

## **CAPÍTULO 1**

### **NATURALEZA Y DIMENSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Introducción**

La Universidad Autónoma de Nuevo León como organización institucional educativa y la Facultad de Ciencias de la Comunicación, como una de sus dependencias se encuentran inmersas en el Sistema Escolar Mexicano y dentro del subsistema o Nivel de Educación Media Superior y Superior y entre otras de sus necesidades, requieren permanecer a la vanguardia en las continuas innovaciones de la cambiante sociedad moderna. Para lograr algunos de sus propósitos, la UANL diseñó, estructuró y difundió hace más de cuatro años un documento conocido como *Proyecto Visión 2006*, el cual tiene como principal objetivo hacer de la universidad, una de las mejores instituciones en México y Latinoamérica.

El presente trabajo de investigación lleva como uno de sus propósitos fundamentales saber a través de cuáles medios de información interpersonal, social y masiva, llegó a los maestros la percepción de la existencia del documento, por parte de la Rectoría y la Facultad de Ciencias de la Comunicación; conocer el grado de la oportunidad con que se envió la información, así como la eficacia en sus flujos y redes.

La organización del trabajo de investigación se realizó siguiendo una secuencia lógica, abordando sus contenidos de lo general a lo particular; estructurándose en cinco

capítulos, siendo éstos: la naturaleza y los elementos necesarios para realizar una investigación, el marco teórico o revisión de la literatura, la metodología respectiva, el análisis de los resultados, así como su discusión, conclusiones y recomendaciones.

Las temáticas consideradas en el Marco Teórico o Revisión de la Literatura, comprenden datos generales, en la historia de la Universidad en su conjunto, variados aspectos de la Universidad Autónoma de Nuevo León, contenidos en el Proyecto Visión 2006, en su ámbito académico. También se incluyen temas de comunicación y Comunicación Organizacional (teorías, modelos, flujos, bases, barreras, fuentes de distorsión, elección de los medios y redes de mensajes); además se insertan algunos contenidos que abordan las Relaciones Públicas.

En el ámbito del Desarrollo Organizacional se contemplan teorías y modelos, funciones, elementos y características, las cuales hacen posible el correcto y completo funcionamiento de una compleja organización, pudiendo cumplirse los objetivos y metas, no olvidando una parte importante en toda institución, como es la motivación, considerando algunas de sus teorías, modelos y variantes.

### **1.1 Planteamiento del problema**

La Universidad Autónoma de Nuevo León, en el marco del Tratado de Libre Comercio (TLC), suscrito por México, Estados Unidos y Canadá, así como las tendencias globalizadoras, tuvo la necesidad de implementar estrategias, políticas y mecanismos de acción para elevar la calidad y eficiencia de la educación impartida, en sus diferentes modalidades y poder ser competitiva a nivel local, nacional e internacional, conforme a las exigencias e innovaciones de la sociedad en su conjunto.

A partir de 1997, siendo rector el Dr. Reyes S. Tamez Guerra, la UANL planeó,

estructuró y difundió un documento oficial a través de varias de sus dependencias, al cual puso como nombre Proyecto Visión 2006, en el cual participaron: 6,983 universitarios (5,160 alumnos y 1,823 maestros de 56 dependencias) y 3,484 padres de familia. Hubo un interactivo dirigido a 832 personas (Consejo Consultivo, Junta de Gobierno y Consejo Universitario); además de entrevistas con expertos en educación; otros alumnos, maestros y directivos, en prácticas universitarias de clase mundial, en diez misiones de trabajo. A partir del año 2000 y mediante un programa llamado “Educación para la Vida” se le ha dado seguimiento al proyecto, durante la administración del actual rector, Dr. Luis Jesús Galán Wong.

La operacionalización del documento se llevó a efecto con la presentación de propuestas, opiniones, juicios, sugerencias y comentarios, externados por autoridades internas y externas, estudiantes, personal docente, investigadores, así como padres de familia. El desarrollo de su filosofía, misión y visión se sustentó en cuatro áreas para facilitar su estudio y análisis: académica, administrativa, social-humana y de relación con el entorno.

Para efectos del presente trabajo se considerará únicamente la sección académica, en la cual se incluyen: Formación Profesional y Actualización del Docente, como ejes centrales. El cumplimiento de estos apartados es una prioridad de toda institución educativa para cumplir los objetivos de los planes y programas de estudio, acordes a las concepciones filosóficas con que fueron diseñados, estructurados y puestos en práctica.

La Facultad de Ciencias de la Comunicación, como un eslabón más de la Universidad Autónoma de Nuevo León, requiere que sus profesores y maestros cumplan satisfactoriamente con las múltiples expectativas, enmarcadas en las líneas correspondientes del proyecto. Su implementación será el parámetro para cuantificar en

forma objetiva la realización de los propósitos y lograr un avance que la haga competitiva a nivel local, nacional e internacional. Una parte decisiva en el cumplimiento del proyecto corresponde a la estructura administrativa y organizativa de la institución para su adecuada difusión e interpretación.

### **1.2 Declaración del problema señalado**

De una manera sencilla, clara y precisa como afirma (Kerlinger, 1988), el problema se planteó mediante la siguiente pregunta de investigación: *¿Cuáles fueron los senderos que siguió la información relacionada con el Proyecto Visión 2006 de la Universidad Autónoma de Nuevo León, para llegar desde su fuente de origen, hasta los maestros de la Facultad de Ciencias de la Comunicación y cuál fue el impacto que produjo en sus receptores?*

### **1.3 Preguntas subordinadas**

Conforme a la recomendación de Grajales (1996) y Babbie (2001), las siguientes preguntas subordinadas se formularon con la intención de dar, en conjunto, una respuesta suficiente a la pregunta central.

1. *¿A través de qué medios de información o comunicación organizacional utilizados por la Rectoría y la Facultad de Ciencias de la Comunicación, como primera fuente, los maestros percibieron la existencia del Proyecto Visión 2006 y cómo es considerada su eficiencia?*
2. *¿Cómo es catalogada la medida en que la información proporcionada por la Rectoría y la Facultad de Ciencias de la Comunicación, para difundir el Proyecto Visión 2006, llegó en forma oportuna a los docentes?*
3. *¿Cuál es la proporción en que los medios formales de información utilizados por la*

Rectoría y la Facultad de Ciencias de la Comunicación para la difusión del Proyecto Visión 2006, fueron empleados más que los medios informales?.

4. ¿Cuáles fueron los principales flujos de información o comunicación por los que los docentes percibieron el Proyecto Visión 2006, por parte de la Rectoría y de la Facultad de Ciencias de la Comunicación y cómo son considerados?.
5. ¿Cuántas fueron las frecuencias con las que los maestros de la Facultad de Ciencias de la Comunicación emplean las nuevas tecnologías de la información y el inglés como segunda lengua, ambas como auxiliares en sus actividades académicas?.
6. ¿Cuál es el nivel de relación existente entre las estrategias, las políticas educativas y los contenidos filosóficos insertos en el Proyecto Visión 2006, propuestas por la Rectoría, respecto a las ideas tenidas por los maestros de la Facultad de Ciencias de la Comunicación?.
7. ¿Cómo es la relación existente entre el conocimiento del Proyecto Visión 2006, respecto al interés por su preparación académica y la motivación, en los maestros de la Facultad de Ciencias de la Comunicación?.

#### **1.4 Propósito de la investigación**

Vyhmeister (1996) señala que el propósito de la investigación dice al lector lo que el investigador se propone hacer con el problema. En el presente estudio, el propósito es determinar cuáles fueron los medios de información por los cuáles los maestros de la Facultad de Ciencias de la Comunicación percibieron la existencia del Proyecto Visión 2006, de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Asimismo, se pretende identificar cuáles fueron los senderos que siguió la información, desde la fuente inicial, hasta sus receptores y explicar de qué manera influyó en los maestros para motivarse en su

superación académica.

### **1.5 Justificación del estudio**

Considerando su importancia en su perspectiva práctica, la presente investigación podrá ser utilizada por las autoridades de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, por la Universidad Autónoma de Nuevo León y algunas de sus dependencias, así como por otras organizaciones ajenas a su entorno, para conocer y valorar el grado en que llegó la información relacionada con la percepción del *Proyecto Visión 2006*, así como las ideas de los maestros, respecto a su filosofía, misión y visión de éste; su actualización y formación profesional, como factores importantes en la tarea educativa. Conforme a los resultados obtenidos, podrá realizarse un balance sobre los flujos de información utilizados y su oportunidad, tanto de la universidad y algunas de sus secretarías hacia la facultad y de ésta a los maestros, así como para medir el nivel de avance representativo del proyecto, en el ámbito académico.

La realización del estudio es conveniente, porque podrá servir como un parámetro para ubicar lo que sucede en una dependencia universitaria de nivel superior, ya que los logros en el cumplimiento del proyecto, a más de cuatro años de su creación y difusión, podrán ser evaluados, en forma representativa e inclusive para el nivel medio superior, llevándose a cabo, posteriormente, un seguimiento y evaluación. Ésta podrá ser empleada para ofrecer posibilidades de exploración fructífera y tener una visión general de la realidad educativa, en uno de sus principales componentes, como es la docencia, convertida en orientadora, guía y facilitadora del conocimiento, sirviendo como punto de referencia para futuras modificaciones o adecuaciones a las diversas políticas educativas, implementadas por la UANL.

Bajo una perspectiva práctica, el presente estudio podrá ayudar a planear y resolver situaciones cotidianas informativas, las cuales a través de sus flujos y en sus diferentes variantes, podrán presentarse en las organizaciones y con ello poder seleccionar convenientemente los medios para la emisión de los mensajes, en posteriores eventos o programas institucionales.

Desde su perspectiva teórica, su principal valor consistirá en que mediante una parte del marco referencial se realiza una combinación de ideas y puntos de vista de diversos autores, relacionados de una u otra forma con la información y comunicación interpersonal, social y masiva: sus teorías, modelos, elementos y flujos. Asimismo, se ofrecen diversos enfoques del Desarrollo Organizacional, dentro de un sistema abierto, pudiéndose generar nuevos conceptos o adecuar los establecidos, en un marco de respeto y pluralidad ideológicas, acordes a las necesidades de la cambiante sociedad actual. Al ser extranjeros varios de los autores, aportarán nuevas formas de percibir la realidad, pudiéndose adaptar, en determinadas circunstancias a las situaciones cotidianas organizacionales en nuestro país. En base a ello, podrán consolidarse y dilucidarse las teorías propuestas y enriquecer, en consecuencia el estudio.

### **1.6 Limitaciones**

1. Una de las inconveniencias inherentes, la constituye el hecho de que la investigación se llevó a efecto en la propia facultad, disminuyendo de esta manera determinadas circunstancias desfavorables, durante la aplicación de la encuesta, al haberse realizado en otra institución.
2. El hecho de no existir publicaciones de trabajos similares que aborden la problemática sobre los flujos de información, en la proporción del actual estudio y

también bajo las mismas perspectivas especificadas en el *Proyecto Visión 2006*, representa una restricción considerable.

3. Las posibles implicaciones políticas, académicas y administrativas que pudieran desprenderse, durante el transcurso de la investigación, posterior a ella e inclusive después de obtener los resultados y difundirlos.
4. La burocratización que se manifestó en algunas instancias de la Rectoría, ante las gestiones realizadas para que se proporcionara información, respecto a los orígenes y trayectoria del proyecto, antes de su publicación, durante la primera etapa de consulta, tanto en tiempo, como en forma; superándose en la segunda etapa, ante otras instancias, quienes accedieron a la petición.
5. La probabilidad de no conseguir información exacta por parte de los encuestados, en algunas dependencias de la UANL, dadas las circunstancias, como lo exige el proceso de investigación, con la rigurosidad científica.
6. El natural celo profesional y la desconfianza ante una investigación de esta naturaleza, la cual se puede confundir con disposiciones administrativas e inclusive como una especie de fiscalización institucional.
7. La situación circunstancial de no haberse encuestado a los noventa maestros, seleccionados de la muestra, por diversas razones, como estaba contemplado originalmente y haberse realizado algunas sustituciones.
8. Lo extenso del cuestionario aplicado el cual se expresó en trece hojas más una donde se incluyeron las indicaciones.
9. La forma del diseño y el planteamiento de las preguntas, en las cuales en muchas de ellas no fueron medidos o especificados los grados.
10. La escasa literatura científica, relacionada directa y explícitamente con la



problemática de la investigación, podrá considerarse como tal; sin embargo, las experiencias tenidas como docente universitario ayudaron a consolidar en forma más completa el sustento teórico indispensable.

### **1.7 Delimitaciones**

1. El presente trabajo de investigación se concretó a localizar los medios de información, así como las diferentes percepciones de los maestros de la Facultad de Ciencias de la Comunicación; por lo que los resultados no podrán ser generalizados a toda la población magisterial de la Universidad Autónoma de Nuevo León; sin embargo, se podrán considerar como un punto de referencia para la realización de investigaciones posteriores, relacionadas de una u otra forma con la problemática planteada.
2. Para efectos de esta investigación, no se consideraron en la selección de la muestra a los docentes que tenían menos de un año de laborar en la institución, porque se pensó que no poseían las expectativas y la información necesarias, solicitadas en el cuestionario de la encuesta, lo cual queda explicitado en el capítulo relacionado con la metodología.
3. Como el estudio se centró en los maestros de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, los resultados obtenidos no podrán ser utilizados totalmente en otras dependencias universitarias, dadas las características de los encuestados, aunque en algunos casos específicos de los contenidos, podrán realizarse generalizaciones.
4. Aunque el desarrollo de la visión en el proyecto se sustentó en cuatro sistemas para facilitar su análisis: académico, administrativo, social-humano y de relación con el entorno, para efectos de este estudio, únicamente se consideró el primero de ellos por

ser el más medible y relacionado con la información del documento.

5. En este mismo ámbito del proyecto, el personal docente, como población de estudio y muestra selectiva, se conocerá en cuanto a su preparación profesional, actualización, dominio y empleo del idioma inglés como segunda lengua, la utilización de las nuevas tecnologías de información, las publicaciones realizadas por los maestros, así como sus ideas, respecto a los quehaceres que deberán cumplir, conforme a las especificaciones plasmadas en el proyecto, principalmente.

### **1.8 Viabilidad de la investigación**

El presente trabajo es factible, porque será realizado en la Facultad de Ciencias de la Comunicación, disminuyéndose costos y tiempo, durante la aplicación de la encuesta, como instrumento de medición. En lo general, existe la bibliografía adecuada e indispensable, tanto en libros de texto, como en manuales, revistas, folletos, periódicos, bases de datos e información en la Internet, pudiendo constituirse en un estudio de actualidad para la Universidad Autónoma de Nuevo León y su entorno.

La realización de la investigación fue del conocimiento de las autoridades universitarias, quienes en su momento, otorgaron su aprobación para que se llevara a efecto, proporcionando en la mayoría de los casos las facilidades necesarias, a través de las diferentes instancias (rectoría y algunas secretarías, CASA y la FCC), salvo en un caso, en el que se tuvo que insistir, constantemente. Aunque no hay investigaciones similares, se posee la infraestructura, los recursos económicos, el tiempo indispensable, las herramientas informáticas y computacionales necesarias, así como la metodología indispensable para llevarse a efecto.

Se cuenta con la asesoría, conocimiento y el empleo adecuado del software

estadístico SPSS para la captura, codificación y procesamiento de la información.

### 1.9 Definición de términos

**Ambiente.** Está constituido por la suma de los factores físicos y sociales externos a la frontera de un sistema, considerados directamente en los comportamientos y la toma de decisiones de sus integrantes (Rogers, 1980).

**Ambiente Organizacional.** Está constituido por un complejo entorno social en una empresa o institución del cual forma una red de relaciones e diferentes niveles dentro de la estructura, predominando una cultura. Pueden formar parte de él: proveedores, clientes, competidores, gobierno, los bancos y otras instituciones (Fernández, 2002).

**Cambio social.** Conjunto de procesos por los que se modifica la estructura y funcionamiento de un sistema social y forma parte de los objetivos de los líderes de dicho sistema.

**Cambio planeado.** Conjunto de esfuerzos deliberados, encaminados a eliminar una situación insatisfactoria, mediante la planificación de una serie de fases, acción y estrategias, como resultado de un análisis profundo del sistema o subsistema.

**Canales formales.** Son los empleados por las instituciones para brindar información en forma correcta y organizada: prensa (periódicos y revistas), radio, televisión y sistemas audiovisuales. También a través de folletos, manuales, circulares, convocatorias, informes, juntas de academia, talleres de actualización, boletines, pláticas informativas, conferencias, seminarios.

**Canales informales.** Son los utilizados de manera rápida, sin requisitos; no siguen en su totalidad la estructura organizacional: comunicación cara a cara, teléfono

(convencional y celular), beeper, fax, correo electrónico, entre otros.

**Clima organizacional.** Está formado por las actitudes y sensibilidades laborales, hacia la comunicación, teniendo relación con la psicología industrial; es importante para el desarrollo, evolución y adaptación organizacional hacia el medio exterior.

**Difusión.** Tipo especial de comunicación en cuyo proceso las innovaciones se extienden a los miembros de un sistema social, existiendo en sus mensajes nuevas ideas, principalmente en los cambios conductuales.

**Disonancia.** Se refiere a la modificación de la conducta humana, teniendo sus motivos en un estado de desequilibrio mental interior e inconformidad en el que la persona intenta reducir o eliminar.

**Distorsión.** Es la transformación del significado de un mensaje cambiando su contenido distanciándose de su forma y significado original. Sus patrones son el de reducción, afinación y asimilación (Rocha, 2002).

**Frontera del sistema.** Está definida por los flujos de comunicación, en los sistemas y son las unidades que tienen un mayor grado de comunicación entre sí, así como con el ambiente en general.

**Flujo.** Representa o se refiere al camino, la vía, la dirección, en ocasiones un medio o canal. También, en lo general, es un fluido manifestado en diferentes situaciones de la vida cotidiana, principalmente en los sistemas, hacia diferentes trayectorias.

**Flujo de información.** Se refiere al camino, vía, sendero o dirección que sigue un mensaje, enviado a través de una red de comunicación, pudiendo ser interpersonal, social, masiva y teniendo como factor común la interacción (Goldhaber, 2001).

**Homeostasis.** Constituye un mecanismo autocorregible, por el que la

organización mantiene o recobra su equilibrio perdido, volviendo a unas situaciones adecuadas o normales. Sirve como equilibrio entre la entrada y salida de información en los sistemas abiertos (González, 2000).

**Innovación organizacional.** Componentes indispensable en cada paso del proceso de cambio gradual que deberá ocurrir con frecuencia; incluyendo: ideas, programas, comportamientos, esquemas referenciales, prácticas y objetos.

**Información oportuna.** La oportunidad se refiere a que si la información llegó en un tiempo determinado y propicio, conforme a los objetivos de la Universidad Autónoma de Nuevo León y la Facultad de Ciencias de la Comunicación, así como a las expectativas de los maestros y su entorno; conforme a la calendarización organizacional para su difusión, en ambas dependencias.

**Liderazgo de opinión.** Capacidad y habilidad para influir informalmente en el comportamiento de otras personas, en la forma deseada. Forma parte del modelo de flujo de dos pasos, con amplia fluidez en los mensajes de un sistema.

**Proyecto Visión 2006, de la UANL.** Respuesta institucional, organizada y metodológica, con la que la Universidad Autónoma de Nuevo León definirá parámetros de diagnóstico y criterios de planeación, estableciendo escenarios futuros y elaborando proyectos estratégicos.

**Redes de comunicación.** Son agrupamientos entre las personas y la organización. Se relacionan con el concepto de grupos, pudiendo ser medidas sociométricamente al haber interconexiones, mediante flujos que siguen un patrón.

**Sistema abierto.** Hay un intercambio continuo de información con su ambiente; la importancia de sí mismo, la transforma o procesa y la exporta de regreso a su ambiente, empleando mecanismos de retroalimentación para autorregularse (Bertalanffy, 1984).

**Sistema cerrado.** Está aislado por completo de su ambiente y sus fronteras no tienen intercambio de información, no admitiendo *materia-energía* (Bertalanffy, 1984).

**Sistema social.** Es una colectividad de unidades funcionalmente diferenciadas, dedicadas en su totalidad a las actividades para la solución de problemas con objetivos comunes (Roger, 1971).

### **1.10 Resumen y proyección**

El presente estudio contiene cinco capítulos estructurados de la siguiente manera: El primero, titulado “Naturaleza y dimensión del estudio”, presenta antecedentes, planteamiento y declaración del problema, preguntas de investigación, propósito, limitaciones, delimitaciones, importancia y justificación del estudio, así como la explicación de términos.

En el segundo capítulo se hace una revisión de la literatura más relevante para establecer un marco conceptual de referencia y contextualizar el estudio.

En el tercer capítulo se presenta la metodología que se empleó en esta investigación; se precisan los objetivos, se describe el procedimiento para determinar la muestra, se comenta el proceso para la construcción del instrumento de medición, la distribución de cuestionarios y la técnica para el análisis de datos.

El capítulo cuarto contiene los principales hallazgos y los resultados obtenidos, en relación con cada uno de los seis objetivos y la hipótesis planteada en la presente investigación.

En el quinto capítulo se presentan las conclusiones que se derivan de este trabajo y se hacen algunas recomendaciones pertinentes. Finalmente, se presenta la bibliografía, los apéndices y el currículum vitae del investigador.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

La Universidad, en su conjunto macrosistémico a través de su devenir histórico ha sido estudiada bajo determinadas perspectivas, teniendo como funciones principales la investigación, la docencia y difusión del conocimiento; siendo considerada en su entorno educativo como institución, organización y como comunidad.

La Universidad Autónoma de Nuevo León, como un subsistema abierto, del Sistema Educativo Mexicano, forma parte a su vez de una compleja organización que requiere de una estructura indispensable para lograr sus objetivos, utilizando la comunicación social, masiva e institucional, incluyendo sus elementos, características, flujos y redes, los cuales hacen posible su desarrollo y evolución continua.

En sus setenta años de vida, la UANL ha evolucionado, llevándose en ella a cabo múltiples innovaciones que le dan vida, permaneciendo inmersa en el contexto globalizador mundial, siendo una de sus bases actuales, la puesta en práctica del Proyecto Visión 2006 y el Programa Educación para la Vida. Para la difusión de ambos *ha empleado diversos medios para dar a conocer los múltiples mensajes a sus públicos internos y externos.* La universidad se ha ido consolidando como una institución sólida y con un permanente proceso de actualización e innovación lo que le permite competir a nivel internacional.

## 2.1 El concepto de Universidad

El vocablo medieval latino *universitas* del cual se deriva el término universidad, se empleó originalmente para designar cualquier comunidad o corporación colectiva. Cuando se le usaba en su sentido moderno denotando un cuerpo dedicado a la enseñanza y educación, requería un acompañamiento para redondear su significado, diciéndose *Universitas Magistrorum et Scholarium*. Hacia fines del Siglo XIV, el término *universitas* se utilizaba sólo. Enciclopedia Universal ilustrada. (p.1137).

Es considerada como una organización dedicada a hacer avanzar el saber. Enseña, forma y examina a los estudiantes en una variedad de terrenos intelectuales, científicos y profesionales. Las actividades intelectuales definen los niveles de competencia más elevados que existen en cada área del conocimiento, otorgando grados académicos y proporcionando oportunidades para realizar investigaciones originales, tanto de los profesores, como de los estudiantes.

La universidad medieval fue la forma organizativa que recogía la aceptación pública de la autonomía de aquellos intelectuales especializados, quienes realizaban funciones sociales importantes; eran teólogos, hombres de leyes y físicos, principalmente (Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales, Cervera, 1979).

Concebir a la universidad en su conjunto, se convierte en un complejo concepto social que implica opiniones bajo distinta perspectiva, por lo que sugiere estudiarse en sus partes y variadas interrelaciones, no pudiendo efectuarse éste sin eliminar prejuicios y variadas concepciones temporales, siendo la experiencia universitaria el modo de realizar el gran sueño para cambiar la vida del hombre y modificar la sociedad. La Universidad es una forma de lograr el cambio porque la institución proporciona estatus y prestigio. Es una comunidad de profesores, investigadores y estudiantes



capaces de generar ideas, políticas y conocimiento científico, conscientes de su trascendencia en el ámbito económico, cultural, político y social, la Iglesia y el Estado siempre han luchado por su control.

Touraine considera a la universidad como una combinación en la producción de conocimientos: investigación, enseñanza y generación de científicos, así como la aplicación de la ciencia, dependiendo siempre de un poder que la financia, que reconoce sus diplomas y confía siempre en ella (Castrejón, 1990).

## **2.2 La Universidad como institución, organización y comunidad**

La Universidad ha sido analizada en el ámbito de la sociología, la política, la administración y el desarrollo organizacional, resumiéndose en las perspectivas siguientes:

Como institución, es el lugar donde se estudian y discuten los temas de valor universal. Es necesario tener instituciones educativas de este tipo y aprovecharlas, aunque no siempre la idea ha sido la misma, pues su perfil es diferente. Como organización, para entenderla, es requisito distinguir dos niveles: la conducción de la comunidad y el desempeño de la enseñanza y la investigación. La distinción entre *universitas* y *studium*, es útil para poder estudiar la organización de la universidad. Como comunidad, ha recibido mucha atención, debido a su capacidad de influencia en la sociedad y tener una capacidad de resonancia; a través del tiempo se han creado diferentes mitos respecto a su trascendencia (Castrejón, 1990).

## **2.3 Función social de la UANL**

La UANL, en su compleja estructura organizacional, ha realizado sus quehaceres educativos en sus diferentes niveles y a través de sus 70 años de historia, formando parte

importante de la sociedad contemporánea. Los factores que deben considerarse para estudiar la función social de la educación son: histórico, científico, social, económico, político y educativo.

La Educación Superior considera que la Universidad ha sido un camino de ascenso y centro de discusión ideológica, en donde se han dado grandes batallas, en su devenir histórico. No se da en un vacío, sino bajo la influencia de los distintos aspectos de la vida, principalmente filosóficos, económicos, políticos y tecnológicos. La educación dejó de ser tarea para unos cuantos, convirtiéndose en una actividad masiva, por lo que las sociedades contemporáneas han tratado de aplicarla a todos sus miembros. Con el paso del tiempo, la escuela se ha convertido en el único instrumento de educación aceptado socialmente, clasificándose ésta en cuatro tipos : escolar formal, escolar no formal, no escolar formal y no escolar, no formal.

La ciencia ha evolucionado tan rápido que casi no podemos educar para hoy a quienes van a egresar de un ciclo, requiriéndose que la educación mire hacia delante, para poder obtener elementos que sean adaptables a la sociedad del futuro, a través del paso generacional.

La universidad proporciona a sus egresados prestigio y reconocimiento, permitiéndoles desenvolverse y aislarse del trabajo común. Poseen conocimientos que les propician un trabajo, quizá no más fácil, pero más cómodo, desempeñando un papel dentro de su entorno, acorde a su preparación y especialidad, lo que significa cambiar de status y facilita el encontrar un lugar, en el mercado de trabajo (Castrejón, 1990).

Al respecto, Bonvecchio (1995) expresa que el prestigio social de los estudiantes y los profesionales, así como el lenguaje académico, viven una lenta y no digna declinación. Los profesores titulares se confunden con los demás intelectuales en donde

se manifiestan las frustraciones y los problemas específicos y existenciales.

La universidad mexicana es percibida y vivida en distintas formas respecto a la ideología tradicional europea; porque a partir de los siglos XIX y XX existen la autonomía, la libertad de cátedra y de investigación, las academias y el propio personal docente. Los nombres pomposos y solemnes con que era conocida la universidad en la antigüedad y ahora provoca temores ni referencia, sino que están ligadas a prácticas burocráticas o a papeles membretados con trámites prolongados.

El lenguaje universitario sustituido por el empresarial-cultural, con disfunción o por el saber sofisticado de los institutos de investigación de las escuelas con carácter elitista y refinado, en donde los nuevos conocimientos tienen otras vías para su reproducción. Y credibilidad científica. Los nuevos profesores participan en múltiples actividades de la vida cotidiana (Bonvecchio, 1995).

#### **2.4 Educación Superior, Globalización y Retos**

Las universidades son el motor para responder a los retos que la globalización exige, impulsando en los países en desarrollo un mayor crecimiento económico, al tener como interés principal la erradicación de la pobreza, en todos los ámbitos: mundial, continental, nacional, tanto en la economía, como en la educación; razón por la que están obligadas a rediseñar sus planes y programas de estudios para apoyar a las industrias y participar directamente en los procesos productivos del país, requiriéndose cambios en los perfiles de los egresados para que puedan adaptarse a las modificaciones mundiales (Luna, 2002).

La UANL no puede estar aislada del resto del mundo, al igual que todas las instituciones de educación superior, por lo que de una u otra forma como organización

dentro de un sistema social y educativo, se encuentra inmersa en los fenómenos económicos y sociales que caracterizan a la sociedad actual.

Las acciones que la UANL está llevando a cabo para responder a los retos globalizadores, consisten en formular y activar más de ochenta convenios de intercambio académico, entre escuelas de países de América Latina, Europa, Asia y África; además, la oportunidad de una instrucción media superior bilingüe, a través de la preparatoria respectiva, creada hace dos años y en la cual los estudios impartidos son revalidados en universidades de Estados Unidos.

También, mediante los procesos de acreditación internacional que en las facultades de Agronomía, Ciencias Forestales, Ciencias de la Tierra, Enfermería, Economía, Biología, Mecánica y Medicina ya están aprobados en sus programas de licenciatura y maestría. Además, fortalece el consorcio de universidades para intercambio académico, tecnológico y cultural, en el que participan veinte instituciones de diez países. Las universidades actuales no sólo deben proveer de una profesión, sino también de una formación para toda la vida (Luna, 2002).

El proceso de globalización económica, la interdependencia mundial y la conformación de bloques regionales, constituyen el nuevo contexto internacional en el que deberán operar las instituciones superiores, con sus desafíos y oportunidades. El Siglo XX y lo que va del XXI, han visto el crecimiento complejo de la actividad intelectual, ya que el rápido progreso de la ciencia ha tenido efectos sobre la sociedad, haciendo necesaria una educación adecuada. La relación ciencia-sociedad, se ha convertido en un factor cada vez más importante, obligando a la universidad a desempeñar actividades exigidas por y para una nueva sociedad.

En la última década del siglo anterior, el debate sobre el futuro de la educación

superior ha estado presente en todo el mundo, destacándose el carácter de los sistemas educativos y la necesidad de revisarlos y transformarlos, para enfrentar nuevas demandas, asociadas a un mundo globalizado, en el que se encuentran insertas las sociedades nacionales. La época actual se caracteriza por profundas transformaciones, en todos los órdenes de la vida humana, principalmente en el desarrollo de la ciencia y la tecnología, que han revolucionado la organización de los procesos productivos, como nunca antes se había visto en la historia de la humanidad (ANUIES, 2000).

Inmersa en una comunidad mundial cada vez más interdependiente, la sociedad mexicana vive un proceso de transición, en todos los órdenes: económico, político, social y cultural. El cambio debe implicar necesariamente a todos, pero aún no se ha dado de manera homogénea, en los distintos ámbitos de la sociedad. En lo económico, se han puesto en operación, en los últimos 20 años estrategias para buscar la incorporación de México, a los mercados mundiales, el aumento de la competitividad de la planta productiva y la modernización de las unidades económicas. En lo político, el país ha venido ampliando su vida democrática, con la consolidación de la estructura de partidos y asociaciones, la alternancia en el poder y la emergencia de nuevos actores.

En lo social, han aparecido nuevos procesos y estructuras que apuntan a la conformación de una sociedad más urbana y moderna, pero al mismo tiempo, se tienen amplias regiones, sectores y grupos sociales que todavía no participan de los beneficios del crecimiento económico. En el ámbito cultural, están apareciendo nuevos fenómenos, como el avance acelerado de los conocimientos científicos, humanísticos y tecnológicos, la creciente escolaridad de la población, en los niveles de la educación básica y los avances, en las tecnologías de la información y comunicación (ANUIES, 2000).

## 2.5 Sociedad del conocimiento

Con el advenimiento del siglo XXI ha surgido una característica peculiar en la sociedad de este tiempo, a la que se la ha llamado del conocimiento, constituyendo el valor agregado fundamental, en todos los procesos de producción de bienes y servicios de un país, haciendo que el dominio del saber sea el principal factor de su desarrollo autosostenido. Una sociedad basada en el conocimiento, sólo puede darse en un contexto mundial abierto e interdependiente, porque no tiene fronteras. El valor estratégico del conocimiento y de la información para las sociedades contemporáneas, refuerza el rol que desempeñan las instituciones de educación superior.

En el futuro, ésta será una puerta de acceso y la Universidad tradicional coexistirá con instituciones virtuales, en otras formas, como las "universidades corporativas" de las empresas, creadas para satisfacer la demanda de educación permanente y como fuerza de trabajo, en diferentes niveles ocupacionales (ANUIES, 2000).

El contexto de interdependencia mundial, presenta oportunidades para establecer alianzas estratégicas, en el terreno cultural y educativo, mediante el fortalecimiento de programas de intercambio y movilidad de estudiantes y profesores, la realización de proyectos de investigación y programas académicos conjuntos, en los niveles de profesional asociado, licenciatura y posgrado y el establecimiento de redes de colaboración, en los distintos campos, aprovechando las ventajas comparativas de las instituciones extranjeras.

*La educación superior mexicana opera en un escenario de competencia mundial, en el marco de los nuevos tratados y la incorporación a organismos internacionales como el del Libre Comercio de Norteamérica y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, enfrentando el desafío de fortalecer sus objetivos y encontrar*

un equilibrio entre la tarea que implica la inserción, en la comunidad internacional y la atención a las circunstancias propias; entre la búsqueda del conocimiento y la atención a necesidades sociales; entre fomentar capacidades genéricas. No está restringida a la formación de empleados, sino que se ampliará a la formación de profesionales emprendedores (ANUIES, 2000).

En el contexto actual de la globalización y flexibilización, la educación ha cobrado una mayor importancia, tanto en la política, como en el debate académico y teórico. Al finalizar el Siglo XX, se han aumentado las oportunidades de acceso a la información, la informática, el conocimiento y el acelerado desarrollo de los medios de comunicación actuales, los cuales se han incrementado exponencialmente. (Ruiz, 1997).

## **2.6 Tendencias mundiales en la educación superior y la UANL**

La Universidad Autónoma de Nuevo León, así como todas las instituciones de educación superior se desarrollan bajo lineamientos y políticas económicas y de mercadotecnia que les permitan ser competitivas.

Alcántara (2001), en un análisis de la reestructuración de la educación superior, en el mundo contemporáneo, destaca que la repercusión de los actuales procesos de globalización de la economía, la disminución del Estado benefactor y la mercantilización de la cultura, en las instituciones universitarias, se refleja en nuevos discursos y prácticas, que hacen hincapié en el valor del dinero, la mayor oferta de opciones, el análisis costo-beneficio, el saneamiento administrativo, la distribución de recursos, los costos unitarios, los indicadores de desempleo y la selectividad.

Al respecto, se señala que actualmente las presiones para reformar las instituciones de educación superior latinoamericanas a diferencia del pasado, provienen más del

exterior que del interior. Alcántara identifica tres problemas que requieren ser superados para estar en condiciones de responder a los desafíos presentados en las universidades, siendo éstos: financiamiento estatal, gestión universitaria (forma de gobierno) y la competencia global. Otro gran reto consiste en encontrar formas y mecanismos para adaptar sus funciones a los nuevos modos de producción y la difusión del conocimiento (Alcántara, 2001).

La educación superior definirá su misión fundamental para estar en contacto con las necesidades de la sociedad, aumentado el grado de desarrollo de un país con una calidad pluridimensional, haciendo frente a los desafíos planteadas por la realidad actual, con una nueva elaboración de políticas de cooperación, permitiendo enfrentar las consecuencias de la regionalización y mundialización. Al respecto, las universidades latinoamericanas, mexicanas y la UANL no es la excepción, deberán estar acordes con ello, mediante el desarrollo y evolución tecnológica para satisfacer las demandas del mercado laboral.

Para tales efectos, tanto la UNESCO, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial, han realizado propuestas para que mejoren su calidad, en lo concerniente a México, el Tratado de Libre Comercio y otros enlaces, exigen con carácter obligatorio que se requieran otras características y normas que obliguen a las universidades a estar más actualizadas para ser competitivas. En este ámbito Durán (1997), especifica que el objetivo de la calidad educativa superior ha recibido la más alta prioridad, en la política gubernamental, estructurándose un programa que contiene: la formación y actualización de los académicos (SUPERA y PROMEP) y el impulso a la apertura del mayor número posible de oportunidades.

La educación superior en México ha tenido efectos positivos, abriendo las



posibilidades para que se inserte dinámicamente, en la economía global, elevando el ingreso familiar y la calidad, al mejorar los procesos productivos y el nivel de especialización, creando un acervo de conocimientos con efectos acumulativos, sobre el desarrollo nacional y una de sus tareas básicas está destinada a la investigación y el continuo desarrollo (Ruiz, 1997).

### **2.7 La Universidad Autónoma de Nuevo León y su Entorno Social.**

La UANL, como una compleja organización expresada a través de un organigrama, tiene una naturaleza razonada, una filosofía, una misión, una visión, debiendo cumplir múltiples objetivos para satisfacer las necesidades de la población estudiantil y estar regida por una variedad de normas jurídicas que sustenten su existencia, desarrollo y funciones.

#### **2.7.1 Naturaleza y Fines**

La UANL se constituye legalmente en torno de su Ley Orgánica, la cual expresa, en su artículo 1º, su naturaleza y finalidad, expresando que es una institución de cultura superior, al servicio de la sociedad, descentralizada del Estado, con plena capacidad y personalidad jurídica. En el 2º especifica que debe crear, preservar y difundir la cultura, en beneficio de la sociedad, para lo cual necesita:

- ♦ Formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos.
- ♦ Realizar y fomentar la investigación científica, en sus formas básica y aplicada.
- ♦ Fomentar y realizar labores de creación artística, en sus diversas formas de expresión y llevar a cabo actividades educativas o culturales, en beneficio de la comunidad.
- ♦ Para lograr sus fines, desarrolla las siguientes funciones: docente, investigadora, difusora y de servicio social.

En el artículo 3° se expresan los principios de libertad de cátedra e investigación, acogiendo todas las corrientes del pensamiento y las tendencias de carácter científico y social. En el ejercicio de sus funciones, se rehusará fomentar o permitir todo lo que atente contra la paz, la vida o la dignidad humana (UANL, 2001).

### **2.7.2 Misión de la Universidad**

La universidad proveerá a los hombres de un sentido de la vida, conscientes de la situación social y su responsabilidad como seres humanos, técnicos y profesionistas, con capacidad innovadora y competitivos internacionalmente, en el área de su formación; comprometidos con el desarrollo económico, científico, tecnológico y cultural, para alcanzar el progreso del país, en el contexto mundial.

Desarrollará en los alumnos conocimientos, habilidades y destrezas, para que sean competentes y profesionales y aprendan a aprender, a trabajar en equipo, a desarrollar trabajos con calidad, a utilizar la informática y las telecomunicaciones, a dominar otros idiomas y comunicarse adecuadamente, tanto en forma oral, como escrita.

Formará estudiantes con actitud de servicio, conscientes de su realidad social, generadores de riqueza, comprometidos con el mejoramiento de la calidad de vida, con el cuidado de su salud; respetuosos y promotores del ambiente, sensibles al arte y a la cultura en general, ubicados en el contexto internacional y orientados al mejoramiento continuo. Serán críticos, creativos, innovadores, emprendedores, propositivos, responsables y honestos.

Los profesores deberán estar formados en los ámbitos científico, psicopedagógico, cultural y en la reflexión de su práctica docente; comprometidos con su función y misión. Poseerán conocimientos actualizados y de frontera, en su área y promotores de

su participación, a través de programas de formación docente, nacionales y extranjeros, siendo un ejemplo para sus alumnos, además de desempeñar con responsabilidad sus tareas, para facilitar el proceso enseñanza-aprendizaje y realizar investigaciones.

La universidad a través de la investigación, ofrecerá solución a problemas específicos, creando y transformando el conocimiento del hombre y su entorno; *contribuyendo con sus resultados a elevar el bienestar y mejorar la calidad de vida y fortalecer los sectores productivos de bienes y servicios, contribuyendo al desarrollo de la educación, la ciencia y la tecnología, mediante un cuerpo de investigadores.*

*La UANL fomentará la creación artística y difundirá la cultura, a través de múltiples eventos, llevando sus beneficios a la comunidad y a la sociedad en general, estableciendo convenios con otras instituciones educativas y los sectores productivo y social. Será proyectada socialmente, a través de programas comunitarios, conservando el patrimonio cultural. Realizará actividades extraacadémicas, para apoyar la docencia e investigación, fomentando el desarrollo físico y de la salud. Su filosofía de trabajo, estará basada en el servicio a la comunidad, buscando el mejoramiento de la calidad de vida, mejora continua de la salud, justicia y equidad, respeto a los derechos humanos, trabajo en equipo, impulso a la creatividad y a la innovación, conciencia y respeto a la naturaleza; liderazgo en la educación superior y la preservación de los valores académicos y la búsqueda de la excelencia.*

A través de las relaciones nacionales e internacionales, fortalecerá su presencia en México y en otros países, mediante el establecimiento de convenios con instituciones y organismos nacionales y extranjeros, con la finalidad de intercambiar estudiantes, maestros, investigadores y directivos, la prestación de servicios, la participación en programas conjuntos, evaluación y certificación, el equipamiento, la asesoría y

financiamiento; mejora continua y establecimiento de contactos profesionales.

### **2.7.3 Organigrama de la Universidad Autónoma de Nuevo León**

La decisión de los aspectos más importantes de la vida académica, como la organización de la enseñanza, la definición de las carreras que se impartirán y los contenidos de los planes de estudio, son facultad del Consejo Universitario, quien discute y aprueba el Presupuesto General de Ingresos y Egresos, nombra y remueve maestros, designa a los miembros de la Junta de Gobierno y decide muchos otros aspectos académicos fundamentales. Está integrado por el Rector, los directores de las Escuelas y Facultades, los representantes electos por los profesores y alumnos, quienes son elegidos y permanecen un año en sus funciones.

La Junta de Gobierno está integrada por once elementos que son electos por el Consejo Universitario. Designa al Rector de la Universidad, a los directores de las Escuelas y Facultades, de entre ternas presentadas al Rector y a los miembros de la Comisión de Hacienda, quienes se encargan de administrar el patrimonio universitario y sus recursos, formular el Presupuesto General Anual de Ingresos y Egresos y realizar todas las demás tareas inherentes a su función. Sus miembros desempeñan su encargo, sin recibir retribución o compensación.

La representación legal y la operación cotidiana de la universidad están encomendadas al Rector, que es su máxima autoridad unipersonal, encargándose de ejecutar los acuerdos del Consejo Universitario y vigilar el cumplimiento de los mismos; nombra y remueve libremente al personal directivo y de confianza de las dependencias de la Rectoría, en el marco legal establecido y el Estatuto General de la UANL. Es auxiliado en sus funciones, por diversas secretarías: Secretaría General, Académica, de

Asuntos Universitarios, Planeación y Desarrollo Universitario, Extensión y Cultura, Fomento Económico, los Departamentos Centrales y varias Direcciones Generales.  
Página Web de la UANL: <http://www.uanl.mx/uanl>.

La UANL organiza los programas educativos por dependencias que integran disciplinas afines, existiendo también direcciones generales y departamentos centrales que las apoyan, en beneficio de la formación de los universitarios. El máximo órgano de decisión es la Junta Directiva, formada por los maestros e investigadores y un número igual de estudiantes, representantes de alumnos, electos democráticamente, de conformidad con sus respectivos reglamentos internos. La autoridad ejecutiva corresponde al Director, quien permanece tres años en su cargo y puede ser reelecto una sola vez. Los directores son nombrados por la Junta de Gobierno, de entre una terna presentada ante el Rector, quien a su vez la solicita a las Juntas Directivas.

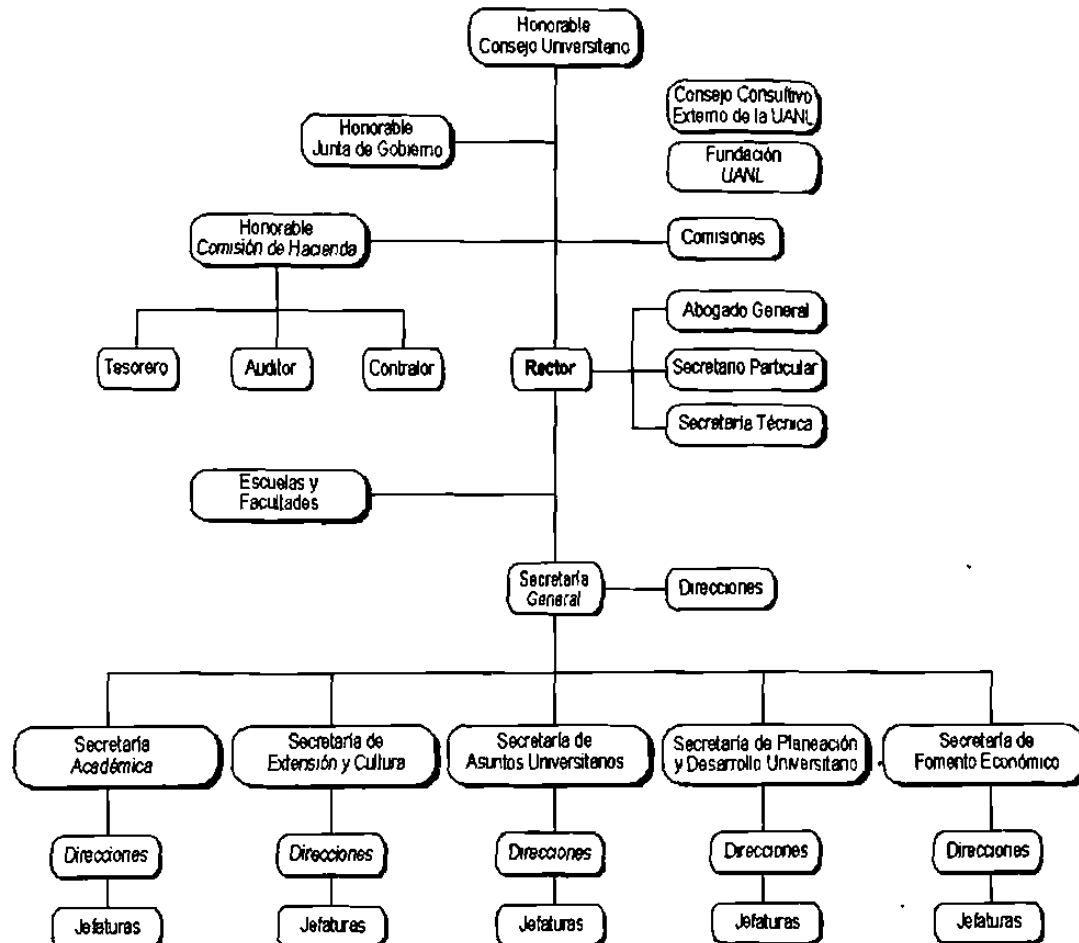


Figura 1. Organigrama de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Fuente: Organización y Estructura de la UANL, 2001. Imprenta Universitaria : 10.

#### 2.7.4 La Rectoría

El objetivo de la oficina de la Rectoría es el de dirigir y coordinar la realización de las funciones de enseñanza, investigación y difusión de la cultura, hacia el logro de los fines sociales. Las principales funciones de la oficina de la Rectoría son:

- ♦ Tener la representación legal de la Universidad.
- ♦ Convocar al Honorable Consejo Universitario y presidir sus sesiones.
- ♦ Ejecutar y vigilar los acuerdos del Honorable Consejo Universitario.

- Nombrar y remover libremente al personal directivo y de confianza.
- Velar por el cumplimiento de la Ley Orgánica, de sus Reglamentos, de los planes y programas de trabajo y, en general, de las disposiciones y acuerdos que normen la estructura y el funcionamiento de la Universidad, las escuelas y facultades.
- Las demás funciones que le señalen la Ley y su Reglamento, así como todas aquéllas que sean necesarias para asegurar la vida normal y el engrandecimiento de la Universidad y la realización de la misión correspondiente.

### **2.7.5 La Secretaría de Planeación y Desarrollo**

Por acuerdo del H. Consejo Universitario, en julio de 1969 se establece el Departamento de Planeación Universitaria, teniendo como objetivos:

- Plantear problemas del crecimiento de la educación superior, experimentado en Nuevo León, durante la década y su aceleramiento previsible para el futuro cercano.
- Redefinir la misión, objetivos y funciones de los planes de estudios.

A pocos años de creado el departamento, se paralizaron sus actividades, con la efervescencia política de fines de la década de los sesentas y es hasta 1973, cuando se consolida la función de planeación. El Rector plantea su preocupación porque la Universidad defina objetivos concretos y realice la debida planeación de sus actividades. El apoyo proporcionado fue decisivo para la consolidación de la función planificadora, realizándose acciones urgentes y viables, como la de proporcionar asesoría directa al Rector, para apoyar sus decisiones, siendo su objetivo principal. Las funciones de esta secretaria son:

- Fungir como instancia responsable de recopilar y procesar datos estadísticos, sistematizándolos y ofreciendo información relevante, acerca de las problemáticas.

- ♦ Coordinar la elaboración de planes y programas de desarrollo institucional.
- ♦ Coordinar y dar seguimiento al proceso de autoevaluación institucional de la UANL.
- ♦ Generar propuestas de políticas educativas.
- ♦ Apoyar la toma de decisiones de las autoridades universitarias, mediante la realización de estudios e investigaciones, aportando información relevante.
- ♦ Establecer vínculos con dependencias internas y externas a la UANL.
- ♦ Ofrecer asesoría en las funciones antes descritas a quien lo solicite.
- ♦ Participar en las instancias de coordinación interinstitucional del área de planeación.
- ♦ Sistematizar el conocimiento de la realidad, mediante estudios de tendencias, escenarios e indicadores, tanto de la UANL, como de todo el sistema educativo. (UANL, 2001).

### **2.8 Programa Educación para la Vida**

El Programa Educación para la Vida surge como una continuación del Proyecto Visión 2006, el cual contempla la excelencia académica, la integralidad humana, la cooperación internacional y la vocación de servicio, con la finalidad de fortalecer en la comunidad escolar los valores fundamentales del respeto, tolerancia, corresponsabilidad, solidaridad, amor a la vida y al saber. Su idea es que la Universidad debe formar, tanto para lograr un desempeño profesional sobresaliente, como desempeñarse con aciertos, en las diversas circunstancias que enfrentan las personas en su vida cotidiana. Para conseguirlo, se trabaja en cuatro ámbitos fundamentales: innovación académica y tecnológica, formación y docencia, la vinculación y la administración (UANL, 2002a).



## **2.9 La UANL: sus profesores, dependencias y campus.**

La UANL desarrolla sus programas de nivel medio superior y superior, apoyada en una planta académica de más de 7,000 docentes. 3,744 profesores, en el nivel superior y el resto, en el medio superior. Un 62% son de tiempo completo y han realizado estudios de posgrado. Para el año 2006, el 100% de los profesores de nivel superior tendrá estudios superiores a la licenciatura. Desarrolla sus programas de nivel medio superior, apoyada en una planta académica de 3,532 maestros, de los cuales 48.52% son de tiempo completo, 9.59%, de medio tiempo y 41.89%, por horas.

De acuerdo con el Proyecto de Universidad, un maestro deberá reunir ocho características, que configuran su perfil básico deseable: programas de apoyo académico, estímulos al desempeño del personal docente para el fortalecimiento de los cuerpos académicos, ejercicio 2002-2003; Programa institucional para la organización y desarrollo de la tutoría académica; Coordinación de proyectos para el mejoramiento del profesorado (PROMEP), bibliotecas, becas de estudio para el personal académico; servinómina y servicios médicos.

Como parte de las acciones del Programa institucional de Retención y Desarrollo Estudiantil, se ha implementado el Programa Institucional para la Organización y Desarrollo de la Tutoría Académica, que permite a los estudiantes contar con una asesoría más personalizada.

En el año 2000 se trabajó con 70 profesores de diferentes escuelas y facultades, con un doble propósito: apoyar su propia formación como tutores y capacitarlos para que puedan ser reproductores de su saber.

La temática tratada en los cursos, contempló estrategias de aprendizaje, técnicas de hábitos de estudio, instruyéndoseles para que ayuden a los alumnos a incrementar sus

capacidades de aprendizaje independiente, desarrollar su juicio crítico, el sentido de solidaridad y responsabilidad frente a sí mismos y los demás. Los programas fueron coordinados por el Centro de Apoyo y Servicios Académicos de la UANL.

### 2.10 La Oferta Educativa de la UANL y la Educación Superior

La Universidad Autónoma de Nuevo León está integrada por 25 preparatorias, tres escuelas Industriales y Preparatorias Técnicas y 26 Facultades, éstas ubicadas en 3 campus (Ciudad Universitaria, Área Médica y Mederos). Entre todas ofrecen una oferta educativa, a través de 292 programas. La educación media superior es impartida en quince carreras técnicas terminales, un bachillerato general y uno bilingüe, cuarenta y cinco bachilleratos técnicos y ocho carreras de técnico superior. En el nivel superior se ofrecen siete carreras de profesional asociado, sesenta y tres licenciaturas, sesenta y tres especializaciones, cincuenta y nueve maestrías, con once orientaciones diferentes y treinta doctorados.

Tabla 1.

*Distribución porcentual de la matrícula por área de conocimientos, en la UANL a nivel nacional.*

ÁREA DE CONOCIMIENTO	UANL (2000)	NACIONAL (1999-2000)
Ciencias Agropecuarias	1.3	2.8
Ciencias de la Salud	13.0	9.0
Ciencias Naturales y Exactas	1.0	3.2
Ciencias Sociales y Administrativas	47.5	49.6
Educación y Humanidades	4.2	4.6
Ingeniería y Tecnología	33.0	30.8
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: La UANL y su Oferta Educativa, en el nivel superior, 2002: 19.

Las dimensiones de la UANL en sus diferentes campus abarcan 6,763 hectáreas,

con más de 100,000 metros cuadrados de construcción, en varios lugares de Nuevo León; los más grandes son Ciudad Universitaria, Mederos, Linares y Marín.

Ofrece 220 programas formativos a 65,809 alumnos de licenciatura y posgrado. También forma técnicos superiores y profesionales asociados, satisfaciendo los requerimientos de educación media superior y estudios subprofesionales de alrededor de 45,000 estudiantes (UANL, 2002a).

Tabla 2.  
*Oferta académica y total de alumnos del Nivel Superior en la Facultades de la UANL, por área disciplinaria.*

Facultades	Ubicación	Número de programas	Especialización		Número de alumnos			
			Maestría	Doctorado	Licenciatura	Posgrado		
<b>ÁREA CIENCIAS DE LA SALUD</b>								
Enfermería	A. Médica	1	1		570	82		
Medicina	A. Médica	2	40	7	4,404	940		
Medicina Veterinaria y Zootecnia	A. Médica	1	1	1	365	12		
Odontología	A. Médica	1	5	3	2,576	78		
Psicología	A. Médica	1	1	3	2,109	126		
Salud Pública y Nutrición	A. Médica	1		1	588	75		
<b>ÁREA CIENCIAS NATURALES, EXACTAS E INGENIERÍA</b>								
Agronomía	Marín	4		2	362	44		
Arquitectura	Cd. Univ.	2	3	4	2,811	171		
Ciencias Biológicas	Cd. Univ.	3		5	729	117		
Ciencias de la Tierra	Linares	3		1	94	17		
Ciencias Físico-Matemáticas	Cd. Univ.	3		2	1,604	107		
Ciencias Forestales	Linares	1		1	71	30		
Ciencias Químicas	Cd. Univ.	4	1	7	2,691	397		
Ingeniería Civil	Cd. Univ.	1		5	983	100		
Ingeniería Mecánica y Eléctrica	Cd. Univ.	7		7	12,570	594		
<b>ÁREA CIENCIAS SOCIALES, ADMINISTRATIVAS Y HUMANIDADES</b>								
Artes Escénicas	Mederos	2			100			
Artes Visuales	Mederos	2		1	626	79		
Ciencias de la Comunicación	Mederos	1		1	2,658	20		
Ciencias Políticas y Administración Pública	Mederos	2		1	1,747	19		
Contaduría Pública y Administración	Cd. Univ. y Linares	3		3	12,894	1,017		
Derecho y Ciencias Jurídicas	Linares	3		2				
Economía	Loma L.	1		2	237	60		
Filosofía y Letras		7						
Música	Mederos	1	5		138			
Organización Deportiva	Cd. Univ.	1		1	115			
Trabajo Social	Cd. Univ.	1	1	1	492	22		
		<b>7</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>58</b>	<b>29</b>	<b>60,934</b>	<b>4,875</b>

Fuente: La UANL y su Oferta Educativa, en el nivel superior, 2002: 20.

En la UANL, la mayoría de las licenciaturas constan de 10 semestres y tienen como finalidad formar profesionales, quienes al desempeñar una ocupación, participaran íntegramente en el devenir de la comunidad, contribuyendo como factores de cambio, de unificación y creación.

## 2.11 La Facultad de Ciencias de la Comunicación

La Facultad de Ciencias de la Comunicación es una dependencia de la Universidad Autónoma de Nuevo León que se inició como Colegio de Periodismo, en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales y obtuvo su independencia y categoría como facultad por aprobación del Consejo Universitario, el 5 de diciembre de 1978. Está ubicada en Acueducto y Eucalipto, Colonia Paseo Residencial, en Monterrey, Nuevo León.

### 2.11.1 Organigrama

Como toda organización institucional la FCC posee su propio organigrama que reglamenta y especifica la jerarquía en los diferentes roles de la administración.

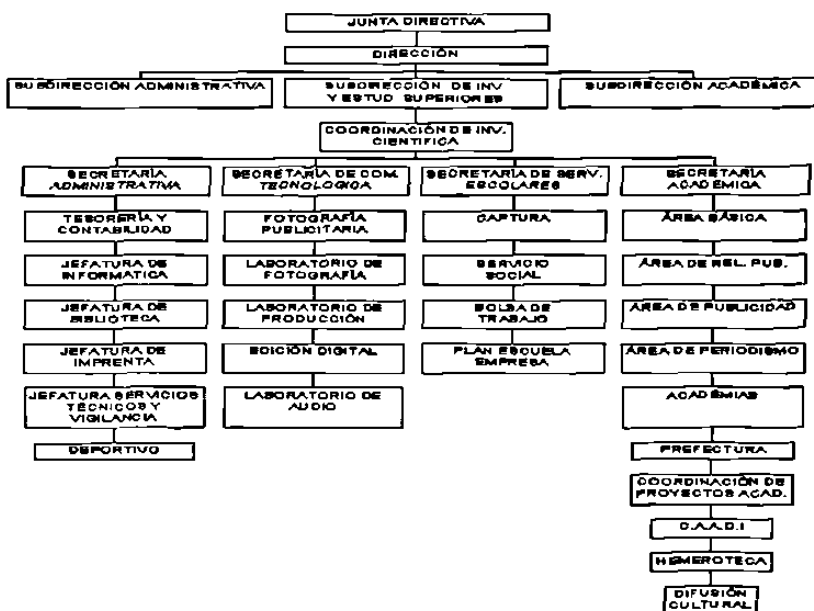


Figura2: Organigrama de la Facultad de Ciencias de la Comunicación

Fuente: Organización de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, 2001).

### **2.11.2 Misión**

La Facultad de Ciencias de la Comunicación tiene como modelo y marco de referencia, el Proyecto Visión 2006 y el Programa “Educación para la Vida”, como complemento. La institución mantendrá estrecha interrelación con la sociedad, desarrollando un cuerpo docente y de investigadores de clase mundial, con capacidad para formar y educar a profesionales de la comunicación, con calidad y excelencia, capaces de desempeñarse exitosamente, en el ámbito nacional e internacional, manteniendo una mística institucional, constituida por principios y valores: verdad, ética, responsabilidad, solidaridad, integridad, honestidad y respeto al entorno y a la vida; los cuales, guiando el pensamiento y las acciones de los hombres, harán posible su desenvolvimiento integral, así como la convivencia, con sentido humanista (FCC, 2002a:1).

### **2.11.3 Objetivos**

La Facultad de Ciencias de la Comunicación tiene como objetivos la formación y educación integral de hombres y mujeres que egresen con el perfil profesional, al que la facultad y la universidad se han comprometido, ante la sociedad. Sus características fundamentales son:

- Capacidad para ser competitivos a nivel mundial y con un sentido humanista.
- Honestos, cuyo comportamiento sea afin a la verdad y ajeno a la simulación.
- Responsables en el cumplimiento de sus compromisos y obligaciones.
- Poseer espíritu crítico, capaz de ver y entender los problemas de su comunidad.
- Comprometido con los altos valores que promueve la Universidad.
- Líderes emprendedores con visión global y agentes de cambio propositivo, capaces

de iniciar procesos, innovar formas, creativos y con liderazgo.

- Tendrán una visión comprensiva de la diversidad cultural para desenvolverse en cualquier país del mundo.
- Sabrán utilizar las nuevas tecnologías de la información y comunicación, como herramientas para el aprendizaje y aplicarlas en su vida profesional.
- Poseerán una capacidad de respuesta, sin descuidar la calidad de sus resultados.

#### **2.11.4 La Reforma académica y el perfil del egresado**

A nivel licenciatura, desde hace tres años, luego de exhaustivas investigaciones, se inició una profunda transformación en los planes y programas de estudios, los cuales dieron origen a la transformación curricular, misma que se ha estado adecuando, para cumplir los objetivos propuestos, implementándose la modalidad del sistema por créditos, como en otras facultades.

El perfil incluye la habilidad para vincular su entorno académico–profesional a una capacidad de integración social, la aplicación de los conocimientos teórico–prácticos, así como el conocimiento de la comunicación de manera profesional. Vocación de servicio, habilidades para la solución de problemas comunicativos; además de una capacidad creativa, en la elaboración de mensajes orales y escritos para su difusión, en el entorno laboral y el conocimiento teórico.

#### **2.11.5 La oferta académica**

La oferta académica de la Facultad de Ciencias de la Comunicación queda estructurada en lo que es la Licenciatura, en seis áreas: Mercadotecnia, Creatividad, Comunicación y Clima Organizacional, Publicidad, Información y Comunicación

Educativa. En el Profesional Asociado, se incluyen: Diseño Publicitario, Tecnología Educativa, Comunicación Organizacional, Reportero, Locución, Creativo de Imagen, Diseño y Producción de Medios Audiovisuales, Diseño y Producción de Medios Impresos, Promotor y Ejecutivo de Ventas (FCC, 2002a).

La lista general de materias, créditos y frecuencias, aparece en el Apéndice I. Las asignaturas se distribuyen en diversos bloques, con su especificación teórica o práctica, la cantidad de frecuencias por semana y los créditos equivalentes. Los agrupamientos son: Generales fundamentales y complementarias, Básicas fundamentales y complementarias. Para las especialidades: Optativas fundamentales y complementarias; de las acentuaciones, fundamentales y complementarias. La cantidad total de créditos de cada licenciatura, oscila entre 339 y 359 y los del Profesional Asociado, entre 205 y 235 (FCC, 2002a).

#### **2.11.6 Los programas de posgrado: objetivos y materias .**

Los propósitos y objetivos de los programas de posgrado consisten en contribuir a la actualización y perfeccionamiento de los profesionales con licenciatura o especialización, así como con la formación de investigadores y docentes de nivel superior. Son revisados y actualizados periódicamente, con el fin de responder a las necesidades para resolver problemas, haciendo uso de los recursos que generan los continuos y acelerados avances de las ciencias y las tecnologías, las transformaciones de los sistemas productivos y los procesos sociales que caracterizan nuestra época.

El posgrado ofrece materias para titulación y que los alumnos presenten su examen profesional. Consiste en cursar y acreditar tres materias, impartidas en un período de 16 sesiones, de tres horas cada una, incluyendo el tiempo para exámenes y trabajos finales.

Éstas son impartidas por maestros especializados, contando con estudios de posgrado, realizados dentro y fuera del país (FCC, 2002b).

El posgrado tiene como objetivo general y particular permitirle al estudiante la opción de la obtención del título, mediante la acreditación del curso que se imparte. Además, formar comunicólogos profesionales que con sus conocimientos, habilidades y aptitudes que sean capaces de aportar soluciones acertadas y creativas, en cualquier tipo de organización, así como de tomar decisiones que favorezcan y promuevan el desarrollo del medio ambiente organizacional.

Los estudios de posgrado contemplan una materia fundamental y algunas complementarias: *Diseño de la investigación de la comunicación*: Su objetivo es preparar al alumno, en el campo teórico-práctico y conocer los elementos, características y procesos de la investigación, considerando el avance de las Ciencias Sociales, en relación a las teorías de la comunicación, así como realizar investigaciones socioeconómicas, políticas, culturales, enfocadas a las ciencias respectivas.

*Pragmática de la comunicación*: Está orientada a que conozcan cómo la comunicación afecta y modifica los comportamientos de los individuos, grupos, organizaciones y sociedades, mediante la revisión y análisis de las teorías e investigaciones de la comunicación y su interrelación con otros campos; su contenido temático gira en torno al uso del lenguaje y algunos mecanismos que intervienen en el discurso.

*Producción de medios audiovisuales*: Pretende integrar al alumno a los conocimientos y las técnicas aprendidas en fotografía, audio, vídeo y cinematografía para su aplicación óptima, en el campo profesional de la comunicación, así como los diversos géneros de mensajes y su correcta aplicación en los medios.



*La comunicación en el proceso de enseñanza-aprendizaje:* Destaca las capacidades para llevar a cabo la planeación, el desarrollo y elaboración de material, tanto pedagógico (programas analíticos, libros de texto y material didáctico, para una asignatura de nivel superior), como de apoyo a la comunicación organizacional (cursos de capacitación, informes, publicaciones internas y externas).

*Comunicación educativa:* Se analizará la importancia de la comunicación, en el proceso de E-A (enseñanza-aprendizaje) y los modelos, desde una perspectiva neurolingüística, determinándose la relevancia de la voz y su relación con el paralenguaje y la cinésica corporal. Asimismo, se establecerán las normas para la planeación y redacción de diferentes tipos de discursos, con especial atención en el educativo y se analizarán las aplicaciones tecnológicas en dicho proceso.

### **2.11.7 Maestría en Ciencias de la Comunicación**

La facultad ofrece actualmente el grado de Maestría en Ciencias, con especialidad en Comunicación y están muy avanzados los estudios, para implementar el Doctorado, en la misma especialidad (FCC, 2002b) (Apéndice J).

## **2.12 Proyecto Visión 2006, de la UANL**

El Proyecto Visión 2006 de la UANL es un documento que marca una nueva etapa en la vida universitaria a mediano plazo y cuyos objetivos pretenden convertirla en una de las mejores instituciones educativas de México.

### **2.12.1 Antecedentes**

El Proyecto Visión 2002 empezó a realizarse desde 1997. Fundamentalmente se apoyó en las opiniones, juicios, puntos de vista, críticas, propuestas y comentarios

externados por los integrantes de la comunidad universitaria, autoridades educativas y la sociedad en general. Consideró la Visión de la Universidad tal y como se contempla y se orienta hacia el futuro, tanto del interior, como desde el exterior.

La Visión Universidad Autónoma de Nuevo León 2006, define a la UANL como una de las más importantes de México, en el Siglo XXI, estableciendo los lineamientos necesarios para convertirla en una realidad. Para su realización se convocó a toda la comunidad universitaria, a la sociedad nuevoleonense, a especialistas, funcionarios públicos, relacionados con los quehaceres académicos y a organismos nacionales e internacionales de reconocido prestigio, para compartir con los universitarios de Nuevo León, bajo un esquema de planeación participativa y consultas, que dieron como resultado la visión de lo que debería ser la Universidad Autónoma de Nuevo León, para responder con calidad y eficiencia a las demandas que las nuevas circunstancias imponen, en todos los aspectos de la organización (UANL, 1998, 1999 y 2001).

### **2.12.2 Compromiso Institucional de la Rectoría**

El compromiso de la universidad está centrado en que el nuevo orden social y político del mundo, demanda una educación de excelencia, en todos sus niveles, asociada a su importante papel y necesaria para el desarrollo social, cultural, científico y económico del estado y país. Se considera imperativo fortalecer entre toda la comunidad universitaria los valores de amor a la Patria, a la vida, mismos que nos proveerán de sentido, para establecer y mantener relaciones de tolerancia, solidaridad y democracia con su entorno social.

Con el ingreso al tercer milenio, nuevas demandas, retos y muchos cambios paradigmáticos han surgido, en las diferentes esferas de la sociedad, siendo un momento

histórico, en el que se transita culturalmente hacia la globalización, en todas las actividades. México enfrenta serios compromisos para mejorar en todos los niveles, especialmente en el ámbito educativo de sus ciudadanos, a fin de asumir los retos de la alta competitividad y acceder a mejores condiciones de vida.

En la Universidad Autónoma Nuevo León este panorama ha motivado, en los últimos años la reflexión sobre los caminos que conduzcan al mejoramiento de la calidad, en una búsqueda de la excelencia académica, la cual la ha llevado a la adopción de esquemas internacionales, como la planificación concertada, la evaluación y la acreditación institucional interna, ante las diversas instancias nacionales y extranjeras.

En la UANL, los alumnos son lo más importante y la educación que reciban, responderá a la multiplicidad de exigencias que les presenta su propia naturaleza humana y las situaciones espacio-temporales en las que viven y se desarrollan, ofreciéndoseles una educación integral para la vida.

Este documento es el resultado de un intenso trabajo, en el que participó la comunidad local, para la evaluación de las necesidades, mediante un diálogo con las autoridades públicas y los grupos interesados en buscar opciones, conciliar intereses, definir políticas, trazar orientaciones, proporcionar las bases y los ejes para introducir las adaptaciones necesarias, al proceso educativo; así como la comunidad internacional, a través de la difusión de innovaciones al fomentar las asociaciones, en el ámbito de la investigación y adecuando las nuevas tecnologías en la educación.

La UANL contribuirá a la paz y al entendimiento mutuo de los seres humanos, al valorizar la educación como un espíritu de concordia, como un signo de la voluntad de cohabitar en el mismo planeta y de organización, en beneficio de las futuras generaciones y en cumplimiento de la misión universitaria, con el legítimo orgullo de

ser universitarios ( Galán, L.; 2001: 5-6).

Durante el inicio del semestre: febrero-julio 2003, el rector expresó que la institución lleva a cabo un renovado esfuerzo para cumplir las metas del Proyecto Visión 2006 y el Programa Educación para la Vida, en el marco del setenta aniversario de fructífera labor académica, científica, cultural y deportiva y su estrecha relación con la historia de la entidad, a lo largo de siete décadas, forjando una filosofía de servicio a la sociedad y aportando talento y entusiasmo, para contribuir al desarrollo económico, social y cultural de los nuevoleonese ( Galán, L.; 2003: 4).

### **2.12.3 Características del Proyecto Visión 2006**

Al proyecto lo distingue su carácter eminente y participativo. Se definió que en las diferentes etapas tuvieran amplia intervención:

- => Todos los directivos de la UANL                      =>      Más de 600 profesores
- => Más de 10,000 alumnos                              =>      Exalumnos
- => Los organismos intermedios y asociaciones de profesionales de la Entidad.
- => Los organismos e instituciones internacionales, los cuales por su naturaleza y relevancia impactan en la educación superior de nuestro país.
- => Los funcionarios de los distintos niveles de gobierno, quienes por sus funciones específicas, están relacionados con la educación superior del país (UANL, 1998, 1999 y 2001).

### **2.12.4 Metodología y Planeación**

El desarrollo de la Visión se sustentó en cuatro subsistemas para facilitar su análisis: académico, administrativo, social-humano y de relación con el entorno.

La metodología contempló cuatro estrategias de investigación y comunicación:

- a) *Aplicación de cuestionarios*: 6983 universitarios; 5160 alumnos y 1823 maestros, de 53 dependencias, además de 3484 padres de familia.
- b) *Implementación de un interactivo*: dirigido a 832 personas, entre miembros del Consejo Consultivo, la Junta de Gobierno y el Consejo Universitario de la institución; maestros, padres de familia, miembros de 6 Cámaras representativas de diferentes sectores de la producción, el comercio y la economía; miembros de la Federación de Colegios de Profesionales de Nuevo León; exrectores y representantes de los diferentes medios de comunicación, así como del C. Presidente de la República y del C. Gobernador del Estado.
- c) *Realización de entrevistas*: se aplicaron con expertos en educación, tanto locales, como nacionales y extranjeros.
- d) *Prácticas universitarias de clase mundial*: se conformaron diez misiones de trabajo, integradas por estudiantes, maestros y directivos de las distintas facultades de la UANL, quienes visitaron 67 prestigiadas universidades de 18 países; distribuidos en tres continentes, con el propósito de conocer de primera mano, cómo realizaban 68 diferentes actividades académicas y administrativas. Para compartir estas experiencias, se llevó a cabo el seminario: “Prácticas Universitarias de Clase Mundial”.

El trabajo realizado permitió identificar los problemas y retos que deben ser superados, mediante las ideas y opiniones fundamentales de quienes forman parte de la Universidad y en ella estudian, enseñan, investigan o trabajan, así como de las personas y grupos más representativos de la sociedad, a las que sirve la institución. Se logró integrar la Visión de la Universidad, tal y como se contempla y proyecta hacia el futuro, considerando las distintas perspectivas generadas, desde su interior, así como las

instancias y personas que desde el exterior la consideran, evalúan y enjuician (UANL, 1998, 1999 y 2001).

#### **2.12.5 Visión UANL, 2006.**

La intervención de casi 12,000 personas que participaron con sus propuestas, coincidieron en señalar que en el 2006, la Universidad Autónoma de Nuevo León será reconocida como la mejor, entre las instituciones públicas de México, siendo el resultado de una serie de conjugaciones, entre las funciones básicas de la universidad (docencia, investigación y difusión de la cultura) y la interrelación con la sociedad, a la cual se debe y beneficia. Para alcanzarla, se requieren las siguientes condiciones básicas:

- ♦ Una estrecha interrelación con la sociedad de la cual forma parte.
- ♦ Un cuerpo docente de clase mundial.
- ♦ Egresados capaces de desempeñarse exitosamente, en los ámbitos mundiales.
- ♦ Una *mística institucional*, constituida por principios y valores, quienes guiando el pensamiento y las acciones del hombre, lleven a efecto su posible desenvolvimiento integral y la convivencia humana (UANL, 1998, 1999 y 2001).

#### **2.12.6 Misión, Valores y Atributos**

La UANL en su misión, valores y atributos pretende:

- ♦ Formar profesionales en todas las áreas del conocimiento y a diferentes niveles, caracterizados por su creatividad, capacidad innovadora, espíritu emprendedor, con un alto sentido de compromiso y responsabilidad social, competitividad en el contexto mundial y compromiso con el desarrollo económico, social, científico, tecnológico y cultural del estado, la región y el país.
- ♦ Generar y aplicar conocimientos, como un medio eficaz para asegurar y mejorar

permanentemente la calidad de los programas académicos docentes, la formación de profesionales, en los niveles educativos de la licenciatura y posgrado para dar atención oportuna a las diversas problemáticas de los actores sociales de la entidad, de la región y del país.

- ♦ Difundir la cultura, en sus multiformes manifestaciones, asegurando que los beneficios derivados, lleguen principalmente a los sectores más desprotegidos del estado, la región y la nación.

**Valores:** el universo de los valores es muy amplio. Muchos de ellos se relacionan entre sí: verdad, integridad, honestidad, respeto a la vida y a los demás, responsabilidad, solidaridad y ética.

**Atributos:** el proceso de transformación institucional debe estar enmarcado en los valores y su intención, orientada hacia el logro de los atributos, considerados como esenciales para conferir a la institución, el potencial necesario, para lograr la Visión 2006 : *Espíritu crítico, pertinencia, liderazgo y multidisciplinariedad* (UANL, 1998, 1999 y 2001).

### **2.12.7 Perfil del docente**

La función de la Universidad descansa en el trabajo de su personal docente. A los maestros les corresponde la tarea de formar íntegramente a sus estudiantes y convertirse en agentes de cambio, en modelos a seguir por los alumnos. Su liderazgo es determinante para el logro de la Visión 2006. Los aspectos más importantes del perfil básico del docente son: *experto en su materia, vocación de servicio, competente a nivel mundial, comprometido con la Universidad y su entorno, trabajo en equipo, promotor de valores, responsable, facilitador, capacidad de liderazgo, humanista, honrado e*

*íntegro, ejemplar y respetuoso* (UANL, 1998, 1999 y 2001).

### **2.12.8 Perfil del egresado**

Hacia los egresados se encaminan las acciones estratégicas, correspondiéndoles ahora recibir, para que después sean capaces de dar. Los resultados del esfuerzo para alcanzar la Visión se palparán en su desempeño profesional, dentro de la sociedad, de tal forma que se están formando a las generaciones que el día de mañana, contarán con las habilidades necesarias, para seguir transformando los modelos de desarrollo y promoviendo más y mejores niveles de vida a la altura de las naciones más competitivas.

Características fundamentales del perfil del egresado, de la UANL 2006: competitivo a nivel mundial, alto sentido humanista, honesto, responsable, trabajo en equipo, espíritu cívico, comprometido con la Universidad y su entorno, líder emprendedor, con visión global, capacidad de convivencia intercultural, conocedor de la tecnología y los sistemas de información y con alta velocidad de respuesta (UANL, 1998, 1999 y 2001).

### **2.13 Planes y Programas de la UANL**

La UANL para cumplir sus objetivos ha implementado diversas estrategias y son las más destacadas: Programa Educación para la Vida, Educación a Distancia, Centro de Transferencia de Tecnología, Programa de Estudios Generales, Programa Universitario de Salud y Educación para la Vida (PROUNISEV). Programas y Servicios de Apoyo al Estudiante: Becas, Asistencia Médica y Odontológica; Orientación Vocacional y Apoyo Pedagógico, Programas de Atención al Rezago y Desarrollo Estudiantil (Atención y Desarrollo de Talentos), Guía Académica del Estudiante Universitario, Programa Institucional de Tutoría Académica, Cursos Interactivos, Textos y Materiales Didácticos.



Programas de Vinculación y Extensión Universitaria (UANL, 2002a).

### **2.13.1 Programa : Educación para la Vida .**

La Universidad Autónoma de Nuevo León lo emprende para alcanzar las metas trazadas, en la Visión 2006 . Comprende 10 áreas básicos, cada una bajo la responsabilidad de un comité que trabaja en coordinación con las escuelas, facultades, la administración central y los centros de apoyo. Cada comité está integrado en 5 Áreas de Desarrollo, en donde se trabaja intensamente para alcanzar estándares internacionales (UANL, 2002). El programa surge como un proyecto educativo que contempla la excelencia académica, la integralidad humana, la cooperación internacional y la vocación de servicio, con la finalidad de fortalecer en la comunidad escolar los valores fundamentales del respeto, la tolerancia, la corresponsabilidad, la solidaridad, el amor a la vida y al saber.

La idea es que la Universidad debe formar, tanto para lograr un desempeño profesional sobresaliente, como desempeñarse con atingencia, en las diversas circunstancias que enfrentan las personas, en su vida cotidiana; para conseguirlo, trabaja en cuatro ámbitos fundamentales: innovación académica y tecnológica, formación y docencia, vinculación y administración (UANL, 2001).

El programa Educación para la Vida es la formación de la persona en todas sus dimensiones, mediante la interacción entre la UANL y la comunidad, para lograr la transformación, el mejoramiento y la prosperidad recíproca del propio individuo, de la universidad y la sociedad. Descansa en cuatro criterios: aprender a ser, aprender a conocer, aprender a hacer y aprender a servir. Los primeros aspectos incluyen el desarrollo de habilidades, destrezas, conocimientos y valores para su desempeño, en una

máxima dimensión social. Refuerza el aspecto de aprender a servir, aprender a convivir con nuestro entorno.

Está concentrado en cinco áreas de desarrollo:

- 1) *Académico*: su objetivo es estudiar el entorno, detectar las necesidades actuales y futuras, además de planear las actividades y los programas, dándoles respuesta.
- 2) *Social*: contempla la formación cultural y humanística del individuo para que sea un factor de cambio en la sociedad.
- 3) *Científico y de Tecnología*: es el quehacer permanente y cotidiano de la UANL cuya acción es la creación del Centro de Transferencia de Tecnología (CTT), el cual permitirá que el conocimiento generado se aproveche y genere riqueza.
- 4) *Administrativo*: tiene el objetivo de elevar la calidad de vida de la comunidad universitaria, profesores, estudiantes y hasta de sus familias a través del mejoramiento continuo de sus instalaciones y servicios.
- 5) *Institucional*: persigue dos objetivos al lograr la certificación de la UANL y la movilidad de los estudiantes, así como establecer y mantener actualizados los convenios con otras Universidades en el resto del mundo.

Las cinco áreas de desarrollo están vinculadas con tres grandes líneas de acción permanente: acciones de reforzamiento académico, científico, social, cultural y deportivo; acciones para la competitividad de la Universidad y para mejorar la calidad de vida (UANL, 2001).

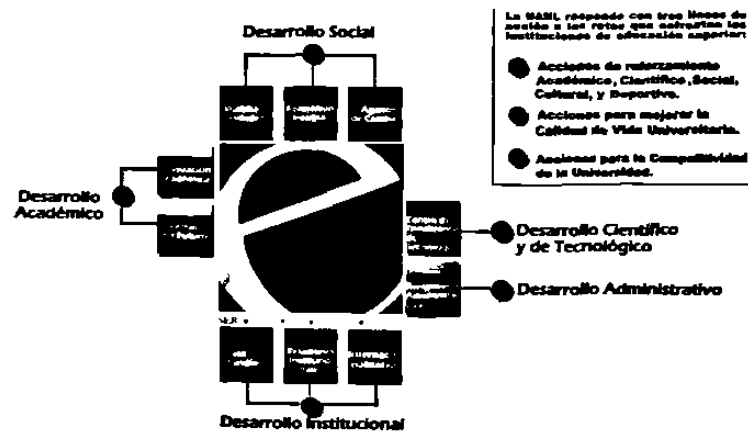


Figura 3. Modelo de áreas de desarrollo.

Fuente: Folleto Educación para la Vida, 2002 .

### 2.14 Establecimiento y funciones de la comunicación

La comunicación como proceso individual, social y masivo ha sido estudiada desde mediados del siglo XIX, hasta nuestros días bajo distintas perspectivas o enfoques, según el punto de vista del investigador o estudioso del grupo de ciencias que la integran, tanto en Estados Unidos, como en Europa y Latinoamérica, principalmente.

De Fleur y Larsen (1958) han argumentado que la comunicación humana empieza cuando dos o más personas entran en contacto e intentan influenciarse en sus conductas, mediante la interacción simbólica, lográndose cuando pueden identificar un punto de vista entre sí que es producto de una orientación mutua mediante la persuasión.

La comunicación sirve a cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: como control, motivación, como expresión emocional e información. Actúa para controlar el comportamiento individual de varias formas en las organizaciones, quienes tienen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben atenerse los empleados, por lo que favorece la motivación, al aclarar a los empleados todo lo hecho.

La función principal durante el desarrollo se relaciona con el papel de facilitador en la toma de decisiones, al proporcionar la información que las personas y grupos necesitan, por lo que ninguna función es más importante que la otra. La comunicación es considerada como un proceso y un flujo; los problemas se presentan cuando existen desviaciones u obstáculos en el flujo y para que ésta se lleve a efecto, se necesita un propósito, expresado en uno o varios mensajes (Robbins, 1999).

Goldhaber (2001) considera, por su parte que la comunicación es un proceso dinámico e interactivo, transaccional, de intercambio de información entre una persona y otra. Es personal y requiere de una percepción; también es seriado, difundándose a través de diferentes métodos orales y escritos, en donde se emplean mensajes con un propósito determinado, mediante redes formales e informales.

### **2.15 Barreras para la comunicación eficaz**

En el desarrollo de la Comunicación Organizacional existen múltiples barreras de tipo operativo: físicas, fisiológicas y administrativas, consistentes en la omisión de testimonios o pruebas, preparación, falta de sinceridad, aumentar distancia, complejidad y niveles jerárquicos; carencia de coordinación; programas, planes y objetivos de carácter semántico y psicológico, entre otros. En este contexto (Robbins (1999), señala que las barreras podrían ser de filtración, percepción selectiva, defensa y lenguaje.

Ramos (1998), al respecto, agrega otras: mensajes mal expresados o carentes de sentido; apreciaciones e interpretaciones erróneas, supuestos no aclarados, diferencia de significados simbólicos, miedo a la expresión, falta de práctica e inhabilidad para comunicarse, sentimientos y sensaciones diferentes, ausencia parcial o total de atención, emitir excesiva información, tratar de influir en el receptor con informaciones falsas,

evadir temas tratados, alteración de los mensajes por estados emotivos y empleo de frases imprecisas.

Al interior de las organizaciones sucede lo que se ha denominado comúnmente como comunicación informal; sus flujos suelen ser muy importantes para el análisis del conjunto de fenómenos que pasan en una organización, aunque se trate en su nivel más sencillo y básico, como la familia. En un estudio experimental, De Fleur y Larsen (1958) analizaron los flujos de esta comunicación informal al interior de las familias, después de haber arrojado volantes sobre una comunidad específica. Sus resultados muestran, específicamente que los flujos dependen en gran medida de las personas y de su cultura y por ello se considera que dentro de cualquier organización, la comunicación formal e informal también dependerá de factores como éstos.

## **2.16 Teorías de la comunicación interpersonal, social y masiva**

Existe una variedad de teorías de la información y comunicación que han sido construidas durante las últimas décadas por investigadores norteamericanos y europeos, las cuales pueden ubicarse en el ámbito de la comunicación interpersonal, social, masiva y organizacional. Para efectos del presente trabajo, se seleccionaron sólo aquéllas que se adaptan más a las circunstancias del universo de estudio y de la selección de la muestra, conforme a sus contenidos.

### **2.16.1 Teoría Funcionalista**

La comunicación, más que una disciplina científica autónoma, constituye un campo de estudio para las diferentes ciencias sociales, existiendo teorías vigentes en los distintos períodos históricos, en el ámbito de la psicología, la sociología y otras ciencias.

Fue iniciada a partir de la segunda mitad del siglo XIX, en los estudios de Augusto

Comte, Herbert Spencer y Emilio Durkeim. En las décadas de los treinta y cuarenta, del siglo pasado, se convierte en el paradigma dominante de la sociología, con algunos investigadores como Bronislaw Malinowski, Radcliff Brown, Talcott Parson, Robert K. Merton. (Lozano,1996).

Esta teoría se sustenta en dos supuestos básicos: el consenso en ciertos valores elementales y el hecho de que la sociedad constituye un sistema integrado, compuesto por partes interdependientes: familia, escuela, iglesia, gobierno y otras instituciones. Indica que los postulados generales del funcionalismo sobre la naturaleza de la sociedad, explican que: “un sistema social se concibe con muchas interrelaciones que tienden a un estado de equilibrio dinámico, cuya existencia de acciones estandarizadas y repetitiva, son indispensables para que continúe su existencia” (1996: 43).

Lozano (1996), quien concuerda con Wolf (1987), explica que para éste el funcionalismo proporciona una sofisticada base teórica para las indagaciones empíricas que deja de enfatizar la búsqueda de efectos, cambiándola por el análisis de las funciones desempeñadas por los medios masivos de comunicación en la sociedad. El funcionalismo ayuda a nivel teórico para explicar los mecanismos y cómo operan las instituciones y sus roles, al interior de la sociedad, permitiéndonos conocer la estructura de una determinada institución, a partir del conocimiento de cada una de sus estructuras, siendo los motivos por los que se consideró en la presente investigación, conforme a su relevancia y utilidad.

### **2.16.2 La Personalidad como Factor de Susceptibilidad y Persuasión**

Diversos psicólogos sociales norteamericanos han realizado investigaciones al respecto, entre ellos el profesor Hovland. La investigación sistemática acerca de la

personalidad y otros factores permite mejorar las predicciones sobre la forma en que un tipo de público, de líder o de afiliado a una política, responderá ante una nueva información y poderosos llamados emotivos. Los resultados de las investigaciones mostraron que el efecto neto de las comunicaciones, en medios masivos tiende a ser muy limitado; consistiendo, con frecuencia, en reforzar creencias y actitudes preexistentes, observándose varias diferencias individuales, en los miembros de los públicos, expuestos a los mismos mensajes persuasivos.

Para tal efecto se afirma que: “Es un hecho bien sabido que las personas experimentan las mismas presiones sociales de forma diferente y las reacciones ante la persuasión están determinadas, no sólo por quién lo dice y por el qué dice, sino por las características sociales y la personalidad hacia quienes se dirige” (Schramm, 1982:66).

En experimentos realizados, las comunicaciones fueron cambiadas intencionalmente, respecto al tipo de apelación y argumentación, considerando la misma fuente periodística. La existencia de una gran diversidad de opiniones acerca de una temática se recalcó ante los investigados y fueron estimulados a exponer sus puntos de vista. Los resultados indicaron diferencias individuales consecuentes, en cuanto a facilidad de persuasión, apoyando la hipótesis de la existencia de un factor general, en la facilidad de persuasión, señalando que la inclinación a modificar las opiniones, no es totalmente específica, al material temático empleado en los mensajes persuasivos, concluyéndose, que cuando el comunicador tiene por objetivo provocar acciones a largo plazo o actitudes permanentes, las personalidades hipersensibles a las influencias tienden a ser alteradas (Schramm, 1982).

En los experimentos llevados a cabo en Estados Unidos, De Fleur y Larsen (1958) utilizaron un medio de comunicación masivo, como la hoja volante, para llamar a la

persuasión de un público específico a través de un mensaje que tomaba en consideración elementos importantes de su personalidad, como su nivel de colaboración con las autoridades, en tiempos de guerra. Con los mensajes impresos, intentaron llamar la atención de la población sobre un tema específico y motivar las comunicación y sus flujos entre ellos para analizarlos y conocerlos. En los citados casos, la consideración sobre la personalidad de los sujetos es sumamente importante; de ella depende en gran medida el logro de muchos de los objetivos de las instituciones, desde la familia, hasta la organización productiva.

### **2.16.3 Teoría de la Disonancia Cognoscitiva**

Su creador e impulsor, Festinger, considera que la relación existente entre lo que sabe una persona y la forma en que actúa, no es sencilla. Los seres humanos actuamos en formas consecuentes con lo que sabemos. Hemos observado a muchos justificar su conducta y no entendemos por qué lo hacen así, habiendo una relación intrínseca entre las acciones que realizamos y el conocimiento tenido, en cualesquiera de sus manifestaciones. A ese conjunto de relaciones les llamó disonantes. La disonancia entre la información y el comportamiento puede ser demasiado molesta, tratando de reducir sus efectos, mediante la exageración de aquellos aspectos de la situación o el hecho que sí coinciden con sus actos (Schramm, 1982).

La disonancia se observó también, aunque de un modo secundario, en el comportamiento comunicativo de los sujetos bajo experimentación, explicado por De Fleur y Larsen (1958). Cuando se efectuó el análisis del flujo de la información en los niveles de la familia (ascendentes y descendentes o de padres a hijos y viceversa) se encontró que para el caso de las familias grandes, el flujo utilizaba predominantemente



el canal oral y era efectuado por las madres hacia los hijos (mujer adulta, hacia niños de ambos sexos); mientras que para las familias pequeñas, se utilizaba predominantemente el canal físico (pasar el volante) y se hacía indistintamente, entre el padre o la madre y el hijo o hija. Se considera que había disonancia, porque se deduce que los niños utilizarían más el canal oral (de acuerdo con sus comentarios), mientras que las personas adultas utilizarían más el canal físico; siendo los resultados inversos.

Bajo los razonamientos que atienden al principio de disonancia se explica la siguiente proposición teórica: siempre que una persona tiene información o una opinión que considera en sí misma, la conduciría a abstenerse de cierta acción. Esta información u opinión es disonante, por el hecho de haber efectuado la acción. Cuando se presenta la disonancia, la persona trata de reducirla, modificando sus acciones o cambiando sus creencias y opiniones.

La reducción de la disonancia después de una decisión se relaciona con el proceso comunicativo, según Ehrlich, en expresiones de Schramm (1982), un tipo notable de situación en la que debería existir disonancia y en que se podría esperar cierta reducción de ésta, es aquella en la cual una persona se ve inducida a decir públicamente algo que no concuerda con su opinión personal, existiendo una disonancia, entre la opinión y la conducta manifiesta. Su existencia no solamente tiene un efecto sobre la receptividad de una persona, ante los intentos de influencia, sino se produce lo mismo sobre el inicio en los procesos de comunicación; cuando existe disonancia se producen intentos de su reducción.

Otras ideas especifican que la modificación de la conducta en los seres humanos tiene sus motivos; en parte, en un equilibrio interior o disonancia que es como una incomodidad mental de la persona, la cual intenta reducir o eliminar. Cuando la percibe,

se siente motivada para reducir la situación y modifica sus conocimientos, actitudes o acciones. Primeramente, las personas advierten una necesidad o problema y buscan informarse para satisfacerlo, mediante la innovación; enterándose de la nueva idea, la cual juzga como buena, la adopta; existiendo una disonancia entre su opinión y los actos; finalmente decide adoptarla, pudiendo obtener nueva información y persuadirse de que no debía haberla adoptado (Rogers, 1971).

En el experimento ya citado donde se arrojaron las hojas volantes, desarrollado por De Fleur y Larsen (1958), las mujeres maduras que estaban en casa representaban la mayoría de los flujos de comunicación, por lo que su conducta era explicada, tanto por la condición de amas de casa, como por el hecho de que la cultura y sus relaciones sociales afectaban su comportamiento, en relación a la información que se les había proporcionado. La comunicación en el hogar, por parte de las mujeres, era fundamentalmente oral, mientras que la de los niños era física (dando el volante).

#### **2.16.4 Teorías de la Sociedad de Masas**

La mayoría de los autores coinciden en señalar que las primeras teorías formales sobre el impacto social de la comunicación de masas se encuentran en los planteamientos filosóficos y sociológicos referentes a ella, desarrollados principalmente en las primeras tres décadas del Siglo XX, pero con antecedentes en el siglo XIX.

Las teorías de la sociedad de masas se caracterizan por considerar que el crecimiento de las sociedades industriales han erosionado los vínculos sociales y familiares de los individuos, masificándolos y aislándolos de sus grupos primarios de referencia. Los siguientes factores influyeron en la generación del concepto: división del trabajo, organización industrial a gran escala, producción automatizada de mercancías,

densas concentraciones de población urbana, crecimiento de las ciudades, aumento de movimientos políticos masivos, basados en la extensión del voto a las clases trabajadoras (Lozano, 1996).

La masificación y el aislamiento de las personas las hacía extremadamente susceptibles de ser influenciadas por los medios masivos de comunicación, a partir de la segunda mitad del siglo XIX. A principios del siglo XX, el cine se había vuelto un medio de entretenimiento masivo y la radio iniciaba su impresionante despegue, en la década de los años veinte. Tanto la prensa, como la televisión han desempeñado un papel significativo en este ámbito.

Para analizar la influencia de un medio masivo de comunicación, como las hojas volantes sobre ciertas comunidades norteamericanas, se llevó a efecto la investigación de De Fleur y Larsen (1958), la cual hace referencia al Proyecto “Revere”, iniciado con la firma de un contrato entre la Fuerza Aérea Norteamericana y el Laboratorio de Opinión Pública de Washington. La finalidad del estudio era conocer los procesos de difusión de mensajes a través de volantes, arrojados desde el aire, en núcleos de población urbana de pequeño tamaño. Sus preguntas claves fueron: ¿cómo se puede aumentar la difusión de los mensajes?, ¿cómo podemos aumentar el compromiso de una población con el mensaje?, ¿cuáles son las diferencias de la difusión en poblaciones amigas, enemigas o neutrales?, ¿qué factores contribuyen a que los mensajes se difundan mejor, más lejos, más rápido y más efectivamente?. Sus interesantes resultados son parte de la historia de la ciencia de la comunicación masiva.

## **2.17 Modelos de comunicación**

En forma paralela o posterior a la construcción de las teorías de información y comunicación, se fueron construyendo múltiples modelos, en donde se registra en forma simbólica la dirección seguida por los diferentes componentes del proceso comunicativo, en el envío de los mensajes y otras circunstancias consideradas a juicio de quien los elaboró. Para efectos del presente trabajo, se seleccionaron sólo aquellos modelos que se adaptan más a las circunstancias del universo de estudio y de la selección de la muestra, conforme a sus contenidos.

### **2.17.1 Modelo Jerárquico de Influencias en el Contenido**

Este modelo de comunicación se adapta a las circunstancias de toda organización, pues existe una interrelación entre sus partes, así como una secuencia lógica sobre cómo se van desarrollando los diferentes niveles, en la estructura de un sistema social. En sus círculos concéntricos se incluyen los componentes, siendo el primero el de los factores individuales; luego los procedimientos de los medios, clase o tipo, mecanismos, acceso, impacto; le sigue el de la organización, posteriormente el extramedio (otros canales informativos) y finalmente, el nivel ideológico (conjunto de pensamientos, ideas, doctrinas, contenidos filosóficos, etc.).

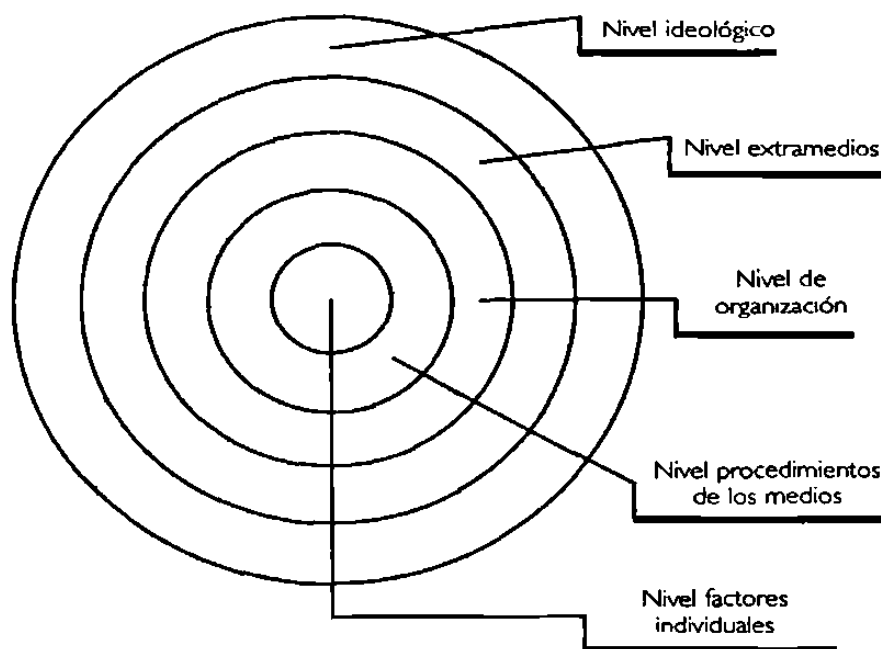


Figura 4. Modelo jerárquico de influencias en el contenido

Fuente: Teoría de investigación de la comunicación de masas. Lozano, 1996: 60.

### 2.17.2 Modelo Sociológico de las Mediaciones

Este modelo estudia la comunicación bajo la perspectiva sociológica, teniendo como eje central las influencias individuales y organizacionales, las rutinas de trabajo y la situación política y económica, mismas que permean las influencias cognoscitivas, familiares, sociales e institucionales a través de las llamadas mediaciones (formas de percepción), pudiendo predominar la ideología del sistema dominante.

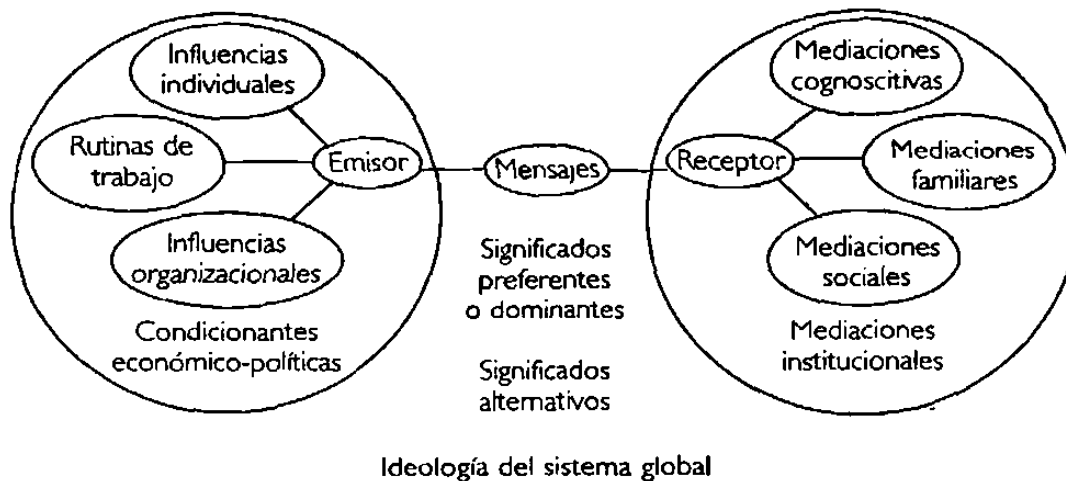


Figura 5. Modelo sociológico de las mediaciones, en la comunicación de masas.

Fuente: Teoría de investigación de la comunicación de masas. Lozano, 1996: 33.

## 2.18 Comunicación organizacional

Vivimos en una sociedad organizacional, ya que gran parte de nuestra vida está dedicada a ella, en escuelas, comercios, fábricas, hospitales, iglesias, clubes sociales. Al respecto se ha reconocido que en cualquier teoría que se refiera al análisis de la organización, la comunicación será uno de sus aspectos centrales, ya que su estructura, operación y desarrollo, están básicamente determinadas por los procesos comunicativos (Goldhaber, 2001).

Se ha observado posteriormente que la comunicación es un proceso social de gran importancia para el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad; considerándose a la comunicación organizacional como el flujo de información e intercambio, en la transmisión de mensajes con sentido, dentro del contexto de ésta (Rogers, 1980).

Goldhaber (2001), comenta a este respecto que la comunicación ocurre en un sistema complejo y abierto, influenciado e influenciado hacia el medio ambiente que

implica mensajes, flujos, propósitos, una dirección, con la participación de personas con actitudes, sentimientos y habilidades, las cuales se interrelacionan.

La comunicación es el fluido vital de una organización; si pudieran eliminarse sus flujos, no podría existir, pues penetra en todas las actividades, representando una importante herramienta de trabajo, donde las personas entienden su papel y se integran. Como sistema abierto, una organización es un complicado conjunto de canales interconectados para importar, seleccionar y analizar la información proveniente del ambiente y exportar mensajes, proporcionando medios para tomar y ejecutar decisiones, obtener retroalimentación y corregir los objetivos, conforme la situación lo necesite.

La comunicación es un fenómeno que se presenta en toda organización, en cualesquier tipo o tamaño, siendo consustancial a cualquier forma de relación humana, por lo que no es posible imaginar una organización sin comunicación. Se considera que también es una disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno y su medio, es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes dados entre los miembros o entre la organización y su medio, para influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos (Fernández, 2002).

La comunicación organizacional es integral porque abarca gran variedad de modalidades: interna, externa, vertical, horizontal, interpersonal, intragrupal, intergrupala, institucional directa (cara a cara) y mediatizada a través de canales diversos, tanto escritos, como electrónicos. Es una responsabilidad compartida, realizada por profesionales para contribuir a que se logren los objetivos y propiciar que los integrantes de la organización reciban la información completa, confiable y oportuna, además de una identificación de pertenencia; favoreciendo su integración, al facilitar la creación de

la imagen.

Se ha establecido que el papel desempeñado por el profesional de la comunicación en el ámbito organizacional consiste en contribuir al cumplimiento de los objetivos, basándose en la investigación y partiendo de una estrategia que facilitará, apoyará y promoverá una comunicación eficiente; debiendo asegurar la congruencia y utilizar todos los medios existentes (Fernández, 2002).

### **2.18.1 Cambio social, difusión e innovación**

La comunicación y el cambio social no son sinónimos, pero la primera es un factor indispensable para que se produzca un cambio social, el cual comprende, además del proceso comunicativo, las consecuencias individuales y sociales de aceptar o rechazar una innovación; cuando ésta se examina, se observa la alteración en la estructura y funcionamiento de un sistema.

La difusión se refiere al envío de mensajes con ideas nuevas, habiendo riesgos para el receptor, ya que cuando se reciben innovaciones, la conducta es diferente, respecto a cuando los mensajes enviados contienen ideas rutinarias. Los estudios de difusión producen cambios en el conocimiento y las actitudes, cuando se alteran la forma de la fuente, los mensajes, los canales y los receptores. Su objetivo consiste en efectuar cambios de conducta manifiesta, adoptando o rechazando ideas nuevas y no únicamente conocimientos y actitudes (Rogers, 1980).

La investigación sobre los procesos de toma de decisiones y la difusión de las innovaciones en las organizaciones han estado centradas en la influencia de las estructuras organizacionales formales. Desde que se desarrolló exitosamente la implementación de innovaciones que requieren la colaboración de los empleados, es



importante investigar cómo el conocimiento de éstos, sus opiniones y decisiones individuales se relacionan con una innovación y cómo están influenciados por otros empleados.

Mieneke (1999) desarrolló un estudio en el que investigó cómo la adquisición de la información y la adopción de las decisiones de los empleados están influenciadas por la cantidad y fuerza de sus vínculos de comunicación informal en la organización y cómo es la fuerza, en comparación con la influencia de las fuentes formales de comunicación. Los resultados indicaron que los orígenes de la comunicación formal contribuyen más a los procesos de difusión de la información, mientras que las fuentes de comunicación informal (especialmente la fuerza de los vínculos entre los empleados) tuvieron una mayor influencia sobre la adopción de actitudes e intenciones.

Uno de los principios de la comunicación humana afirma que la transferencia de ideas ocurre con frecuencia, cuanto más se asemejen la fuente y el receptor y haber un alto grado de homofilia (creencias, valores, educación, status social). Este principio se basa en diferentes causas, cuando las personas semejantes suelen pertenecer a los mismos grupos, vivir cerca unas de otras, sentirse atraídos por intereses comunes; en este sentido, la comunicación entre ellos es más efectiva.

En investigaciones realizadas en comunidades pequeñas, los flujos de información son más intensos y se dan mayoritariamente entre vecinos. La influencia cultural y el hecho de que las mujeres estén en casa, mientras los hombres trabajan (circunstancia histórica concreta de ciertas épocas), hacen que en la comunidad, la mayoría de los flujos de comunicación oral se desarrollen entre mujeres adultas. El liderazgo es un factor también importante para observar el flujo de la comunicación en una comunidad y, en contraposición, los niños son informantes “neutros” y son confiables como

trasmisores de mensajes (De Fleur y Larsen, 1958).

Los elementos indispensables en la difusión de ideas nuevas se proporcionan mediante canales, en un tiempo específico a los miembros de un sistema social, adaptándose a lo propuesto por Lasswell, en el sentido de que las innovaciones, conforme las perciben los receptores, pueden modificar sus tasas de adopción, al tener una ventaja relativa, compatibilidad, complejidad, experimentabilidad y observabilidad (Rogers, 1971).

El análisis de los vínculos que componen las redes de comunicación en las organizaciones, es lo que proporciona ideas sobre los procesos de difusión de la información y la adopción de las innovaciones (Mieneke, 1999).

#### **2.18.2 Comunicación organizacional: ventajas y cultura**

La mayor parte de la actividad humana se desarrolla a través de la comunicación, en cualquiera de sus cuatro niveles: intrapersonal, interpersonal, grupal y colectiva. La mayoría de nuestros actos cotidianos son de comunicación; y gracias a ella nos relacionamos con los individuos o grupos que integran el entorno para cumplir diferentes fines; en el ámbito organizacional; su desarrollo no ha sido simultáneo al avance y complejidad, dificultándose los procesos comunicativos.

Relacionado con ello se han realizado análisis sobre el modo de comunicación, considerándose como un compuesto de dos pasos, llamándose flujo de la comunicación en dos pasos, en donde su hipótesis fue identificada en primer lugar, como resultado de un estudio para la elección presidencial norteamericana, en 1940. El comité de campaña quería conocer cómo en la sociedad y en las organizaciones discurría la comunicación, por ello se definió originalmente como “...las ideas a menudo fluyen de la radio y la

*prensa hacia los líderes de opinión y de ellos hacia las secciones menos activas de la población”* (Shearon y De Fleur, 1983: 200). Esta definición basada en la comunicación de masas luego se extendería a las organizaciones empresariales y a otras instituciones. A partir de este momento, el flujo de comunicación de dos pasos se convirtió en un elemento central de los procesos comunicativos organizacionales.

Si las organizaciones han sido creadas para alcanzar fines y éstos se logran mediante la acción coordinada, la comunicación se destaca como un elemento fundamental, propiciando la coordinación de actividades. A pesar de la importancia tenida por la existencia de un flujo eficaz de comunicación, dentro de cualquier tipo de organización, el desarrollo de los sistemas comunicativos organizacionales no ha correspondido a su evolución, considerándose que el error actual consiste en no haberla valorado a tiempo, incorporando el proceso como una función, lo cual se ha realizado en varias décadas; existiendo empresas e instituciones que aún no incluyen en su estructura orgánica un área o departamento dedicado a optimizar los flujos de comunicación, tanto interna como externa, entre la organización y las personas o grupos con los que está vinculada.

Se ha creado conciencia en las organizaciones para poseer una buena comunicación, entre los niveles y direcciones. La teoría organizacional y sus diferentes escuelas, han concedido regular importancia, en función de sus enfoques. La escuela clásica no considera el flujo de comunicación interna como elemento clave para lograr los objetivos, restringiéndolos al plano formal, constituyendo un simple instrumento para transmitir órdenes o instrucciones de los niveles jerárquicos superiores a los inferiores, siendo su objetivo fundamental el lograr obediencia y coordinación para la ejecución del trabajo, marginándose la comunicación vertical ascendente, a la horizontal

y a la informal.

Para la escuela de las relaciones humanas, la comunicación es sólo un instrumento de autoridad, dentro del esquema formal de la organización, al reconocer la existencia de la comunicación informal, como un importante flujo de mensajes dados entre los miembros, al margen de su estructura formal y considera que la motivación humana es un elemento influyente en la producción por lo que los propósitos comunicativos incluyen en la satisfacción de las necesidades de los trabajadores.

Higgins (1992) ha considerado que en el contexto de la comunicación humana, la creación de significados es importante para los flujos comunicativos a nivel formal e informal. De sus estudios se obtuvieron dos conclusiones fundamentales: la primera se relaciona con la acción social y la segunda, establece cómo esa misma acción social, al estar implicada una nueva comunicación, crea y recrea nuevos significados. El autor analiza el caso de los mensajes creados por unas personas, en el curso de la acción social cotidiana y cómo esos mensajes se transforman y se llenan de nuevos significados, cuando otras actúan sobre ellos.

La escuela de los sistemas sociales otorga una importancia central a los flujos comunicativos, desarrollados dentro de la organización y entre ésta y su entorno. La falta de información, de coordinación o de motivación, repercute en forma importante en el funcionamiento de las organizaciones, situaciones problemáticas que pueden resolverse.

La coordinación de las acciones conjuntas se debe a los procesos comunicativos producidos entre sus protagonistas. En el ámbito organizacional su desarrollo no ha sido simultáneo al avance y complejidad, dificultándose los procesos. Las organizaciones fueron creadas para alcanzar fines y propiciar las actividades entre las personas participantes, constituyendo el medio para lograr las metas colectivas, cuando se

establece una filosofía de cambio constante y de manera positiva, garantiza un liderazgo auténtico y la realización de actividades legítimas, en beneficio de las instituciones que servirá para contribuir al desarrollo del país (Rebeil, 2000).

Dentro de la organización, la cultura ha sido un factor destacado de estudio, el cual ha recibido mayor atención en los últimos años por los estudiosos de diferentes áreas. Enfocado en ello, se señalan dos razones: la influencia de la cultura en la conducta de las personas y su explicación. Ambas requieren del estudio de la cultura nacional que la rodea y la institucional generada y a través de los resultados se podrán enfrentar las demandas que tienen las organizaciones para subsistir y cumplir sus objetivos (Rebeil, 2000).

En esta misma perspectiva se han desarrollado estudios específicos para ver el nivel de distorsión de un mensaje, en función de la cultura. Así, por ejemplo, Higgins (1978), realizó un estudio examinando la modificación en un mensaje, acerca de una persona. El estímulo en un conjunto de oyentes tiene un efecto sobre el recuerdo de los comunicadores y la evaluación de dicha persona está en función de la cultura de los sujetos oyentes. Los resultados indicaron que al pedirles que escribieran lo recordado, algunos escribieron distorsionado el mensaje recibido originalmente, dando evaluaciones más positivas, cuando el recipiente del mensaje lo evaluaba positivamente. Se concluyó que la distorsión aumentaba mientras más ambigüedad había en el estímulo percibido y el tiempo transcurrido, desde la estimulación. Se encontró una correlación entre la distorsión evaluativa en los mensajes de los sujetos y el incremento de las reproducciones, conforme pasaba el tiempo, especialmente para la información ambigua; aunque el factor cultura influyó, pero más lo hizo el tiempo.

Se señala que como resultado de la publicación de varios libros, en la década de

los ochenta, algunos autores introdujeron en sus análisis de organizaciones conceptos como valores, creencias, principios y muchos investigadores se interesaron por analizar las organizaciones, partiendo de su cultura, al descubrir que gracias a ella, el conjunto de fenómenos podría desenredarse y adquirir sentido. Muchos autores coinciden en que los elementos constitutivos de la cultura son los valores y las creencias que comparten los miembros del grupo, por lo que todos los demás elementos serían productos o manifestaciones de la cultura, a la que define así: “*Conjunto de valores y creencias, comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente por los miembros de un sistema cultural*” (Rebeil, 2000: 283-284).

No existe una organización sin cultura compartida y asumida, adecuada o no para lograr la eficiencia y productividad. Los valores y creencias se expresan en manifestaciones simbólicas, conductuales, estructurales y materiales. Todo lo que hace la organización está relacionado con su cultura, por lo que las manifestaciones son consideradas como categorías de análisis, mediante las cuales se puede efectuar un diagnóstico; cuando la organización refuerza o cambia su cultura, debe cuidar que cada una sea congruente con los valores deseados para que no haya un distanciamiento entre la cultura ideal y la real.

La cultura de una organización y de todos sus miembros influye determinantemente en los flujos comunicativos. Rocha (2002), en una descripción de los patrones de distorsión de los mensajes, establece que algunos de los cambios de significado que pueden sufrir se deben a un fenómeno llamado asimilación, por el cual “El mensaje fue distorsionado de acuerdo con los intereses, las normas culturales o expectativas de los sujetos. En otras palabras, a medida que avanzaba el mensaje, éste asimilaba extraños significados o contenidos” (2002: 124).

La cultura orgnizacional y las pautas de comunicación establecidas entre sus miembros permanecen estrechamente unidas. Si los mensajes fluyen libremente hacia todas direcciones o se dan más en algunas de ellas, la comunicación formal tendrá un alto grado de credibilidad. Una institución con una cultura fuerte, aceptada y expresada en la conducta diaria de sus integrantes, tendrá una comunicación alta en su contexto, porque la cultura proporciona un marco común de referencia o significados compartidos, permitiendo que todos perciban de manera similar los hechos, empleen el mismo lenguaje y tengan claridad, respecto a lo que es importante y se pretende modificar (Fernández, 2002).

Relacionado con la cultura organizacional, O'Reilly (1999) resume los resultados de sus estudios de campo y laboratorio, así como de quienes investigan los antecedentes y consecuencias de la distorsión intencional de la información por los emisores, en una red comunicativa. El estudio de laboratorio se desarrolló con 218 estudiantes de colegio que fueron utilizados para examinar el impacto de dos variables interpersonales (la verdad en el receptor y la influencia percibida de éste sobre el emisor), así como la direccionalidad del flujo informativo (desde arriba, hacia los lados o hacia abajo) sobre la propensión de los emisores para su distorsión. El estudio de campo se efectuó con 1,393 sujetos de una organización militar, utilizados para establecer la validez externa de la investigación de laboratorio y relacionar la distorsión por emisores hacia la satisfacción y ejecución de su trabajo. Los resultados mostraron que: 1) existía una tendencia hacia ciertos tipos de información de arriba hacia abajo; 2) la poca veracidad en los receptores de un mensaje resultaba significativamente más suprimida por los emisores, especialmente la que refleja datos desfavorables sobre ellos; y 3) una medida de distorsión informativa es significativa e inversamente asociada con la satisfacción en

el trabajo y la ejecución individual y grupal.

Al describir patrones de distorsión de los mensajes en grupos sociales, Rocha (2002) incluye la reducción y la afinación, además de la asimilación ya citada. Por medio de la reducción, los mensajes van perdiendo elementos y se van acortando mientras pasa de una persona a otra; por medio de la afinación, algunas partes del mensaje se retienen y otras se cambian en función de elementos específicos de los sujetos que lo comunican.

Todo lo anterior muestra precisamente que la cultura y el nivel de cohesión de un grupo determinan en gran medida el conjunto de procesos de distorsión de la información en las organizaciones y la forma como ésta llega a sus receptores finales.

### **2.18.3 Comunicación organizacional ascendente, descendente y horizontal**

En la organización se lleva a efecto la comunicación en sus diferentes direcciones y flujos; la ascendente está constituida por aquellos mensajes que fluyen de los empleados hasta los superiores, con el propósito de formular preguntas, proporcionar una retroalimentación y proponer sugerencias. Algunas de las razones de su valoración son que indican la receptibilidad del medio ambiente, facilitan la aceptación de las decisiones, alentando a los empleados para que participen en el proceso, proporcionan feedback en la comprensión y animan a que existan ideas valiosas.

El método más efectivo para alentar la comunicación consiste en escuchar con simpatía a los múltiples contactos informales que se dan a diario, tanto en el seno del departamento, como en el área de trabajo. Se le considera indispensables para la eficaz planificación, la toma de decisiones y la motivación. Las actividades donde más se presenta son los asesoramientos, sistemas de discusión y liquidación de quejas, charlas,



políticas de puerta abierta, sugerencias, encuestas de opinión, cartas de los empleados, reuniones sociales y mítines (Trélles, 2001).

Otros estudios sobre la distorsión de los mensajes en los flujos ascendentes y descendentes de la información han sido desarrollados por Sussman (1974), quien investigó el problema de la comunicación desde arriba, en una organización jerarquizada. Cuando la comunicación es así, los subordinados controlan o modifican la información que es potencialmente relacionada con ellos mismos o sus superiores, proporcionando una distorsión. La tesis de la explicación y tendencia de las actitudes se desarrolla y se fundamenta empíricamente para comprender las comunicaciones organizacionales.

Casi en los mismos términos se expresa Goldhaber (2001), al considerarlos como mensajes que fluyen desde los subordinados, hasta los superiores y que sirven normalmente para formular preguntas, recibir retroalimentación o realizar sugerencias y tienen el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, empleándose considerablemente en los mensajes humanos o de integración.

Sin embargo, tanto para la comunicación ascendente como para la descendente, en una organización puede haber sobrecarga de información y restringirse los flujos, es decir, el paso de ésta por varios canales o personas, lo que puede causar serios problemas de distorsión de los mensajes y de omisión en alguna parte de sus variados contenidos (Rogers, 1971).

La comunicación ascendente la podemos comprender como aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores, en la estructura organizacional, a través de canales formales e informales. Este tipo de comunicación debe ser detallada y específica, va en el sentido opuesto a la

descendente, por lo que debe condensarse, resumirse y presentar un panorama más general de lo que está sucediendo. También puede constituirse en un termómetro de lo que sucede con la gente, al mando de un supervisor y su utilidad está en que dependiendo del nivel de detalle de que se disponga, se pueden diagnosticar y pronosticar sucesos para poderlos manejar de una manera más eficiente. A este respecto se considera que brinda a los niveles altos de la organización la retroalimentación que proviene de los más bajos, expresando que es el contacto de la gente con sus superiores para que éstos permanezcan suficiente y oportunamente informados.

En un estudio realizado por Danowski (1980), se analizaron las actitudes grupales de uniformidad y conectividad de las redes de comunicación organizacional para la producción, innovación y el mantenimiento del contenido de los mensajes. Una investigación previa de laboratorio sobre la uniformidad grupal sugería la hipótesis de que el incremento de la correspondencia entre el contenido de redes de comunicación y las actitudes-creencias definidas, incrementa la conectividad de las redes grupales y eso está asociado con el aumento de la uniformidad de los miembros. Para la prueba se midieron las variables de producción, mantenimiento e innovación de contenido, en grupos naturales de una organización grande. Los grupos de producción e innovación de contenido mostraron relaciones entre la conectividad y uniformidad de sus actitudes-creencias, siendo los de producción el más fuerte. Los de mantenimiento de contenido mostraron pequeñas asociaciones debido a lo restringido de la definición de los contenidos y su tendencia hacia los problemas personales. Las relaciones positivas predichas entre la conectividad y uniformidad ocurrieron para las variables sociales y emocionales en las redes de producción. Inesperadamente, tanto en el grupo de producción, como en el de innovación, las variables de la personalidad llegaron a estar

menos uniformemente incrementadas, en relación a la conectividad.

La comunicación ascendente mide el clima organizacional imperante, creando un canal por el que la administración puede enfrentarse a problemas sencillos o graves, permitiendo la participación de los empleados en la toma de decisiones, mediante la aportación de ideas, basadas en el conocimiento de sus tareas; el diagnóstico de las malas interpretaciones, incrementa la aceptación de decisiones ejecutivas y mejora el conocimiento de los subordinados (Martínez y Nosnik, 2001). Está limitada dentro del espacio; una compañía, un departamento o un servicio pueden identificarse sin ambigüedad, y existen fuentes de información como informes, datos estadísticos, organigramas y percepciones de los empleados que proporcionan las bases útiles para *identificar su clima organizacional*.

El clima constituye una configuración de las características de una organización, así como las características individuales constituyen la personalidad de un sujeto. Es un componente multidimensional de elementos, al igual que el clima atmosférico. Puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, entre otros.

Las teorías de la comunicación comúnmente aceptan la hipótesis de que la similitud de las actitudes entre las personas está recíprocamente asociada a su frecuencia de comunicación. En las organizaciones se ha probado que cuando las personas comparten sistemas de creencias y actitudes, no solamente se aumentan las frecuencias de comunicación, sino que además su identidad grupal y su conectividad se incrementan.

Se ha sugerido (Danowski, 1980) que en un sistema organizacional, el incremento de la conectividad de sus miembros aumentará la uniformidad de su sistema de creencias y actitudes. Si se comparten mensajes enmarcados en las creencias y actitudes; y si el

intercambio de los mensajes incluye sus significados, no puede esperarse una consistencia entre las situaciones investigadas que valoran la correspondencia entre los dominios del contenido de los mensajes y del sistema de creencias y actitudes.

En un estudio realizado por Danowski (1980) se encontró que los grupos que se dedicaban a la producción de nuevos mensajes y el de innovación de mensajes tuvieron correlacionadas las más altas puntuaciones, en relación a la uniformidad de su sistema de actitudes y creencias, así como a la conectividad entre sus miembros. El grupo de mantenimiento estaba más correlacionado con las variables socio-emocionales y con un tipo de mensajes vinculados a los problemas interpersonales de los miembros.

Para la escuela funcionalista que se ha utilizado como base teórica en este trabajo, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en su adaptación al medio. El vocablo estructura organizacional abarca los elementos de control administrativo, tamaño, número de niveles jerárquicos, relación entre el tamaño de un departamento y el número de departamentos comprendidos, la configuración jerárquica de puestos, la especialización de funciones y tareas, el aspecto normativo, la formalización de procedimientos organizacionales y el grado de interdependencia de los diferentes subsistemas (Brunet, 1997).

Existen cuatro factores principales que influyen sobre las percepción individual del clima y que podrían explicar también la naturaleza de los microclimas: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema; la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización; la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción, la percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores (Brunet, 1997).

Las comunicaciones descendentes implican a aquellos mensajes que fluyen de la dirección, con destino a los empleados. Se le considera como la dimensión de canales formales más estudiadas frecuentemente, poniéndose de manifiesto la tradición y el prestigio. Casi de igual forma Katz y Khan (1986), expresan que en casi todas ellas fluyen mensajes de tarea o de mantenimiento, relacionados con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas y políticas y han identificado cinco tipos: instrucciones laborales, exposición razonada de trabajos, procedimientos y prácticas (mensajes relacionados con las políticas, reglas y beneficios), feedback y adoctrinamiento de objetivos, consistentes en mensajes de señales para motivar a los empleados, explicándoles la misión general de la organización. Casi en el mismo sentido opina Goldhaber (2001), cuando las describe como mensajes que fluyen desde los superiores, hasta los subordinados, implicando contenidos de tarea o mantenimiento, relacionados con directrices, objetivos, disciplinas, órdenes o preguntas.

Las comunicaciones descendentes son variantes dadas cuando los niveles superiores transmiten uno o más mensajes a los inferiores, en las originadas en la gerencia y terminando en los empleados, sino también las que se inician en los niveles directivos y fluyen hacia la gerencia. Se manifiestan bajo condiciones que promueven su aceptación: legitimidad de la persona, competencia del emisor, en relación con el tema, confianza en el comunicador como líder, credibilidad y percepción del mensaje, entendimiento y aceptación de las tareas y metas transmitidas, poder del comunicador para imponer castigos o recompensas al receptor. Los mensajes de esta naturaleza tratarán de llegar siempre como información nueva y no añeja a través de otras fuentes en forma oportuna, lo que ayudará a crear certidumbre y confianza en el empleado (Martínez y Nosnik, 2001).

La comunicación horizontal consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad. Los mensajes que fluyen según el principio funcional, siguen las redes horizontales y están relacionados con tareas en común o factores humanos (coordinación, solución de problemas, arreglos de conflictos, información). Se considera que existen pocas investigaciones en este ámbito, dada la importancia para el sistema de información organizacional (Trélles, 2001).

Al respecto, casi en los mismos términos se expresa Goldhaber (2001), al explicar que se desarrolla entre personas de semejante nivel jerárquico que tienen las mismas posibilidades comunicativas, estando relacionada con la formación de grupos, con diferentes variantes: miembros del mismo grupo, de distintos grupos, de distintos departamentos, entre la línea y el staff. Su propósito principal consiste en proporcionar un canal de coordinación y solución de problemas, brindando la alternativa de relacionarse con personas similares, de importancia para la satisfacción en el trabajo.

La comunicación horizontal es necesario fomentarla, cuando se requiera la coordinación de un trabajo para el funcionamiento, brindando el apoyo social y emocional a los empleados. Según Katz y Kahn (1986) se requiere un control real del poder de los altos líderes, ya que entre más autoritaria y jerárquica sea la organización, más se considera a la información como un secreto de propiedad de grupos o personas selectas. Surge como tal, porque distintos departamentos tienen que relacionarse mutuamente, para sacar un trabajo en común, con una interdependencia funcional; se necesita para que los individuos se comuniquen de manera más abierta, con sus iguales que con los superiores, pues así está menos sujeta a la distinción de status, porque las personas comparten un marco de referencia y el contenido de los mensajes llevados por el flujo horizontal es de naturaleza coordinadora, proporcionando retroalimentación.

La comunicación horizontal se mueve rápida y fácilmente, permitiendo agilizar y compartir las decisiones. Una de las barreras que puede provocar problemas es la competencia desleal, situación que se da, cuando una persona oculta información a otra de su mismo nivel para que la actuación de ésta sea menos eficiente. Otra es la misma especialización de las personas, lo cual puede causar una atmósfera competitiva (Martínez y Nosnik, 2001).

Los patrones de comunicación en las instituciones empresariales pueden ser vistos desde la perspectiva de los mismos en el núcleo familiar. En recientes estudios (Gregory et al, 1998) han mostrado que la socialización familiar hace variar el patrón de comunicación y la forma cómo se procesa la información, en el desarrollo de la familia a partir de su exposición a medios masivos.

El viaje o tránsito de los mensajes en los distintos niveles de la organización ha sido estudiado por diferentes autores, quienes tienen ideas convergentes, respecto a cómo llegan y se difunden a través de las redes. Podemos indicar que cuanto mayor sea el número de eslabones de la cadena humana que transmiten el mensaje, más posibilidades existen de que se omitan detalles o de que se distorsione el mensaje, una vez que éste ha salido de su punto de origen. A medida que los mensajes son transmitidos por la red de la organización, tienden a perder detalles.

En estudios de comunicación en redes horizontales (Michele, 1996), ha mostrado que estos flujos comunicativos pueden tener una gran influencia en las instituciones y en la forma cómo se desarrollan y que otras instituciones pueden presionar o manipular variables de flujos de información, con la finalidad de que el desarrollo de una empresa gire hacia un lado u otro, se detenga o avance.

Para la transformación de una institución, como es el caso del proyecto de la

UANL, es importante analizar no solamente los estudios sobre los flujos de la comunicación y el desarrollo organizacional, sino también el papel que juega el liderazgo. En un estudio efectuado por Ricketts y Rudd (2002) se postulan algunos elementos importantes para las relaciones del desarrollo de liderazgo a partir de la comunicación interpersonal y sus flujos en las organizaciones. Especifica que en las fases de la comunicación interpersonal para el desarrollo del liderazgo en estudiantes de una carrera profesional se determina un modelo aplicable para lograr que se integren a la visión de sí mismos como líderes y ayuden al desarrollo organizacional de su escuela. El proceso consta de tres etapas: concientización, interacción e integración. En la primera los estudiantes llegan a comprender que son parte de una institución que los engloba y a considerar su vida en relación a objetivos mayores y trascendentes. La visión institucional es comprendida como la de los sujetos que componen la institución y dicha comprensión da sentimiento de grupo e identidad.

En la segunda fase, la interacción sirve para iniciar a los estudiantes en la comprensión del significado del liderazgo y que exploren sus posibilidades en este tema. En la tercera etapa, la de integración, el estudiante desarrolla las habilidades y destrezas propias del liderazgo.

El aspecto más relevante de este modelo es que el conocimiento y la información forman parte muy importante de la identidad de liderazgo del estudiante, en el contexto de una institución de educación superior.

#### **2.18.4 Redes de mensajes formales e informales**

Los flujos de comunicación ocurren entre los tranceptores, en la red que son transmisores y receptores, siendo la comunicación un intercambio mutuo. El término red



se relaciona con el concepto sociológico de grupo, pero es distinto de éste, porque se refiere a un número de individuos que actúan con persistencia uno con otro, conforme a patrones establecidos. Las redes se presentan más o menos en forma espontánea, originándose a partir del comportamiento de la comunicación cotidiana en la organización; están cambiando en el tiempo y no son tan pronosticables (Rogers, 1980).

Algunos estudios muy recientes se han centrado en el análisis de los estilos de comunicación, basados en las tendencias de género (Tammy y Bethann, 2003), en su estudio, definen la comunicación como la transmisión de información y su significado de un individuo a otro. Este punto de vista considera 5 momentos o fases de la comunicación: el emisor tiene una idea, el emisor codifica el mensaje, un canal lleva el mensaje, un receptor decodifica el mensaje y el receptor envía retroalimentación al emisor original. Este modelo se centra en lo individual de la comunicación y por lo tanto, en los procesos que pueden interferir en la codificación y decodificación de los mensajes, es decir, en su distorsión.

La distorsión analizada es la que se relaciona con el género. Los autores (Tammy y Bethann, 2003) consideran que los problemas de la comunicación interpersonal en muchas organizaciones dependen de que los hombres y las mujeres codifican y decodifican los mensajes con diferentes modalidades y, por lo tanto, hay confusiones y problemas en la transmisión de los significados. También piensan que además del género, existen problemas para la comunicación y la transmisión efectiva, cuando las variables como las habilidades para escuchar, las tendencias personales, la resistencia al cambio, las distracciones, las limitaciones de tiempo, las presunciones personales y las diferencias en edad, raza, religión y cultura, influyen en el proceso.

Las organizaciones están formadas por series de individuos que ocupan

determinadas posiciones o representan ciertos roles. El flujo de mensajes sigue varias direcciones, llamadas redes de comunicación. La red existirá si incluye a dos o más personas y a toda la organización. Los factores que determinan la naturaleza y la red comunicacional son de diversa índole: el rol que representan las relaciones, la dirección del flujo de mensajes, su naturaleza seriada y su contenido.

En un interesante estudio sobre el contagio social y la multiplicidad de las redes de comunicación, como predictores del compromiso de los empleados con el desarrollo de innovaciones, Hartman y Jonson (1989) han llegado a importantes conclusiones. En este estudio se comparan dos perspectivas contrastadas de los procesos de contagio social asociados a las variables de funcionamiento de una organización, particularmente el compromiso y la ambigüedad del rol, dentro de la institución. La primera perspectiva es la de la equivalencia estructural, basada en el hecho de que los sujetos se comunican en función de su posición dentro de una organización; esta perspectiva se enfoca en la posición del sujeto. La segunda es la de la cohesión que se basa en la comunicación directa individual de los sujetos con independencia de su posición en la organización.

En muchas organizaciones, las redes de comunicación están determinadas por mecanismos formales, especificadas en el organigrama, en otras emergen, sin planificación previa. Cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales, señalados por la jerarquía o la función laboral, lo hacen siguiendo redes formales, ascendente o descendentemente, cuando se emplea el principio de escalar autoridad o jerarquía a través de la organización, aplicándose el principio de la clasificación del trabajo. La dirección del mensaje indica el tipo de red, siendo regularmente verticales y están limitadas a las comunicaciones relacionadas con las tareas o actividades (Goldhaber, 2001).

La comunicación formal transmite mensajes reconocidos en forma explícita por la organización y son llamados oficiales, estando generalmente por escrito y en dirección vertical y muchas veces son complementarios y sustituibles.

Las redes informales son conocidas usualmente como chismes, libres de moverse en cualquier dirección, saltar niveles de autoridad y probablemente, satisfacer las necesidades sociales de los miembros de un grupo para facilitar sus logros. Los mensajes que fluyen a través de ellas son nombrados por muchos estudiosos como “grapevine”, (enredadera). Son rápidos y no siguen los canales formales, más personales en la transmisión; exactos, cuando se trata de información no controvertida. Existen en cualquier institución y pueden ser aprovechados por los directivos para la difusión, adecuándola a un lenguaje comprensible para todos, obteniendo retroinformación y difusión, en forma de racimo (Muriel y Rota, 2001).

Una comunicación informal es el intercambio de información establecida entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan, sin seguir canales ni procedimientos establecidos y no tener legitimidad de las autoridades correspondientes. Las comunicaciones formales están previstas y reguladas en los manuales de organización y las informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias, simpatías y rechazos de los empleados, independientemente del cargo que ocupan, constituyéndose en un derecho humano, por naturaleza que se presenta cuando las personas se congregan en grupos y denotan interés en el trabajo y si éste no existiera, la comunicación informal se vería mermada, al no demostrarse interés en el trabajo por los empleados, por lo que las organizaciones deben comprender la normatividad espontánea y aceptar su existencia (Martínez y Nosnik, 2001).

En estudios específicos sobre los roles de la comunicación interpersonal dentro de las organizaciones y su papel en el desarrollo organizacional, se han encontrado resultados que alientan el enfoque que se da en nuestra investigación. En estos estudios Roberts y O'Reilly (1979), analizan las características de los roles de comunicación (de participación o de aislamiento) dentro de las organizaciones. Se analizaron las variables demográficas de rango (puesto en la organización), población (tamaño del grupo en el que participa), grado educativo, edad y grupo específico de pertenencia. También se observaron estas variables, en relación a las redes de autoridad, redes sociales y redes de expertos, dentro de la organización. Los resultados mostraron que hacer un análisis en términos de roles de comunicación es adecuado, porque se encontró una marcada y significativa diferencia entre los sujetos que eran predominantemente participantes de los que se encontraban aislados. Las redes de comunicación mostraron que los participantes tenían mayor número de respuestas afectivas y conductuales hacia su trabajo que los que permanecían aislados. Los sujetos más participativos tuvieron mayores niveles de satisfacción en el trabajo, compromiso con la empresa y ejecución de sus actividades, en relación a los que permanecían aislados, quienes tuvieron reacciones más negativas afectivamente contra su trabajo y niveles bajos de ejecución de sus tareas.

La comunicación organizacional se desarrolla dentro de una estructura y un ambiente, en el que interactúan otros elementos, siendo de primordial importancia para enfrentarse a la incertidumbre o número de alternativas que pueden implicar falta de orden, pronosticabilidad y de estabilidad, por la falta de conocimientos, respecto de futuras contingencias, en la que se suman diversos factores físicos y sociales, externos a la frontera del sistema abierto, el cual conlleva información y su procesamiento. La información es un cambio en la probabilidad de que ocurra una alternativa ante una

situación dada. Una organización siempre está tratando de obtener información de su ambiente, respecto a la probabilidad de que pueda ocurrir algún suceso, reduciendo así su incertidumbre, estando unida a su ambiente por sus insumos y sus productos. Los primeros son la materia – energía y la información absorbida, pudiendo ser de diversa índole y los segundos, tienen igual importancia y son de distinta naturaleza, pudiendo ser físicos, materiales, de servicios (Rogers, 1980).

En algunos estudios acerca de los patrones de comunicación en las organizaciones O'Leary y Goldman (1969), han comparado 4 patrones de comunicación. El patrón 1 consistió en un receptor escuchando a un transmisor; el patrón 2, consistió en un receptor escuchando a dos transmisores hablando simultáneamente; el patrón 3 consistió en un receptor que estaba hablando mientras escuchaba a un transmisor y el patrón 4 se refiere a un receptor que estaba hablando, mientras escuchaba a dos trasmisores simultáneamente. Se encontraron estadísticas significativas a favor del contenido recordado por parte del receptor que escuchaba a un sólo transmisor, más que cuando escuchaba a dos hablando simultáneamente. También que se encontró una diferencia estadísticamente significativa a favor de la cantidad de contenido recordado de quien era sólo receptor, en lugar de hablante y receptor simultáneamente. Se concluye en el estudio que las redes de comunicación social grupal, en donde más de una persona habla o escucha simultáneamente, tienen patrones de comunicación diferenciados de una relación comunicativa, en donde dos personas cambian alternativamente el flujo de la comunicación, entre los roles de receptor y trasmisor respectivamente. Las redes de comunicación de varias personas y de roles múltiples suelen tener resultados de manejo de contenido, con menores índices de recuerdo y tratamiento de ideas que las redes de comunicación simple.

Algunos autores han señalado que la estructura organizacional se refiere a las propiedades de una organización y no a las de sus miembros. Elevará al máximo su efectividad, al alcanzar sus objetivos exigiendo que sus integrantes trabajen con ciertas personas y no con otras que reciban órdenes de ciertos jefes y se comporten de acuerdo con los lineamientos dictados por la estructura formal. Su gráfica llamada organigrama es su descripción; las líneas que se conectan muestran las relaciones de autoridad y comunicación formal. Al respecto, un investigador conceptualiza que un organigrama es como una radiografía de la estructura jerárquica de la organización. Al observarlo, podemos aprender mucho sobre la operación de un sistema y sus canales de comunicación formal, aunque no capte la dinámica total de la interacción (Rogers, 1980).

La existencia de comunicaciones internas de carácter informal no es una patología organizacional, sino un hecho ineludible derivado de la naturaleza de las personas que conforman la empresa y de los diversos grupos a los que pertenecen simultáneamente.

Los circuitos de la comunicación informal, no siempre identificables, aducen en las organizaciones contemporáneas la estructura clara y transparente que las expone a una reciente influencia de lo social y humano. Lo importante es tener en cuenta estos hechos: los mensajes circulan por ellos; no tienen sanción oficial; no se proyectan tan minuciosamente; se interpretan de las formas más variadas; a menudo contienen muchas inexactitudes; no tienen origen cierto; ni cauces fijos (ni contenido, ni dirección); circulan por varias redes; proceden de la organización social (García, 1998).

### **2.19 Relaciones públicas y comunicación**

Un adecuado flujo de comunicación dentro de la organización, con su núcleo de

relación fundamental, facilita el logro de los objetivos, así como el comportamiento comunicacional de los individuos que integran los grupos formales e informales, siendo determinante para su funcionamiento, la naturaleza de sus estructuras y condicionante al comportamiento comunicacional.

La relación simbiótica entre comunicación y organización provoca que el estilo de la comunicación formal e informal condicione la estructura organizativa. La importancia de la comunicación para la organización ha motivado a los investigadores para estudiar las circunstancias y condiciones y optimizar los flujos de comunicación organizacional, con el fin de coadyuvar para lograr los objetivos de la empresa o institución.

El desarrollo organizacional se define como la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado a través de una gerencia, basándose en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad, mediante un cambio planeado, según las exigencias del ambiente exterior o interior (Bonilla, 1998).

Uno de los propósitos fundamentales de las relaciones públicas consiste en mejorar la conducta grupal y organizacional, como un medio para lograr la efectividad y la salud de las organizaciones, ya que el papel de la comunicación se ubica dentro del proceso de desarrollo organizacional y la modificación de la conducta está vinculada con los procesos endógenos y exógenos.

Bonilla (1998), en una amplia revisión teórica, formuló un conjunto de conclusiones acerca de la comunicación organizacional que retomó de varias corrientes de pensamiento. Algunos autores investigados por él, consideraban que la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Otros pensaban que es simplemente la transmisión y recepción de información que se

produce dentro de una organización compleja; mientras que otra corriente de pensamiento la define como el flujo de información, dentro del marco de la organización. Finalmente, también se conceptualiza como el flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación.

Las relaciones públicas están ubicadas como una de las funciones orgánicas, destinadas a optimizar el funcionamiento y desarrollo de la organización, al promover, mediante la participación programada, su adopción al medio ambiente, la modificación en la conducta organizacional y la respuesta a las exigencias de cambio, impuestas por su ambiente exterior. Los procesos de comunicación, tanto los generados y desarrollados interiormente, como aquellos entre las entidades del entorno y la empresa o institución, constituyen su ámbito y son un esfuerzo dirigido al análisis total de los diferentes elementos.

La función de las relaciones públicas corresponde a la gestión directiva, involucrando en su máxima expresión, la vida de relación total de la organización. En su contexto comunitario; representan la necesidad de estructurar una conducta permanente y positiva con los grupos sociales o económicos que se correlacionan, encontrando en la comunicación, uno de sus más valiosos instrumentos, su herramienta natural y su arma más poderosa para la trascendencia, en el ámbito de una comunidad. La comunicación se convierte en el sustento obligado y constante, en todo programa de relaciones públicas que deberá ser congruente con las metas, criterios y propósitos que serán convergentes con las actividades primordiales de integración y desarrollo.

### **2.19.1 La comunicación interna y externa; los públicos institucionales**

Mediante la comunicación se recoge y proporciona información para lograr que el



personal coopere, estableciendo relaciones interpersonales funcionales para alcanzar una meta; ayuda a los miembros de la organización, al permitirles discutir experiencias críticas y desarrollar información relevante para desmitificar actividades organizativas complejas, contribuyendo a su cambio (Trélles, 2001).

La comunicación sirve como un mecanismo para que los miembros se adapten, ayudando a la organización para integrarse en su entorno, dentro de la sociedad global, al consistir en la necesidad de alcanzar un equilibrio entre los canales de comunicación internos y externos para que se produzca la adaptación (García, 1998).

Los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizacional, constituyen la comunicación interna, destinada para conseguir una estabilidad y lograr los fines, constituyendo el patrón de mensajes compartidos en la interacción humana; su interés está centrado en los procesos y subprocesos, procurando que los miembros cumplan las tareas encomendadas conforme al facilitamiento de los canales de información. Al respecto Fernández expresa: “Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo, al logro de los objetivos” (2002: 12).

En toda empresa moderna es indispensable que su organización facilite la reflexión global y la comunicación interna sobre los grandes problemas e intereses. Sus diferentes órganos (direcciones, divisiones, departamentos, servicios, secciones, etc.), se integran en grandes grupos de actividades. La comunicación interna no debe ser analizada fuera de su marco que constituye su campo de aplicación y su contexto (García, 1998).

La comunicación externa es considerada como la serie de mensajes emitidos por cualesquier organización hacia sus diferentes públicos: accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales y medios de comunicación; todos los casos encaminados a mantener o mejorar las relaciones, proyectando una imagen favorable o promoviendo sus productos o servicios (Fernández, 2002).

Los públicos externos o extra-institucionales son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema y que lo afectan o son afectados por él, en menor o mayor grado. A través de ellos, la institución entra en contacto con su medio ambiente, del cual obtiene los insumos necesarios y los transforma para el desarrollo de sus funciones y los devuelve al medio ambiente, para lograr la coordinación de los objetivos institucionales con los de sus públicos. La armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos, le permitirá el logro de los objetivos comunes.

Los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución, como componentes individuales. Sus lazos son fuertes, existiendo un alto grado de dependencia mutua por el hecho de que la institución requiere de sus componentes para alcanzar sus objetivos y supervivencia, constituyendo el origen y razón de ser de las relaciones entre ambos y dando lugar a la necesidad de mantenerla y optimizarla. Representan a la institución frente a su medio ambiente. En función del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad que cada integrante ocupa, hay dos tipos: los directivos o jefes y los empleados en general. Los primeros son las personas que deciden las políticas generales a seguir, en todos los ámbitos y cuya influencia afecta a cada fase, en las actividades institucionales; los segundos, son todos los componentes individuales del sistema, quienes realizan el trabajo (Trélles, 2001).

### **2.19.2 Flujos descendentes y ascendentes**

Los flujos descendentes fluyen de un nivel de grupo u organización a un nivel más bajo. Son utilizados por los líderes de grupo, los directores de las empresas o instituciones y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados acerca de las políticas y procedimientos, señalando problemas que necesitan atención y ofrecer retroalimentación acerca del desempeño. La comunicación descendente no necesariamente tiene que ser oral o de cara a cara, sino que a veces envía diversos escritos, avisos o notificaciones, a través de distintos medios y mensajes.

La comunicación ascendente fluye hacia un nivel superior, utilizándose para proporcionar retroalimentación a los de arriba e informarles acerca del progreso, en relación con las metas u objetivos y darles a conocer problemas actuales. Mantiene a los directores o gerentes informados sobre cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización. Los directivos dependen de la comunicación ascendente para captar ideas sobre cómo pueden mejorar los trabajos y actividades (Robbins, 1999).

### **2.20 La organización: tipos o clases**

La teoría de sistemas considera a la organización como un conjunto de roles interrelacionados, en los cuales incide un mecanismo de control, como un sistema social, en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante la división del trabajo, a la consecución de fines comunes. Es un proceso estructurado, en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos; incluyendo siempre personas involucradas unas con otras (Audirac et. al., 2002).

La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es

influenciado e influencia al medio ambiente, implicando mensajes, flujos, propósitos, dirección y el medio empleado, también requiere de personas, actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades (Goldhaber, 2001).

En la organización se identifican los siguientes elementos: el ser humano, la realización de actividades, la división del trabajo o especialización, el intercambio de información, la jerarquización y los objetos comunes. Las organizaciones como los organismos, siguen un proceso de nacimiento o constitución, estructuración o desarrollo, consecución de objetivos y desaparición. El tiempo de duración de cada una de estas etapas, así como el del proceso mismo es variable.

Sus finalidades básicas no se reducen a una sola dimensión, sino que satisfacen cuatro áreas o rubros: generar valor económico, producir bienes y servicios, para satisfacer las necesidades sociales; mantener su continuidad, a través del tiempo y perseguir el desarrollo de las personas que la componen. (Goldhaber, 2001).

Existen organizaciones formales e informales: las primeras poseen un sistema de división de trabajo que da como resultado su estructura. Las actividades son conscientemente coordinadas para conseguir un objetivo determinado, implicando que las personas integradas sean capaces de comunicarse entre sí, estén dispuestas a actuar y participen con un propósito común, estando presentes la delimitación de funciones, jerarquización, la delegación de actividades y responsabilidades, la dirección y los mecanismos de control.

Las organizaciones informales nacen del agrupamiento espontáneo de los individuos que pertenecen a una organización formal. El agrupamiento obedece a motivos diferentes a las actividades de trabajo y en su desarrollo carecen de un propósito consciente de grupo. El comportamiento es espontáneo, la interrelación es voluntaria y

con las personas que se elijan. Contrariamente, en la organización formal no hay la posibilidad de elegir a las personas, ni el momento para interactuar con ellas, sus características facilitan la comunicación entre las personas y propician la creación de grupos. Se retiene el poder, lo cual influye decisivamente en la eficiencia y productividad, existiendo tres grandes tipos de organizaciones formales: las instituciones, las empresas y los organismos intermedios.

### **2.21 La organización como institución y sus innovaciones**

Tiene diferentes significados, desde el que la define como el grupo de personas unidas y organizadas para conseguir un propósito determinado (*enfoque organizacional*), hasta el que la identifica como el conjunto de mecanismos, a través de los cuales, los individuos participan unos con otros, en relaciones estructurales, más o menos persistentes (*enfoque sociológico*). En ambas corrientes se identifican como elementos indispensables dentro de una institución a los individuos en interacción y a una estructura formal básica. Dentro de la teoría de los sistemas, la institución es un sistema social el cual mediante la utilización de recursos, actúa coordinadamente para el cumplimiento de los objetivos de su creación (Bonilla, 1998).

Al ubicar a la institución como un sistema social se le concibe como parte de un sistema mayor o suprasistema, el cual constituye su ambiente político, económico y social específico; su núcleo de relación fundamental. El suprasistema a su vez está contenido en un macrosistema representado por la sociedad en general. Desde el enfoque de la teoría de sistemas, las acciones que se desarrollan dentro de una institución repercuten en mayor o menor medida en la totalidad, ya que toda acción tiene repercusiones en el sistema y cada una de las partes afectan al todo.

Toda organización es en sí misma una innovación; en el pasado, la mayoría se oponía a los cambios, implicando una resistencia. Éstos generalmente se han presentado en contra de determinados intereses personales o de grupo. Las ideas innovadoras deberán hacer y crecer en aquellas personas familiarizadas con la institución las cuales tendrán las propuestas e iniciativas necesarias para llevarse a efecto.

Las organizaciones que crean innovaciones están siempre en constante aprendizaje, adaptándose con ello a los cambios internos y al medio ambiente, habiendo una periodicidad; éstos son necesarios en todo sistema abierto y resultan como producto de una motivación. Los procesos innovadores que más interesan son los que ayudan a adoptar y a poner en marcha una estructuración favorable a los intereses y tanto la adaptabilidad y su aplicación requieren de diversos procedimientos reeducativos de carácter personal e interpersonal (Margulies y Raia, 1979).

## **2.22 Los sistemas y su teoría**

La teoría de los sistemas considera a las organizaciones como sistemas abiertos, en un intercambio activo con los ambientes que las rodean. Ludwig Von Bertalanffy fue el primero en articular los principios de la Teoría General de Sistemas, en 1950. La aplicación de esta teoría a las organizaciones, ha sido uno de los hitos en el desarrollo de los estudios avanzados en psicología social y de las instituciones (Katz y Kahn, 1986).

La teoría de los sistemas es uno de los instrumentos conceptuales más poderosos que hay disponibles para la comprensión de la dinámica y del cambio de las organizaciones. Se ha profundizado mucho en el análisis de la teoría de sistemas, indagando las formas cómo los elementos al interior de uno de ellos se encuentran en constante interacción y vinculados por fuerzas específicas (Bertalanffy, 1984).

La naturaleza, la dinámica y las características de los sistemas abiertos son muy conocidas en las organizaciones y su estudio conduce a una buena comprensión. Son mecanismos de entrada-producción-salida. Toman las entradas del ambiente, en forma de energía, información, dinero, personas, materia prima. Hacen algo con las entradas, por la vía de procesos de producción, conversión o transformación que cambian las entradas y exportan la producción al ambiente, en forma de salidas. Cada uno de estos tres procesos del sistema debe funcionar bien si se quiere que sea efectivo y sobreviva.

Cada sistema tiene una frontera que lo separa de su ambiente y lo delinea; lo que está dentro de ella es el sistema y lo de fuera, es el ambiente. Las fronteras de los sistemas abiertos son permeables, permiten el intercambio de información, recursos y energía; tienen propósitos y metas, razones de su existencia que deben alinearse con las necesidades, reflejándose en sus salidas y si el ambiente no las quiere, la organización dejará de existir.

La ley de la entropía declara que todos los sistemas se debilitan y desintegran, a menos que inviertan el proceso, importando más energía de la que usan. Las organizaciones logran una entropía negativa, cuando son capaces de intercambiar sus salidas por las entradas suficientes para impedir que el sistema se debilite. La retroalimentación es la información del ambiente acerca del desempeño. Los sistemas requieren de dos clases de retroalimentación: negativa y positiva (Bertalanffy, 1984).

Otra característica de los sistemas abiertos es el estado estable u homeostasis dinámica, llegando a un punto de equilibrio y tratando de mantenerlo, en contra de las fuerzas disociadoras internas o externas. La consideración de las organizaciones como sistemas de entrada-producción-salida es muy útil, al importar energía, materiales e información.

La planificación de sistemas abiertos implica examinar el ambiente, con el fin de determinar las demandas y las expectativas de las organizaciones externas y de quienes tienen intereses en ellas; desarrollar posibles escenarios futuros, tanto realistas, como ideales y planes de acción para asegurarse de que ocurra un futuro deseable.

La teoría de sistemas satura todo lo teórico y la práctica del desarrollo organizacional, desde el diagnóstico, hasta la intervención y la evaluación. Ésta y el pensamiento de sistemas, son inapreciables en el desarrollo organizacional, quien parte de la premisa de que la organización es un sistema compuesto por un conjunto de elementos interrelacionados, con fronteras identificables. Su objetivo es alcanzar la eficiencia óptima, donde el resultado sea mayor que la suma de las partes (Fernández, 2000).

En este sentido, Katz y Kahn (1986) consideran a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes que funcionan de manera independiente a su entorno, lo que las transforma en cerrados y que el sistema abierto será aquel visualizado con la interrelación directa y continua del medio que le rodea, importando energía para funcionar, la transforma internamente y posteriormente la exporta.

### **2.23 La organización y sus teorías**

Las organizaciones han existido en una u otra forma, desde épocas prehistóricas. Fue hasta principios del siglo XX, cuando se desarrollaron y difundieron sus teorías formales. La mayoría de ellas establecen principios claros, referentes a la organización o se presentan como hipótesis implícitas de lo que debieran ser. Las teorías organizacionales consideradas para este estudio dadas las características de la muestra, en el presente trabajo de investigación son las siguientes.



### 2.23.1 Teoría Clásica

Se desarrolló desde la Revolución Industrial, hasta principios del siglo XX. Sus logros más importantes consistieron en la sistematización de la actividad industrial. Está representada por Frederick W. Taylor. Uno de sus ejes centrales está basado en la motivación humana, bajo una perspectiva económica, con incentivos de tipo material. Otro representante es Henry Fayol, quien complementó el trabajo de Taylor y estableció los 14 principios universales de administración, creados a partir de sus experiencias, en una compañía minera francesa (Rogers, 1980).

Estos principios tienen actualmente aplicación, en cualquier tipo de empresa: especialización, poder, obediencia, unidad de mando, un plan, preocupación primaria por la organización, salarios justos, unión, jerarquización, posición de cada persona, justicia, estabilidad en el personal, iniciativa y compañerismo. Forman parte del lenguaje común de administradores y desarrolladores organizacionales.

Taylor daba poca importancia a la estructura organizacional y al comportamiento del individuo, consideraba que la comunicación debería ser formal, jerárquica y planeada. Rogers (1980) comenta que Fayol explicó más claro el papel de los flujos de comunicación en las organizaciones y las restricciones impuestas por la estructura.

Weber afirma, citado por Fernández (2002: 96), que “Cada funcionario de una organización debe interactuar con otros empleados de la manera más impersonal y formal. El mantener una distancia social, dará como resultado menos problemas interpersonales y menos conflictos entre los trabajadores y, consecuentemente, un desarrollo más eficiente de la organización”.

Esta teoría se caracteriza por favorecer estructuras piramidales, con muchas diferencias y restringir la interacción entre los miembros estableciendo procesos de

comunicación vertical, orientados hacia el flujo descendente. Además, proponer procesos centralizados de control y decisión con abundancia de reglas y reglamentos y una orientación motivadora de los empleados, basada en el temor y la necesidad económica.

### **2.23.2 Teoría Humanística**

Se desarrolló a mediados de los años treinta y se considera como una respuesta al enfoque clásico de las organizaciones. Roethlisberger y Dickson, en 1939, son sus iniciadores y realizaron estudios durante más de cinco años, en la planta de la Western Electric Company. Los primeros resultados arrojaron que la productividad de los obreros no sólo depende de las condiciones físicas del trabajo, la psicología y los incentivos económicos, sino de elementos como las relaciones interpersonales, las normas de grupo y la forma de supervisión del liderazgo (Fernández, 2002).

Sus enfoques se orientan hacia la participación de los empleados de niveles bajos, en la toma de decisiones; el incremento de la comunicación abierta y la confianza; libre flujo de la comunicación; integración de los objetivos individuales y organizacionales; mayor interés y preocupación, hacia el desarrollo y autoactuación; estilo de liderazgo centrado en el empleado y en los procesos amplios de interacción.

Fernández (2002) describe a los principales impulsores de la teoría humanista y sus aportaciones, indicando entre otros a Elton Mayo, quien consideró la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales importantes, formales e informales y el impacto de elementos estructurales y psicológicos; explica asimismo a Kurt Lewin, quien con sus estudios enfocados a comprender el comportamiento grupal, provocó mucho interés sobre el impacto del

liderazgo, la comunicación interna, las relaciones grupales, la productividad y la solución de problemas; comenta que Rensis Likert, basado en Mayo y Lewin, desarrolló cuatro modelos de diseños de organización que comprenden liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones y control.

Los humanistas enfatizan la importancia del elemento humano en la organización, *en donde la comunicación desempeña un papel fundamental, en diversos aspectos: estilos de liderazgo, análisis de las estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas, siendo la organización un elemento central y definitivo.*

Los humanistas consideran que las organizaciones *deben centrarse en las características de las personas que las forman; mientras que en el funcionalismo, el énfasis se apunta a la estructura y ensamble de los componentes de la institución.*

### **2.23.3 Teorías X y Y**

Las teorías tradicionales están caracterizadas por la centralización de la toma de *decisiones, con una estructura jerárquica y un rígido control de la eficacia de los empleados.* Estas teorías eran parecidas al enfoque clásico sobre la naturaleza de las motivaciones del trabajador y especifican que a los empleados les disgusta trabajar, por lo que es necesario obligarlos, dirigirlos y amenazarlos para que cumplan con su actividad, agregando que les falta ambición, evitan la responsabilidad y los mueve la necesidad de seguridad. A partir de estos postulados se concluyó que las personas deseaban controles externos, por lo que Daouglas McGregor formuló su Teoría X, explicando que la estructura central de cualquier organización debe ser la dirección y el control a través de una estricta aplicación de la autoridad. Goldhaber (2001: 73) lo dice

en los siguientes términos: “El principio central de la organización derivada de esa teoría, es la dirección y el control, mediante el ejercicio de la autoridad”.

Los métodos de comunicación en esta teoría son:

- ♦ La mayoría de los mensajes fluirá en dirección descendente.
- ♦ La toma de decisiones estará centrada en las manos de unas pocas personas.
- ♦ Las comunicaciones ascendentes se verán limitadas a cajas de sugerencias, rumores y sistemas de espionaje.
- ♦ Las interacciones con los empleados serán mínimas.
- ♦ Las comunicaciones descendentes estarán limitadas a mensajes informativos y al anuncio de las decisiones tomadas.

Goldhaber (2001) explica que McGregor se dio cuenta de que este sistema de comunicación entre los empleados propiciaba la aparición de un ambiente de desconfianza, miedo y falta de comprensión y estableció una hipótesis para la motivación humana a la que denominó “Teoría Y”, basada realmente en la integración, como principio central, derivada de los más altos niveles de necesidades, en la jerarquía de Maslow. La teoría supuso que las personas ejercerán la autodirección y el autocontrol para lograr los objetivos de la organización, con *mayor compromiso* de trabajo, niveles más amplios de rendimiento y satisfacción. Concluyendo que la motivación laboral no sólo consistía en recompensas (salarios, estímulos, y títulos), sino suponiendo que el ser humano preferiría no verse controlado, ni dirigido eternamente, sino que disfrutaría si gozará de autocontrol y autodirección. Por ello se propuso que todo ser humano tiene el potencial de querer y aceptar responsabilidades para autodirigirse, autocontrolarse y ser creativo en su trabajo.

## **2.24 La Organización como sistema**

La organización formal, planeada y buscada por la dirección para conseguir la interrelación de tareas y obtener una eficiencia es la estructura social, reflejo de la sociedad, está representada por las disposiciones de “status” y el rol existentes en la organización. Es el medio físico en que se efectúan las tareas, considerada como un conjunto de partes interdependientes que toman de fuera una serie de inputs y expiden outputs, que posee límites que permiten definirla y la aíslan del mundo exterior. Es un sistema abierto, porque se adapta conscientemente, según las decisiones de sus dirigentes y actividades de sus miembros, conforme a las variaciones del medio exterior.

### **2.24.1 Objetivos de las organizaciones**

Una de las principales características de las organizaciones formales es que se constituyen con un propósito y todas las acciones desarrolladas están orientadas directa o indirectamente a su consecución, fijándose objetivos que se dividen en: a) económicas: cumplir con los intereses de los inversionistas, al retribuirlos con dividendos justos; cubrir los pagos por intereses a acreedores, sobre préstamos concedidos; retribuir a los trabajadores, en forma justa con prestaciones y utilidades; b) sociales: producir para satisfacer necesidades de la comunidad; aumentar el nivel económico de una región, al consumir materias primas, servicios y crear fuentes de empleo; contribuir para el sostenimiento de los servicios, mediante el pago de impuestos; mantener informada a la opinión pública sobre asuntos de interés general; propiciar el desarrollo de una comunidad, desarrollando acciones para integrar los intereses legítimos con los de la organización.

### **2.24.2 Funciones de las organizaciones**

Para cumplir con sus objetivos que justifican su razón de ser y creación; las organizaciones emplean una serie de elementos que, conjugados armónicamente, contribuyen para este fin; éstos se conocen como recursos y se clasifican en:

*a) materiales, b) técnicos, c) humanos, c) financieros, d) administrativas, e) de planeación, f) organización, g) integración, h) dirección y i) control.*

Las funciones orgánicas constituyen el conjunto de actividades que formalizan la creación legal de la organización, confirman su razón de ser, señalando su finalidad , en el entorno socioeconómico y/o político, enmarcando su contexto. Establecen las bases para el buen entendimiento y la integración a la misma de todos sus recursos humanos y promueven la solidaridad para conseguir un apoyo constante interno y externo. Las funciones orgánicas son: *a) socioeconómicas, b) jurídicas, c) relaciones industriales y d) relaciones pública* (Bonilla, 1998).

### **2.25 Desarrollo organizacional: características, tipos y sus objetivos**

Los seres humanos vivimos en una sociedad organizacional. Encontramos organizaciones en cualquier lugar hacia el que dirijamos nuestra vista y dirección; nacemos, nos desarrollamos y morimos en ellas. Estarán con nosotros a lo largo de nuestras vidas. La civilización moderna no se concibe sin ellas; son necesarias por muchas razones y diseñadas por los individuos para vencer los obstáculos derivados de sus propias debilidades. Llevan a alcanzar grandes progresos en productividad, al fomentar el desarrollo de la especialización y convertirse en promotores de cambios.

Las organizaciones superan las restricciones del ser humano derivadas de sus capacidades individuales, así como del medio ambiente. La especialización las lleva a

producir más a costos menores, gracias a que cada persona desarrolla un trabajo concreto para el cual está mejor preparada, apareciendo en ellas la imposibilidad de que una persona llegue a ser experta, en todas las áreas del saber y hacer. Permiten a los seres humanos aprovechar los conocimientos y las experiencias acumulados de quienes los han precedido, al proporcionar empleos y brindar la oportunidad a sus integrantes de ser productivos y convertirse en seres humanos plenos, permitiéndoles ocupar un lugar en la sociedad. Se presentan como el único instrumento para la satisfacción de las necesidades de manera adecuada. Para las organizaciones el tiempo se convierte en un factor determinante, valioso y significativo, buscando optimizarlo para lograr los objetivos (González, 2000).

Él Justifica a las organizaciones al considerar que: facilitan el logro de objetivos; resguardan los conocimientos humanos y los incrementan; brindan la oportunidad de desarrollar una carrera y son un medio de asegurar la subsistencia; satisfacen prácticamente todas las necesidades humanas; reducen el tiempo requerido para alcanzar los objetivos propuestos.

Las organizaciones se diseñan con una finalidad, reflejándose en su comportamiento tanto interno, como externo, la finalidad pretendida. Son entidades sociales relativamente permanentes, lo que les permite funcionar de manera continua, aunque el personal cambie, incluso los dirigentes, tendiendo a permanecer en el tiempo, sin importar que sus integrantes cambien. Sus elementos componentes son: una finalidad u objetivo; un plan de acción; recursos; dirigentes; son entidades sociales relativamente permanentes; especialización; una estructura; individuos.

Las organizaciones son un sistema social conscientemente coordinado de actividades o fuerzas, compuesto de dos o más personas, funcionando en forma

relativamente permanente, que mediante un esfuerzo común y a través de un comportamiento específico reflejado en actividades especializadas y con una estructura definida, buscan alcanzar una meta común (González, 2000).

Las organizaciones formales tienen estructura definida; puestos definidos; objetivos claros y jerarquizados; duración indefinida; servicios al personal debidamente controlados; relativamente flexibles; sus miembros lo son conscientemente. Las organizaciones informales tienen estructura flexible, se organizan de manera espontánea; no están adecuadamente definidas, sus miembros lo son a veces conscientemente y otras de forma inconsciente, con objetivos no clarificados.

Las organizaciones se caracterizan por buscar la innovación constante, siendo el motor principal de su existencia. El cambio y la adaptación al entorno se convierten en actividades prioritarias, sin las cuales no estarán en condiciones de lograr ninguno de los objetivos propuestos. Al promover el cambio, lo hacen de dos formas: interna, involucrando a quienes forman parte de ella; externa, mediante una acción que busca de manera directa actuar sobre el medio ambiente (González, 2000).

Al igual que los seres humanos, encaminan siempre sus esfuerzos a alcanzar el equilibrio, en su estructura y funcionamiento. Sus integrantes establecen relaciones con su ambiente, aprenden a convivir con otros, a realizar su trabajo y saben lo que pueden esperar. Para lograr una adecuada adaptación a los diferentes ambientes enfrentados, requieren del aprendizaje de la experiencia que van acumulando y estar al tanto del impacto y efectos que sus acciones provocan en el entorno social.

Un cambio es cualquier modificación fácilmente perceptible, dentro de un contexto específico. El cambio organizacional puede ser : a) accidental o planeado; b) hacia toda la empresa o hacia una de sus partes; c) para transformar radicalmente o sólo



algunos aspectos organizacionales. El cambio planeado se logra a través de la comprensión de su funcionamiento, auxiliándose de la capacitación para aprender formas nuevas de hacer las cosas; se relaciona con factores medibles y observables. Implica una decisión consciente y positiva para producir una diferencia deseada. Tiene que ver con la implementación de una decisión específica, a fin de superar una necesidad o problema sentido. Pretenden incrementar la capacidad de respuesta y adaptación de la organización al ambiente; transformando la conducta de los miembros.

La adaptación al cambio se lleva a cabo mediante la actitud de sus miembros, quienes reaccionan de manera condicionada a los sentimientos que los mismos desarrollan hacia el cambio. Éste es interpretado por el individuo, según sus propias actitudes, quienes determinan la forma en que reaccionará (González, 2000).

Un cambio institucional es un esfuerzo planificado de toda la organización y controlado, desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar, mediante intervenciones planificadas en sus procesos. Implica una respuesta y una compleja estrategia educacional que pretende transformar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos y al vertiginoso ritmo del cambio mismo. Es un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta, al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y autoanalíticos.

(Goldhaber, 2001:21) define la comunicación organizacional, usando las palabras de Thayer, cuando dice que se trata de "...aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización". Identifica tres sistemas: a) operacionales, b) reglamentarios y c) de mantenimiento/ desarrollo (relaciones públicas, empleados, publicidad, capacitación).

Para Katz y Khan (1986), la comunicación organizacional consiste en el intercambio de información, transmisión y significados que producirá la naturaleza, con identidad y carácter de un sistema social. Se sostiene que cerca del noventa por ciento de los individuos que trabajan, lo hacen dentro de ella y la consideran como sistema vivo y abierto, en el que fluyen constantemente las informaciones interpersonales.

Los símbolos que se emplean dentro de una organización son verbales, como las expresiones orales (instrucciones, entrevistas, discusiones, conversaciones) y expresiones escritas (cartas, informes, memorandos, minutas, manuales, boletines) y también las no verbales, como las expresiones faciales y corporales.

Se puede comprender la comunicación organizacional como el intercambio cotidiano y permanente de información, dentro de una compleja organización abierta, incluyendo la comunicación interna (ascendente, descendente y horizontal), las relaciones humanas, las facultades para lograr la comunicación, mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados (Ramos, 1998).

Las metas del DO consisten en incrementar la congruencia entre la estructura, procesos, estrategias, las personas y la cultura de la organización; desarrollando soluciones nuevas y creativas; acrecentando la capacidad para renovarse por sí misma. Constituyen una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas, basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y mejorar su desempeño, mediante la alteración de las conductas de sus miembros.

### **2.25.1 Objetivos y valores**

Mediante un sistema viable y capaz de autorrenovarse se podría optimizar la

efectividad y avanzar hacia la colaboración y competencia, creando condiciones, en las que se haga aparecer el conflicto inevitable, manejado adecuadamente. Asimismo, lograr el punto en que se tomen las decisiones, aumentando el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización, mediante un ambiente en el que la autoridad dé un papel asignado y se incremente el nivel de entusiasmo y satisfacción personal.

Principales Valores:

- ♦ Dar oportunidad a los miembros para que trabajen como seres humanos, más que fuentes de producción y desarrollen todo su potencial, aumentando la efectividad.
- ♦ Intentar crear un ambiente en el cual sea posible que los miembros encuentren un trabajo atractivo que los rete, al dar oportunidad a los integrantes de que tengan influencia, relacionándose con la organización, su ambiente y tratar a cada ser humano como persona, con un conjunto de necesidades.

### **2.26 Flujos de Información en la Universidad Autónoma de Nuevo León**

Para el envío de la información hacia los diferentes medios participaron principalmente: la Secretaria de Planeación y Desarrollo, así como el Centro de Apoyo y Servicios Académicos (CASA). Los flujos informativos utilizados para dar a conocer el Proyecto Visión 2006, de la UANL fueron Periódicos (El Norte, El ABC, El Porvenir, Milenio), periódico interno Vida Universitaria, así como la Revista Armas y Letras. Se emplearon además las estaciones de radio, en los diversos grupos (Estrellas de Oro, Radio Alegría, Núcleo Radio Monterrey, MVS, Radio México, ACIR, XEOK, Radio Centro) y los canales de televisión locales (2, 7, 12, 28 y 34). Además, los escritos administrativos como: folletos, manuales, convocatorias, boletines y circulares.

Otro medio empleado fue la comunicación interpersonal, a través de eventos

como: seminarios, conferencias y pláticas informativas. Finalmente, hubo escaso empleo de medios informales como el correo electrónico, el beeper, el teléfono convencional y celular, además del fax.

Los medios o canales de comunicación considerados como flujos que empleó la Universidad (Rectoría), fueron variados, formando parte de la infraestructura y del organigrama institucional. La comunicación empleada fue de carácter masivo, social e interpersonal.

A continuación se presenta un diagrama de estos flujos de información y comunicación y sus frecuencias de empleo, para la difusión del Proyecto Visión 2006, con la participación de la Secretaría de Planeación y Desarrollo, así como del Centro de Apoyo y Servicios Académicos (CASA), principalmente.

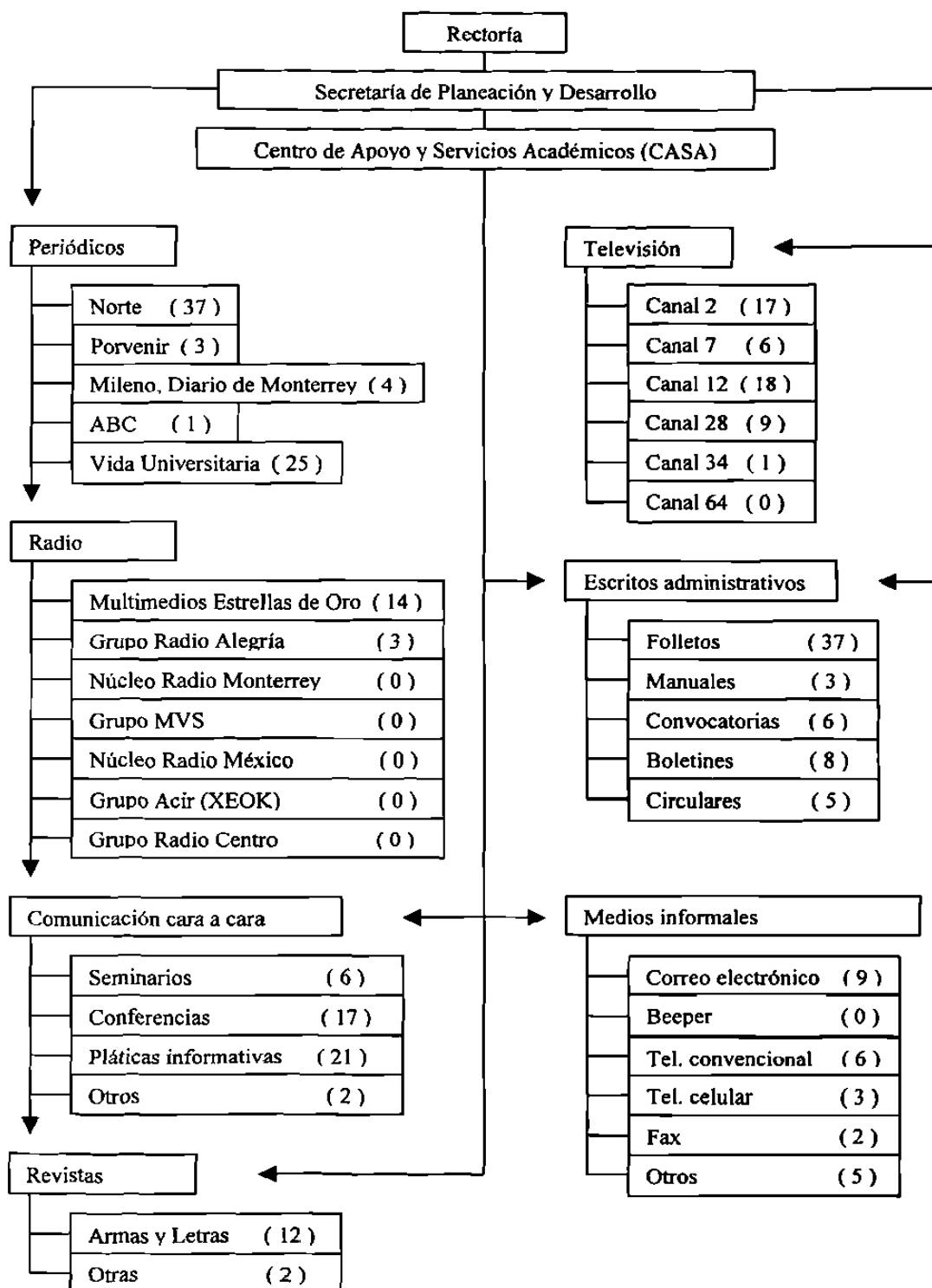


Figura 6. Flujos de información utilizados por la Rectoría, UANL.  
Fuente: Encuesta realizada a los maestros de la FCC.

### **2.27 Flujos de información y comunicación en la Facultad de Ciencias de la Comunicación.**

Para dar a conocer la existencia del Proyecto Visión 2006, de la UANL, en esta dependencia participaron: la Dirección, la Subdirección Académica, la Secretaría Académica y la Prefectura, principalmente.

Los medios impresos de comunicación interna fueron: el periódico Vértice, las revistas internas y el sistema de Radio. Además, los escritos administrativos como: folletos, manuales, convocatorias, boletines y circulares. Tuvo especial empleo la comunicación interpersonal, en los siguientes eventos: seminarios, conferencias, pláticas informativas, talleres de actualización y reuniones de academia. También las autoridades de la facultad utilizaron con escasas frecuencias el teléfono particular y de oficina, el correo electrónico, el fax y el beeper. La comunicación cara a cara, en múltiples flujos fue de mayor empleo que las restantes.

A continuación se presenta un diagrama de los flujos de información y comunicación empleados por la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UANL para la difusión del Proyecto Visión 2006.

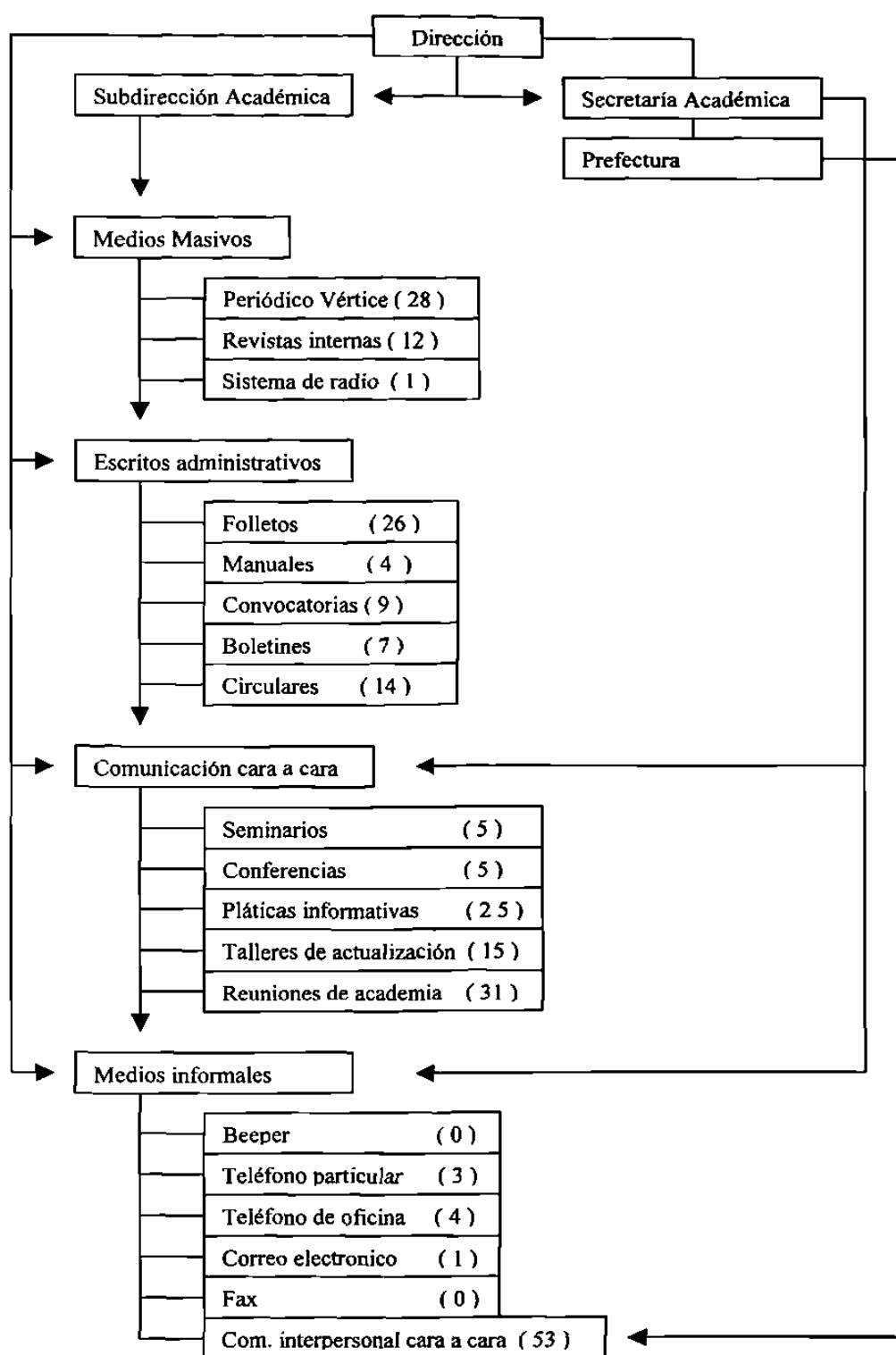


Figura 7. Flujos de información y comunicación utilizados por la Facultad de Ciencias de la Comunicación.

Fuente: Encuesta realizada a los maestros.

## 2.28 Adaptación del modelo de Kurt Lewin a la UANL

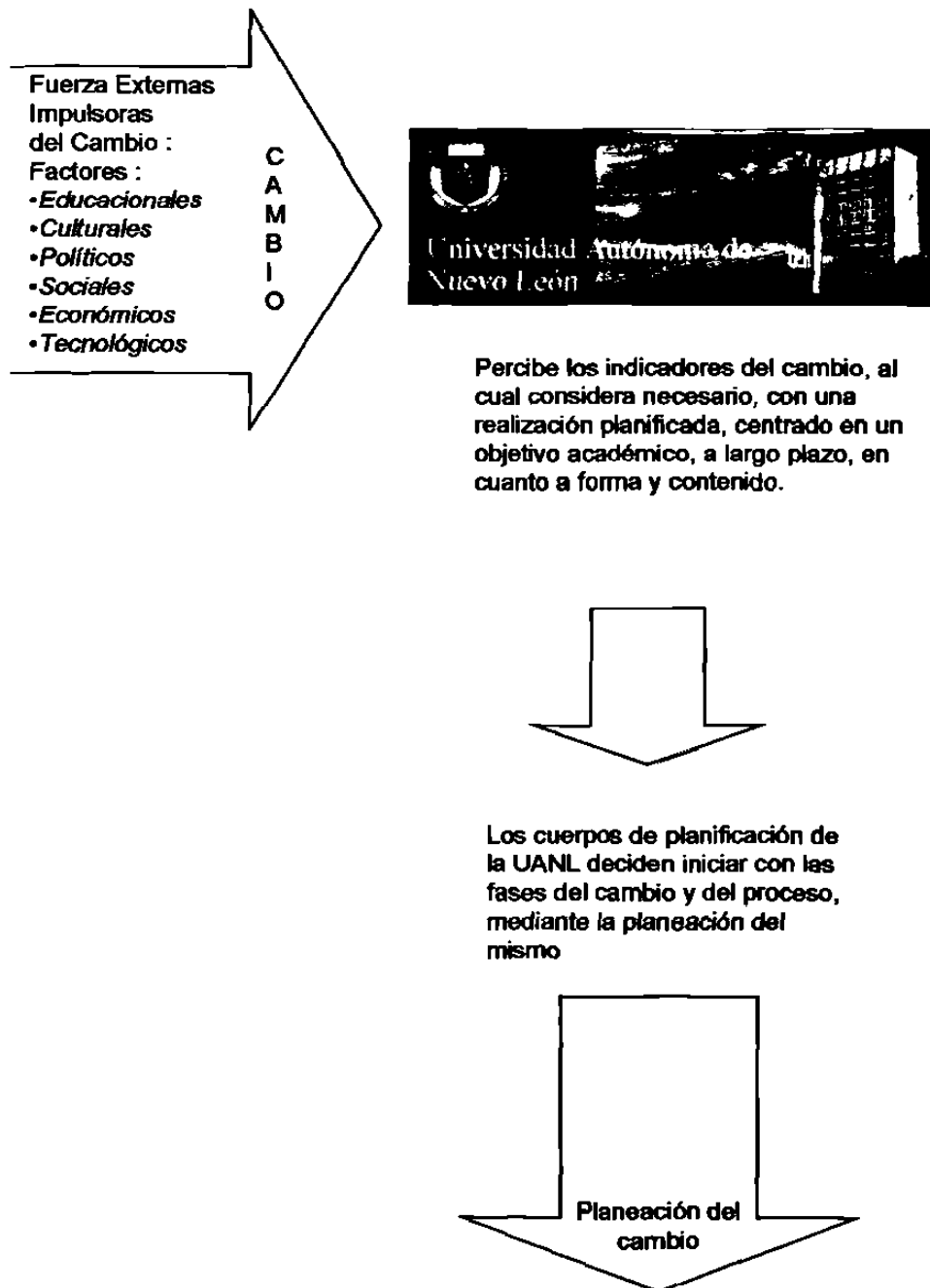


Figura 8. Adaptación del modelo de Kurt Lewin a la UANL.  
 Fuente: Lartigue, A. (2002)



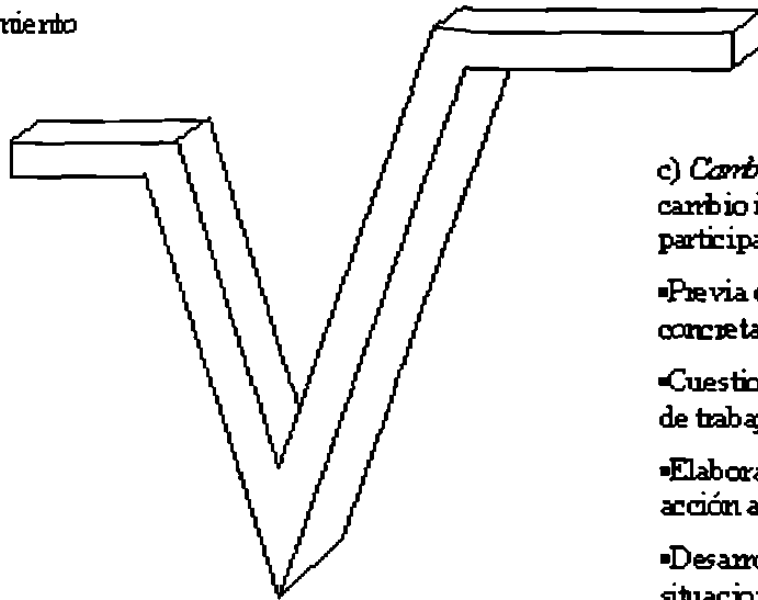
En base a las lecturas realizadas y a la información proporcionada por la Lic. Alicia Lartigue de Salazar, Directora del Centro de Apoyo y Servicios Académicos (CASA), de la UANL, se adaptó este modelo a la serie de reuniones, juntas, pláticas informativas, conferencias, convocatorias, mesas redondas que realizaron, en múltiples ocasiones y distintos lugares las autoridades universitarias, responsables de la información y comunicación organizacional para los públicos internos y externos y planear lo que posteriormente se convertiría en lo que hoy conocemos como Proyecto Visión 2006.

En la serie de eventos realizados se establecieron y llevaron a efecto diversos flujos, dada la cantidad de asistentes y participantes a través de varias redes, considerándose que se adapta a lo especificado por Kurt Lewin, en su Modelo de Investigación-Acción, el cual, ya aplicado a la UANL se incluye a continuación.

**Fases :**

a) *Descongelamiento* : Implicó reducir las fuerzas que mantenían a la organización con su actual nivel de comportamiento

d) *Recongelamiento*: El nuevo método se integra como una parte de la actividad normal al trabajo. Es asimilado por todo el sistema organizacional



b) *Cambio y Movimiento*: Se desplaza la organización hacia un nuevo estado o nivel dentro de la institución respecto a : patrones de conducta y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes. Entra en una fase del desaprendizaje

c) *Cambio*: En sí se aplica el cambio integral con el apoyo y participación del personal.

- Previa definición de metas concretas.

- Cuestionamientos de métodos de trabajo.

- Elaboración de planes de acción a corto y largo plazo.

- Desarrollo de liderazgo situacional.

- Apoyo al departamento de planeación, que constituye la base para fomentar la cultura de trabajo en equipo y enfocar la energía hacia metas estratégicas.

Figura 9. Adaptación del modelo de Kurt Lewin a la UANL.

Fuente: Guizar, R. (1998: 29-30).

### 1.-Percepción del problema, por parte de la UANL.

Las primeras ideas fueron generadas, en la propia Rectoría, como consecuencia de pláticas, sugerencias e informaciones recibidas y reflexionadas, por el entonces rector, Dr. Reyes S. Tamez Guerra (1996-1997).

## 2.-Consulta con expertos en ciencias del comportamiento.

El proyecto se inició con la participación de un grupo de consultores externos, contratados para realizar entrevistas, conforme a una guía de preguntas.

## 3.-Recopilación de datos y diagnóstico inicial, con el consultor.

Estos fueron canalizados y realizados ante los directores de preparatorias y facultades, quienes después de recopilar y sistematizar la información, le entregaron un reporte a la Rectoría de la UANL.

## 4.-Retroalimentación al grupo clave, de la UANL.

Consistió en una serie de nuevas reuniones y pláticas con las autoridades de la rectoría, con los consultores y directores, con la finalidad de determinar los públicos internos y externos a los que se consultaría.

## 5.-Diagnóstico conjunto del problema.

Públicos internos: ex -rectores. Consejo Consultivo, Miembros de la Junta de Gobierno y del Consejo Universitario, maestros, estudiantes, investigadores, personal administrativo, entre otros. Públicos externos: padres de familia, medios de comunicación, empresarios, representante de cámaras industriales y de comercio. Todos fueron consultados en las salas electrónicas de CASA, formándose aproximadamente 40 grupos, en variadas sesiones de trabajo.

Los estudiantes y maestros realizaron sus aportaciones a través de una encuesta, organizada y efectuada, mediante la dirección o la subdirección de cada preparatoria o facultad, también en CASA. La información fue recibida y sistematizada, con la creación de una base de datos, los cuales fueron analizados e interpretados y, posteriormente se entregaron a la Rectoría los resultados.

## 6.-Planeación y acción conjunta (objetivos del programa de cambio y medios para

lograr los objetivos).

Posteriormente se organizó una reunión directiva en Chipinque, con la asistencia nuevamente de directores de preparatorias y facultades, además de autoridades estatales y nacionales durante tres días. Hubo la presencia de otros directivos de diferentes sectores. Se formaron mesas de trabajo, con exposición de opiniones, discusiones y participaciones en general; recopilándose la información, se analizó y procesó, rindiéndose un informe a la Rectoría de la UANL.

#### 7.-Acción.

Se llevó a la acción, el punto o paso marcado con el número 6 de la adaptación.

#### 8.-Recopilación de datos, después de la acción.

Luego hubo una consulta general a los funcionarios públicos de alto nivel, tanto en Monterrey, como en varias partes de Nuevo León y otros estados, al gobernador en turno, a altos funcionarios de la SEP: al subsecretario de educación superior e investigación científica, al director de educación superior, entre otros. Se entrevistaron a 10 académicos de renombre, a nivel nacional, grabándose sus opiniones, las cuales fueron valiosas.

#### 9.-Retroalimentación al grupo de la UANL, por el consultor.

Se planeó y llevó a efecto otra reunión con la asistencia de los Directores y participación de maestros de las diferentes preparatorias y facultades.

#### 10.-Rediagnóstico y planeación de la acción, entre la UANL y los consultores.

Recopilación de la información, analizándose y sistematizándose. En dicha reunión se acordó lo siguiente: Que cada facultad integrara una comisión de directivos y docentes para que, conforme a su área específica de estudio o trabajo, visitara las instalaciones de las instituciones del nivel superior de Estados Unidos, resto de Latinoamérica y Europa

y observara la forma en que están trabajando, previo establecimiento de los vínculos o enlaces correspondientes.

#### 11.-Nueva Acción.

Cada escuela nombró una comisión integrada por maestros, directivos y alumnos, para la visita a las universidades, previamente seleccionadas y regresara con su respectivo reporte, conforme a la guía de observación diseñada.

#### 12.-Nueva recopilación de datos, como resultados de la acción.

Se llevó a efecto una nueva reunión, utilizando la información recibida, la cual fue sistematizada por cada comité. La junta llevó por nombre “Taller de Clase Mundial”. Asistió el rector, de la UANL, los directores y públicos internos y externos. Cada institución expuso la parte significativa de sus observaciones, centrándose en sus motivaciones e ideas sobre cómo se trabaja en otras partes del mundo, en su especialidad o ámbito de acción.

#### 13.-Rediagnóstico de la situación.

La información fue recopilada, estructurada, analizada y puesta en una base de datos, presentándose a la Rectoría un documento sintetizado, el cual, luego de organizarlo y analizarlo, se imprimió y dio a conocer a la comunidad, con el nombre de “Proyecto Visión 2006, de la UANL”.

#### 14.-Acción.

Aquí se decidió implantar el Plan de Acción y actuar con la UANL para difundir y comunicar el cambio a sus públicos internos y externos.

#### 15.-Institucionalización del cambio planeado.

Consolidación del cambio planeado, en base a los lineamientos establecidos, en el documento UANL, Visión 2006, en sus distintas fases.

#### 16.-Seguimiento de las fases del cambio.

Fue realizado por parte de la UANL y los consultores contratados.

#### 17.-Término del cambio.

Cuando se dio el término del cambio, hubo una estabilización de la UANL, en un nuevo estado de equilibrio, fundamentado en la calidad y la excelencia (Lartigue de Salazar, 2002).

### **2.29 La motivación y su tipología**

La mejora de la comunicación y la flexibilización de la organización deberían tener un impacto positivo en la motivación. La organización tradicional taylorista, no desarrolla ninguna otra forma de motivación que no sea la eventual y rarisísimamente, la del salario, vinculada al rendimiento. La evolución en este sentido de las prácticas de organización, alentada por el desarrollo de la comunicación y la transformación del papel de los dirigentes, se orienta hacia la responsabilización de los individuos y la mejora del interés en el trabajo.

Ante la falta de una comunicación desarrollada y organizada, el empleado puede experimentar algunas dificultades. El funcionamiento tradicional que no organiza la comunicación, propicia consecutivamente, , la falta de motivación. Inversamente, una política de comunicación coherente y relacionada con la responsabilización organizativa, podrá acrecentar el sentimiento de pertenencia de un grupo, estimular propuestas o poner en marcha mejoras, y alentando la iniciativa, el compromiso y la integración. El esfuerzo constante de mejora y el compromiso tenaz de los dirigentes, constituyen las mejores condiciones para lograr el éxito (Bartoli, 1992).

La motivación está constituida por una red compleja de interrelaciones, puesta de

manifiesto en la diversidad de la terminología empleada y la pluralidad de las construcciones teóricas, dedicadas a describir, explicar e interpretarla; siendo considerada como la presión interna surgida de una necesidad, igual que, excitando las estructuras nerviosas, origina un estado energizador, impulsor del organismo a la actividad, iniciando, guiando y manteniendo la conducta, hasta lograr alguna meta, objetivo o incentivo.

Es un proceso encubierto y cíclico que consta de una necesidad o impulso básico, ya que todo comportamiento humano se debe a la necesidad de cubrir una deficiencia, la cual suministra la energía que desencadena la conducta, constando de una respuesta para obtener aquello que satisfaga una necesidad, al tener una meta o fin. Su insatisfacción lleva al individuo a un proceso de búsqueda que se reduce al conseguir el objetivo (Soto, 2001).

El estudio de la motivación permite conocer y entender el comportamiento humano, preverlo y controlarlo. Las necesidades reciben el nombre de deseos, afanes o anhelos, convertidas en impulsos y motivaciones. Existen muchas teorías que explican las necesidades, siendo éstas: de los instintos, del impulso general de actualización del organismo, sicodinámica o psicoanalítica, de la afectividad y de la disparidad; del equilibrio y la autorrealización, situándola en los incentivos, metas, objetivos o recompensas que satisfacen los requerimientos de las personas.

Los motivos son ocultos, sólo se ve lo que hace la persona; son cognoscibles, pues cada individuo con un sistema nervioso equilibrado, tiene capacidad para la percepción de las necesidades que hay en él. Son recurrentes; con frecuencia su satisfacción y pérdida de los grupos que se desvían en la experiencia por desempeñar roles sociales, y tener las mayores diferencias en el proceso y son variables por su intensidad y el modo

en que se satisfacen.

La motivación es única en su tendencia hacia la supervivencia, la actualización, el crecimiento del desarrollo potencial, siendo múltiple por la diversidad de campos o áreas, en los que se manifiesta esa tendencia o impulso. Kurt Lewin, en su Teoría Dinámica de Campo, explica el funcionamiento del proceso motivacional y de la conducta, expresando que ésta depende más que de unos incentivos determinados, de una situación total (Soto, 2001).

La comunicación en el proceso organizacional es más social que individual, ya que involucra a un determinado número de personas, en diferentes ámbitos institucionales; en su estudio se incluye la motivación y la productividad, como procesos que destacan la naturaleza social. La efectividad de ésta impacta en forma relevante a la motivación, creando un ambiente propicio para lograr mayor productividad y acompañada de otros factores que influyen para lograr los propósitos organizacionales (Martínez y Nosnik 2001).

Existen diferentes tipos de motivación: fisiológicos, llamados primarios, innatos o físicos; que impulsan el comportamiento biológico y están orientados a la supervivencia del individuo, debiendo satisfacerse para que tenga vida: sociales, están orientados a la supervivencia del individuo y sus interacciones, se les llama secundarios, impulsan al comportamiento social y sus rasgos consisten en que para su satisfacción, necesitan de la pertenencia a uno o más grupos; cognoscitivos: se orientan a la supervivencia como individuo o pensante; en ellos encuentran su apoyo la autorrealización, comprensión, y conclusión de proyectos, basándose en la capacidad de pensar, considerándose en ocasiones utópicos e influyen en el desarrollo biológico (Soto, 2001).



### **2.30 La motivación y los incentivos**

Los premios otorgados por la organización, en el trabajo realizado por el empleado, han demostrado el carácter recíproco de la relación de intercambio existente entre las personas y la organización. El trabajador ofrece su aportación, esfuerzo y actividades, altamente valiosas para los objetivos de la producción; la organización proporciona estímulos, en forma de pagos por sus servicios. Los empleados los valoran, conforme a la capacidad institucional para satisfacer sus necesidades, no generando el mismo tipo de respuesta en quienes los reciben (González, 1999).

Existen dos conjuntos de factores que despiertan la motivación; aquellos que están asociados con los sentimientos positivos hacia el trabajo mismo, con responsabilidad, avance y crecimiento y los de higiene, que no generan satisfacción y se encargan de evitar la insatisfacción, siendo externos al trabajo, identificándose con los niveles fisiológicos de seguridad, amor y pertenencia.

Los incentivos o recompensas se clasifican en financieros y no financieros. Los primeros consideran al dinero como reforzador para aliviar la ansiedad, como factor de higiene laboral o prerrequisito de una actividad productiva; los incentivos son estimulantes condicionados y consideran al dinero como un instrumento. Los segundos (no financieros), conforman otro de los elementos motivacionales, aunque se relacionan indirectamente con los financieros, tienen nexos con el dinero. Los incentivos no financieros de higiene pueden ser la seguridad, el clima de trabajo, la relación supervisor-empleado y las condiciones generales laborales. Los no financieros, motivadores, son la comparación salarial o escalafonaria, ascensos, reconocimientos en forma escrita y verbal, reconocimientos económicos y prestaciones (González, 1999).

### **2.31 Teorías y modelos de la motivación**

La motivación ha sido un factor importante de estudios profundos, llevados a efecto por psicólogos y sociólogos norteamericanos y europeos, principalmente. Su análisis y comprensión ha abarcado variadas perspectivas, debido a lo complejo y extenso del tema, elaborándose para ello diferentes teorías y modelos que explican y expresan gráficamente las razones, los factores y las circunstancias en que se presenta. Para efectos del presente trabajo, se seleccionaron sólo aquellas teorías y modelos que se adaptan más a las circunstancias del universo de estudio y de la selección de la muestra, conforme a sus contenidos.

#### **2.31.1 Teoría de la Jerarquía de Necesidades**

La motivación no es un proceso lineal, sino circular. La satisfacción de una necesidad no finaliza con lograr un objetivo, porque a partir de ella se crean otras que llevan al individuo a repetir el ciclo. Una necesidad es una sensación personal de carencia, en alguno de los aspectos de la vida personal y genera una tensión. El ser humano se esfuerza por reducirla, emprendiendo una acción que le permita satisfacer sus necesidades.

Soto (2001) explica las opiniones de Maslow, en relación a las necesidades básicas, indicando que las principales son: fisiológicas, de seguridad, pertenencia y asociación, estimación y autorrealización. Las necesidades descansan en cuatro supuestos básicos: una necesidad satisfecha no es factor de motivación y la red individual es muy compleja; las necesidades de nivel inferior deben satisfacerse antes que las de nivel superior, los medios para satisfacerlas son muy numerosos. El autor señala que Maslow nunca pretendió que su jerarquía constituyera un orden rígido e

inmutable, sino que estuviera aplicable a todas las organizaciones y personas por igual y creía que los individuos se sienten motivados a satisfacer sus necesidades imperantes, en un período específico de su vida.

### **2.31.2 Teoría de Maslow**

Maslow (1970), especifica que su teoría sobre la motivación humana está basada en la tradición de Dewey y en la teoría holística de Wertheimer y Goldstein, así como en la psicología de la Gestalt y que está basada en la Teoría Dinámica de la personalidad, en lo estudiado por autores como: Freud, Fromm, Horney, Reich, Jung y Adler e indica que ésta queda integrada a otras teorías y puede ser denominada dinámica-holística.

Según Maslow (1970), una teoría de la motivación ha de estar centrada en la satisfacción relativamente ordenada de necesidades básicas. Para él, las necesidades del ser humano son 5: las fisiológicas, de seguridad, de amor y de pertenencia, de auto-estima y de realización.

El primer tipo de necesidades son las fisiológicas, referidas a las formas cómo el cuerpo se organiza en sus estructuras, con la finalidad de desarrollarse. Los problemas fundamentales de ellas se refieren a los procesos de la homeostasis, enfocados a los esfuerzos automáticos del organismo para mantener niveles constantes en los estados del cuerpo. Estas necesidades tienen relaciones de motivación con muchas de las conductas de los seres humanos.

Maslow (1970), agrega que cuando las necesidades fisiológicas han sido adecuadamente gratificadas, emerge un segundo tipo de necesidades, las cuales se relacionan con la seguridad del organismo (estabilidad, dependencia, protección, libres de sentimientos de ansiedad, caos o temores, etc.).

La necesidad de amor y de pertenencia, se refiere al conjunto de emociones vinculadas al reconocimiento de la carencia de afectos cercanos, como de una esposa, niños, amigos, etc. También está constituida por la necesidad de pertenencia a un grupo social de cualquier índole, en donde se reconozca la personalidad individual del sujeto. Una vez cubiertas estas necesidades, surge otra: la de auto-estima, configurada por el requerimiento de las personas de tener diversas evaluaciones estables, firmemente basadas y seguras de sí mismas (Maslow, 1970).

Una vez cubiertas estas necesidades, surge un nuevo requerimiento básico de la persona: la autorrealización permanente. Cada persona, aún cubiertas todas sus necesidades anteriores, ha de plantearse la forma cómo poder estar actualizado en su ser y su idea de sí misma. Maslow (1970) plantea una diferencia fundamental entre lo que una persona es capaz de hacer y lo que cree que debe llegar a ser. Cuando esta última meta intenta cumplirse, surge la necesidad de realizar cada día un esfuerzo para alcanzar la máxima aplicación de las habilidades personales, a lo que se conoce con el nombre de autorrealización.

Estas necesidades, para llegar a cumplirse, deben satisfacer ciertos prerequisites. Algunos de ellos se refieren a las libertades básicas, indispensables para ejercer el control sobre el destino individual de las personas; siendo, entre otros: la libertad de movimiento, la libertad de expresión, libertad de asociación, de defensa de sí mismo, la justicia, la honestidad, la libertad familiar.

Maslow (1970), considera que hay un conjunto de características adicionales de las necesidades básicas que los humanos cubren a lo largo de su vida: a) el grado de combinación de las necesidades básicas y sus niveles de jerarquía; b) grados relativos de satisfacción; c) carácter inconsciente de las necesidades; d) especificidad cultural y

generalidad de las necesidades; e) motivación múltiple de la conducta; f) Determinantes múltiples del comportamiento; g) centros humanos y animales; h) motivación, en relación a las necesidades y psicopatología; i) el rol de la satisfacción de las necesidades; j) la autonomía funcional.

Concluye que todas estas características de las necesidades básicas dan forma a una teoría explicativa, la cual nos permite conocer la forma cómo la conducta humana opera y se desarrolla en el individuo.

### **2.31.3 Teoría Bifactorial de F. Herzberg**

Soto (2001), explica la teoría bifactorial indicando la importancia de las características de los puestos y las prácticas organizacionales, en la resolución de la motivación y el comportamiento. Indica que las investigaciones de su creador, F. Herzberg, descubrieron que la presencia de una característica laboral particular, como la responsabilidad, puede incrementar las satisfacciones, el hecho de no presentarse, no necesariamente producirá insatisfacción. La ausencia de una característica de inseguridad, producirá insatisfacción y un alto grado de ella, no necesariamente conducirá a su realización. Esta teoría concluye especificando que la satisfacción y la insatisfacción laboral, son producto de dos tipos de experiencias distintas, conocidas con el nombre de Modelo de los dos Factores.

### **2.31.4 El Modelo Integrativo y de Erc:**

La motivación es un proceso difícil, porque las personas responden en formas muy distintas a los mismos estímulos, a los cuales se les considera como un reflejo del deseo de una persona para satisfacer ciertas necesidades. También se ha considerado que la motivación se encuentra relacionada con las fuerzas que mantienen y alertan la dirección

e intensidad de las conductas humanas (Hodgetts y Altman, 1981).

La motivación es considerada, desde la perspectiva de una jerarquía de necesidades y en lugar de cinco categorías, como lo hizo Maslow, sus creadores las jerarquizan en el modelo llamado ERC, el cual consta de tres categorías: a) *existencia*, b) *relación* y c) *crecimiento*. En este modelo se adopta la hipótesis de progresión de la satisfacción y regresión de la frustración, la cual sostiene que cuando los individuos ven frustrada la satisfacción de sus necesidades de nivel superior, vuelven a imponerse sobre ellos las necesidades del nivel inmediato inferior (Soto, 2001).