

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA ESTRUCTURAL PARA LA
GESTIÓN DE COMUNICACIÓN EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN
SUPERIOR. CASO: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN.**

AUTORAS: Dra. Yolanda López Lara. yolandalopezlara_uanl@hotmail.com
M.C. Norma Leticia Serna Saucedo. normaleticiaserna@hotmail.com

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

PALABRAS CLAVE: AMIC 2011 YOLANDA_LOPEZ_NORMA_SERNA

IMPLEMENTATION AND DESIGN OF STRUCTURAL SYSTEMS IN SUPERIOR EDUCATION INSTITUTIONS' COMMUNICATION MANAGEMENT CASE: UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN

AUTHORS: Ph. D, Yolanda López Lara and Lic. Norma Leticia Serna Saucedo.
INSTITUTION: Universidad Autónoma de Nuevo León

At its 77 years of service, the UANL considered necessary the creation of a department specialized in the management for communication processes and public relations. With the objective of responding to this item, a study was developed with an approach from the Theory of Systems' perspective, whose **General Objective** is: To know the structural necessities to manage the communication and institutional public relations.

The **specific objectives** to consider are:

- 📌 To determine the importance of the diagnostic for consider any structural damage.
- 📌 Establish which elements determine a dependency, authority and responsibility relation between hierarchic levels.

The **premise of the investigation** determines: The integration insufficiency of any organizational structure hinders the processes and flows of communications in the UANL.

The **analysis categories** were designed to be done in two specific moments: the **first phase** aimed at the realization of the diagnosis of the subject's situation; and the **second phase** denominated: Design and implementation of the organizational structure for institutional communication management.

The **methodological design** of the investigation presents, in its initial phase, an exploratory approach that allowed getting closer to the study subject, which later becomes a descriptive approach, because it tries to specify the important properties of the studied phenomena. The development of the investigation ventures on the **Intrinsic modality of the Case Study**. The **data picking tools' selection** for the data gathering consisted of the institutional document's revision, structured interviews, participative observation

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA ESTRUCTURAL PARA LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

CASO: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

AUTORAS: Dra. Yolanda López Lara y M.C. Norma Leticia Serna Saucedo.

INSTITUCIÓN: Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL).

A sus 77 años de servicio, la UANL consideró necesario la creación de un órgano especializado que gestione los procesos de comunicación y relaciones públicas con el objeto de responder a este rubro, se desarrollo un estudio con un enfoque desde la perspectiva de la Teoría de Sistemas, cuyo **Objetivo General** es: Conocer las necesidades estructurales para gestionar la comunicación y relaciones públicas institucionales. Los **Objetivos Específicos** a considerar son:

- Determinar la importancia del diagnóstico para considerar el diseño estructural.
- Establecer qué elementos determinan la relación de dependencia, autoridad y responsabilidad entre los niveles jerárquicos.

La **premisa de la investigación** describe: La insuficiente integración de una estructura organizacional obstaculiza los procesos y flujos de comunicación de la UANL hacia un cambio sustentable. Las **categorías de análisis** se diseñaron para realizarse en dos momentos: en la **1ra. Fase** orientada a la realización del diagnóstico de la situación del objeto de estudio y la **2da. Fase**, denominada: Diseño e implementación de la estructura organizacional para la gestión de comunicación institucional.

El **diseño metodológico** de la investigación presenta en su fase inicial un alcance exploratorio, que permitió acercarse al objeto de estudio en primera instancia, posteriormente se convierte en **descriptiva**, porque busca especificar las propiedades importantes de los fenómenos estudiados. El desarrollo de la investigación incursiona en el Estudio de Caso en su modalidad Intrínseca.

La selección de los instrumentos de recolección de datos fue la revisión de documentos institucionales y páginas web, entrevistas estructuradas, y observación participativa.

INTRODUCCIÓN.

A nivel global, la corriente del cambio se hace presente en todos los sectores sociales, presentándose como innovaciones vanguardistas en los diferentes ámbitos y entre ellos, el de la educación no podría quedar fuera de ésta transición.

La Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), se encuentra inmersa en un proceso de cambio, en el cual establece como acción prioritaria, el diseño e implementación del nuevo modelo educativo, en cuyos lineamientos se privilegia “la equidad y la formación integral de los estudiantes, sustentándolo en un currículo flexible, que propicie la movilidad, la innovación y la incorporación de la dimensión internacional” (Visión 2012-UANL), en cada uno de los niveles educativos: Nivel Medio Superior, Licenciatura y Postgrado.

Acorde al Plan de Desarrollo Institucional, la UANL aglutina 15 programas en áreas estratégicas, y uno de ellos es **fortalecer el Sistema de Información y Comunicación Universitario** con el propósito de responder en esta área a las necesidades del contexto social e internacional.

Para cumplir con el fortalecimiento de este rubro se hizo necesario **realizar un diagnóstico** que mostrara la situación en que se encuentran las áreas administrativas que gestionan los procesos de Comunicación y/o Relaciones Públicas. A continuación se presenta el desarrollo del estudio.

1.- PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.

Las autoridades de la UANL conscientes de que la comunicación es un proceso estratégico en la toma de decisiones y una herramienta valiosa para difundir, compartir los cambios y las innovaciones que se están gestando al interior de la misma conforme a los lineamientos estipulados en el Plan de Desarrollo Institucional y la Visión 2012-UANL, necesitan conocer el estatus que conservan las áreas administrativas que gestionan las funciones de Relaciones Públicas y los procesos de Comunicación Institucional en cada una de las 26 facultades; si en

éstas existen canales formales de comunicación que faciliten y perneen la información hacia los públicos de los diferentes contextos .

1.2 OBJETIVO GENERAL:

- ▣ Conocer las necesidades del sistema estructural que limitan la gestión de los procesos formales de Comunicación y Relaciones Públicas Institucionales como instrumentos dirigidos al cambio sustentable.

1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ▣ Determinar la importancia del diagnóstico para considerar el diseño estructural de la Dirección General de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas de la UANL
- ▣ Conocer las áreas que gestionan los procesos de Comunicación y las Relaciones Públicas, así como los canales de comunicación formal que la estructura organizacional de las Facultades brindan a sus públicos

1.3 PREGUNTAS DE LA INVERSTIGACIÓN.

- ▣ ¿Qué determina el diagnóstico para considerar el diseño del sistema estructural para la gestión de la Dirección General de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas?
- ▣ ¿Cuál es el estado situacional en que se encuentran las áreas administrativas que gestionan las funciones de Comunicación y Relaciones Públicas en las dependencias universitarias?

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

La realización del estudio aportará datos que no se conocen, los hallazgos que se obtengan del diagnóstico, favorecerán ampliamente en la toma de decisiones respecto a al diseño de la estructura organizacional que contenga las áreas de gestión de Relaciones Públicas y Comunicación, así como alcanzar el objetivo de informar y comunicar objetivamente a los diferentes públicos conforme a los lineamientos del Plan de Desarrollo Institucional y la Visión 2012-UANL

1.5 CRITERIOS QUE EVALÚAN LA INVESTIGACIÓN:

1.5.1 CRITERIO DE IMPLICACIONES PRÁCTICAS.

- Los hallazgos que se obtengan del estudio, aportarán datos prácticos que harán evidente las áreas de oportunidad donde se deba realizar un rediseño de la estructura organizacional con la amplitud y profundidad que requiera cada una de las facultades, y posteriormente las preparatorias y planteles de diversa función de la Universidad Autónoma de Nuevo León, facilitando la articulación de los flujos formales de comunicación en toda la Universidad en el contexto de sus públicos internos y externos. En las modalidades tradicional y electrónica.

1.5.2 CRITERIO DE RELEVANCIA SOCIAL.

- La aplicación de estrategias de rediseño organizacional en las facultades de la UANL, tienen un carácter de relevancia social porque a mayor cantidad de canales formales de comunicación, mayor serán los flujos de información y datos que se articulen en los diferentes contextos sociales e internacionales, bajo una dirección de programas sinérgicos que favorezcan ampliamente los lineamientos del Plan de Desarrollo Institucional.

1.6 VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

El desarrollo de la investigación es factible, para su realización se cuenta con los elementos necesarios respecto a los recursos humanos, materiales, cronológicos, financieros e intelectuales, que en forma integral, coadyuvan a la objetivación del estudio.

1.7 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

La amplitud del estudio contempla solamente el análisis de las 26 facultades de la Universidad, otorgándole prioridad a éstos organismos porque albergan una gran cantidad de estudiantes y personal docente.

En una segunda fase se realizaría el diagnóstico a los diversos planteles que realizan funciones complementarias a las docentes y en otro momento, se estudiaría a las Preparatorias, Escuelas Técnicas, y planteles de diversa función.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO.

2.1 PERSPECTIVA TEÓRICA.

La investigación se realiza dentro de la perspectiva de la **Teoría del Modelo Sociotécnico**, desarrollado por A. K. Rice y a E. L. Trist y sus colaboradores, el modelo en cuestión se caracteriza porque considera a la organización como el resultado de la compleja interacción de sus **elementos tecnológicos** (tales como características de las tareas, el ambiente de trabajo, la maquinaria y equipo), con sus aspectos sociales (por ejemplo relaciones interpersonales, los grupos, el liderazgo), de tal manera que al estudiarla se debe considerar ante todo las relaciones entre variables o factores (lo tecnológico y lo social), y tratar de comprender que se influyen entre sí. Este modelo se ocupa también del estudio de la interacción del medio ambiente a partir del concepto de sistema abierto.

Otra variable que este modelo considera es la **estructura** (la estructura organizacional y la procedimental, por ejemplo). De esta manera, las organizaciones se representan como sistemas abiertos conformados por tres subsistemas abiertos que se conforman a su vez por tres subsistemas básicos: el de la estructura, la tecnología y el de procesos sociales. (Rodríguez, 2002).

2.2 COMUNICACIÓN.

La Comunicación humana se caracteriza por ser un proceso de dos sentidos, y cuyos elementos son el emisor, el receptor, el mensaje, el canal, y el ruido, que interfiere y limita su exactitud.

En una organización los administradores tienen que buscar formas de compartir información, ideas, innovaciones, órdenes y comunicados diversos, para ello, se emplea la comunicación en diferentes direcciones: descendente, utilizada cuando los gerentes suelen comunicar, brindar información, girar órdenes y establecer directivas para los empleados; la comunicación ascendente se refiere a los mensajes que los empleados envían a sus administradores; la comunicación lateral o directa entre los subalternos suele ser más veloz y exacta y normalmente facilita la resolución de problemas y la coordinación de trabajo, además propicia

que se desarrolle en toda la compañía una visión de las metas y las preocupaciones de la organización (Gordon, 1997).

2.3 EL IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.

En las organizaciones se aprendió a trabajar con la potencia de las computadoras y otras técnicas nuevas para automatizar los procesos de trabajo, para rediseñar los puestos y por tanto, para mejorar el desempeño.

La tecnología de la información se refiere al hardware y software de computadora y a los aparatos de comunicación. **Un sistema de información** combina la tecnología de la información con datos, procedimientos para procesar estos datos y las personas que reúnen y usan los datos. Las personas usan los sistemas de información para reunir, archivar, procesar, recuperar y comunicar información. Los sistemas de información ayudan al administrador a manejar la información con eficiencia y colocar grandes cantidades de información a disposición de los empleados con relativa velocidad y a un costo bajo.

2.4 INNOVACIÓN EN EL CENTRO DE TRABAJO.

La reingeniería ilustra un tipo de trabajo que han emprendido las organizaciones para ser más competitivas. Además de la forma de desempeñar el trabajo, se ha concentrado en actualizar la tecnología y en desarrollar y ofrecer productos y servicios nuevos.

Por reingeniería se entiende volver a concebir, volver a inventar y volver a diseñar uno o varios sistemas de una organización, este proceso va más allá de la afinación típica de los procesos existentes y, por tanto, identifica los procesos centrales y reorganiza el trabajo para eliminar los procesos y los pasos innecesarios. Por lo general, este tipo de rediseño básico usa la tecnología de la información ampliamente y reduce el trabajo, la cantidad de empleados involucrados y, en última instancia, el costo del proceso.

Cuando se habla de reingeniería también involucra aspectos de diseño, donde los cambios a la estructura organizacional, facilitan la creación o el ajuste de niveles,

y puestos propiciando una mayor productividad en la relación de mando, autoridad, funciones y perfiles. (Pepar y Rouland, 2004).

2.5 RELACIONES PÚBLICAS.

Las Relaciones Públicas constituyen un proceso que implica varios factores de gran importancia, para realizarlo eficientemente, es necesario que se incluyan: la investigación y el análisis, la creación de una política, la programación, comunicación y retroalimentación de muchos públicos. Los profesionales en esta área se desempeñan en dos niveles distintos: como asesores de sus clientes o de Alta Dirección de una organización, y como técnicos que producen y difunden mensajes en múltiples canales de comunicación. (Wilcox: 2001)

La perspectiva europea de las Relaciones Públicas considera que las definiciones de las Relaciones Públicas acuñadas por teóricos y profesionales europeos (de forma análoga a sus colegas americanos) suelen incluir objetivos y funciones:

“Karl Nessman, catedrático de la Universidad de Klagenfurt (Austria), destaca los siguientes elementos:

- ▣ Crean, y fortalecen la confianza, la comprensión y la simpatía.
- ▣ Acaparan la atención, el interés y la necesidad.
- ▣ Crean y mantienen relaciones y comunicaciones.
- ▣ Crean una comprensión y aceptación mutuas.
- ▣ Articulan, representan y ajustan los intereses.
- ▣ Influyen sobre la opinión pública.
- ▣ Resuelven conflictos (resolución) y negociación de conflictos.
- ▣ Crean el consenso. (Public Relations Review, verano de 1955, pág. 154)

Las organizaciones de Relaciones Públicas nacionales e internacionales, incluyendo la Public Relations Society of America (PRSA), también ha dado sus propias definiciones y a continuación solo se describirán dos de ellas, por cuestión de espacio.

- ▣ “Las Relaciones Públicas consisten en un esfuerzo deliberado, planificado y continuo por establecer y mantener una comprensión mutua entre una organización y sus públicos”. (British Institute of Public Opinion, cuya

definición también ha sido adoptada por una serie de países pertenecientes a la Commonwealth)”

- ▣ “Las Relaciones Públicas consisten en la dirección, mediante la comunicación, de las percepciones y relaciones estratégicas entre una organización y sus grupos de interés externos e internos.” (Public Relations Institute of Southern África).

Para concluir este apartado conceptual se puede hacer énfasis en las siguientes palabras como clave para entender y definir que el proceso de las relaciones públicas es:

- ▣ Deliberado, porque la actividad de las relaciones públicas es intencionada.
- ▣ Planificada, porque la actividad de las relaciones públicas está organizada.
- ▣ Resultados, las relaciones públicas eficientes se basan en las políticas y resultados actuales.
- ▣ Interés público, la actividad de relaciones públicas deberá beneficiar mutuamente a la organización y al público. Consiste en alinear los intereses propios de la organización con los intereses y preocupaciones del público.
- ▣ Comunicación bidireccional, las relaciones públicas son algo más que la divulgación en un solo sentido de información. Resulta importante exigir la retroalimentación.
- ▣ Función directiva. Las relaciones públicas alcanzan su máxima efectividad cuando forman parte del proceso de toma de decisiones de la alta dirección.

En resumen una persona puede conocer los principales elementos de las relaciones públicas recordando los siguientes términos: deliberación, planificación, resultados, interés público, comunicación bilateral y función directiva.

3. PRESENTACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

La Universidad Autónoma de Nuevo León, ubicada geográficamente en la zona noreste de México, proporciona servicios de educación media y media superior en 1933 inicia sus operaciones contando con 1,864 alumnos y 218 profesores (Zavala, 1990).

Hoy la UANL cuenta con 26 facultades y ofrece 206 programas clasificados en seis áreas de conocimiento: Ciencias Naturales y Exactas, Ciencias de la salud, Ciencias Agropecuarias. Ciencias Sociales y Administrativas, Ingeniería y Tecnología, y Ciencias de Educación y Humanidades a 66,485 alumnos de licenciatura y postgrado. Además satisface los requerimientos de estudios de preparatoria y subprofesionales de alrededor de 45,000 estudiantes más. Sus campus abarcan más de 100,000 metros cuadrados de construcción en varios lugares del Estado de Nuevo León. Los más grandes son Ciudad Universitaria, los campus de Mederos, Área Médica, Loma Larga y Marin.

La distribución de la matrícula en las diversas áreas de conocimiento es muy similar a la del resto de las universidades del país, con variaciones menores, debido a la intención de la UANL de responder a las especificaciones regionales.

3.1 EDUCACIÓN SUPERIOR.

La educación superior comprende la licenciatura y los estudios de postgrado. Es un proceso que enlaza a las instituciones que imparten con el entorno social en que se desenvuelven.

Esta vinculación se logra al buscar la unidad entre el individuo y la sociedad, mediante una relación que contempla las necesidades complementarias de uno y de otra.

📖 LICENCIATURA.

Grado académico posterior al bachillerato, obtenido después de aprobar el número de créditos correspondientes que generalmente equivalen a nueve semestres o cuatro y más años de estudios universitarios.

En la UANL la mayoría de las licenciaturas constan de nueve semestres y tiene como finalidad formar profesionistas que, en el desempeño de su ocupación, participan integralmente en el devenir de la comunidad e influyen en todos los ámbitos como factor de unificación, de creación y de cambio.

POSTGRADO.

Estudios que constituyen un ciclo de alta formación académicas y se realiza después de terminar la licenciatura. Incluye la especialización, la maestría, el doctorado y el postdoctorado.

En el postdoctorado se pretende formar personas altamente calificadas que contribuyan, con su capacidad creativa, a la satisfacción de las necesidades prioritarias de la sociedad mexicana y de la Universidad, así como al logro de sus metas personales.

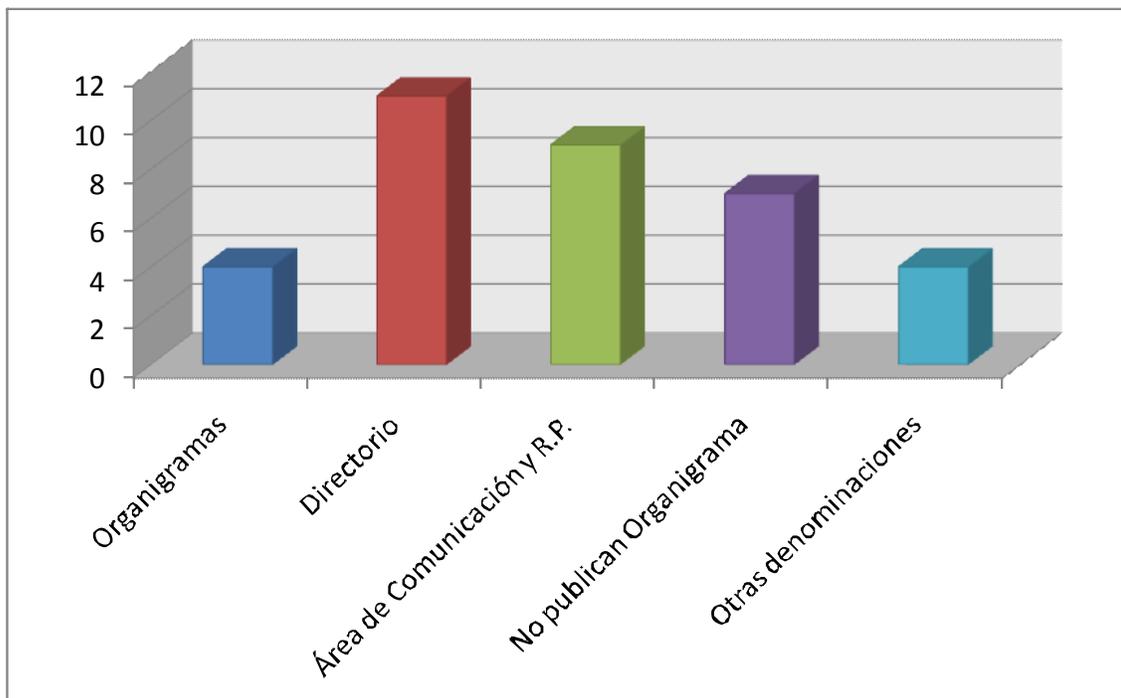
4. DISEÑO METODOLÓGICO.

La realización del estudio inicia con un **alcance** exploratorio, porque el problema investigado no ha sido estudiado en el contexto de la UANL, posteriormente se convierte en **descriptivo**, para conocer todos los factores que inciden en el estudio. El diseño de la investigación incursiona en el **estudio de caso intrínseco**, y se ubica en la tipología de **investigación cualitativa**, al no utilizar resultados estadísticos. El universo de las unidades administrativas corresponde a 26 facultades, las cuales para su estudio, se optó por clasificarlas en seis **muestras estratificadas** conforme a las seis áreas de conocimiento que se imparten en la UANL. La **premisa** de la investigación: El conocimiento del estatus que conservan las estructuras organizacionales de las 26 facultades de la UANL publicadas en las páginas web, propician la toma de decisiones para un rediseño organizacional donde se incorpore una área administrativa de alto nivel que gestione eficientemente el proceso de relaciones públicas y comunicación organizacional.

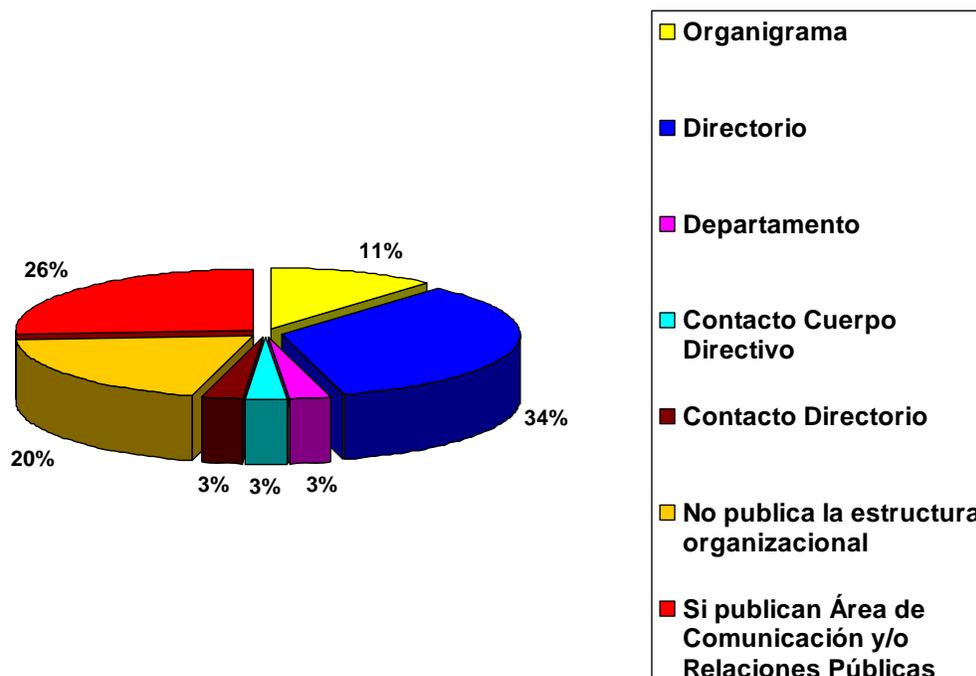
**MATRIZ GENERAL DE ESTATUS DE LAS ÁREAS DE GESTIÓN DE
 RELAC. PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN, PUBLICADAS EN LAS
 PÁGINAS WEB DE LA U.A.N.L.
 (continuación)**

AGRONOMÍA				
MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA				
ENFERMERÍA				
ARTES ESCÉNICAS				
SALUD PÚBLICA				
PSICOLOGÍA				
ODONTOLOGÍA				
	C. DE LA COMUNICACIÓN	FILOSOFÍA Y LETRAS	ARTES VISUALES	MEDICINA
ORGANIGRAMAS NO PUBLICADOS EN LA WEB	DIRECTORIO TELEFÓNICO	"CONTACTO" CUERPO DIRECTIVO	"CONTACTO" DIRECTORIO	DEPARTAMENTOS

**MATRIZ GENERAL DE ESTATUS DE LAS ÁREAS DE GESTIÓN DE
 COMUNICACION Y RELACIONES PÚBLICAS PUBLICADAS EN
 LAS PÁGINAS WEB DE LA U.A.N.L.**



ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS



25

PUBLICAN EN SU PÁGINA ELECTRÓNICA:

El 11% su organigrama .

El 34% denomina sus niveles jerárquicos como “Directorio”

El 3% designa su constitución orgánica como “Departamento”

El 3% titula sus niveles jerárquicos como “Contacto, Cuerpo Directivo”

EL 20% no publica su estructura organizacional.

El 26% equivalente a 9 facultades si publican y contienen en su estructura Organizacional áreas administrativas que se especializan en gestionar procesos de Relaciones Públicas y Comunicación Institucional en la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Es importante mencionar que el diagnóstico aquí presentado es solo uno de los diferentes instrumentos (ocho) de recolección de datos que se utilizaron para

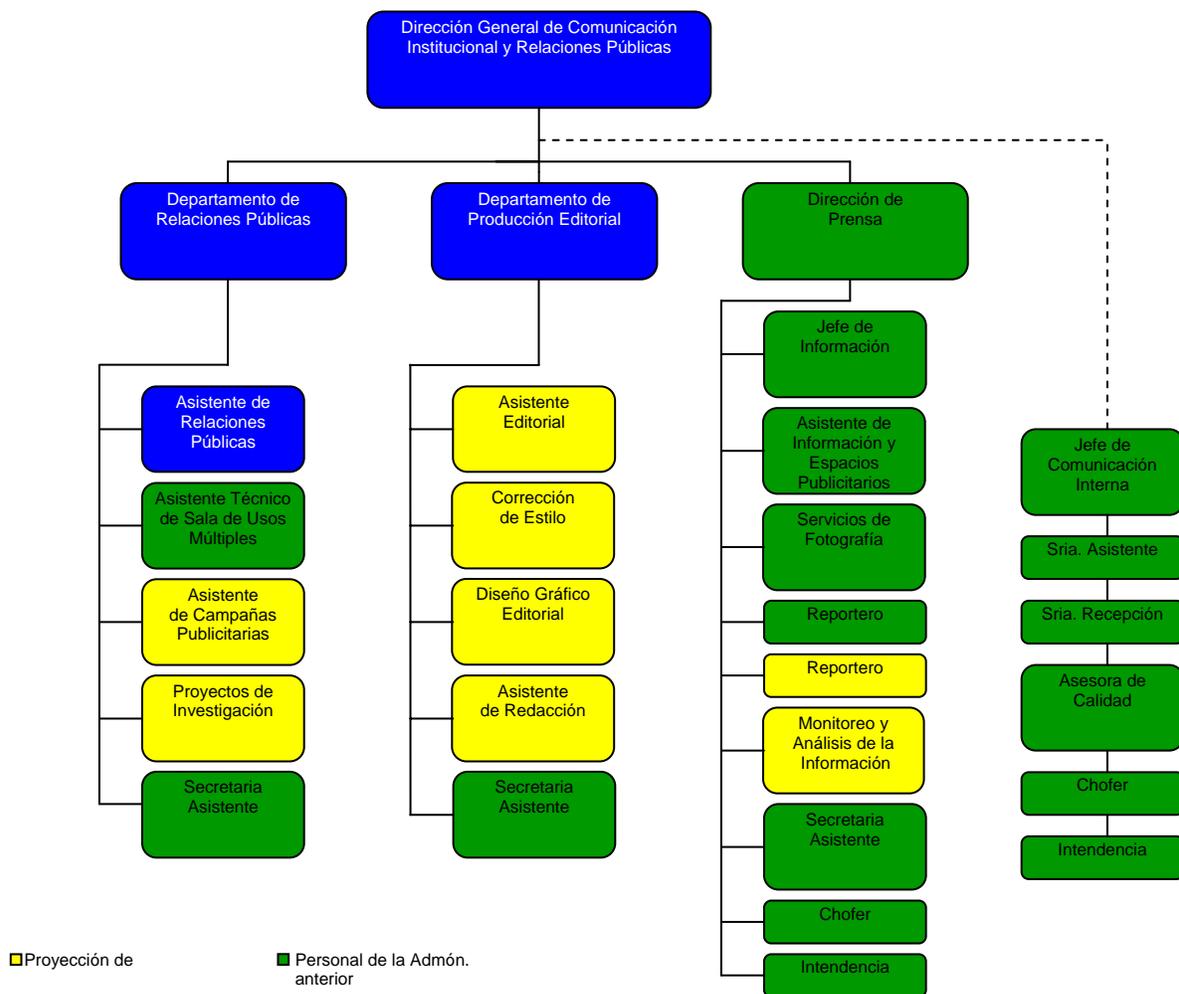
desarrollar un estudio exhaustivo que validó una tesis doctoral que sustentó la creación de un modelo de gestión de comunicación y el fundamento científico para demostrar que había un área de oportunidad en el rubro de Comunicación Organizacional y que había que convertirla en fortaleza, para estar acorde a la Visión 2012-UANL.

Conforme a los hallazgos obtenidos en el diagnóstico, se puede observar que los procesos de comunicación no presentan una dirección sinérgica institucional, pues había la carencia de un área administrativa que gestionara estos procesos bajo un liderazgo eficiente, por lo tanto limitaba alcanzar los indicadores de difusión y calidad para un desarrollo sustentable, y alcanzar los estándares para la internacionalización de la universidad y sus programas académicos.

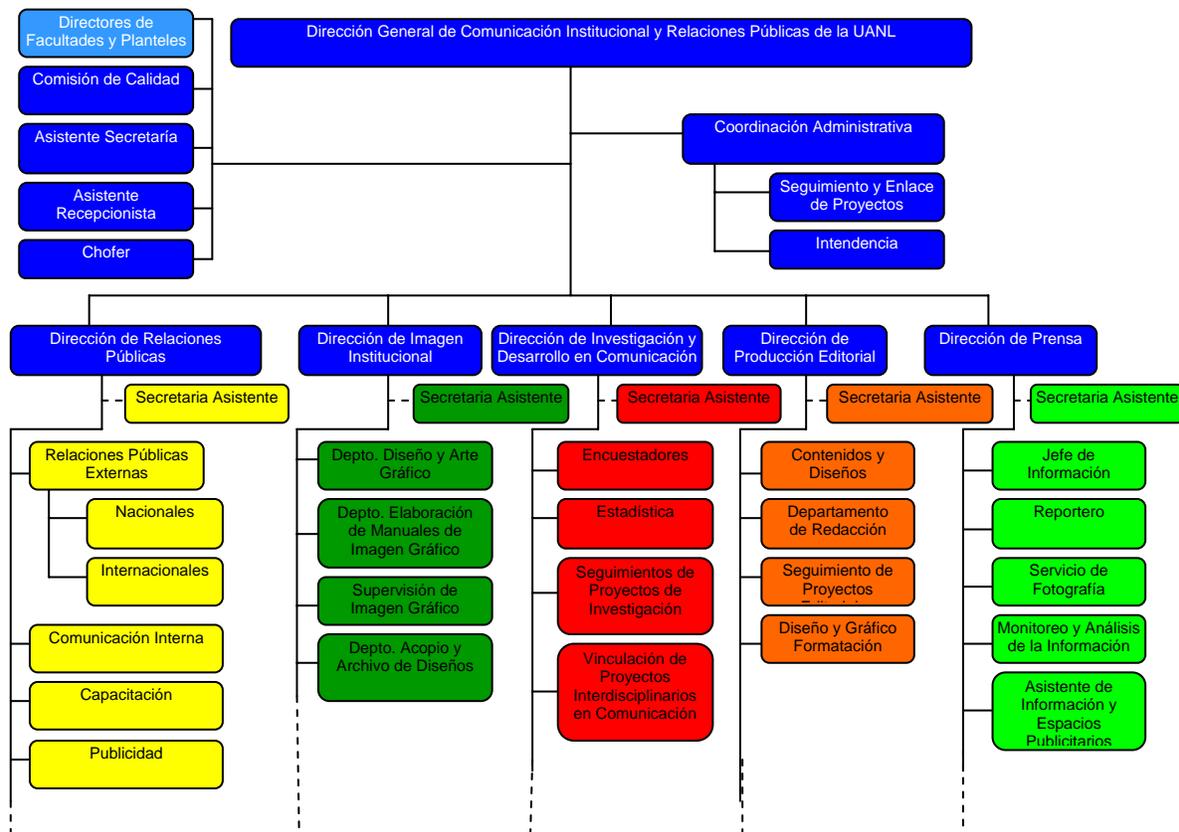
Para el mes de febrero del 2011, las autoridades de la UANL conforme a los resultados presentados en la investigación, decidieron la creación de un organismo que tomara la iniciativa para investigar, planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar la gestión de los procesos formales de comunicación institucional y relaciones públicas, acorde a los lineamientos establecidos en el Programa de Desarrollo Institucional. Para ello, se procedió al levantamiento de información respecto a las funciones que se desarrollaban con anterioridad en la Dirección de Prensa, y cuyas actividades se integrarían en la nueva unidad administrativa, designada con la nomenclatura de **Dirección General de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas de la Universidad Autónoma de Nuevo León.**

Algunos de los elementos que se tomaron en cuenta para la planeación, fue desarrollar desde la Misión, Visión. Filosofía... y el diseño de la Estructura Organizacional, entre otros, de igual importancia. **Se presentará la primera estructura emergente para iniciar el funcionamiento de la Dirección y posteriormente, una segunda estructura, como proyección para el 2011 y 2012, para complementar las funciones conforme las necesidades de la Institución.**

**Organigrama emergente para dar inicio a las funciones básicas de la nueva
 Dirección General de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas de
 la
 Universidad Autónoma de Nuevo León en el mes de febrero del 2011.**



Proyección del Organigrama de la Dirección General de Comunicación y Relaciones Públicas de la Universidad Autónoma de Nuevo León para los años de 2012 y 2013.



CONCLUSIONES.

- El estudio está dirigido a conocer el diagnóstico situacional que presenta las estructuras organizacionales publicadas en las páginas web de la UANL, y se constató que todas las facultades cuentan con una página electrónica actualizada mas no completa.
- Queda en evidencia el **uso variado de nomenclatura administrativa** utilizada, para designar la estructura organizacional.
- Una tercera parte de las páginas web no publican su organigrama.
- Se constató que solo **nueve páginas** electrónicas contienen en su estructura organizacional, la designación de un área especializada que gestione las Relaciones Públicas y Comunicación Institucional.
- Se evidenció que existía un área de oportunidad que de acuerdo al Plan de Desarrollo Institucional de la UANL era pertinente convertirla en fortaleza para estar acorde a los objetivos de la Visión 2012, y cuya toma de decisiones concluyó con la planeación e implementación de de Dirección General de Comunicación Institucional y Relaciones de la UANL en el mes de febrero de 2011

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.

- Gordon R. Judith (1997). Comportamiento Organizacional. México. Prentice-Hall Hispanoamericano, S. A.
- Harbour, Jerry L. (2003). Manual de trabajo de reingeniería de procesos. México. Editorial Panorama.
- Pepar y Rouland, (2004). La esencia de la reingeniería de negocios, México. Prentice-Hall A. Simon & Shuster, Co.
- Rodríguez, Valencia Joaquín. (2002). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. México. ECAFSA, Thomson Learning.
- Wilcox, Denis L. (2001). Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas. Madrid. Ed. Pearson Educación, S.A.

