“ También es verdad que al discurso de soberanía le falta a veces calor, proximidad y compromiso y que el discurso de vocación, enteramente volcado hacia el exterior, puede subestimar la profesionalidad de la empresa, el talento de los hombres y su autoimagen, tan necesaria para el estímulo” ( 21 )**

De donde concluimos que estos elementos deben ser lo suficientemente sólidos y estructurados para que la empresa pueda guardar una congruencia y coherencia, interna y externa. Todo está vinculado: La imagen institucional, la identidad institucional, el discurso interno, la misión, los valores, los objetivos etc. Es relativamente fácil desviarse del camino, porque tener tomados de la mano todos estos elementos, nos lleva a descubrir la titánica labor que esto implica. Al final, casi nadie va contra sí mismo. Todo mundo quisiera que su empresa fuera la mejor: La mejor posicionada, la mejor reconocida, la mejor pagada etc. Tratamos de descubrir y analizar las graves repercusiones que tienen los problemas de identidad. Nos parece que en el caso quedan claros, no explicados desde la teoría, pero sí desde hechos concretos que al ocurrir, nos remontan necesariamente a estos importantes conceptos.

#### **CITAS BIBLIOGRÁFICAS MARCO TEÓRICO**

- 1.- “ Keith, Davis: “ Comportamiento Humano en el Trabajo” pag. 113.
- 2.- Garza Cuéllar Eduardo, Revista Istmo, pag. 47, Abril 2008.
- 3.- Davis Keith, pags. 61 y 62. Ibidem.
- 4.- Harvard Business School Press: The essentials of corporate communications and Public Relations, 2008.
- 5.- Se trata de una investigación que realizó Watson Wyatt, consultor de recursos humanos.
- 6.- Se trata de una famosa frase utilizada en un anuncio de televisión del diario El Heraldo de México, en los años setenta, anuncio que recibió varios premios periodísticos por el alto nivel de recordación que generó en el público.
- 7.- Carlos Llano Cifuentes; Fundador de la Universidad Panamericana e Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, IPADE. Autor de temas de humanismo, empresa y comunicación.
- 8.- Fombrum J, Charles: Reputation: Realizing Value from the Corporate Image.
- 9.- Costa Joan, “ Identidad Corporativa , p. 16 ( Fragmento tomado de la tesis: “ Nuevo programa de Identidad Corporativa para STS Integra”, De Alicia Domínguez Izaguirre, Universidad Panamericana, México D.F. pag 12.
- 10.- Costa Joan; Identidad Corporativa, obr cit. P. 15.

11.- Fragmento tomado de la tesis de Comunicación Organizacional de Domínguez Izaguirre Alicia; “ Nuevo programa de identidad Corporativa para STS Integra, Universidad Panamericana, México.

12.- Costa Joan, “ Identidad Corporativa, p.16 ( Fragmento tomado de la tesis “ Nuevo programa de identidad Corporativa para STS Integra” de Alicia Domínguez Izaguirre, Universidad Panamericana, México D.F. pag. 12

13.- Costa Joan; Identidad Corporativa, obr cit. P. 15.

14.- Molina Rojas Elizabeth: “ La resistencia al cambio: Comunicar el cambio o cambiar la comunicación en la Clínica Madrid.” Tesis Maestría en Comunicación Institucional, Universidad Panamericana, México. D.F.

15.- Molina Rojas Elizabeth: “ Ibidem”

16.- Robbins Sthephen: “ Comportamiento Organizacional”.

(17) Pascale Weil; La Comunicación Global, Ed. Paidós, 1992.

(18) Op.Cit pag. 77.

(19) Op.Cit pag 81.

(20) Op. Cit pag 83.

(21)Op. Cit, pat. 87.

## **CAPÍTULO II: DESARROLLO DEL CASO HECHOS, PROBLEMAS Y SOLUCIONES.**

### **ANTECEDENTES:**

Aunque nos parece que ha quedado debidamente explicado en el Capítulo I ( Marco Teórico) la importancia y necesidad de tener bien estructurado y bien comunicado un departamento de promoción y/o relaciones públicas, consideramos que es necesario hacer un poco de historia, ahora referida a la práctica del mismo. ( Qué se vivió, cómo y porqué)

### **HISTORIA.-**

La universidad cuyo caso es nuestro objeto de estudio, surgió hace 25 años, producto de la sobreabundancia de dinero que el colegio perteneciente a la misma, generó. ( hasta hace muy poco, tuvo siempre una matrícula de inscritos por encima de los mil alumnos)

Pensamos que la austeridad, disciplina y buen manejo de los recursos económicos que ingresaban durante la época de esplendor de los colegios religiosos, generó este “excedente” de dinero, de donde – en ese entonces- la visión del rector le llevó a plantearse que no sólo era factible, sino una magnífica idea, abrir universidad para permitir que los alumnos tuvieran una continuidad bajo el mismo “sistema” religioso y código de valores. El rector estuvo siempre interesado en las ciencias, y concluyó que el lema de la universidad bien podría estar vinculado con el Método Científico, a pesar de ser una institución eminentemente religiosa.

Existen en aquel entonces, ( finales de los años sesentas e inicios de los setentas), muy pocos competidores que tuvieran carreras científicas.

Hasta la fecha, prevalece el problema de la escasez de universidades serias que ofrezcan licenciaturas científicas. Caso aparte es Medicina, que existió desde la fundación de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Como se poseía ya con un capital importante y se habían adquirido los terrenos y se contaba además con las autorizaciones correspondientes de los organismos rectores vigentes, se pudieron abrir las primeras licenciaturas:

**BIOLOGÍA**

**QUÍMICO FARMACÉUTICO BIÓLOGO**

**INGENIERÍA EN ALIMENTOS**

Poco después, y debido a que la matrícula iba en aumento, la rectoría decidió abrir carreras que en aquel entonces se encontraban en auge, con una alta demanda por parte de los alumnos egresados de preparatoria:

**DISEÑO GRÁFICO**

**CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN\***

**\*Ambas sufrieron transformaciones en su plan de estudios y se conocen actualmente con el nombre de Diseño de la Comunicación Visual y Comunicación y Multimedios respectivamente.**

La situación de abundancia continuó durante varios años con estas carreras, al grado que hubo generaciones de Comunicación y Diseño de 4 ó 5 grupos cada una, y con un promedio de alumnos por grupo entre 35 y 40.

Esta situación, permitió a su vez abrir nuevas carreras, que en este caso fueron las económico-administrativas y así se hizo.

Las carreras económico administrativas, suelen ser nobles porque dejan dinero y causan pocos gastos.

La razón es clara: Son carreras que no llevan laboratorios y para las que no se necesita mayor tecnología que una buena planta de profesores y abundante bibliografía para que pueda ser consultada por los alumnos.

Se tienen de esta manera, conformadas todas las licenciaturas con las que se funcionaría durante los últimos quince años.

Finalmente, cabe señalar que los primeros años no se hizo promoción, - en estricto sentido sigue sin hacerse- y vamos a intentar a lo largo del caso explicar porqué esto es así, pues es una severa debilidad.

Los alumnos llegaban solos, no únicamente a esta universidad, sino a todas las demás.

La universidad, era el centro del saber, y su función era atender y formar a los alumnos que llegaban, no hacer promoción. Se dio por un hecho durante muchos

años que esto era así, y no dudamos que exista quien o quienes hayan pensado que sería así toda la vida.

Si acaso se hacía algún tipo de promoción, era muy elemental.

**HECHOS.-**

El tiempo pasó y con él, comenzaron a surgir otras universidades privadas con mayor sustento académico, económico, nuevos planes de estudio e instalaciones, que pueden ser consideradas” espectaculares “ en comparación y con respecto de la universidad que estamos analizando en el presente caso.

Nos permitimos mencionar de manera enunciativa, más no exhaustiva, algunos factores generales que generaron un decremento matricular en la universidad estudiada, y que desde luego, desde nuestro punto de vista pueden prudencialmente ser tomados en cuenta para el resto de las universidades privadas:

La idea – con error o sin él- con verdad o sin ella- que la explosión demográfica era una amenaza mundial y que de seguir el crecimiento exponencial, todos moriríamos irremediamente de hambre. La anterior idea, llevó a una amplia proliferación, promoción y difusión de campañas de control natal que cada vez fueron más eficaces para lograr el decremento en el número de hijos por familia, por lo menos en México. Recordemos el eslogan vigente en aquel entonces:

**“ LA FAMILIA PEQUEÑA, VIVE MEJOR”.**

En él, encontrábamos la silueta de Papá, Mamá y dos hijos pequeños. Era un anuncio que se encontraba con gran facilidad en los anuncios espectaculares de las principales avenidas de la ciudad de México.

La sofisticación de los métodos de control natal y su amplia difusión por parte de las autoridades gubernamentales, fueron, poco a poco, pero de manera eficaz, consiguiendo el tan anhelado objetivo de ir disminuyendo el número de hijos en los matrimonios.

La industrialización masiva de la producción de condones y su fácil acceso para la población sexualmente activa, aunada a una continua y tenaz difusión de los métodos de control natal, permitió que los adolescentes y jóvenes tuvieran relaciones sexuales sin provocar embarazos como consecuencia de las mismas.

Lo anterior, abrió la posibilidad de tener sexo sin casarse y sin procrear. Alternativa que se comenzó a elegir como estilo de vida y que hoy se encuentra en pleno auge.

**El crecimiento, expansión y fundación de universidades privadas, no estaba diseñado de ninguna manera para soportar una tendencia o familiarización con la anticoncepción, porque además, estas campañas se han acompañado de resultados.**

**A pesar de esta marcada tendencia a la baja poblacional y dado que una universidad privada continuaba siendo un magnífico negocio, muchos religiosos ( as) o empresarios, o simplemente inversionistas, continuaron abriendo y fundando instituciones de educación superior.**

**Hoy tenemos emporios espectaculares funcionando en México con nombres que ni siquiera nos permitirían suponer que se trata de negocios de capital Norteamericano.**

**Para casi todas las universidades privadas, la baja de matrícula – apenas perceptible para algunos directores de carrera y rectores- comenzó a ser una luz amarilla que mandaba una señal de precaución que había que atender.**

**Sintetizando los puntos anteriores: Menos población, cada vez más universidades que comienzan a pelearse por el mismo mercado de alumnos y en consecuencia, una baja permanente y sistemática de la matrícula que lleva a los consejos de dirección, - donde los hay- a implementar Estrategias de Venta y Posicionamiento y los famosos Departamentos de Promoción/Admisiones y Relaciones Públicas para captar matrícula, con tres propósitos concretos:**

**Evitar el decremento matricular**

**Conservar a los clientes internos**

**Aumentar la matrícula en las carreras que presentan baja o rezago en las mismas.**

**Con estos antecedentes asentados, abrimos el presente caso referido a un Departamento de Relaciones Públicas, de una universidad privada en la Ciudad de México.**

## **LO QUE SUCEDIÓ DESPUÉS**

**El rector de la universidad que nos ocupa, se dio cuenta de este fenómeno hace exactamente 7 años.**

**Poco a poco y de manera sutil, comenzó el decremento de alumnos de licenciatura.**

**De un promedio de 400-500 alumnos que ingresaban anualmente, el descenso matricular se registró como sigue:**

**1998: 530**

**1999: 480**

**2000: 430**

**2001: 390**

**2002: 310**

**2003: 280**

**2004: 265**

**2005: 210**

**2006: 180**

**2007: 175**

**2008:**

**Como se puede observar, el decremento en la matrícula hasta el presente análisis, es grave.**

**El departamento de promoción, constaba de una coordinadora y dos promotoras.**

**Por razones que desconocemos hasta la fecha, el área se encontraba físicamente en el último rincón de lo que era una especie de sótano improvisado.**

**Nunca se le dio importancia a ese departamento hasta que comenzó a verse en los números la baja de matrícula.**

Entre los medios que el rector pensó en poner, figuraba la contratación de un director que fuera estratega y que tuviera la experiencia en estas áreas para poder revertir el proceso.

Apareció en un encuentro de rectores de universidades una persona que cubría el perfil y que supo venderse muy bien con el rector, ofreciéndole conseguir a través de su gestión, un ingreso anual de 500 alumnos.

Se trataba de una mujer ejecutiva, de 50 años de edad, con formación de licenciada en Derecho, egresada de una universidad pública.

Sus estudios los realizó hace 30 años aproximadamente.

Se trata de una persona con mucha experiencia y visión, trabajadora y comprometida, pero con serios disturbios emocionales, lo cual repercutiría irremediablemente en el fracaso del intento por revertir el problema matricular señalado.

Una vez contratada, y con el compromiso de ingresar 500 alumnos al cabo de un año, la directora de referencia hizo los siguientes cambios en la promoción:

1. Cambió el nombre del Departamento de promoción y le puso Dirección de Comunicación Universitaria.
2. Contrató a un subdirector con el cargo de subdirector de Comunicación Universitaria.
3. Contrató a otros diez elementos además del subdirector, supuestamente con experiencia en el área de Promoción y Relaciones Públicas.
4. Propuso a la rectoría que otras áreas de la universidad reportaran con ella. (Imagen Institucional; Procuración de Fondos; Ex alumnos, Bolsa de trabajo y Becarios)
5. Cambió los colores institucionales y modificó la tipología de la letra institucional.
6. Implementó el sistema de " Ejecutivos por colegio". Es decir, repartió diez preparatorias a cada ejecutivo de promoción para que un total de 60 preparatorias estuviesen atendidas de manera prioritaria y fuesen la principal fuente de reclutamiento de alumnos para licenciaturas.
7. Cambió el " Posicionamiento de la universidad y se enfocó a atender alumnos clase "A" en lugar de alumnos clase "B" y clase "C" a los que se enfocaba la promoción de la universidad.
8. Quitó la anterior oficina de promoción y propuso a la rectoría que se instalara junto a la recepción, donde todo mundo tuviera fácil acceso y los ejecutivos de

promoción fuesen observados por toda la comunidad universitaria. ( Esto además de poco prudente, es inhumano, explicaremos también porqué )

9. Se mandó a hacer una oficina para ella, donde pudiese controlar visualmente lo que hacían los ejecutivos de promoción.
10. Contrató a una secretaria particular ( esto fue especialmente mal visto por la comunidad universitaria, junto con muchas otras cosas que hizo, y también vamos a explicar porqué.

Los ejecutivos de promoción empezaron su trabajo. Promovieron la “ “Plática Institucional” que consiste en ir a las preparatorias y explicar a los alumnos la filosofía de la universidad, que carreras tiene, cuánto cuestan, los requisitos de admisión, instalaciones, profesorado, etc. Esto ya se hacía, pero con menor frecuencia e intensidad.

Esta plática, se multiplicó considerablemente y con ella el número de alumnos que recibieron la información.

Implementó además, la estrategia de dar otra plática que se impartía en otras universidades y a la que había llamado: “ El momento de la mentira”.

Que consistía en tratar de orientar a los alumnos para que tomaran una buena decisión con respecto a la carrera y universidad que estaban a punto de elegir.

Todo marchaba aparentemente muy bien y el panorama era alentador.

La directora importó a la universidad en cuestión el famoso “ Examen de Becas de Concurso Académico” de otra universidad, donde ya había estado anteriormente.

Mandó una gran convocatoria masiva por correo electrónico a todos los alumnos visitados y una carta al Director General, Director de Preparatoria y Orientador Vocacional, invitándolos a que participasen sin costo para el examen, los diez alumnos que llegaran vía oficio o fax, registrados por el director del colegio en cuestión.

Este trabajo fue un éxito y de hecho ya estaban muy probados sus resultados en otras universidades.

Después de todo el proceso, llegaron al examen de becas de Concurso Académico, casi 400 alumnos.

La directora tuvo que pedir el Auditorio para que cupieran los alumnos.

Nunca en la historia de esa universidad, se habían hecho tantos exámenes en un solo ciclo escolar. Ni juntos ni separados. Sin pretender ser pesimistas, vemos muy difícil que esta historia se vuelva a repetir.

El rector fue llamado a su despacho para ver a los alumnos, ya que no lo creía.

Tuvo que bajar personalmente a verificar el dato y no estuvo satisfecho hasta que lo comprobó con sus propios ojos.

Este evento, importante desde luego, disparó de manera notable la megalomanía de la directora, que para ese entonces ya se encontraba a flor de piel.

Fue así como inició la gran contienda entre la directora de Comunicación Universitaria y la rectora.

A la rectora le sorprendió – y suponemos todos que gratamente- ver lleno su auditorio de posibles candidatos a inscribirse, haciendo examen de admisión.

Nosotros suponemos que no fue así, porque los valores congregacionales e institucionales ven mal que en la universidad existan eventos espectaculares.

Lo vamos a repetir porque consideramos que este es uno de los hilos conductores que han llevado al fracaso promocional:

**“ LOS VALORES CONGREGACIONALES E INSTITUCIONALES, VEN MAL QUE EN LA UNIVERSIDAD EXISTAN EVENTOS ESPECTACULARES, O QUE ALGUNO DE SUS MIEMBROS , YA SEA ACADÉMICO O ADMINISTRATIVO SOBRESALGA, AUN EN CUALQUIER PEQUEÑO DETALLE, POR ENCIMA DE LOS DEMÁS”**

Continuaron los problemas entre ambas. La rectora inició un rechazo sistemático a las propuestas de su directora de Comunicación Universitaria, como por ejemplo:

El rector había dado su autorización para que se ofreciera una beca del 100% a los mejores alumnos de los mejores colegios.

La directora así lo hizo, y cuando empezaron a llegar los alumnos a inscribirse con la beca del 100% les dijo: “ Te recuerdo que nosotros no comemos de los mejores promedios, hay que buscar siempre que los alumnos paguen por lo menos un porcentaje”. ( Sin embargo ya había dado su autorización para ello y la directora de Comunicación y su equipo, quedaron muy mal en varias preparatorias a consecuencia de esto.

Así, la directora propuso al rector que se hiciera una reja en la entrada de la universidad para que se viera hacia dentro y sirviera esto con fines promocionales, pero el rector no quiso. Ahora, tres años después, ya lo hizo, pero pensamos que es demasiado tarde.

Esta historia de confrontaciones y de lucha de egos entre el rector y la directora de Comunicación Universitaria, tuvo su lamentable final cuando la Dirección de Comunicación Universitaria convocó a los coordinadores de Posgrados para tener una reunión urgente por la baja matrícula que también pesaba en esa área.

El rector le llamó a la directora y le dijo literalmente que ella no tenía autoridad alguna para convocar a sus coordinadores de posgrado a una junta de esa naturaleza.

Fue entonces cuando la directora decidió renunciar. La directora dijo al rector: “ Si no puedo convocar a una junta, entonces ya no tengo nada más que hacer aquí, por lo tanto me voy”.

Vamos a obviar los detalles de lo ocurrido con esta directora cuando se fue.

Simplemente señalamos que la salida de ella, fue un impulso, y que lamentablemente en otro impulso del rector, fue boletinada y permanece en esas condiciones hasta la fecha.

Fue un grave problema. Sobre todo si consideramos que esto ocurrió a mediados del ciclo promocional y que el área se quedó sin director varios meses.

Solamente permaneció el que fuera en el gobierno de la Dirección de Comunicación Universitaria en aquel entonces, una ejecutiva de promoción que ya había tenido la coordinación del departamento antes de la llegada de la directora en cuestión.

El resto del equipo se fue con la directora, dado que ella los había llevado a la universidad, con excepción del subdirector que decidió quedarse.

Una vez que bajaron las aguas, el rector nombró como ejecutivos de promoción a a dos de los becarios que hacían la captura.

Quedó conformado así el nuevo equipo:

La coordinadora

El subdirector

Y los dos ejecutivos de promoción.

Los cuatro, gente de trabajo y que sabía hacer muy bien las cosas, a excepción de la coordinadora, mujer muy buena, pero con una formación profesional muy disímbola que no tiene nada que ver con la formación profesional que se necesita para un puesto de esta naturaleza.

Ordinariamente, se tienen en estas áreas, a mercadólogos, comunicólogos, e incluso pedagogos o filósofos que conozcan la naturaleza humana.

A pesar de existir ese gran vacío directivo, el nuevo equipo funcionó bastante bien, ya que aprendieron de cerca las estrategias de la ahora ex directora de Comunicación Universitaria. Es gente joven y entusiasta.

Sin embargo, continuamente el equipo tenía que subir a consultarle asuntos al rector.

Poco dispuesto a delegar cualquier decisión en algún subalterno, tiene que ver con todo y con todos, aún con los detalles más tontos, para que todo esté “ como debe estar” y “ salga a la perfección”

El mismo se cansó de esa situación y nombró – un tanto desesperado ya- a la que fuera su asistente, una de las colaboradoras más cercanas a la rectoría.

#### **GOBIERNO DE LA DRA. ANGÉLICA: ESPLENDOR Y RESULTADOS EN SU GESTIÓN**

No cabe duda, y esperamos poder demostrarlo ampliamente, que el rector se arrepentirá – una vez que se de cuenta- del error tan grave que cometió al deshacerse, y más del modo en que lo hizo, de una persona carismática e inteligente. ( se explica a lo largo del capítulo qué fue lo que sucedió )

Esta mujer, llegó a la Dirección de Comunicación Universitaria sin saber nada del área. Pero su actitud lo alivió todo, abierta a aprender, paciente, aglutinante, tolerante, escuchando a todos, apoyando a todos y conciliando los múltiples intereses que van y vienen en un departamento tan complejo como lo es el área de promoción y admisiones de cualquier universidad.

La Dra. Angélica, fue un líder cercano. No había secretarias ni antesalas que hacer para verle. Siempre estaba dispuesta y en una genuina actitud de espíritu de servicio.

Podríamos afirmar sin temor a equivocarnos, algo contundente, que siempre se ha sabido, pero que reviste una especialísima importancia en las áreas de promoción y relaciones públicas de las universidades:

**“Sólo existe un tipo de liderazgo, y este es, precisamente, el liderazgo moral”**

A continuación, nos permitimos enumerar lo que consideramos los grandes aciertos de liderazgo y toma de decisiones de la Dra. Angélica:

**1. Sale del molde del resto del personal de la universidad y posee pensamiento lateral, a diferencia del resto de miembros de la congregación\***

**( Pensamiento Lateral: Posibilidad de la mente humana – en algunas personas- para ver el todo- y no únicamente las partes.)**

**2. Convoca a junta semanal a todos los miembros del equipo e inicia la junta leyendo pasajes motivacionales.**

**3. No duda ni tiene problema alguno, para otorgar reconocimiento e incluso admiración a los miembros del equipo. Otorga el reconocimiento tanto en público como en privado.**

**4. Con todos genera una relación de confianza, amistad y apoyo- características esenciales para cualquier líder positivo que se precie de serlo-**

**5. Entabla una relación de verdadero diálogo con el subdirector, que es la persona que quedó del equipo anterior y quien posee algunos conocimientos y amplia experiencia en el trabajo de promoción y relaciones públicas.**

**6. Tiene además muy buenas relaciones profesionales y personales con la mayoría de los directores y orientadores de las preparatorias.**

**La Dra. Angélica, aprovecha todo esto a favor del area y decide asesorarse con las sugerencias que le da el subdirector, obteniendo los siguientes resultados:**

**7. Se multiplica de manera increíble la asistencia de la institución a las ferias de universidades ( el subdirector cruzaba agendas con otros colegas de las demás universidades, ya que no todos los colegios invitan a todas las universidades a sus ferias )**

**Esto hizo que ese lapso de tiempo ( un año ) la universidad estuviera presente hasta en los colegios más recónditos de la ciudad de México y área metropolitana.**

**8. Derivado de lo anterior, se acumuló una base de datos gigantesca de casi 7 mil alumnos.**

**Hoy pagaría una fortuna por ella cualquier universidad privada.**

**9. La base de datos, se subió a un sistema cibernético de captura en tiempo y forma.**

**10. Los prospectos que llegaban a la universidad, en su mayoría se quedaban, porque eran atendidos por el personal con una motivación y entusiasmo increíbles, producto del ejercicio del liderazgo de la Dra. Angélica.**

**11. Se revisó toda la folletería y papelería que llevaba muchos años siendo la misma. Fotos viejas, decoloradas, con mal gusto y con graves errores mercadológicos como por ejemplo tomar fotos a la universidad sin gente y sin alumnos.**

**Ese tipo de fotos más bien parece que promueven una inmobiliaria o un hotel de lujo.**

**12. Se negoció con la rectoría incrementar el presupuesto de folletería y promocionales de manera considerable.**

Se rediseñó toda la folletería de promoción, pero la burocracia y el monopolio del gobierno del rector ( aprobaciones y más aprobaciones, vistos buenos y opiniones de unos y otros etc.) no permitieron que la nueva propuesta de imagen saliera a tiempo. Se tuvo que trabajar con lo que ya se tenía.

13. La Dra. Angélica consiguió dinero – nunca supimos de dónde ni cómo- para comprar unas bolsas que se entregaban en las ferias. ( un acierto promocional increíble)

14. Promoción regalaba bolsas y promocionales a diestra y siniestra en todas las ferias. El rector y la directora de finanzas, iban de la sorpresa al desconsuelo, porque veían cómo sus finanzas empezaban a deteriorarse debido a los excesos en los gastos que sistemáticamente hacía la gente de promoción. Era considerado un gasto inútil y abusivo por las autoridades de la universidad. (Podemos asegurar que las bolsas, plumas, llaveros, planes de estudio y folletos, no están en la casa de ninguno de los promotores)

Esto es, promoción generaba la necesidad y la Dirección de Comunicación la cubría generosamente y con creces, a costa de un desgaste terrible con la rectoría.

15. Se llevó a cabo la comida anual de directores y orientadores vocacionales de las preparatorias. Tampoco nunca antes, había asistido a ese evento tal concurrencia. Lamentablemente, dudamos también que esto vuelva a ocurrir, debido a las pésimas estrategias de promoción que se están siguiendo y que intentamos describir con la mayor precisión posible a lo largo de todo el presente caso.

16. La Dra. Angélica, tenía una capacidad admirable para negociar con la directora de finanzas.

-Hacemos referencia a todo lo anterior, porque un problema grave, aunque para muchos de nosotros parezca obvio, es que, -seguramente sin mala intención, pero por su avanzada edad- el rector acostumbra autorizar algo y después desdecirse. “ Yo nunca autoricé esto o aquello”, suele ser una frase que se escucha continuamente cuando algún mando intermedio toma una decisión, aún habiéndosela consultado antes.

Específicamente, nos referimos a la promesa de becas, tanto a la excelencia académica como a la de concurso, o a cualquiera de las demás modalidades existentes.

El número de inscritos, se incrementó considerablemente, gracias a las negociaciones, tremendamente desgastantes de la Dra. Angélica con la directora de finanzas. El departamento de promoción, comenzaba a ver sus frutos y a recoger la siembra de lo que con tanto sacrificio había sembrado.

Por fin se tendría la matrícula que se esperaba y con la que se había soñado desde hace años.

#### **SALIDA DE LA DRA. ANGÉLICA DEL ÁREA Y DE LA INSTITUCIÓN**

Las continuas tensiones entre el rector y la Dra. Angélica, llevaron a la primera a darse cuenta de una terrible pero inevitable realidad:

La situación no tiene remedio y carecía de sentido permanecer en el cargo y en la institución.

Casi nadie lo sabe, pero la verdad es que fue la Dra. Angélica quien renunció, y no el rector quien la corrió, como cree la gran mayoría de la gente de la comunidad universitaria.

Sin embargo, la razón de la renuncia de la Dra. Angélica, no fue esencialmente por las tensiones existentes en el área de promoción- que eran y siguen siendo abundantes- sino por las irregularidades jurídicas que existen en la universidad, y la Dra. Angélica era la apoderada legal del rector.

En otras palabras: La Dra. Angélica se percató de esas irregularidades y sabiéndose la apoderada legal, no quiso incurrir en más riesgos.

Fue así que decidió renunciar.

#### **NUEVA SITUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN**

La salida de la Dra. Angélica de la Dirección de Comunicación Universitaria, dejó un enorme vacío de autoridad, pero, sobretodo, de liderazgo, tan gravemente importante en un área de esta naturaleza.

La tristeza que invadió al equipo, fue inmensa.

La desolación y descontento del equipo de promoción eran indescriptibles.

Durante un lapso de varios meses, el equipo reportaba directamente con el rector.

La pregunta que surge aquí, es inevitable. ¿ Cómo es posible que con tantos años de experiencia un rector que da entrada a que todo mundo reporte directo con él, no se da cuenta que genera un caos terrible y que con él va directamente contra sus propios intereses y los intereses de la institución?

Finalmente, se dio cuenta de que era una situación insostenible y que tenía que nombrar por lo menos a un coordinador.

El nombramiento del nuevo coordinador se sumó a la larga lista de errores cometidos en esta área:

**Nombró a la misma coordinadora que ya había estado antes en el cargo.**

#### **LA NUEVA COORDINADORA: LIC. AMARANTA URTUSUÁSTEGUI**

**Si observamos con detenimiento, todo el hilo conductor del presente caso, ha sido un problema de liderazgo.**

**Estar en un puesto directivo implica poseer una serie de cualidades o características propias para ello. Por ejemplo: Implica saber tomar decisiones, tener profundidad de pensamiento, inteligencia alta y pensamiento lateral.**

**En este caso, el rector nombró a la coordinadora, lic. Urtusuástegui, que ya había estado en el área, como lo explicamos ya oportunamente y cuyos resultados habían sido tremendamente pobres. Parece que se conocen bien las razones de ese nombramiento: Alguien a quien manipular fácilmente y que rinda obediencia ciega.**

**Inicia así, la nueva línea “directiva” de la coordinadora: Una mujer – insistimos en ello aunque ya se haya mencionado antes- con cualidades humanas y virtudes, pero cuyos defectos son proporcionales a sus cualidades, sino es que la sobrepasan ( no es un juicio, pero es necesario señalar esto para el análisis del presente caso )**

**Sus dos grandes Talones de Aquiles:**

**Carencia de pensamiento lateral y escasísima formación profesional, que se traducen de manera continua y constante en un problema grave de liderazgo del que venimos hablando a lo largo de toda la presente exposición.**

**Como ya lo mencionamos antes, esta coordinadora carece de manera absoluta de liderazgo moral con el equipo.**

**En palabras del Dr. Ramón Ibarra\* “ Lo más difícil en la dirección, es el manejo de las relaciones humanas”**

**\*Dr. Ramón Ibarra: Ex rector de la Universidad Panamericana y profesor del IPADE.**

**Este tema, puede resultar infinito, pero no figura en nuestro objetivo hacerlo así, ni es el propósito del presente.**

**Cuando hacemos alusión a los defectos de los demás, personajes y protagonistas de nuestra historia, no estamos juzgando. Simplemente consideramos necesario hacer referencia a ellos, porque los defectos en el ser humano tienen una injerencia en el devenir social e histórico a lo largo del transcurso de las generaciones.**

Los siguientes son, a nuestro modo de ver, los aciertos y errores cometidos en la coordinación:

**ACIERTOS:**

- Obediencia a lo que pide la rectoría.
- Carácter jovial y alegre, que siempre ayuda mucho cuando se está en un área de esta naturaleza.
- Predominio del hemisferio izquierdo enfocado a la tarea.
- Puntualidad
- Disciplina
- Responsabilidad
- Entrega y Cumplimiento

**DEFECTOS Y LIMITACIONES EN LA PERSONA DE LA COORDINACIÓN:**

- Es una persona con problemas personales no resueltos, que lamentablemente son trasladados a la oficina, aunque suponemos que inconscientemente y que se manifiestan continuamente en actitudes que dejan mucho que desear en un mando intermedio.
- Características concretas- personales que impiden el ejercicio adecuado de liderazgo en un área de promoción y específicamente en esta coordinadora:
  - Parloteo
  - Carencia de Pensamiento Lateral\*
  - Rigidez
- Centrada en la tarea y no en la persona. Esto puede ser virtud o defecto, dependiendo de la circunstancia y condición. Pensamos que en este caso, es más defecto que virtud.
- Continuamente cuenta historias personales que en general interesan poco o nada a los ejecutivos de promoción.
- No sabe negociar con la rectoría ( Aunque estamos bien conscientes que no es nada fácil )

- **Evalúa el trabajo de los coordinadores de acuerdo con la precisión con la que se checan las entradas y las salidas.**
- **Evalúa el trabajo de sus colaboradores en función de la “ talacha” realizada y no de los resultados.**
- **Es inoportuna cuando llama la atención a alguien por alguna actividad que estuvo mal realizada o que no se hizo, o cuando solicita cambios de conducta en los miembros del equipo.**
- **Interrumpe continuamente el trabajo de los demás.**
- **Atiende asuntos que no son prioritarios y descuida los que sí son.**
- **No sabe lo que es jerarquizar y poner prioridades al trabajo. Carece de la capacidad de distinguir lo que es urgente de lo que puede esperar.**
- **Su oratoria es malísima. ( carece del más elemental discurso académico)**
- **No sabe escribir ( Nótese la gravedad de este asunto en una coordinadora de un departamento de promoción y relaciones públicas)**

**No sabe mandar.**

**En una palabra, carece del modo más absoluto de cualquier asomo de liderazgo.**

**El equipo de promoción lleva trabajando bajo estas condiciones casi un año. Imagine el lector el caos de oficina del que estamos hablando, y del nivel mental, emocional y tensional que se maneja en el departamento de promoción.**

**A pesar de todo lo que ocurre aquí descrito, y que es una realidad, el resto de la comunidad universitaria no se imagina, ni de manera aproximada, lo que ocurre en promoción.**

**En general, en todas las universidades sucede esto: La comunidad académica piensa que el trabajo de promoción es de lo más relajado, que salen a pasear continuamente, que se dedican a platicar y a conocer gente etc.**

**Estamos ciertos que a más de uno que se le ocurra leer el presente caso se sorprenderá.**

**Como punto de referencia al siguiente capítulo, informamos que la situación actual del departamento de promoción es grave.**

Que este vacío de autoridad y liderazgo ha causado serios problemas, y que el pronóstico matricular al cierre de inscripciones de este año, es como lo llaman los médicos “ Pronóstico Reservado

#### **INCURSIÓN DE LA MAESTRA CARLA BERÁSTEGUI**

Poco a poco, y casi imperceptiblemente, el rector fue “ entrenando” a su nueva adjunta para que fuese la nueva Directora de Comunicación Universitaria, pero nadie da lo que no tiene, por ello dedicamos unas líneas a explicar lo ocurrido:

La nueva directora de comunicación, era la “ Directora de Finanzas” anterior, que en esta universidad es el equivalente a ser la cajera.

Sí, aunque parezca increíble: La persona que está en la caja cobrando, es la misma que “ toma las decisiones” financieras de la universidad.

Es la misma que por instrucciones del rector, pero sin ningún criterio, sabotea las cosas para que no se inscriban alumnos.

Para fundamentar lo anterior, contamos la siguiente anécdota:

Hace dos años, y después de graves esfuerzos, se logró abrir la carrera de Filosofía. Este tema daría para generar otra tesis completa.

Sin embargo, lo aprovechamos aquí y ahora como fundamento de la afirmación anterior.

Al primer alumno que llegó a inscribirse a esta carrera, se le llevó junto con sus padres a la caja, después de haber seguido el burocrático y largo proceso de admisión, desde que se interesa el prospecto hasta que se inscribe.

Estaba en turno la directora de finanzas y cuando se le dijo que llevábamos a un alumno para inscribirlo, comentó literalmente: (frente a l alumno y a sus padres)

“ ¡Qué! Si esa carrera ni siquiera se va a abrir, no tiene alumnos”

El entonces subdirector, que es a quien había tocado atender a ese alumno, subió muy molesto con el rector a preguntarle de qué se trataba, es decir, que unos luchaban por inscribir alumnos, y otros luchaban porque no se inscribieran.

El rector lo comprendió y mandó llamar a la directora de finanzas.

Le llamó la atención. La directora se resintió con el subdirector y hoy es con quien reporta el departamento.

Como es lógico, la relación entre el subdirector y la Maestra Carla, no es nada cordial. Esto daña no al subdirector, sino al departamento y a la institución en sí.

#### **FRACASO DE LA MAESTRA CARLA BERÁSTEGUI**

Nos encontramos así, ante una continua cadena de imprudencias y desaciertos. Nos parece que este último nuevo nombramiento hace referencia a la persona menos indicada de toda la universidad para ocupar el cargo de dirección en comunicación universitaria.

La siguiente afirmación, reviste un drama total, pero no por ello menos real:

**“ ES EL PROPIO RECTOR QUIEN HA CAVADO SU TUMBA, PORQUE NO TIENE EN QUIEN APOYARSE.**

**EL GENERÓ ESTA SITUACIÓN, PRIMERO, PORQUE SE HA RODEADO DE GENTE INCAPAZ Y MEDIOCRE, Y SEGUNDO, PORQUE SE HA ENCARGADO SISTEMÁTICAMENTE DE APLASTAR Y CALLAR A QUIENES NO SON INCAPACES NI MEDIOCRES, PARA QUE ENTONCES LO SEAN”**

Esta nueva directora, tiene bajo perfil para ocupar ese puesto, que es el mismo que pertenecía a la Dra. Angélica y del que ya hemos hecho referencia con anterioridad. A continuación describimos el perfil de la nueva directora:

- **Carácter amargo y cortante, que es un obstáculo imponente en alguien que tiene a su cargo la promoción y difusión de una institución.**
- **Baja inteligencia emocional.**
- **Es descortés y hostil con la gente en general.**
- **El más grave: No tiene idea de cómo dirigir, pero cree que sí sabe.**
- **Hace cuestionamientos absurdos acerca de las actividades que realizan los ejecutivos de promoción.**

Por ejemplo: Solía preguntar con alguna frecuencia ¿Qué hace tal ejecutivo de promoción que todo el tiempo está hablando por teléfono?

**El siguiente, es el desacierto más grande y grave de todos:**

**Son 5 miembros en promoción. Con graves dificultades, han podido sacar adelante los compromisos institucionales. Pues así, con todo, quitó a dos de ellos y los puso en “ Admisiones”.**

**No sirve de nada tener aparte un departamento de admisiones si no tienes antes a quien admitir.**

**Ha restringido los gastos del departamento de una manera increíble, argumentando lo que para algunos ya es una frase que se repite por los pasillos de la universidad:**

**“ NO PORQUE SE GASTA”**

**Quitó el presupuesto con el que se mandaban a hacer las bolsas grandes – una estrategia espectacular- reconocida así por todas las demás universidades, y mandó hacer bolsas chicas, corrientes y feas, que se rompen y arrugan y en las que no cabe ni de manera aproximada, la folletería y promocionales que sí cabían en la anterior bolsa.**

**- Ha negado sistemáticamente aumento de sueldo a los ejecutivos de promoción que están muy por debajo de los sueldos de los ejecutivos de las demás universidades.**

**Piensa que es mas importante “ Salir menos a promover”, porque así “ se gasta menos en gasolina y se gastan menos las camionetas de promoción”**

**En sus propias palabras: “ Antes, los de promoción salían menos, y teníamos menos problemas con los choferes”.**

**Es sorprendente como una persona puede tener una visión así de las cosas.**

#### **UNA NUEVA IDEA: LAS ASESORAS DE PROMOCIÓN Y LAS NUEVAS DIRECTRICES**

**Después de lo relatado, la rectoría asignó a dos personas como asesoras para el área de promoción de licenciaturas.**

**Estas asesoras empezaron a tomar una serie de medidas, las primeras de ellas fueron:**

1. Establecer un Comité de Posicionamiento.
2. Sesionar una vez por semana el Comité de Posicionamiento y el equipo de promoción.
3. Sacaron a algunos de los miembros del Comité de Posicionamiento, que originalmente pertenecían a él.  
Suponemos que la razón fue que esos miembros del equipo de promoción dieron sus puntos de vista acerca de los errores que se venían cometiendo en el área.
4. Sólo dejaron a la coordinadora y a los dos miembros de admisiones.
5. De los cinco miembros de promoción que había, sacaron a dos y los pasaron a admisiones y sólo dejaron a tres en promoción.  
La coordinadora siguió realizando funciones de la coordinación y de Ejecutiva de Promoción simultáneamente.
6. Se realizó un plan de medios:  
Anuncios de Publímetro, Página Zeus, Espectaculares.
7. Unificaron los procesos.
8. Quitaron los folletos específicos y mandaron hacer un folleto general que entregaron a promoción hace un mes.
9. Prensa: Promovieron descuentos en el Universal y en el Reforma ( (sobre inscripción y colegiaturas)

#### **FRACASO DE LAS NUEVAS ASESORAS**

Sabedores en el ambiente académico e intelectual que criticar sin proponer es considerado como estupidez, podemos señalar que hay fracaso en las asesoras por una razón muy simple: Porque al cierre del presente trabajo, encontrándonos en el mes de Abril, la universidad lleva tres inscritos, contra treinta del año pasado. Es decir, solamente va al diez por ciento de lo que iba el año pasado.

Hay una situación multifactorial por la que creemos que se han dado estos resultados y nos permitimos enunciarla:

1. Cuando se puso el departamento de promoción en sus manos, señalaron que “ nadie puede vender aquello de lo que no está convencido”.  
Aunque la afirmación es correcta, fue pronunciada sin conocimiento alguno de los miembros de promoción. En ningún momento les llamaron para pedirles sus puntos de vista, lo cual, nos parece un grave error, porque son precisamente los que están en “ la trinchera de la venta”.  
Se dejaron llevar por el prejuicio.

2. Esta afirmación, aunada a la mala actitud, sobre todo de una de ellas, generó molestia en el equipo, y por consecuencia, resistencia de entrada a todo lo que ellas dijeran.
3. Una de las asesoras, no tiene experiencia alguna de trabajo en preparatorias, pero prudentemente se fue quitando poco a poco, casi sin que nadie se diera cuenta, hasta que promoción tuvo una sola asesora.
4. Esa asesora, como ya lo señalamos a lo largo del cuerpo del trabajo, sabe y tiene la teoría, debido a que es mercadóloga, pero tiene muy escasa experiencia de trabajo con chicos de preparatoria, razón por la cual sus directrices son teóricas, pero no prácticas y no están dando resultados.
5. Aunque esta asesora tiene buena intención de ayudar, está acompañada de una gran cantidad de prejuicios, y ella misma tiene unas resistencias tremendas al cambio.
6. Ella sabe que peligra, y esto le hace tomar decisiones precipitadas y poco sensatas.
7. Da por supuesto o por hecho que el equipo de promoción sigue fielmente sus indicaciones, cuando esto no es así.
8. Pide resultados de cosas que son imposibles: Pone metas que no se pueden alcanzar con lo que genera más frustración y más resistencia en el equipo de promoción.
9. Su actitud es negativa. Es impositiva. Tiene miedos profundos y lamentablemente los transmite, por lo menos subcientemente.
10. Todo el tiempo se mantiene a la defensiva con el equipo de promoción, en lugar de buscar el diálogo y la negociación.

### **CAPÍTULO III: PROPUESTA DEL MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE COMUNICACIÓN INTERNA ( MAICPICI )**

**4.1 Cómo y porqué se justifica un manual de Comunicación Interna en la presente investigación**

**4.2 Las 5 “cs” de un plan de comunicación exitoso**

**4.3 Manual de políticas institucionales y de comunicación interna**

**Pensamos que el ser humano es complejo; y que como parte de la vida misma, siempre existirán los problemas de comunicación.**

En el caso expuesto, además de otros, vemos un problema de comunicación interna, y es por ello que nos damos a la tarea de proponer una alternativa concreta y congruente, para resolver dicho problema.

Hemos pensado en varias alternativas, incluso en plasmarlas todas, pero nos parece que haría demasiado extensa la investigación y correríamos el riesgo de perder camino y objetividad.

Pensamos entonces, en un manual, sencillo y práctico, para resolver los problemas internos de comunicación y que dicho sea de paso, coadyuve también a rescatar a la institución y a revertir el problema matricular por el que atraviesa.

## **COMO Y PORQUÉ SE JUSTIFICA UN MANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EL PRESENTE TRABAJO DE TESIS**

La falta de un manual de comunicación interna, desde nuestro punto de vista, ha sido un elemento que ha favorecido los desajustes que quedaron explicados en el caso.

Toda institución debe tener un manual, y luego, una memoria escrita, acerca de lo que sucede en eventos, situaciones, actividades, etc., para no generar dependencia de una o unas personas, sino que cuando las personas dejan de colaborar en la institución, lleguen otras y les resulte más fácil consultar lo que ya se ha hecho. Todo es perfectible, pero no es lo mismo empezar de cero, a ya tener un camino recorrido y mejorar lo que ya existe.

Pensamos también que el manual es clave para comprender la magnitud y el alcance que se genera en un departamento de promoción, y que las personas que lo van a dirigir o a trabajar en él, sepan bien a qué se están ateniendo.

La comunidad universitaria podrá estar más sensible a las situaciones por las que atraviesan sus compañeros de promoción, y esto les llevará seguramente a ser más comprensivos y a brindar más y mejor apoyo.

Aludimos entonces a algunos postulados teóricos para sustentarlo:

### **LAS 5 C'S DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN EXITOSO**

1. **Claro:** Que sea de fácil y rápido acceso y cuya lectura no de pie a interpretaciones subjetivas de la realidad.

2. **Contextual:** La información y normatividad plasmada en el presente manual, debe ser tomada en cuenta de acuerdo con las situaciones específicas por las que atraviese la organización en el momento de su lectura.
3. **Constructivo:** Este manual fue elaborado con objeto de mejorar el desarrollo del personal de la institución y de mandar luz a las sombras que cubren los graves problemas interpersonales de dirección y de comunicación dentro de la organización.
4. **Coherente:** Unidad entre el discurso y la práctica.
5. **Continuo:** Se hace necesaria una permanente revisión del manual propuesto por todos los miembros de la organización.

A continuación, hacemos una reflexión acerca de lo que han señalado algunos teóricos refiriéndose a la Comunicación Corporativa:

Para Paul Capriotti “ La comunicación corporativa es la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos” ( 1 )

Estos recursos, pueden o no ser debidamente aprovechados por las instituciones y precisamente la idea, es generar en ese manual el mayor aprovechamiento posible de los mencionados recursos.

Consideramos además muy importante para soportar el presente manual, hacer referencia y estudio a una creación de soportes comunicacionales.

Estos soportes pueden ser:

Para la comunicación interna:

Que los funcionarios y administrativos tengan un espacio libre, sin restricciones, para manifestar sus necesidades de comunicación. Que las fricciones internas entre los empleados disminuyan a partir de la integración de los mismos.

Reforzar los valores institucionales.

**MAPICI**

## MANUAL DE POLITICAS INSTITUCIONALES Y DE COMUNICACIÓN INTERNA

1. El Consejo Superior designará al rector, el cual no podrá permanecer en el cargo por un período mayor a tres años, a menos que:
2. Sus resultados sean contundentes, y en un referéndum interno la comunidad universitaria apruebe por mayoría su reelección.
3. Ningún rector podrá ocupar el cargo si sobrepasa los sesenta y cinco años de edad.
4. Para ocupar el cargo de rector, es indispensable poseer grado último de estudios y tenerlos en Alta Dirección de Empresa y/o mezcla de formación directiva con administración.
5. El rector será respetuoso de la misión, visión y valores que sustenta la universidad, pero en cualquier caso será laico y no tendrá nada que ver con la congregación.( para evitar compromisos internos)
6. Promoción y Admisiones reportarán con la dirección de Comunicación Universitaria y esta a su vez con la Vicerrectoría Administrativa. El rector no intervendrá en las decisiones que haya tomado el Vicerrector ni en la línea que haya mandado a la Dirección de Comunicación Universitaria.
7. Las religiosas no podrán ostentar ningún puesto directivo y/o administrativo donde intervenga la toma de decisiones, a menos que, comprobadamente tengan los estudios necesarios y hayan aprobado el período de prueba para permanecer en el cargo.
8. Las carreras tendrán contratado a un promotor de tiempo completo para dedicarse exclusivamente a las actividades de promoción por las mañanas y al seguimiento oportuno en tiempo y forma por las tardes.
9. El promotor por carrera, entrenará a su propio equipo de telemarketing ( la mayoría de los alumnos de la universidad no tienen perfil para hacer telemarketing.)
10. Se contratará personal eventual y por horas para hacer el telemarketing, pudiendo llegar hasta un máximo de cinco personas por carrera o facultad.

**11. Se contará con un mínimo de diez ejecutivos permanentes de promoción – todos con carrera terminada o maestría en el área correspondiente: Mercadotecnia y/o Comunicación y se cuidará que cubran el perfil del puesto.**

**12. Se retomará la política de “ ejecutivo por colegio” y se asignarán diez colegios por funcionario para que estén todo el tiempo atendidos mínimo cien colegios.**

**13. Se tendrá un despacho semanal con la directora del área y un nuevo subdirector que se va a contratar. ( Cada miembro de promoción despachará una vez por semana todos los asuntos)**

**14. La Dirección de Comunicación Universitaria tendrá obligatoriamente una junta semanal con todo el equipo de promoción.**

**15. El responsable directo de su matrícula es cada director de carrera o facultad.**

**16. Se contratará un despacho de diseño profesional y serio para manejar toda la imagen institucional.**

**17. Continuamente se estará revisando la folletería y publicidad. Se actualizará y renovará tan frecuentemente como sea necesario.**

**18. Se fijarán metas de inscritos globales y por carrera y se pedirán los correspondientes resultados.**

**19. Se contratará a un diseñador profesional y se cambiará toda la imagen del departamento de promoción: Pisos, techos, pintura, decoración, mobiliario y equipo.**

**20. Cada ejecutivo de promoción tendrá un privado con una computadora y una línea directa de teléfono.**

**21. En el caso de promoción, el personal no checará las entradas ni las salidas, debido a que la mayor parte del tiempo están entrando y saliendo, y son PERSONAL DE CONFIANZA.**

**22. Se elaborará un folleto general que se entregará a Todo Mundo en las ferias de universidades y folletos específicos por carrera que se entregarán a los interesados.**

**23. Se asignará una camioneta y un chofer de tiempo completo, exclusivamente para estar a disposición del departamento de promoción.**

**24. Se sensibilizará a toda la comunidad universitaria de que promoción es el área más importante y se explicará porqué es así. ( Se les hará ver que de esa área depende toda la universidad, incluyendo los sueldos y el trabajo de todos los demás funcionarios)**

**25. Se profesionalizará el área de recepción.**

**Se mandará a hacer un video institucional profesional y bien hecho, cubriendo la necesidad de venta de la universidad.**

**26. Se profesionalizará la bolsa de trabajo y la oficina de ex alumnos.**

#### **CAPÍTULO IV PROPUESTA**

**Pensamos que el ser humano es complejo; y que como parte de la vida misma, siempre existirán los problemas de comunicación.**

**En el caso expuesto, además de otros, vemos un problema de comunicación interna, y es por ello que nos damos a la tarea de proponer una alternativa concreta y congruente, para resolver dicho problema.**

**Hemos pensado en varias alternativas, incluso en plasmarlas todas, pero nos parece que haría demasiado extensa la investigación y correríamos el riesgo de perder camino y objetividad.**

**Pensamos entonces, en un manual, sencillo y práctico, para resolver los problemas internos de comunicación y que dicho sea de paso, coadyuve también a rescatar a la institución y a revertir el problema matricular por el que atraviesa.**

**CÓMO Y PORQUÉ SE JUSTIFICA UN MANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EL PRESENTE CASO:**

**MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Para efectos del presente manual, consideraremos las “5 Cs” de un plan de comunicación exitoso:

1. **Claro** : Que sea de fácil y rápido acceso y cuya lectura no de pie a interpretaciones subjetivas de la realidad.
2. **Contextual**: La información y normatividad plasmada en el presente manual, debe ser tomada en cuenta de acuerdo con las situaciones específicas por las que atraviese la organización en el momento de su lectura.
3. **Constructivo**: Este manual fue elaborado con objeto de mejorar el desarrollo del personal de la institución y de mandar luz a las sombras que cubren los graves problemas interpersonales de dirección y de comunicación dentro de la organización.
4. **Coherente**: Unidad entre el discurso y la práctica.
5. **Continuo**: Se hace necesaria una continua revisión del manual propuesto por todos los miembros de la organización.

A continuación, hacemos una reflexión acerca de lo que han señalado algunos teóricos de la comunicación, acerca de la comunicación corporativa:

Para Paul Capriotti, “ la comunicación corporativa es la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos” ( 1 )

Estos recursos, pueden o no ser debidamente aprovechados por las instituciones, y precisamente la idea, es generar en ese manual el mayor aprovechamiento posible de los mencionados recursos.

Consideramos además muy importante para soportar el manual, hacer referencia y estudio a una creación de soportes comunicacionales.

Estos soportes pueden ser:

Para la comunicación interna:

Que los funcionarios y administrativos tengan un espacio libre, sin restricciones, para manifestar sus necesidades de comunicación.

Que las fricciones internas entre los empleados disminuyan a partir de la integración de los mismos.

Reforzar los valores institucionales.

## **CONCLUSIONES**

**Se hace necesaria una nueva revaloración de la importancia de ejercer un liderazgo eficiente en las organizaciones.**

**Cuando la gerencia pierde la brújula, y se deja llevar por actitudes de aferramiento al poder, pone en grave peligro a la institución que dirige.**

**Prácticamente la mayoría de los problemas de las empresas e instituciones, tienen su raíz en fallos de la comunicación.**

**Los directivos deben tener un entrenamiento constante para, a su vez, entrenar a sus equipos para facilitar los cambios.**

**La única manera de poder hacer responsable a un equipo de promoción y/o relaciones públicas, es incluyéndolos en la toma de decisiones.**

**Es gravemente injusto pedir resultados a los equipos de promoción cuando estos no fueron escuchados ni participaron en la toma de decisiones.**

**Las instituciones deben ser sometidas continuamente a autoanálisis: Qué se hace bien, qué se hace mal y en qué se puede y debe mejorar. Una especie de “ examen de conciencia” pero a nivel institucional. ( Desde luego que el examen tiene que ser individual para que después pueda permear a toda la institución o empresa)**

**El modelo de comunicación que se propone para alcanzar los objetivos semanales, es el despacho semanal.**

**Las decisiones en una organización, nunca deben ser tomadas unilateralmente. Siempre serán colegiadas y para ello, todas las áreas tendrán sus consejos. ( Por lo menos tres personas que intervengan en las decisiones)**

**La rectoría y las direcciones de carrera, no podrán permanecer en el cargo por más de tres años, a menos que la comunidad universitaria decida por unanimidad la reelección o que sus resultados sean contundentes.**

**Se debe adecuar – sin que pierda su esencia- la Misión, Visión y Valores de las instituciones a la realidad de los signos de los tiempos, del país, de la situación económica, poblacional, social y política, tomando en consideración el entorno.**

**Se debe trabajar arduamente en generar congruencia institucional, y para ello, el consejo debe reunirse periódicamente: Un hilo conductor permanente entre lo que se piensa, se dice y se hace.**

**Las teorías y corrientes de comunicación, sirven de muy poco si no se conoce la realidad práctica de la que estemos hablando.**

**La gerencia debe permanecer poco en la oficina y mucho en el Campus.**

**La gerencia no debe invadir la toma de decisiones y/o funciones del resto de los mandos directivos.**

## **BIBLIOGRAFÍA**

- 1. Aspectos de la promoción de ventas; Buenos Aires: Codex, Centro regional de ayuda técnica; Agencia para el desarrollo internacional; 1971.**
- 2. ASPECTOS RELEVANTES DEL SERVICIO AL CLIENTE Y SU IMPACTO EN LA COMERCIALIZACIÓN; Almagro Cobo Mónica.**
- 3. LAS COMUNICACIONES DE MARKETING; Publicidad, Promoción, Merchandising, Relaciones Públicas, Difusión Periodística.**
- 4. CUANDO LA PUBLICIDAD SÍ FUNCIONA: Nuevas pruebas de que comunicar dispara las ventas; Jones John Philip, Bogotá: Norma 1997.**
- 5. CULTURA DE LA CALIDAD DE SERVICIO; Mülher de la Lama Enrique, Trillas, 1999.**
- 6. DISTRIBUCIÓN, PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN: Los elementos fundamentales para llegar al consumidor; Martín Antoranz Pablo; Ciss Praxis; 1999.**
- 7. ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN; Gerard J Tellis; Madrid, Pearson Addison Wesley**
- 8. LA FUNDAMENTACIÓN PEDAGÓGICA DE UNA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA PARA EL DESARROLLO DE LA PROMOCIÓN DE LA ESCUELA DE PEDAGOGÍA DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE LA ZONA METROPOLITANA  
Magaña Almanza José Angel  
México, Universidad Panamericana. Fac Pedagogía, 1996.**
- 9. MERCADOLÓGÍA DE LA PROMOCIÓN; Llamas Darán José María, México, Trillas, 2001.**
- 10. LA ORGANIZACIÓN QUE ACTÚA EN FUNCIÓN DEL MERCADO: Cómo entender, atraer y mantener a los clientes valiosos.  
Day George; Bogotá, Norma, 2000.**

- 11. PROMOCIÓN: Conceptos y Estrategias; Burnett; John, Santa Fé de Bogotá, Mc Graw Hill, 1997.**
- 12. PROMOCIÓN DE VENTAS: Estrategias Mercadológicas de corto plazo; De La Garza Mario, México, Campaña Ed. Continental  
  
2001, 1era Edición.**
- 13. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN; Perspectiva de la comunicación de marketing integral.  
George Belch y Michael A Belch, traducción de Jorge Luis Blanco y Correa Magallanes.**
- 14. TÉCNICAS BÁSICAS DE VENTAS; Ernest John W. Arthur. México, Mc Graw Hill, 1978.**
- 15. VENDA LO INVISIBLE: La mercadotecnia de los servicios intangibles.  
Beckwith, Harry, México, Prentice Hall; Hispanoamerica, 1998.**
- 16. EL VENDEDOR CREATIVO: Ernest John W.; México, Mc. Graw Hill, 1973.**