

UNIVERSIDAD PANAMERICANA



Escuela de Comunicación

La importancia de la industria de las Relaciones Públicas y la Comunicación dentro de la Universidad Autónoma de Monclova

C A S O

Para obtener el título de Maestro en Comunicación Institucional
que presenta **MARIANA MONTOYA GÓMEZ**

Dirigido por **Adriana Ceballos Orpinel**

México D.F.

Mayo 2009

En el año 2003 el Departamento de Admisiones de la Universidad Autónoma de Monclova se enfrentó a un fallo en su mecanismo de comunicación interna vinculado a relaciones públicas debido a que decidió cambiar las políticas de ingreso para nivel licenciatura. Dichos cambios de forma inesperada causaron molestias, descontento, confusión entre los empleados del área y los alumnos que estaban interesados en cursar alguna licenciatura así como en algunos medios de comunicación que dieron a conocer públicamente la situación.

El problema fue cuando Gabriela Martínez presentó su examen de admisión a la Universidad Autónoma de Monclova pues a unos cuantos días de haberle entregado a la alumna una carta en donde se le mencionaba que estaba admitida entró en vigencia una nueva reglamentación en cuanto a los procesos de admisión por lo que de último momento se le informó que debido a los cambios recientemente establecidos y al no cumplir con ellos, la universidad se veía en la necesidad de revocar su admisión.

Antecedentes

La Universidad Autónoma de Monclova fue fundada en el año 1943 en Coahuila. En un inicio buscaba formar profesionistas que impulsaran la economía del país mediante la formación de líderes competitivos en el ámbito profesional comprometidos con el desarrollo político y social de su comunidad pero eso no era suficiente ya que las exigencias de un mundo globalizado orillaron a que este sistema ya consolidado buscara una proyección internacional de sus egresados lo que conllevó a que sus campus decidieran cambiar de manera rotunda las reglamentaciones de los procesos de admisión para buscar a los “mejores talentos”, es decir, alumnos con alto nivel académico y con algún reconocimiento en las áreas culturales o deportivas.

Por lo anterior, la Universidad Autónoma de Monclova se visualizó como una institución educativa líder por la calidad de sus programas y servicios, promotora del desarrollo sustentable que preparaba a personas con una formación integral y que a su vez fueran capaces de ser agentes de cambio en la transformación del país.

De esa forma, la Dirección de Servicios Escolares buscó cuidar la calidad académica para cumplir con el perfil de los alumnos que ingresaban a este sistema. A partir del año 2003 se empezó a ofrecer un sistema más personalizado que buscó incidir en la decisión de inscripción únicamente para alumnos con un **alto nivel académico** sin imaginar que la carencia de una planeación oportuna y un correcto manejo tanto de comunicación interna como de relaciones públicas al interior y al exterior desencadenó un problema que al poco tiempo afectó la imagen de la institución.

Caso

Cambio de políticas

En la Universidad Autónoma de Monclova una de las actividades más constantes a las que se ha enfrentado tanto el Departamento de Promoción como el Centro de Atención a Alumnos de Nuevo Ingreso ha sido al cambio continuo de políticas en los procesos de admisión ya que no se había establecido un manual que diera continuidad y que esclareciera cada uno de los procesos de admisión para preparatoria, profesional o posgrado, lo que no sólo ha causado molestias, confusión e incertidumbre en el personal sino que esa desinformación provocó que se reflejara ante los posibles candidatos y los padres de familia una mala organización y afectación en la imagen del instituto.

Lo anterior se reflejó en mayo de 2003 cuando Gabriela Martínez presentó un examen de admisión para ingresar a nivel licenciatura en el Campus Ciudad de México. El promedio que la alumna tenía era de 7.6 y el puntaje de su examen de admisión fue de 1380 por lo que se le otorgó una carta de admisión en donde se le daba la bienvenida a la universidad así como su número de matrícula.

A los pocos días, la alumna solicitó su transferencia al Campus San Luis Potosí. A su llegada le informaron que no podía ser admitida puesto que habían entrado en vigor una nueva serie de reglamentaciones (esto días después de que la alumna presentó su examen). Anteriormente las políticas de admisión habían establecido que los alumnos con un promedio superior a 7.5 y al menos 1200 puntos en su examen de admisión serían admitidos, sin embargo, las nuevas políticas para ingresar a los programas de profesional y preparatoria indicaban que se debía obtener al menos 1,180 puntos y un promedio mínimo de ocho en las calificaciones de las materias correspondientes al ciclo que se estaba cursando en ese momento.

Como casos de excepción se podía admitir a candidatos que tuvieran un promedio menor a ocho siempre y cuando el puntaje mínimo en la prueba de aptitud académica fuera de 1,280 puntos.

La carencia de comunicación entre departamentos

Una vez que el Sr. Martínez, padre de Gabriela, se enteró de las nuevas políticas que había puesto en vigor la Universidad Autónoma de Monclova decidió solicitar una entrevista con alguna de las orientadoras académicas del Centro de Atención a Nuevos Ingresos para que le explicaran las nuevas políticas y la contradicción de haber admitido a la alumna en un inicio y posteriormente haberla rechazado.

Se le explicó que pese a no tener el promedio requerido pero si un excelente puntaje en la prueba de admisión Gabriela estaba admitida, razón por la cuál se le había otorgado una matrícula.

Por lo anterior, el Sr. Martínez al intentar hacer el pago de inscripción se encontró de nueva cuenta con que su hija no estaba admitida al sistema por no cumplir con los requisitos de admisión y que por consiguiente no podían autorizarle el pago por lo que fue dirigido con el Coordinador de Admisiones quien le explicó que no podía ser admitida una alumna de promedio inferior a ocho.

Después de dicha respuesta el papá de Gabriela regresó al Centro de Atención a Nuevos Ingresos para exigir una explicación clara y sin contradicciones por lo que la coordinadora se disculpó y le dijo que hubo un error en la información que ella le había brindado ya que las personas que trabajaban en él no conocían las nuevas políticas.

Por su parte el Ing. Ernesto Trejo, Director de Servicios Escolares, al enterarse de la situación que se estaba presentando le explicó al señor que las políticas de admisión de la universidad impedían la admisión de alumnos con promedios inferiores a ocho mientras que el Sr. Martínez argumentó que cuando Gabriela había presentado su examen de admisión en ningún momento se especificó lo del promedio y que tampoco había entrado en vigor dicha reglamentación. Por tal motivo, exigía que su hija fuera admitida ya que contaba con una carta por parte de la universidad en la que no sólo se le admitía sino que también se le otorgaba una matrícula.

La resolución por parte de la Dirección de Servicios Escolares

Después del encuentro entre el Ing. Ernesto Trejo y el padre de la alumna, de manera extraordinaria se reunieron las principales autoridades de admisión para buscar una solución al estatus de admisión de Gabriela.

Por un lado, se argumentó que el reglamento claramente indicaba que para que un alumno fuera admitido se requería de un promedio mínimo de ocho por lo que había que apegarse a los procedimientos puesto que si desde un inicio se hacían excepciones más tarde se tendría que admitir a alumnos de bajo promedio. Por otro lado se mencionó que eso estaba establecido en las nuevas reglamentaciones, sin embargo, cuando Gabriela presentó el examen los procedimientos y políticas eran distintos razón por la cual se tenía que respetar el resultado otorgado porque se había entregado una carta de admisión.

Después de varias reuniones la resolución por parte de los actores fue la siguiente: Aplicar el nuevo procedimiento de admisión y que Gabriela presentara de nueva cuenta el examen de admisión sin costo pero solicitándole un mayor puntaje para poder ser admitida. (Anexo I. Análisis FODA)

El resultado final

Una vez que a Gabriela se le informó de la decisión tomada por parte de los directivos de la Universidad Autónoma de Monclova decidió no presentar de nueva cuenta el examen de admisión.

La situación la dio a conocer a sus compañeros interesados en ingresar a dicha universidad, informaron a la Secretaría de Educación Pública sobre las incongruencias y a los medios de comunicación enviaron una copia de la carta de admisión donde les solicitaban hacer del dominio público las deficiencias de la institución en sus procesos.

Solución

La carencia de comunicación entre áreas y los constantes cambios de políticas causaron molestias entre el personal y a su vez confusión pues el estar cambiando de manera continua las señales provoca desinformación y desconocimiento de lo que es, ya no es y lo que debería de ser por lo que se sugiere a los directivos que cuando vayan a tomar una decisión lo primero que deben de hacer es analizar el contexto para poder plantear diferentes alternativas o soluciones que beneficien a ambas partes.

Las principales problemáticas a las que se enfrentó la Universidad Autónoma de Monclova son:

1. Incorrecta toma de decisiones: Se sugiere en primera instancia que antes de tomar la decisión se considere el problema y se llegue a una conclusión válida después de haber examinado todas las alternativas y así garantizar que la elección ha sido la más adecuada. Asimismo, se propone respetar la carta de admisión y hacer que la alumna firme una carta compromiso para subir su promedio durante el primer semestre, en caso de no hacerlo se le dará de baja definitiva.

Posteriormente se recomienda que al finalizar el semestre se haga una revisión de las políticas de admisión y en caso de que estas se cambien se pueda crear una campaña para inducir a los clientes internos como externos al nuevo sistema mediante sesiones informativas de manera semanal (para los internos) y mensual (para los externos).

2. Carencia de redes de comunicación interna: Es importante establecer una adecuada red de comunicación interna en donde se elabore un manual que determine los procedimientos de admisión para tener información clara y oportuna incluyendo requisitos y documentación para admisión a preparatoria, profesional y posgrados, cuotas para ingreso, proceso de revalidaciones, programas de becas, casos de excepción y tipos de apoyo financiero.

Una vez que se tenga terminado el Director de Servicios Escolares deberá compartirlo con las áreas involucradas para hacer una revisión en conjunto y aclarar dudas.

Una vez creado y revisado el manual se recomienda contar con un portal electrónico para los empleados en donde tengan la información completa de primera mano y en donde puedan consultar el estatus desde que el prospecto agenda el examen hasta el momento en que se inscribe para evitar que en un área le digan una cosa y en otra le digan lo contrario. Si se centraliza la información el trabajo de los empleados se simplifica y se optimiza la estancia de los prospectos en las instalaciones de la universidad.

En caso de que por cuestiones ajenas al Director de Servicios Escolares se presentara de último momento un cambio en la información, éste deberá generar una reunión el mismo día que se dio a conocer para informarlo a sus coordinadores y estos a su vez a los orientadores para evitar rumores y desinformación utilizando un modelo de comunicación vertical ascendente.

El Director de Servicios Escolares debe lograr una comunicación eficiente mediante el empleo de canales formales de comunicación tales como tableros de avisos, correos electrónicos así como el establecimiento de juntas semanales con los coordinadores de las áreas involucradas en el proceso de admisión para establecer un puente donde el emisor tenga detectado el objeto, el lenguaje y el contenido correcto conociendo previamente quién es el receptor y previendo cuál será su feedback.

Lo anterior se puede basar en la identificación de los puntos de partida reconocidos, el establecimiento de estándares de calidad en la proyección y una coordinación para integrar toda la comunicación que se proyecta. Si se comparte la información no sólo crea confianza sino que ayuda a los colaboradores a entender el negocio, establecer posibilidades de autocontrol y ver los errores como oportunidades.

3. Inadecuado manejo de relaciones públicas: Se sugiere que la Universidad Autónoma de Monclova forme un Departamento de Relaciones Públicas que tenga la capacidad de lograr que la imagen de la universidad sea positiva y se acreciente como tal, a fin de que

influya en los diversos públicos para que sus actividades hacia la organización sean favorables a ella ayudando así a que ésta alcance sus objetivos.

La importancia de su creación radica en que se entiende como relaciones públicas a la disciplina encargada de gestionar la comunicación entre una organización y sus públicos clave para poder construir y mantener una imagen positiva gracias a la comunicación bidireccional que logra con sus diferentes públicos y a su vez tiene la capacidad de escuchar y atender sus necesidades para usarlas como una potente ventaja competitiva al momento de pretender el posicionamiento de la organización y que tenga la capacidad de atender cualquier elemento de contingencia que se presente durante su ejecución. De esta forma es que se logrará resaltar por medio de un plan de relaciones públicas las ventajas de estudiar en la Universidad Autónoma de Monclova y así lograr el posicionamiento de la universidad frente a la competencia y a mejorar la comunicación interna de la misma.

El objetivo general del plan de relaciones públicas es mantener permanentemente informados a los clientes relacionados a los programas, procedimientos de admisión y promoción de la Universidad Autónoma de Monclova.

El objetivo específico será resaltar la calidad de los servicios que la universidad ofrece para proyectar de la empresa una imagen positiva y confiable a todos aquellos que deseen utilizar sus servicios y a quienes ya los utilizan, es decir, prospectos, admitidos y alumnos de nuevo ingreso.

La meta será aumentar el número de ingresos a la universidad en su cuarta parte y ampliar la participación en el mercado en un 20%, tomando en cuenta que sea un plan a 12 meses, enfocado a nivel interno (empleados) y a nivel externo (padres de familia y prospectos). Por tal motivo se implementará en dos etapas con la finalidad de tener definidas acciones para salvaguardar y posicionar a la universidad.

Primer Etapa: Relaciones Públicas y Comunicación al Interior de la Universidad

Plan de acción

- ✚ Responsabilizar a cada persona por sus resultados.
- ✚ Proveer entrenamiento para lograr el desarrollo tanto personal como laboral de los colaboradores.
- ✚ Crear equipos autodirigidos que propongan mejoras en el área y en sus procesos.
- ✚ Implementar cambios para buscar las mejoras en la calidad de los procesos y reducir la resistencia a ellos, por ejemplo, dando información, explicando la necesidad que tiene el cambio, definir claramente los objetivos así como explicar los efectos y alcances que dichas transformaciones pueden llegar a tener en su aplicación.
- ✚ Coordinar acciones: Tiempos de cumplimiento, condiciones de satisfacción, eliminar la obviedad, ofrecer ayuda cuando se requiera y asegurar la competencia sana entre los orientadores mediante reconocimientos a su eficiencia.
- ✚ Negociación entre áreas: Tratar de ser empáticos así como identificar los comportamientos de competencia para abrir posibilidades a la colaboración dentro del área (generar intereses, desarrollar alternativas, niveles de apertura a nuevas propuestas y construir una negociación ganar-ganar de las áreas) lo que nos llevará a beneficiar ambas partes y satisfacer tanto necesidades como diferencias.

Para lograr lo anterior se recomienda apoyarse en las siguientes herramientas:

- ✚ Informar a través de boletines físicos y electrónicos sobre las principales actividades realizadas en cada trimestre finalizado así como las proyecciones para el que está por iniciar creando canales formales de comunicación.
- ✚ Generar alternativas: Lluvia de ideas positivas y negativas, sorteo de acuerdo a intereses, evaluación según criterios objetivos y tratar planes de contingencias como opciones.
- ✚ Planeación, control y supervisión de las actividades: Analizar herramientas de planeación viables para poder implantar una estrategia adecuada que pueda servir para mejorar las competencias en el seguimiento y generación de conocimiento que

pueda permitir la identificación de oportunidades que se tienen al compartir la información con el equipo para fortalecer un resultado óptimo en el trabajo ya que en muchas ocasiones no se comparte información o se ocultan procesos que pueden facilitar las acciones a tomar tanto por el Centro de Atención a Nuevos Ingresos como por el Departamento de Servicios Escolares.

- ✚ Construcción e implementación de un programa de integración institucional que busque una relación armónica entre el personal.
- ✚ Capacitación del personal: Aquellos que tienen relación con el público en general.

Segunda Etapa: Relaciones Públicas y Comunicación al exterior de la Universidad

Plan de acción

- ✚ Posicionar a la Universidad Autónoma de Monclova como líder en la calidad de los programas que ofrece dando seguimiento a la visión de la universidad.
- ✚ Diversificar las audiencias a las que se enfocarán los esfuerzos de relaciones públicas.
- ✚ Incrementar el posicionamiento de los académicos del campus como especialistas en los medios de comunicación mediante la difusión de las actividades de los investigadores dando prioridad a los líderes académicos enfocándose a los temas estratégicos planteados por la Dirección General.
- ✚ Fortalecer las relaciones con los medios de comunicación.
- ✚ Crear un plan de contingencia en el que se evite el desprestigio de la Universidad Autónoma de Monclova a causa de situaciones extraordinarias.
- ✚ Realizar sesiones informativas de forma mensual para dar a conocer misión, visión y programas académicos de la universidad así como el proceso y los requisitos de admisión.
- ✚ Generar visitas guiadas semanales por las instalaciones de la universidad y generar una tarde de café con los directores de carrera para que los prospectos tengan la confianza de cuestionar a los mismos sobre sus inquietudes.
- ✚ Realizar talleres de simulación profesional sobre las carreras más demandadas para que conozcan sus prácticas principales.

- ✚ Acercarse a las escuelas con la finalidad de generar una vinculación con la universidad, brindando capacitaciones a los profesores y a los padres de familia dentro de las instalaciones de la Universidad Autónoma de Monclova.
- ✚ Generar talleres en verano para niños de todos los niveles en las áreas de ingeniería, humanidades, salud y negocios.

Al implementar las estrategias de comunicación interna y de relaciones públicas anteriormente propuestas se generará una armonía tanto interna como externa en las acciones de la empresa que permitirá instaurar los cauces adecuados para que la información fluya de manera que las acciones de la organización sean coherentes y acordes con los objetivos estratégicos de ella.

Conclusiones

La imagen corporativa que transmite una institución educativa es fundamental para generar credibilidad y confianza con cada uno de sus públicos objetivos porque permite crear y afianzar una imagen coherente en todos los mensajes que se emiten principalmente relacionados con logros académicos, reconocimientos institucionales, programas y alianzas estratégicas que contribuyan a brindar una calidad en la enseñanza educativa.

Sin embargo, ninguna organización está exenta de una situación imprevista que ponga en riesgo su reputación de manera que para las instituciones educativas es fundamental adoptar medidas preventivas con la finalidad de que todo el personal que labora al interior de la organización conozca los procedimientos de control de crisis para actuar de forma correcta y evitar que la situación alcance un efecto mayor que sea irrevocable.

Queda claro que tener una mala imagen hoy no es, en realidad, distinto del tener mala fama de ayer. La multitud de información y la velocidad de movimiento exigen, en cualquier tema que se trate, una capacidad de gestión y de toma de decisiones, lo cual justifica el origen de los expertos en comunicación.

Un nuevo reto se plantea hoy en día para el manejo y anticipación de situaciones críticas: la creciente presencia de medios masivos de comunicación distintos a los tradicionales lleva a la necesidad de estar cada vez más preparados en el manejo de la comunicación para controlar, mitigar o eliminar factores que generen presión en situaciones críticas.

Anexo I: Análisis FODA

<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Los alumnos que ingresan a la Universidad Autónoma de Monclova cuentan con un alto nivel académico lo que permite la proyección internacional tanto de los alumnos como de la institución. 2.- Los orientadores del Centro de Atención a Nuevos Ingresos ofrecen un sistema de atención personalizada a los prospectos, lo que permite incidir en la decisión de inscripción de futuros alumnos. 3.- El contar con un adecuado clima organizacional permite que los empleados tengan sentido de pertenencia hacia la institución. 4.- Los empleados tanto de Escolares como del Centro de Atención tienen alta experiencia en el sector educativo. 	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- La Universidad Autónoma de Monclova se visualiza como una institución educativa líder por la calidad de sus programas y servicios. 2.- La creación de un plan de relaciones públicas permitirá resaltar la calidad de los servicios que la universidad ofrece para proyectar de la empresa una imagen positiva y confiable. 3.- El fortalecimiento de la relación de la Universidad con los Medios de Comunicación apoyará el posicionamiento de la universidad frente a la competencia. 4.- El contar con un departamento de Relaciones Públicas es fundamental para generar credibilidad y confianza con cada uno de sus públicos objetivos, porque permite crear y afianzar una imagen coherente en todos los mensajes que se emiten.
<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Comunicación interna deficiente entre áreas (Centro de Atención a Alumnos de Nuevo Ingreso y Dirección de Servicios Escolares). 2.- Los constantes cambios de políticas causan confusión, desinformación y desconocimiento de lo que es, ya no es y lo que debería de ser con respecto a las políticas de admisión. 3.- Carencia de información por parte de los empleados al no contar con manuales de procedimientos establecidos. 4.- Falta de capacitación constante del personal del Centro de Atención a Alumnos de Nuevo Ingreso. 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Debido a los constantes cambios de información la universidad presentaría una tendencia negativa en las inscripciones de nuevo ingreso tanto de preparatoria como de profesional. 2.- El tener una nota negativa en algún medio de comunicación afecta la imagen de la universidad. 3.- La Secretaría de Educación Pública puede retirar el reconocimiento de validez oficial a la Universidad Autónoma de Monclova.

Bibliografía:

Martínez de Velasco, A., Nosnik, A., “Comunicación organizacional práctica”, (México, Trillas 1999), Págs., 15-60.

Black, Sam “Abc de las Relaciones Publicas: todos los secretos y fundamentos de las relaciones publicas con ejemplos reales” (Editorial Gestión 2000, España, 1999)

Sotelo Enriquez, C., “Introducción a la comunicación institucional”, (Barcelona, Editorial Ariel 2001), Págs., 190-199.

Seitel, Fraser “Teoría y práctica de las Relaciones Públicas” (Editorial Prentice Hall, España, 2002)

Goldhaber, G. M., “Comunicación organizacional”, (México, Diana 1999), Págs., 23, 31, 32, 116-120, 126-130, 144.

Ríos, Jorge “Relaciones Públicas: Su administración en las organizaciones” (Editorial Trillas, México, 1995)

Canilli, Claudia “Curso de Relaciones Públicas: Objetivos, instrumentos y técnicas” (Editorial de Vecchi, Barcelona, 1993)

Mercado, Salvador “Relaciones Públicas” (Editorial Pac, México, 1995)

Simon, Raymond “Relaciones Públicas: Teoría y práctica” (Editorial Limusa, México, 1992)

Montoya, Mariana, “Fuente propia” (México, Universidad Autónoma de Monclova, 2003)

Fuentes:

<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040921170149.html>

<http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>

<http://www.rrppnet.com.ar/comunicacion%20interna.htm>