

570124  
3  
24

---

---

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

---

---

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACION



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LA COMUNICACION EN INSTITUCIONES DE EDUCACION  
SUPERIOR UNIDAD CULIACAN DE LA U DE O

---

---

## TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PERIODISMO Y  
COMUNICACION COLECTIVA

P R E S E N T A  
LUCILA BELTRAN LOPEZ

---

---

GUADALAJARA, JALISCO ENERO 1990

---

---



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## I N D I C E

I N T R O D U C C I O N

CAPITULO I: <u>COMUNICACION.</u>		PAGS.
1.	Comunicación, Definición.	8
2.	Proceso de Comunicación.	10
2.1.	Elementos del Proceso de Comunicación.	10
2.1.1.	Fuente.	10
2.1.2.	Emisor.	12
2.1.3.	Encodificador.	12
2.1.4.	Decodificador.	13
2.1.5.	Mensaje.	13
2.1.6.	Canal.	14
2.1.7.	Receptor.	15
2.1.8.	Realimentación.	15
2.2.	Barreras y Ruido.	17
3.	Naturaleza de la Comunicación.	19
CAPITULO II: <u>COMUNICACION ORGANIZACIONAL.</u>		
1.	Comunicación Organizacional.	22
1.1.	Definición.	22
2.	Mensajes.	22
2.1.	Tarea.	24
2.2.	Mantenimiento.	24
2.3.	Humanos.	24
3.	Redes de Comunicación.	25
3.1.	Descendente.	26
3.2.	Ascendente.	26
3.3.	Horizontal.	27
4.	Redes Formales.	28
5.	Redes Informales.	28
6.	Comunicación Externa.	30

CAPITULO III: INVESTIGACION PRACTICA.

1.	Introducción.	33
2.	Antecedentes.	34
3.	Estructura Organizacional.	38
3.1.	Estructura Administrativa.	40
3.2.	Reglamento Escolar.	43
3.3.	Reglamento Académico.	45
4.	Planteamiento del problema y Formulación de la Hipótesis.	46
5.	Análisis e interpretación de resultados.	47
5.1.	Problemática detectada.	47
5.2.	Posibles soluciones.	48
	CONCLUSIONES.	53
	ANEXOS.	54
	BIBLIOGRAFIA.	55
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	56

## I N T R O D U C C I O N

El presente trabajo tiene como objetivo analizar el -  
Proceso de Comunicación, como un recurso vital, en cada una de las  
actividades que realiza el ser humano, especialmente dentro de un  
centro de trabajo.

El Proyecto se ha dividido en tres capítulos genera--  
les, en los que se manejan definiciones y conceptos específicos so  
bre el tema central "Comunicación".

Para ello en el primer capítulo se maneja la defini--  
ción de comunicación, sus características y las funciones que --  
cumplen cada uno de los elementos que participan en dicho proceso.  
Además se analizan los posibles problemas que cotidianamente afec--  
tan un proceso de intercambio de mensajes, estableciendo claramen--  
te la diferencia que podemos encontrar entre una barrera y un rui--  
do.

En el capítulo segundo, se maneja ya a la Comunica---  
ción dentro de una organización y le denomino "Comunicación Organi  
zacional". Dentro de ella estudio sus funciones como un sistema -  
que opera en base a mensajes, redes e interdependencia.

También específico que dentro de toda organización -  
existe un sistema de redes, tanto formales como informales, además  
de analizar la importancia de no descuidar ninguna de las dos.

En el mismo capítulo hablo de la comunicación interna, su importancia y trascendencia para el logro de los objetivos de una organización. Cabe hacer notar la aclaración que las redes de comunicación tanto formales como informales, están contempladas dentro de este tipo de comunicación, cuyo objetivo básico es el de contribuir para que cada uno de los miembros del sistema comprenda su función de quien depende en el nivel jerárquico y sobre todo lograr identificarlo con los objetivos de la organización.

En el tercer capítulo, analizo una organización (la Unidad Culiacán de la Universidad de Occidente), de la cual se dan sus antecedentes, su estructura organizacional; tanto administrativa como académica, de donde se detectaron algunos problemas relacionados con la comunicación, y que, mediante el eficiente uso de esta les pueda dar solución.

Para concluir el trabajo, aportaré algunas conclusiones personales, obtenidas a través de la investigación, tanto teórica como práctica, aquí manejada.

Cabe aclarar que los datos anteriores se estructuran en base a la experiencia laboral de 3 años dentro de la institución.

CAPITULO I

COMUNICACION

## C O M U N I C A C I O N

## 1. DEFINICION.

La Comunicación es vital en la vida de toda persona, grupo, empresa y sociedad. Vivimos rodeados de comunicación, en un mundo lleno de signos y señales. Desde épocas muy lejanas, - antes de Cristo, el hombre se vió en la necesidad de crear un código "Lenguaje", para comunicarse con sus semejantes.

Durante el transcurso de la historia, la tecnología ha desarrollado en gran escala la comunicación de la prensa mecánica, el telégrafo, teléfono, cine, radio, televisión, computadoras, etc., hasta llegar a la sociedad actual, denominada sociedad de la información.

La Comunicación es considerada como un proceso natural, innato, totalmente integrado por el hombre para el logro de propios fines, así como al de las diferentes organizaciones a las que pertenece.

Se le concibe como un proceso dinámico fundamental, para la existencia, crecimiento, cambio y conducta de todos los sistemas vivientes sean individuales o colectivos.

La tomo como la función indispensable de toda persona u organización, por medio de la cual ambas se relacionan con su medio circundante.

Los procesos de Comunicación son cruciales ya que determinan y permiten crear las condiciones de interrelación y operación de los sistemas vivientes, de ahí que la esencia de todo ser humano es comunicar y recibir comunicación.

Toda persona que desea influir en el medio ambiente, en su propio desarrollo y en la conducta de los demás necesita "comunicarse".

Pero en esencia, ¿como se puede definir el término? Comunicación (la palabra), viene del latín "comunis", que significa poner en común.

Schramm señala que cuando nos comunicamos estamos tratando de compartir algo, y en efecto esto es realidad, ya -- que cuando nos comunicamos, en cualquier situación, debemos -- compartir el mismo significado sobre el mensaje. (1)

Por su parte David K. Berlo, menciona que al comunicarnos dentro de un sistema, tenemos que prever como habrán de conducirse las otras personas, desarrollamos expectativas -- con respecto a las demás personas y sobre nosotros mismos, y para lograr el proceso es preciso aumentar nuestra capacidad -- empática, lo que no es más que la capacidad individual de proyectarnos en la personalidad del otro, dicho con otras palabras, asumir el lugar del otro respecto al mensaje que deseamos manejar, como lo recibiría, como lo tomaría, etc. (2)

## 2. PROCESO DE COMUNICACION.

### 2.1. ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACION.

Toda comunicación invariablemente conlleva en sí un proceso, en el que participan los siguientes elementos. Para analizar los elementos del Proceso de Comunicación, se consultaron los siguientes autores: David K. Berlo y Wilbur Schramm.

#### 2.1.1. FUENTE

Es el elemento del proceso de donde surge la comunicación y además es quien maneja todas las variables que se presentan en el mismo, de hecho es el elemento que controla al resto, tomando en cuenta las características del receptor.

La Fuente al desear comunicar algo, antes de hacerlo debe tener perfectamente claro que es lo que desea transmitir y por que lo hace.

También es importante que previamente conozca a su receptor, para que de esta manera le resulte más fácil elegir la estrategia que seguirá su transmisión. Por lo menos deben poseer un campo común de experiencia sobre el tema que tratarán, para que puedan de ésta forma poder establecer el significado deseado.

Toda Fuente debe ser capaz de realizar la función -- encodificadora, ésto es, traducir el mensaje de su mente, para acomodarlo en un código que sea entendible por el receptor.

Por código entenderé un conjunto de símbolos que pueden ser estructurados de manera que tengan un significado para alguien. Un código puede ser el lenguaje o cualquier conjunto de señales que el receptor le dé el mismo significado que le da la fuente.

La Fuente al momento de querer establecer un proceso de comunicación, deberá tomar en cuenta, previamente, las actitudes, nivel de conocimiento y contexto sociocultural que rodea a su receptor, a fin de adecuar el mensaje de acuerdo a cada una de las variables mencionadas.

Dentro de una organización, no hay que olvidar, que la fuente será siempre una sola persona, aunque ésta represente a todo un sistema y será ella directamente responsable de manejar todo el proceso.

Todo individuo que funcione como fuente dentro de una organización, debe manejar por lo menos los siguientes elementos:

- Conocer el objetivo general de la organización.
- Conocer la relación que guarda su función con el resto de la organización.
- Manejar el giro específico de la organización.
- Conocer las diferentes áreas, funciones y personas que integran el organismo.
- Estar perfectamente identificado con la empresa, en lo referente a compartir objetivos semejantes.

## E M I S O R

El emisor es un elemento que tiene como función, servir de enlace entre la Fuente y el Receptor, por ello su papel es sumamente importante dentro del proceso, ya que si no ha captado la intención real de lo que la fuente desea comunicar se perderá completamente el proceso.

Cabe aclarar, que algunas ocasiones podemos encontrar una FUENTE-EMISOR, esto es que la fuente no requiere de un eslabón más para poder transmitir su mensaje, sino que ella absorbe directamente dicho papel, es quien transmite directamente al receptor.

En estos casos un Emisor puede ser una persona que domina al cien por ciento la información que se va a transmitir, ya que será el portador oficial de la fuente del contenido de la comunicación.

## E N C O D I F I C A D O R

El encodificador, es un elemento que siempre es tratado por la Fuente-Emisor, ya que cumple la función de traductora de la misma, para acondicionar el mensaje que va a transmitir en signos que sean conocidos por el receptor, es decir cumple la función de selección de un código mediante el cual será transmitido el mensaje.

## DECODIFICADOR

El Decodificador, en cambio es un elemento siempre-manejado por el receptor, ya que cumple la misión de traducir - el mensaje para que éste lo pueda asimilar.

Cabe aclarar que tanto Fuente como Receptor realizan las funciones encodificadoras y decodificadoras, al momento de recibir y emitir un mensaje y que además ambos procesos se - hayan implícitos al realizar cualquier tipo de comunicación.

## M E N S A J E

A éste elemento lo definiré como el porqué de la comunicación. Es el contenido esencial del proceso, es la razón-del porqué la fuente desea comunicarse con otra persona, por lo que deberá manejarlo con sumo cuidado.

Antes que nada la fuente debe definir exactamente - que contenido va a enviar, analizar cual es el impacto que desea lograr, para estructurarlo y darle forma de manera, que logre la intensión prevista.

Ahora bien al hablar de mensaje, necesariamente lo-relaciono con el término código, ya que siempre está presente - al querer darle la forma al mensaje.

El código más comunmente utilizado es el Lenguaje,- ya sea verbal, oral o escrito, o no verbal: señas, movimientos-corporales, expresiones faciales, etc. El Lenguaje verbal y no verbal, por regla general funcionan de manera conjunta en casi-todas las comunicaciones que se establecen cara a cara.

Al decidirnos a utilizar un código "x" debemos pensar en nuestro receptor, ya que su elección estará basada precisamente en él, al igual que todo el tratamiento que se le dé al mensaje, por lo que cabe mencionar que todos los pasos que sigue un proceso de comunicación se realizan en función del mensaje que se desea transmitir.

El mensaje deberá estructurarse de manera sencilla, clara y concisa de tal forma que logremos penetrar con él en nuestro receptor, para lograr el objetivo previsto.

Ahora bien, todo mensaje, tratase de veinte páginas o de dos párrafos, debe ser claro, compacto y sencillo, ya que un mensaje para ser eficaz, debe poseer tres atributos: -- INTELIGIBLE, INTERESANTE Y SIMPLE.

También al elaborar un mensaje, debemos tener presente su fondo y forma. Lo primero se refiere a que su contenido debe ser verdadero, integro, interesante y oportuno y lo segundo que debe ser estructurado de manera comprensible para el receptor, esto es, elaborarse de manera clara, sencilla y precisa y tomar en cuenta el canal a utilizar.

#### C A N A L

Lo definiré como el medio de enlace entre Fuente--Receptor. Es el vehículo portador del mensaje. En este punto no ahondaré ya que el Canal, se elegirá en base al tipo específico de comunicación que se realice. Un poco más adelante - del trabajo, se analizará directamente en el funcionamiento de una organización.

## R E C E P T O R

Es el elemento al que la fuente desea comunicar -- algo.

El Receptor puede ser una sola persona o un grupo y el mensaje debe necesariamente ir estructurado en base al nivel de conocimiento, edad, sexo y ocasión.

El Receptor puede ser difícil de involucrar en el - proceso, en algunas situaciones, ya que piensa, siente y es -- independiente en el sentido que es otro individuo, con experiencias propias y vivencias particulares, que puede tener su propio punto de vista respecto al tema que se esté manejando.

## R E A L I M E N T A C I O N

Me parece importante explicar un poco el concepto, - ya que es mediante el como la fuente conocerá si su comunicac---ión tuvo éxito o no.

Además la realimentación la sirve para estar modificando, de acuerdo a la respuesta recibida o percibida, su mensaje.

La realimentación se puede manifestar de mil formas, no solamente por un sí o un no específico, sino que el comunicador puede conocer el impacto de su mensaje, cuando tiene frente a él al receptor, con solo observar alguna expresión de su rostro, sus ojos o su postura.

Estas sugerencias no verbales, le servirán para ir-modificando el mensaje y consecuentemente la actitud del receptor, ya que puede advertir si avanza, regresa o reacomoda el - mensaje, o bien sigue adelante.

Ahora, también la retroalimentación, puede recibirse de manera indirecta y postergada. Lo primero lo podemos obser- var mediante alguna acción concreta realizada por un tercero, - pero lograda mediante el receptor. El segundo punto se refie- re a que la respuesta la podemos recibir mucho tiempo después - de haber realizado el proceso de comunicación.

## 2.2. BARRERAS DE LA COMUNICACION.

Con bastante frecuencia los estímulos inarticulados, tanto externos como internos, desempeñan un papel importante en la interpretación de las palabras, hasta el grado en que en ocasiones la interpretación responde más bien a ellos que al objeto del mensaje, lo que constituye serios obstáculos para la correcta interpretación del mensaje.

Algunos factores que pueden lograr una incorrecta interpretación del mensaje son: La percepción, la falta de interés, escasos conocimientos, las emociones y distracciones.

Cada uno de los individuos poseemos formas diferentes de percibir los mensajes, estas diferencias pueden desviar el objetivo inicial de la comunicación.

Nuestras experiencias, buenas o malas, condicionan la forma de recibir determinados estímulos, ya que según un fenómeno psicológico que se presenta en todos los individuos, tendemos a aceptar fácilmente aquello que consideramos positivo sobre ello, y, rechazamos aquello que consideramos negativo, porque lo asociamos con alguna situación negativa que vivimos previamente.

También respecto a las mismas personas reaccionamos en forma negativa o positiva, según la experiencia o conocimientos que tengamos sobre ella.

La diferencia de edad ambiente cultura, nacionalidad y sexo, también nos hace ver las mismas situaciones bajo perspectivas distintas, porque todos interpretamos lo que vemos por nuestros propios conocimientos, cultura y experiencia.

El bajo interés del receptor sobre el mensaje que desea comunicarle la fuente, puede ser otra barrera para que la comunicación no se realice.

Como ya lo mencioné con anterioridad, la falta de conocimientos elementales sobre el mensaje, por el receptor, -- ocasionará una ruptura en el proceso, por lo que si desconoce el tema, habrá que adecuar el mensaje para que adquiera esos co nocimientos básicos.

La experiencia diaria nos enseña que la emoción -- añade especial tonalidad a la vida y nos convierte en actores - de la misma, más que en espectadores. Ciertas emociones negati vas producen desagradables efectos que desorganizan y perturban la conducta ordinaria.

Todos hemos vivido situaciones de una atmósfera - emocional tan cargada, que nos fué difícil mantener una discu-- sión razonable y objetiva. Cuando nos sentimos sacudidos por - alguna profunda emoción de amor, odio, temor o indignación nos- vemos tan dominados por ella, que nos puede ocasionar problemas, por lo que habrá que actuar con suma cautela en situaciones co- mo esta, ya que terminaríamos con la comunicación.

En cuanto a las distracciones, como es el caso del ruido, el calor o lo pesado de un mensaje, por un extenso conte- nido o la mala presentación, pueden ocasionar problemas muy se- rios al proceso de comunicación que estemos realizando, a tal - grado que nos podría provocar una ruptura en el proceso.

### 3. NATURALEZA DE LA ORGANIZACION.

La esencia de cualquier organización "Natural",- como la comunidad o un grupo informal, o "constituida" como una empresa mercantil es de hecho la estructura de las relaciones - entre las personas o departamentos y las reglas mediante las - cuales es regulada su conducta respecto a los demás.

Por lo tanto, toda relación interpersonal es, en cierto sentido, una organización, la única diferencia significante entre una gubernamental o empresarial y una informal, como la familia o cualquier grupo, independientemente de su --- complejidad o tamaño, estriba en que en el segundo las relaciones y normas surgen de nuestros contactos informales con los de más, mientras que en el primero tales normas y pautas, son -- impuestas a los elementos que la integran por los dirigentes de las mismas.

Si pensamos en términos de una organización humana constituida "con un objetivo", hemos de señalar, que su fin último es trabajar en conjunto para poder alcanzar la meta establecida al integrarse.

Ahora bien desde el punto de vista administrativo, al elemento humano se le debe organizar en base a un principio denominado "sistema escalar de mando", en el están claramente definidas las diferentes posiciones que cada uno de los integrantes ocupará dentro del sistema, así como las diferentes funciones que cada uno de ellos debe realizar y sobre todo los niveles de autoridad que rigen dentro de la misma.

Es de suma importancia que a cada miembro de la organización le quede perfectamente claro cual es la actividad-específica que debe realizar y a quien debe rendir cuentas y so

bre todo de quien debe recibir órdenes.

Por ello es de vital importancia que la fuente o emisor elija el mejor lugar físico y al medio para realizar la transmisión, en caso de ser oral, y en la comunicación escrita, diseñarla de tal manera que por su sola presentación no distraiga.

Cabe aclarar que un ruido pequeño puede ocasionar una ligera distorsión en el proceso, sin que este llegue al corte o fisura. Pero cuando el ruido es tan grande que interrumpe por completo el proceso, entonces estaremos hablando de una Barrera de Comunicación.

Otra barrera, sumamente importante, que debe mencionarse es la relacionada con el lenguaje. En algunas situaciones el transmisor al estructurar el mensaje no analiza las palabras utilizadas en el mismo y les atribuye siempre el significado que para él tiene, sin recordar que tal vez el receptor le dé otro diferente, olvidándose que el significado real de las palabras, no está en ellas mismas sino en la mente de quien las recibe.

Debemos ser bastante cuidadosos de elegir las palabras de las cuales tanto fuente como receptor demos el mismo significado.

**CAPITULO II****CCMUNICACION ORGANIZACIONAL**

## COMUNICACION ORGANIZACIONAL.

### Definición:

Según lo establece Gerald Goldhaber, a la Comunicación Organizacional la podemos definir como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Esta percepción de comunicación organizacional incluye cuatro conceptos claves: (3)

- Mensajes
- Red
- Interdependencia
- Relaciones.

Mensajes: El interés de la comunicación organizacional se centra en el mensaje, ya que ellos se derivan de la información que es percibida y a la cual los receptores le dan un significado.

Dentro de la Comunicación Organizacional se estudia el flujo de mensajes desde los siguientes puntos de vista: La modalidad del Lenguaje, mediante la cual se diferencian los mensajes verbales (lingüísticos) y no verbales (no lingüísticos).

Entre los mensajes verbales dentro de un sistema están las cartas, conferencias, conversaciones, etc.

Los mensajes no verbales son aquellos que no son ni hablados ni escritos, tal es el caso del lenguaje silencioso o corporal, conductas de contacto, indicios vocales, medio ambiente, etc.

Al hablar de supuestos receptores se incluyen a todas las personas que se encuentran tanto dentro como fuera de la organización. Con relación a los primeros se analizan los mensajes internos y en relación a los segundos los mensajes de uso externo. Como mensajes internos podemos citar memorándums, boletines, reuniones, órdenes, etc., y en los externos: campañas de publicidad, ventas, relaciones públicas externas, entre otros.

En lo que respecta al Método de Difusión, se refiere básicamente al tipo de comunicación empleada durante el envío de mensajes a otras personas, es decir que canales se van a emplear para transmitir el mensaje.

Los canales como ya lo analizamos son los medios mediante los cuales la fuente envía sus mensajes al receptor.

Dentro de una organización es sumamente importante saber determinar o seleccionar el canal, ya que casi siempre los mensajes viajan a través de canales seriales dentro de la organización, es decir, atraviesan una serie de eslabones para llegar a su destino, lo que en la mayoría de las veces ocasiona, si no seleccionan adecuadamente, que la información se vaya manejando conforme la persona que la va recibiendo, en caso de haber seleccionado un canal oral.

Por dichas razones, debemos evitar en lo posible hacer uso de canales seriales, o bien, cuando no haya otra solución hacer uso de medios escritos.

También dentro de las organizaciones como en toda comunicación, existen propósitos por los cuales enviar mensajes, tres son los principales: Tarea, Mantenimiento y Humanos.

De Tarea.- Este tipo de mensajes están relacionados con aquellos productos, servicios o actividades que tienen una importancia específica para la organización, como mensajes para mejorar las ventas, la calidad de servicios, del producto, etc.

De Mantenimiento.- Se refieren a mensajes relacionados con las políticas o reglas de la organización, este tipo de mensajes ayudan al sistema a mantenerse con vida y seguir creciendo.

Humanos.- Son aquellos que están dirigidos a las personas de la organización y que influyen en sus actitudes, moral, satisfacciones y realización personal.

## REDES DE COMUNICACION.

Las organizaciones se componen de grupos de personas que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles, el flujo de mensajes entre estas personas sigue un camino denominado Red de Comunicación.

Las redes de comunicación afectan el comportamiento de los individuos que trabajan en ella, y las posiciones que ocupan los individuos en la red, juegan un papel importante en la determinación de su comportamiento y en la conducta de aquellos a quienes influye.

Existen diversas maneras de ver las redes de comunicación:

- Como una red de flujo administrativo de información.
- Como la suma de un grupo de subsistemas o redes funcionales de comunicación, que se relacionan a una o más metas organizacionales.

Una red de comunicaciones puede existir tan solo con dos personas, sólo algunas, o toda una organización; existen muchos factores que pueden influir en la naturaleza y extensión de la red como:

- El rol de las relaciones.
- La dirección del flujo de mensajes.
- La naturaleza del flujo de mensajes.
- El contenido de los mensajes.

La dirección de la red ha sido tradicionalmente - dividida en comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, claro está, dependiendo de quien inicia el mensaje y -- quien lo recibe.

#### COMUNICACION DESCENDENTE

Las comunicaciones descendentes son aquellos mensajes que fluyen desde los superiores hasta los subordinados.

La mayoría de las comunicaciones descendentes -- están relacionadas con mensajes de tarea o mantenimiento. Relacionados con objetivos, políticas, normas, órdenes, etc.

#### COMUNICACION ASCENDENTE

Las comunicaciones ascendentes son todos aquellos mensajes que fluyen desde los subordinados hasta los superiores, y generalmente sirven para formular preguntas, recibir realimentación o para hacer sugerencias.

Las comunicaciones ascendentes tienen el efecto - de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, permiten- además a los superiores, conocer a los empleados, su forma de - pensar, sus opiniones, además de ser un estímulo para los --- empleados ya que los alienta a participar en la toma de decisiones y proporciona realimentación a las comunicaciones descendentes.

Dentro de las actividades de las comunicaciones - ascendentes se incluyen: asesoramiento, sistema de discusión, - quejas, charlas, políticas de puerta abierta, sugerencias, -- encuestas de opinión, cartas a los empleados, reuniones sociales, mítines, etc.

#### COMUNICACION HORIZONTAL

Se denomina comunicación horizontal al intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el - mismo nivel de autoridad dentro de la organización, este tipo - de mensajes están relacionados con la resolución de problemas, - con la coordinación, resolución de conflictos y rumores.

## REDES FORMALES

Se denomina redes formales, cuando los mensajes si guen los caminos oficiales establecidos por la jerarquía de la organización.

Estos mensajes por lo general fluyen en los tres - tipos de redes analizados, cuando se aplica el principio esca-- lar de autoridad o jerarquía a través de la organización, por - el principio funcional de la clasificación del trabajo.

A través de las redes formales viajan tanto comuni caciones internas como externas y son los mecanismos idóneos pa ra que los mensajes lleguen a su destino con precisión y comple tos, tal y como fué planeado por la fuente.

## REDES INFORMALES

Cuando los mensajes no fluyen siguiendo las líneas escalares o funcionales se clasifican como informales, ya que - no surgen de fuentes oficiales, autorizadas para proporcionar - la información.

Ahora no todas las comunicaciones que viajan por - redes informales son negativas para la organización, en algunas ocasiones logran una mayor participación del personal, pero -- esto sucede casi siempre cuando el mensaje les interesa o con-- lleva en si mismo una recompensa o bienestar para los involu-- crados.

La gerencia de cualquier organización, debe --- aprender a adaptarse, administrar y controlar las comunicacio-- nes informales, ya que casi cinco de cada seis mensajes son -- enviados por redes informales, en lugar de las formales.

Una forma de lograr lo anterior, es abrir todos- los canales, abatir el rumor mediante una presentación positiva de los hechos, prevenir la ociosidad de los trabajadores a tra- vés de un mejor diseño de puestos y lograr una amplia credibili- dad en la comunicación de la gerencia.

## COMUNICACION EXTERNA

Una área muy importante de la comunicación dentro de una organización, es el intercambio que esta establece con su medio ambiente.

En el presente trabajo, analizamos a una organización, que necesariamente para lograr eficiencia requiere un intercambio constante con su medio, ya que maneja un sistema abierto, involucrado o relacionado con otros sistemas para lograr operar.

Así como la organización de manera interna básicamente debe manejar y ordenar las diferentes interacciones entre su personal, también para con su medio debe establecer mecanismos que le permitan interaccionar con el, de manera óptima. Uno de estos mecanismos es el fortalecimiento de un efectivo programa de relaciones públicas, que estén enfocadas básicamente a mantener una buena imagen de la organización de acuerdo a su realidad.

Las relaciones públicas se "pueden manejar por sí solas", mediante el cumplimiento real de nuestras obligaciones y compromisos, para con aquellos sistemas que de una manera u otra, están relacionados con el nuestro.

Casi siempre es recomendable establecer un medio de enlace permanente con nuestro medio, de tal manera que constantemente estemos enviando y recibiendo información del exterior, a fin de conocer el consenso que sobre nuestro sistema existen en el exterior y en qué porcentaje esto está contribuyendo a alcanzar nuestros objetivos.

También existe un mecanismo denominado Comunicación Social y este se utiliza cuando de alguna manera nuestro sistema requiere estar conociendo de manera constante cual es el consenso social de la actividad que realizamos, y en que medida - estamos cumpliendo con nuestra misión encomendada.

**CAPITULO III****INVESTIGACION PRACTICA**

## I N T R O D U C C I O N

Los conceptos y factores de comunicación organizacional que estudiamos en los Capítulos I y II, del presente trabajo, me servirán de apoyo para efectuar un análisis del sistema de comunicación dentro de una organización educativa: UNIDAD CULIACAN, DE LA UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE.

Cabe destacar que el caso práctico, inicia aportando una breve semblanza de los antecedentes de la Institución, como información sobre su creación, los diferentes puestos -- existentes, su estructura administrativa, así como su sistema de operación académico, todo ello con el fin de detectar la problemática que vive la Institución en materia de comunicación.

Una vez efectuado lo anterior, se procede a sugerir, en base a las condiciones existentes, un plan de trabajo -- que espero contribuya de manera efectiva, a la superación organizacional de la misma, a fin de que los servicios que presta -- no se vean lesionados por dichas situaciones.

## A N T E C E D E N T E S

Según consta en la Ley Orgánica de la Universidad de Occidente, expedida el Viernes 5 de Febrero de 1982 (anexo - 1), la Universidad de Occidente nace por decreto del gobierno - estatal, como una alternativa más para los jóvenes que habiendo concluido sus estudios de bachillerato, desearan ingresar a una institución de nivel superior.

Se establece en el mismo documento, que la Institución es un organismo público desconcentrado de la Administración Estatal, con plena capacidad para la realización de sus -- funciones específicas y la administración de los bienes y recursos que la integran.

La Universidad de Occidente oficialmente tiene -- asignadas las siguientes funciones:

- Impartir educación superior en los niveles de -- grado y posgrado.
- Realizar cursos de actualización y especializa-- ción en sus diversas modalidades, para formar - profesionistas, cuya capacidad corresponda a -- las necesidades de la sociedad.
- Desarrollar actividades de investigación cientí-- fica y humanística.
- Promover toda clase de actividades tendientes al incremento del acervo cultural de nuestro pueblo.

Cabe señalar que el reglamento establece que la -- Universidad funcionará en base a unidades desconcentradas, distribuidas en diversas localidades del estado, de acuerdo con -- sus necesidades académicas.

Cada Unidad Universitaria, cuenta con un Consejo -- Técnico, el cual estará presidido por el Coordinador General de la Unidad.

La Universidad para desarrollar sus programas de -- estudio, ha establecido el sistema de trimestres y no de semestres como es lo usual.

En lo que se refiere a los órganos y autoridades -- existentes en la Universidad, el reglamento establece los siguientes:

- Una Junta Directiva: Conformada por autoridades de la Secretaría de Educación Pública y Cultural. Sus funciones principales, entre otras son: Designar y remover al Rector de la Universidad, Nombrar los Coordinadores Generales de Unidad y resolver sobre renuncias o remociones en ambos casos. -- Aprobar los presupuestos de la Universidad presentados.

- Consejo Académico: Integrado por el Rector, unrepresentante del Gobernador, el Secretario General de la Universidad, los Coordinadores Generales de Unidad, los Jefes de -- Departamento, el Presidente de la Federación de Sociedades de -- Alumnos de cada carrera profesional y el Presidente del Organismos de Egresados de la Universidad.

Entre sus funciones están: aprobar los reglamentos internos y normas de carácter general que se requieran para la adecuada regulación de las actividades universitarias. Resolver sobre la creación de los departamentos académicos, insti

tutos de investigación, creación y supervisión de carreras profesionales y estudios de postgrado, a propuesta del Rector. -- Discutir el presupuesto anual de la institución, aprobar los planes de estudio, programas de actividades y mecanismos de evaluación que se formulen en todos los niveles de enseñanza e investigación técnica, científica y humanística a cargo de la universidad, así como los calendarios lectivos.

El Rector: Es el jefe nato de la institución, -- quien por ley debe iniciar su ejercicio rector el día quince de mayo y por un período de tres años, pudiendo ser reelecto.

El Secretario General: Es quien suple las ausencias del Rector, certifica la autenticidad de firmas de los funcionarios universitarios, además de funjir como secretario del Consejo Académico.

Las Unidades: Son quienes atienden las tareas educativas de investigación y extensión cultural que les hayan sido encomendadas por las autoridades superiores de la universidad, por lo que cuentan con las atribuciones necesarias que les permitan resolver sus propios problemas, con sujeción al reglamento general.

Consejo Técnico: Es el órgano y la autoridad ejecutiva suprema de cada unidad, se integra por el coordinador general, quien la preside, un secretario que es designado por el Rector, además de los jefes de departamento que estén integrados a la unidad, así como por un representante-alumno de cada una de las carreras profesionales que funcionen en ella.

Consejo Financiero: Es quien se encarga de recaudar los recursos económicos y materiales que ayuden al sostenimiento de la Institución. Este organismo se integra por un Presidente, el Rector, un Representante del Gobierno Estatal y Locales.

Comisión de Honor y Justicia: Está integrada por los académicos de mayor antigüedad, así como por directores y - jefes de área que se hayan distinguido por su actuación en la - Universidad.

Sociedad de Alumnos: Cada unidad posee una sociedad de alumnos, cuya mesa directiva es elegida por los propios-estudiantes, en elecciones que se celebran una vez por año. Dicha sociedad es formada por un presidente, un secretario y un - tesorero, así como por un representante de cada una de las carreras que se tienen en la Universidad, y por ley, la planilla- que pretenda aspirar a dirigirla debe estar integrada por representantes (alumnos), de cada una de las áreas académicas de la- Institución.

Art. 40- En lo que se refiere a las relaciones laborales, la - ley orgánica de la universidad, señala, que su personal académi- co y administrativo se regirán por la Ley de los Trabajadores - al Servicio del Estado.

Es pertinente establecer que el presente trabajo- solo se concretará a analizar la Unidad Culiacán de la Universi- dad de Occidente, y no a la Institución en General, pero consi- dero necesario dar un panorama general de la forma en que está- constituida la misma para mayor ubicación del trabajo.

JUNTA DIRECTIVA

CONSEJO ACADEMICO

RECTORIA

CONSEJO TECNICO

COORDINADOR GENERAL  
DE UNIDAD

DEPTO. DE COMUNICACION

DEPTO. DE INGENIERIA

DEPTO. DE DERECHO

DEPTO. DE MATEMATICAS

DEPTO. DE SOCIOLOGIA

DEPTO. DE ECONOMIA

DEPTO. DE ADMINISTRACION

DELEGACION  
ADMINISTRATIVADELEGACION  
ACADEMICADELEGACION  
ESCOLARDELEGACION  
DE R.P.DELEGACION  
DE PLANEACION  
Y ESTADISTICA

INFORMATICA

SECRETARIA

AUXILIAR CONTABLE

SERVICIO SOCIAL

AUXILIAR  
ADMINISTRATIVO

CAJA

BIBLIOTECA

INTENDENCIA

CHOFER

ESQUEMATIZACION DE LA RED QUE SE ESTABLECE EN LA UNIDAD, PARA EL PAGO DE SUELDOS A MAESTROS:

- 1.- DELEGADO ACADEMICO
- 2.- DELEGADO ADMINISTRATIVO
- 3.- COORDINACION ADMINISTRATIVA
- 4.- DELEGADO ADMINISTRATIVO
- 5.- AUXILIAR ADMINISTRATIVO
- 6.- PERSONAL DOSCENTE.

- 1.- El Delegado Académico pasa el reporte quincenalmente, del número de horas laboradas por cada maestro, a
- 2.- Delegado Administrativo, quien a su vez, elabora la nómina con las cantidades que percibirá cada maestro y las
- 3.- Pasa para su aprobación al Coordinador de Unidad, quien a su vez dá su visto bueno y la regresa al
- 4.- Delegado Administrativo, quien procede conjuntamente con,
- 5.- Su Auxiliar a elaborar los cheques correspondientes

6.- Para ser entregados a los interesados.

#### ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La Unidad Culiacán de la Universidad de Occidente, ofrece siete carreras profesionales a nivel Licenciatura: Derecho, Ingeniería Civil, Sistemas Computacionales, Administración Pública, Administración y Finanzas, Administración de la Educación y Ciencias de la Comunicación.

Estas áreas, están manejadas académicamente por los Departamentos de Administración, Derecho, sociología, Ingeniería, Matemáticas, Economía y Comunicación.

Actualmente se tiene una población estudiantil de 985 alumnos, distribuidos en cada una de las áreas mencionadas.

Para atender los servicios, cuenta con un personal de 150 elementos, distribuidos en Jefes de Departamentos, Auxiliares, Secretarías y la Planta Docente que imparte las diferentes asignaturas.

Una de las mayores limitaciones de la Unidad, es la de no contar con unas instalaciones óptimas para cumplir de mejor manera su objetivo. Además se cuenta con un número reducido de maestros de tiempo completo, ya que el resto opera a razón de hora-semana-mes.

La Unidad Culiacán para funcionar tiene un presupuesto asignado del orden de los 40 millones de pesos mensuales, es decir, alrededor de 500 millones anuales. Cantidad con la que se cubren las nóminas de pago del personal, así como los costos de las necesidades de material y equipo indispensables -

para operar.

Tal como se establece en el organigrama, la -- coordinación cuenta con un coordinador general, siete jefes de departamento, cinco jefes delegaciones y sus respectivos auxiliares (solamente lo tienen dos áreas), así como 110 maestros, de los cuales solamente diez cuentan con tiempo completo.

A continuación se explican, de manera rápida -- las funciones de cada uno de los miembros de la coordinación:

El Coordinador General de Unidad: le corresponde ejecutar los programas académicos acordados por las autoridades superiores de la institución, así como las propuestas del Consejo Técnico de Unidad, una vez que estas sean aprobadas por las autoridades universitarias superiores. Convocar y presidir las sesiones del consejo técnico de unidad. Conducir, controlar e impulsar las actividades técnicas y docentes y de investigación de la unidad. Ser el enlace entre la unidad y de la unidad. Ser el enlace entre la unidad y las autoridades superiores. Proveer lo relativo al personal administrativo de su unidad. Además deberá rendir un informe de labores cada año, ante el Consejo Técnico de Unidad.

Los Jefes de Departamento por su parte, son los encargados de contratar, asesorar y vigilar al personal docente que imparta la curricula del área correspondiente. Tienen como función específica planear, dirigir, supervisar y controlar la ejecución de las tareas académicas propias de sus áreas respectivas.

El Delegado Administrativo se encarga de coordinar todo lo relacionado con la elaboración de nóminas para el pago de las clases, hora, clase impartidas, por cada uno de los maestros que no tienen base en la institución, así como del resto del personal, además de coordinar el personal de su área.

El Delegado Académico, supervisa y registra cada una de las calificaciones obtenidas por los alumnos de las diversas áreas, además de llevar en orden cada uno de los cardex de los estudiantes. Además es quien elabora todo tipo de documentación académica, como certificados, cartas de pasante, constancias, boletas, etc.

El Delegado de Planeación y Estadísticas, es --- quien establece y determina, el número y clase de cursos que re quiere el personal, de todas las áreas, para su óptimo desarrollo.

La Delegación de Relaciones Públicas, tiene la -- función de vinculación con el resto e las instituciones tanto - privadas como públicas, que de alguna manera se relacionan con la Universidad. Su función además es la de calendarizar actividades culturales, deportivas y cívicas, propias, para la integración de la comunidad estudiantil, así como proporcionar me--dios para que incrementen sus conocimientos culturales y de -- esparcimiento.

Cabe señalar que en la Unidad no existe algún manual concreto sobre sistemas de operación ni funciones, por lo que la información anteriormente mencionada se obtuvo a través de entrevistas directas.

## REGLAMENTO ESCOLAR

Dentro del Reglamento Escolar se contemplan las normas que rigen las relaciones de los alumnos con la Universidad. En él se establece que se considera alumno de la institución a quien haya sido admitido y no esté suspendido en sus derechos escolares temporalmente o en forma definitiva, por lo que todos sus estudiantes gozarán igualdad de oportunidades para recibir la educación que se imparta en la misma.

Para ingresar a la Institución, en cualquiera de -- sus unidades, el reglamento señala que como primer paso se requiere acreditar un examen de conocimientos generales básicos, además de presentar la documentación necesaria como certificado de bachillerato, acta de nacimiento, fotografías, certificado médico, entre otros.

El Documento, en lo referente a planes y programas de estudios, especifica que la educación que se imparte se basará en el principio de libertad de cátedra y responsabilidad docente que procure la armonía entre profesores y alumnos.

También establece que el plan de estudios, se desarrollará en periodos trimestrales, el cual en nivel licenciatura no podrá ser menos de trece trimestres, los cuales podrán ser cursados hasta en ocho años, contados a partir de la primera fecha de inscripción.

Respecto a la evaluación se especifica que será en base a su participación, rendimiento en clase, en los ejercicios prácticos y otros trabajos obligatorios, combinado con el resultado obtenido en los exámenes, aplicándose tres evaluaciones parciales, uno final y uno en caso de requerirse extraordi-

nario. Además las calificaciones mínimas aprobatorias será de siete. Ahora para tener derecho a examen ordinario, el alumno deberá haber acumulado, cuando menos, el setenta y cinco por ciento de asistencia a clase y el cuarenta por ciento de promedio mínimo.

Para poder obtener un título a nivel licenciatura, el alumno deberá cursar y aprobar todas las asignaturas del plan de estudios respectivo, además de haber cumplido con el servicio social: estudiantil y profesional. Además de elegir entre los procedimientos existentes para titulación: Elaboración de tesis y su réplica en examen profesional, o bien, por escolaridad, éste cuando el alumno ha obtenido un promedio mínimo de calificación general de nueve. Todos estos trámites se realizan en el departamento de escolar.

## REGLAMENTO ACADEMICO

El Reglamento Académico señala que el personal -- académico será contratado mediante un nombramiento expedido por el rector, estableciendo que para ser profesor de la Universidad se requiere haber terminado totalmente el plan de estudios de una carrera de nivel licenciatura, además de poseer la capacidad profesional necesaria para impartir asignatura.

Se especifica que el personal docente será contratado mediante examen de oposición, (esto en la práctica no se dá).

El documento además establece las funciones generales de los órganos y autoridades académicas como el Consejo Académico, Rectoría, Consejos Técnicos, Jefes de Departamento, lo concerniente a planes y programas de estudio y personal docente. (Puntos detallados con anterioridad).

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACION  
DE LA HIPOTESIS.

La Unidad Culiacán, al igual que el resto de la Institución, dados sus escasos años de funcionamiento, aún no ha logrado consolidar un sistema formal y definido, para su óptimo desarrollo.

Por tal razón, constantemente se enfrenta a una serie de factores, que necesariamente inciden, de manera directa en la calidad de los servicios que presta.

En Culiacán, además de enfrentarse a un presupuesto bajo, las instalaciones físicas de la Unidad no son las más adecuadas, lo que de por sí ya le representa un serio problema.

H I P O T E S I S

"En base a sus antecedentes y a sus propósitos, la Unidad Culiacán de la Universidad de Occidente requiere de un sistema de comunicación claro y preciso, que le auxilie para ofrecer un mejor servicio a la comunidad".

## ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

## PROBLEMATICA DETECTADA

En base a una consulta directa, con personal administrativo, jefes de departamento, docentes y estudiantes, se llegó a la siguientes conclusiones:

- El personal tanto administrativo como docente, desconoce la filosofía universitaria y sus objetivos.
- Aunque existe un organigrama definido en algunas ocasiones, por falta de información no se respetan los niveles jerárquicos.
- Ello ocasiona que el personal no se sienta totalmente integrado, motivando rumores y algunos temores.
- Dada la baja atención que reciben algunos mecanismos de información institucional, el personal no les tiene suficiente confianza.
- Entre algunos jefes de departamento existe cierta rivalidad, desconfianza y falta de compañerismo.
- El personal docente de la Unidad requiere con urgencia cursos de capacitación pedagógica.
- En algunas ocasiones, mensajes oficiales siguen conductos informales, lo que trae como resultado un bajo interés en los mismos o bien se manejan en forma distorsionada.

- Se estimula poco el flujo de comunicación-ascendente y horizontal.
- La Institución requiere relacionarse con otros sistemas del medio a fin de que sus-egresados sean conocidos y valorados.
- Hasta el momento no se ha oficializado un-manual específico de descripción de pues--tos y de funciones.
- No se cuenta con instalaciones adecuadas -para el óptimo aprovechamiento.
- Se necesita que se definan una estructura-organizacional aprobada por las autorida--des de la Universidad.

POSIBLES SOLUCIONES

- La Coordinación de la Unidad, puede organizar una - conferencia interna, dirigida a su personal, en la - que les dé a conocer la filosofía y objetivos uni-- versitarios. (es recomendable proporcionar informa-- ción tanto oral como escrita).
  
- También se pueden establecer estrategias para infun - dir una mayor confianza, mediante las cuales se les - oriente sobre la forma en que esta estructurado la - institución y explicándoles las funciones y atribu-- tos y obligaciones de cada miembro de la organiza-- ción.
  
- Además se pueden instituir canales oficiales clara-- mente determinados y definidos, a través de los cua - les fluya comunicación descendente, a fin de que -- los mensajes que la dirección desee enviar, lleguen - directamente a los interesados.
  
- Para lograr lo anterior se seguirán las siguientes - medidas:
  - A) Calendarizar un programa de juntas al inicio de - cada trimestre, con el fin de que las altas -- autoridades obtengan retroalimentación de su - personal y ahí se den los lineamientos que regi - rán el nuevo período a fin de evitar en lo posi - ble, las desinformaciones.

- B) Implementar también de manera periódica un sistema de entrevistas, con todos los niveles, a fin de comunicar información delicada que por sus propias características es imposible darla de otra manera.
- C) Fomentar la realización de reuniones a de comentar algunos avances o bien cambios que se susciten en la unidad, pero en este punto es sumamente importante tomar en cuenta a todo el personal involucrado.
- D) Utilizar el memorándum o circular, cuando se tenga que transmitir alguna información delicada que si va de en boca en boca, necesariamente se desvirtuará, o bien utilizando algunos de los canales mencionados, no cabe el detalle de aducir -- "no me enteré", pero es importante hacerlo llegar a la mano de los interesados y no solamente pegarlo en una pared o tablero de anuncios.
- E) Calendarizar un programa de cursos de capacitación para el personal docente, ya que la mayoría de quienes desempeñan tal función, cuentan con una licenciatura, no con una formación para impartir enseñanza en una aula.
- F) En lo que respecta al personal docente también es pertinente, que periódicamente se fomente su participación en seminarios, cursos o conferencias sobre su especialidad, a fin de que esté al día en sus conocimientos.
- G) Es necesario que la unidad tenga un manual de funciones y uno de descripción de puestos, a fin de que quien ingrese a la institución, desde un principio conozca que es lo que se espera de él, qué requisitos debe cubrir y sobre todo cuáles es la importancia que su labor tiene dentro del sistema.

- H) Crear un manual de bienvenida, en el que se integre el objetivo y filosofía de la institución, sus antecedentes, carreras que ofrece, políticas y lineamientos, a fin de proporcionarlo a los nuevos integrantes o bien tenerlo como especie - de carta de presentación para visitas especiales que lleguen a la Institución.
- I) Establecer un lugar fijo dentro de la organización, donde se concentre toda la información de interés general que se suscite y a donde el personal pueda acudir para confirmar algún dato.
- J) Otra herramienta pudiera ser la de crear un boletín periódicamente, a fin de que en él se concentre toda la información generada en el organismo y que se desea que el personal lo conozca.
- Para lograr una mayor integración del personal, se podría aplicar lo siguiente:
- A) Establecer la política de "Puertas Abiertas", es decir, que el empleado pueda acudir a su jefe de inmediato, para plantearle algún problema, dudas o bien solución a algún conflicto determinado.
- B) Implementar el sistema de mesas redondas en el que participen trabajadores, ya sea de una sola área o bien de varias, en las que se aborden problemas de ingerencia general, a fin de que en conjunto se aporten soluciones.
- C) Fomentar y estimular el sistema de entrevistas con las diferentes áreas, a fin de detectar fallas o problemas, para dárles solución a tiempo y en su momento.

- D) Establecer un buzón de sugerencias, confiable y con credibilidad.
- En lo que respecta a establecer estrategias para una buena relación entre los diferentes jefes de departamento, podemos -- realizar:
- A) Fomentar actividades en las que participen en equipo.
  - B) Ofrecerles atención similar en cualquier circunstancia.
  - C) Brindarles oportunidades para su propia superación.
  - D) Promover la realización de mesas redondas periódicas, en donde se manejen discusiones sobre fechas de exámenes, -- asignaturas o bien algún problema que afecte a la Unidad -- en general.
  - F) Fomentar las charlas a fin de intercambiar ideas, nuevos -- planes, etc.
- En lo que se refiere a comunicación con el alumno, es conveniente la creación dentro de la unidad, de una área específica que se encargue de manejar todo lo relacionado con problemas estudiantiles e inclusive la creación de una bolsa de trabajo, a la cual los egresados puedan acudir, o los propios -- estudiantes que deseen laborar.
- En la Comunicación con el exterior, creo llevaría todo un programa aparte.

## CONCLUSIONES

- 1.- La Comunicación, como ya he sido reiterativa durante el desarrollo del presente trabajo, la considero como la energía generadora, que logra la evolución de cualquier organismo o sistema.

Es un proceso en apariencia sencillo y fácil de asimilar, - que al estudiarlo más a fondo aparece como algo complicado, pero elemental para alcanzar cualquier objetivo que implique necesariamente una interrelación de elemento humano.

- 2.- Específicamente en el caso analizado, hacer uso de la comunicación, es urgente y además esencial para poder establecer un sistema sólido y definido, que logre ser la base para la consolidación de la institución.

- 3.- Estoy consciente que utilizar la técnica de comunicación, no resolverá en su totalidad la problemática que vive la unidad, pero si creo que ayudaría para ir definiendo claramente, los diferentes niveles jerárquicos y de interrelación - que cada elemento cumple dentro del organismo.

- 4.- Pero el problema no es sólo en el seno interno del sistema, sino gran parte de él se genera por la escasa interrelación que ha logrado establecer hasta el momento.

- 5.- Una Institución como la analizada que básicamente se desarrolla en base a la interacción que establece tanto con su medio interno como externo, requiere en mayor medida dedicar esfuerzos para consolidar un sistema administrativo que esté cimentado en el "FENOMENO DE LA COMUNICACION".

A N E X O

# El Estado de Sinaloa

ORGANO OFICIAL DEL GOBIERNO DEL ESTADO



Se funda el 19 de noviembre de 1824  
— según las Leyes Constitucionales de 1824  
— y el 20 de febrero de 1830  
— por el Decreto de independencia

Respetable  
Secretaría de Gobierno

Se funda el 19 de noviembre de 1824  
— según las Leyes Constitucionales de 1824  
— y el 20 de febrero de 1830  
— por el Decreto de independencia

ESTADO LIBRE  
AYUNTAMIENTO

QUINTO CENTENARIO DE LA FUNDACION DEL ESTADO DE SINALOA

## GOBIERNO DEL ESTADO

### ANTONIO TOLEDO GUERRA, GOBIERNA NACIONAL CONSTITUCIONAL DEL ESTADO DE SINALOA

Entre las facultades que me confiere el artículo 15 de la Constitución Política del Estado, y en virtud de lo que me ha depositado por los señores Jueces de lo Penal y Civil el Poder Judicial del Estado, en virtud de la Ley del Poder Judicial del Estado, de fecha 24 de Mayo de 1958, y de la Ley del Poder Judicial del Estado, de fecha 24 de Mayo de 1958, me he comprometido a cumplir con las siguientes obligaciones:

#### CONSTITUCIONALES

1. Promover y velar por el cumplimiento de la Constitución Política del Estado, y en consecuencia, velar por el cumplimiento de las leyes y decretos que emita el Poder Judicial del Estado, y en consecuencia, velar por el cumplimiento de las leyes y decretos que emita el Poder Judicial del Estado, y en consecuencia, velar por el cumplimiento de las leyes y decretos que emita el Poder Judicial del Estado.

2. Promover y velar por el cumplimiento de la Constitución Política del Estado, y en consecuencia, velar por el cumplimiento de las leyes y decretos que emita el Poder Judicial del Estado, y en consecuencia, velar por el cumplimiento de las leyes y decretos que emita el Poder Judicial del Estado.

3. Promover y velar por el cumplimiento de la Constitución Política del Estado, y en consecuencia, velar por el cumplimiento de las leyes y decretos que emita el Poder Judicial del Estado, y en consecuencia, velar por el cumplimiento de las leyes y decretos que emita el Poder Judicial del Estado.

4. Promover y velar por el cumplimiento de la Constitución Política del Estado, y en consecuencia, velar por el cumplimiento de las leyes y decretos que emita el Poder Judicial del Estado, y en consecuencia, velar por el cumplimiento de las leyes y decretos que emita el Poder Judicial del Estado.

5. Promover y velar por el cumplimiento de la Constitución Política del Estado, y en consecuencia, velar por el cumplimiento de las leyes y decretos que emita el Poder Judicial del Estado, y en consecuencia, velar por el cumplimiento de las leyes y decretos que emita el Poder Judicial del Estado.

Justicia, acciones y humanitas a la Universidad de Occidente en su carácter de institución de educación superior integrada al sistema educativo, así como en términos del Decretum Num. 26 que se publicó el 13 de mayo de 1961 y se publicó en el Periódico Oficial "El Estado de Sinaloa", con fecha 14 del mismo mes y año.

## REGLAMENTO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE

### CAPITULO PRIMERO DE LA NATURALEZA Y FINALIDADES DE LA UNIVERSIDAD

ARTICULO 1.º - La Universidad de Occidente es un organismo público descentralizado del Estado de Sinaloa, con plena capacidad para la realización de actividades académicas y la administración de las mismas, recursos que integran el patrimonio, los cuales serán considerados como bienes del servicio público destinados a la educación superior, en las modalidades y términos previstos en el decreto publicado en el Diario Oficial del Estado Num. 58 del 15 de mayo de 1961, en el caso que se mencionó.

ARTICULO 2.º - Corresponde a la Universidad de Occidente la realización de las actividades que son:

I. - Impartir educación superior en los niveles de grados, postgrados, realización de especialización y diplomación, en sus diversas modalidades, para formar profesionistas cuya actividad contribuya a las necesidades de la sociedad.

II. - Desarrollar actividades de investigación científica y humanística relacionadas a los problemas que presenta el desarrollo socioeconómico y social de nuestro país, y las características de la comunidad.

III. - Desarrollar toda clase de actividades tendientes a la preservación e incre-

mento del patrimonio cultural de nuestro pueblo, presentado por su historia milenaria, así como en materia de investigaciones propias del territorio, así como "de las aquellas actividades de vital importancia que contribuyan a mejorar la comunidad".

IV. - Trasmisión, preservación, conservación y fomento de cultura a todos los sectores de la población.

V. - El estudio de los problemas de la comunidad humana y particularmente de México, en el objeto de plantear y fomentar en sus campos correspondientes, las actividades de investigación y desarrollo del hombre, dentro de las áreas que son:

a) - Promover actividades académicas para que participe, en el momento oportuno, en la planeación y ejecución del programa de gobierno que formará el gobierno en el área de la persona humana, a fin de elevar el nivel de vida de los grupos que se consideran como económicos, sociales o culturales, dentro del marco de los subsistemas económicos, científicos y culturales que le concierne a la zona geográfica de la población.

ARTICULO 3.º - Para el debido cumplimiento de las finalidades y actividades mencionadas en el artículo 2.º de la presente Ley, la Universidad de Occidente tiene a su disposición los recursos económicos.

Art. - Tendrá la siguiente estructura:

I. - Organismo de planeación y control de la actividad, de carácter administrativo, de coordinación, de control y de administración, a través de las secretarías y áreas que se le presenten.

II. - Plantear, preservar, desarrollar, controlar y dirigir las actividades que corresponden a las actividades de investigación y desarrollo de la cultura, científicas y profesionales, de modo tal que contribuya al progreso de la comunidad.

III - Otorgar diplomas, distinciones y honrras a los académicos de ciencias y a los científicos que acrediten los dichos grados académicos.

IV - Dirigir, autorizar o fomentar el estudio de los estudios de investigación científica, de los estudios superiores científicos en planes de quinquenio, así como el estudio de las ciencias exactas.

V - Estudiar y proponer al Gobierno las reformas que se estimen necesarias en el sistema de enseñanza superior, en particular en el sistema educativo de los estudios de I.

VI - Estudiar y proponer al Gobierno el contenido de los planes de estudio de los cursos que para el desarrollo de las actividades universitarias se establezcan en materia de doctorados y de I.

VII - Autorizar o fomentar el desarrollo de las actividades de investigación científica en el campo de las ciencias exactas.

**B. - Organización**

I - Estudiar y proponer al Gobierno las reformas que se estimen necesarias en el sistema de organización de las universidades, en particular en el sistema de organización de los estudios de I.

II - Estudiar y proponer al Gobierno las reformas que se estimen necesarias en el sistema de organización de los estudios de I.

III - Estudiar y proponer al Gobierno las reformas que se estimen necesarias en el sistema de organización de los estudios de I.

IV - Estudiar y proponer al Gobierno las reformas que se estimen necesarias en el sistema de organización de los estudios de I.

ARTÍCULO 14. - El Parlamento de Aragón tiene facultades de iniciativa legislativa y de proposición de ley en materia de enseñanza superior, de investigación científica y de actividades de las universidades, en particular en el sistema de organización de los estudios de I.

**CAPÍTULO CUINCE**

**DE LOS PODERES Y DE LOS DEBERES DE LOS MIEMBROS DEL PARLAMENTO**

ARTÍCULO 15. - Los miembros del Parlamento de Aragón tienen:

- 1.º Inicialmente, el poder legislativo.
- 2.º El poder de iniciativa legislativa.
- 3.º El poder de proposición de ley.
- 4.º El poder de iniciativa de resolución.
- 5.º El poder de iniciativa de resolución.
- 6.º El poder de iniciativa de resolución.

ARTÍCULO 16. - Los miembros del Parlamento de Aragón tienen:

- 1.º El deber de asistir a las sesiones del Parlamento de Aragón.
- 2.º El deber de asistir a las sesiones del Parlamento de Aragón.
- 3.º El deber de asistir a las sesiones del Parlamento de Aragón.
- 4.º El deber de asistir a las sesiones del Parlamento de Aragón.
- 5.º El deber de asistir a las sesiones del Parlamento de Aragón.
- 6.º El deber de asistir a las sesiones del Parlamento de Aragón.

ARTICULO 70. — La Junta Directiva de la Universidad superior universitaria y está integrada por un Rector, uno que sea el Secretario de Educación Pública, Cuatro (4) Gobernadores de Cantones, los Rectorios y otros miembros designados por el Gobierno Confederativo en su totalidad.

Para el Vocal de la Junta Directiva se requiere:

1. — Ser ciudadano suizo nacido.
2. — Ser ciudadano de un cantón suizo o extranjero de alta cuna.
3. — Poseer un título universitario, como mínimo, de licenciatura.
4. — Haberse distinguido en su profesión, por sus trabajos científicos o en el desarrollo de su actividad en el campo de la cultura, en una forma similar a la de los académicos suizos, o haberse distinguido en su profesión o en su actividad en el campo de la cultura.

ARTICULO 71. — Son atribuciones de la Junta Directiva:

- I. — Elegir y remover al Rector de la Universidad.
- II. — Decretar al Rector provisional en los casos de ausencia del titular, cuando ésta exceda de noventa días.
- III. — Decretar la renuncia del Rector y de los administradores generales de unidades de enseñanza superior o de otras instituciones de enseñanza superior.
- IV. — Aprobación de los presupuestos de la Universidad, dentro de los límites y condiciones que prescribe el Rector y resolver acerca de los presupuestos suplementarios.
- V. — Aprobación de los presupuestos de la Universidad.
- VI. — Resolver las controversias que se suscitan entre el Rector y el gobierno.
- VII. — Acordar al Rector exterior de la Universidad.
- VIII. — Resolver sobre los asuntos que competen a otros órganos, como por ejemplo:

deber y generalidad de la enseñanza universitaria de la Universidad.

IX. — Sancionar los acuerdos del Consejo Académico, cuando éstos pertenecen.

X. — Las demás que le confieren este reglamento y las disposiciones complementarias que se aplican.

Las resoluciones de la Junta Directiva se tomarán por votación mayoritaria de los componentes, asistiendo requeridos un quórum mínimo para sesionar, en primera convocatoria, once miembros y el quórum para sesionar en segunda convocatoria de la Junta Directiva treinta y once miembros.

El Rector de la Junta Directiva tendrá voz y voto.

ARTICULO 72. — El Consejo Académico de la Universidad de Occidente está integrado por el Rector, un representante del Gobierno del Estado, el Secretario General de la Universidad, los Coordinadores Generales de Unidad, los Decanos de Departamento, los Directores de institutos y academias de enseñanza de la Facultad de Ciencias de la Salud, un representante de los estudiantes de la misma y de cada carrera profesional y el Rector de la Universidad de Egresados de la Universidad.

ARTICULO 73. — Son atribuciones del Consejo Académico:

- I. — Acordar los reglamentos internos y otros de carácter general que se requieren para la adecuada regulación de las actividades universitarias.
- II. — Resolver sobre la creación de los departamentos académicos, Facultades de Instructores, institutos y secciones de carreras profesionales y estudios de postgrado, a propuesta del Rector.
- III. — Resolver sobre el establecimiento o cambios en los regímenes y dependencias administrativas de la Institución, a propuesta del Rector.





Cuando el Rector ejerza el voto en contra de las propuestas emitidas por los Comités Técnico, de Asesoría y de Consejo Académico y si no se alcanza el consentimiento de la Junta Directiva.

**ARTÍCULO 17.** - Para ser Secretario General de una unidad se requiere haber sido profesor de la Universidad, haber sido de la unidad de origen, haber desempeñado el cargo de secretario general en el momento de la creación.

**ARTÍCULO 18.** - Cabe ser secretario General.

**ARTÍCULO 19.** - La Unidad no ejerce el Poder Judicial ni el Poder Ejecutivo.

El Rector de la Universidad podrá delegar facultades necesarias para el cumplimiento de sus deberes, pero no su cargo.

Hay un Consejo Técnico de la Unidad de origen.  
El Rector de la Universidad podrá crear un Consejo de Asesoría y un Consejo Académico en la Unidad.

**ARTÍCULO 20.** - La composición de la Junta Directiva de la Unidad se divide en: Directores de Unidades, Directores de Asesoría y de Consejo Académico, Rector, Secretario y Presidente de la Comisión de la Facultad Académica Proposición y Asesoría de Investigación y el Rector de la Universidad para el voto en las decisiones de la Junta Directiva.

**ARTÍCULO 20.** - La Unidad de Origen se integrará por unidades de origen y se distribuirá en diversas calidades del Estado de Simulsa, de acuerdo con los estatutos de la Universidad.

Cada unidad universitaria contará con un Consejo Técnico de la Unidad y un Comité de Asesoría y de Consejo Académico.

El Coordinador General de Unidades deberá satisfacer los requisitos que el Secretario General de la Universidad.

**ARTÍCULO 21.** - Las unidades universitarias atenderán las áreas educativas de investigación y de creación cultural que les hayan sido encomendadas por el Rector de la Universidad, para lo cual deberán cumplir con las obligaciones que el Rector de la Universidad establezca en el Reglamento de la Unidad de origen y en el Reglamento de la Unidad de destino.

**ARTÍCULO 22.** - El Consejo Técnico de la Unidad y el Comité de Asesoría y de Consejo Académico de la Unidad se integrarán por el Rector de la Universidad, el Coordinador General de Unidades, los Directores de Asesoría y de Consejo Académico de la Unidad, los Directores de Unidades de origen y de destino, el Rector de la Universidad y el Rector de la Unidad de destino.

Los miembros de la Junta Directiva de la Unidad de destino serán designados por el Rector de la Universidad.

El Rector de la Universidad podrá crear un Consejo de Asesoría y un Consejo Académico en la Unidad de destino.

Hay un Consejo Técnico de la Unidad de destino.  
El Rector de la Universidad podrá crear un Consejo de Asesoría y un Consejo Académico en la Unidad de destino.

El Rector de la Universidad podrá crear un Consejo de Asesoría y un Consejo Académico en la Unidad de destino.

trativo a los alumnos de la unidad en los términos de este Reglamento y las disposiciones que se dicten.

V. — Ser órgano de consulta del Consejo Académico.

VI. — Analizar, y en su caso aprobar el informe anual del vicerrector general de la unidad.

VII. — Proponer las asambleas o reuniones de coordinación.

ARTÍCULO 24. — Corresponde al consejo académico el cumplimiento de:

I. — Ejecutar los proyectos y actividades de índole académica que se aprueben en el Consejo Académico, y en su caso, emitir los informes de evaluación de las actividades que se ejecuten y proponer las medidas que correspondan.

II. — Clasificar y priorizar las solicitudes de ingreso de alumnos.

III. — Examinar, emitir dictamen y aprobar las solicitudes de ingreso de estudiantes de la comunidad.

IV. — Ser el órgano rector de la unidad académica, en materia de docencia, y promover ante el consejo de administración que se elabore en la unidad un plan de aprobación del Consejo Académico de la unidad.

V. — Promover al Bachelor los estudiantes de docencia, investigación, servicios académicos y administrativos de la unidad.

VI. — Proponer ante el Rector de la Universidad o sus representantes, los proyectos de planes Tecnológicos de la Unidad.

VII. — Proponer lo relativo al personal académico de la unidad, y promover el desarrollo de la unidad académica, por medio de los planes de coordinación con las direcciones académicas.

VIII. — Proponer al Bachelor los planes de desarrollo personal y comunitario de personal académico de la unidad.

IX. — Rendir el informe anual de sus actividades al Consejo de la Facultad de la U. E.

X. — Proponer, por escrito, al vicerrector académico, el informe anual de actividades del Consejo Técnico de la Facultad de la U. E.

actividades realizadas.

XI. — Las demás que le confiere este Reglamento y sus disposiciones complementarias.

ARTÍCULO 25. — Las coordinaciones generales de unidad durarán en la extensión que sean, pudiendo ser indefinidas. En caso de ausencia por mayor de seis meses, serán suplidos en su función por el Secretario de la unidad.

Las coordinaciones generales de unidad que se establezcan en la unidad académica, serán de carácter consultivo y de apoyo al Rector de la Universidad.

ARTÍCULO 26. — Los representantes de la comunidad académica de la unidad académica, serán elegidos por el consejo académico de la unidad.

ARTÍCULO 27. — Las coordinaciones académicas de la unidad académica, serán nombradas por el consejo académico de la unidad, a propuesta de los trabajos previos a la creación del centro de la comunidad de la unidad de la unidad académica.

Los miembros de las comisiones de coordinación de la unidad académica, serán nombrados por el consejo académico de la unidad, a propuesta de los trabajos previos a la creación del centro de la comunidad de la unidad de la unidad académica, siempre y cuando, los trabajos previos a la creación del centro de la comunidad académica de la unidad académica, sean de carácter consultivo y de apoyo al Rector de la Universidad.

ARTÍCULO 28. — El organigrama comunitario de la unidad académica, será elaborado por el consejo académico de la unidad, a propuesta de los trabajos previos a la creación del centro de la comunidad de la unidad de la unidad académica.

No corresponden al consejo académico de la unidad, las actividades generales de la unidad de la

secretario general ni los secretarios de unidad.

**ARTICULO 29.**— Las comisiones de investigación pecanaria se abren al cumplimiento de los objetivos para los que fueron creadas, de acuerdo a una vez que el avance implícito o explícito de los trabajos a hacer.

**ARTICULO 30.**— Son causas justificativas de exoneración y responsabilidad de los miembros la ausencia:

I.— La manifestación de tener, según su cumplimiento o incapacidad para su función, cuando se hayan verificado en el día.

II.— La realización de actos o hechos que fueran acentuados de índole "a principios gubernamentales" o la buena marcha de la actividad de los miembros, o con la finalidad manifiesta de hacer conocer la investigación universitaria.

III.— La realización de toda o parte de un patrimonio en la misma entidad con finalidad educativa, de enseñanza o de investigación que se publique respecto al programa, o que se publique a través de un medio de comunicación al libre albedrío del patrimonio educativo.

IV.— La realización del patrimonio con fines educativos o culturales de los programas de investigación.

V.— La comisión, en su calidad de investigador, de los contratos y la contratación pública que no se deban a miembros de la comunidad universitaria.

VI.— La comisión de actos de corrupción o de fraude de la institución o de sus programas de investigación o de sus programas.

**ARTICULO 31.**— La investigación pública se financiará a través del presupuesto apropiado.

El término de estudio, la actividad de investigación, la elaboración o intercambio que favorezca el mejor desarrollo de sus tareas académicas, podrá incluir también actividades de carácter administrativo, de funcionamiento de los departamentos.

**CAPITULO TERCERO  
DEL PATRIMONIO**

**ARTICULO 32.**— El patrimonio de la Universidad de Occidente consistirá en:

I.— Las inversiones realizadas con el propósito de desarrollar sus funciones académicas y de proporcionar servicios educativos.

II.— Los ingresos que resulten a virtud de las actividades educativas.

III.— Las donaciones de bienes o valores que realicen personas físicas, el Estado y Municipios, o cualquier otra entidad pública, empresas, o individuos particulares.

IV.— Los productos de la explotación de los bienes de la comunidad universitaria, o de los capitales propios.

V.— Los bienes que se adquieren o se adquieren por herencia.

VI.— La adquisición de bienes o valores que se realicen a través del patrimonio de la Universidad de Occidente.

**ARTICULO 33.**— No podrán constituirse a favor de personas físicas o jurídicas, o de instituciones, formadas por el patrimonio de la comunidad, como dependiente de la Universidad, o de sus programas de investigación, o de sus programas de investigación.

**ARTICULO 34.**— El patrimonio de la Universidad de Occidente consistirá en:

anualmente comprendido en un periodo de seis meses al fin de cada trimestre y uno de ellos debe contener el programa de actividades, obras y servicios a realizar en la Universidad.

**ARTÍCULO 45.** — Para asegurar el cumplimiento del patrimonio de la Universidad podrá integrarse un comité auxiliar de estado, con las otras comités de los Estados, Municipios y Locales.

**ARTÍCULO 46.** — Competencia del Consejo Universitario:

I. — Buscar y procurar los recursos económicos que permitan el desarrollo de la Universidad.

II. — Realizar otros actos que sean necesarios para el cumplimiento de las obligaciones de la Universidad.

III. — Concertar y celebrar Tratados con el ramo de la Educación.

IV. — Designar y subrogar a los representantes administrativos que forman parte del Consejo y a los representantes de los Estados, Municipios y Locales que integran el Comité Auxiliar de Estado, para la elección del Presidente del Comité Auxiliar de Estado.

V. — Procurar la conservación, edificación, cumplimiento de las obligaciones y demás franquicias, prerrogativas y privilegios de la Universidad, de acuerdo con lo que establezca el Poder Judicial de la Federación.

**ARTÍCULO 47.** — Es facultad exclusiva del Consejo Universitario, el de proponer al Gobierno del Estado, al Gobierno del Poder Judicial de la Federación, al Poder Judicial de la Federación, al Poder Judicial de los Estados, Municipios y Locales, por cada vocación, a los representantes que integran el Comité Auxiliar de Estado, para su sustitución en el caso de haber cesado en sus funciones.

El Consejo Universitario podrá proponer a los Estados, Municipios y Locales, para que

deven de parte de la Universidad, presenten el programa de actividades y servicios que se desean realizar en su territorio.

**ARTÍCULO 48.** — El Consejo Universitario podrá lograr el auxilio financiero de los Estados, Municipios y Locales, para el cumplimiento de sus obligaciones y proyectos, a cada uno de ellos, de acuerdo con lo que establezcan los Municipios, Estados, Municipios y Locales, que se desean beneficiar, en el sentido que el Poder Judicial de la Federación, el Poder Judicial de los Estados, Municipios y Locales, y el Poder Judicial de la Federación, en sus respectivas jurisdicciones, no se opongan a las solicitudes de los Estados, Municipios y Locales, para que se les otorgue el auxilio que se les solicita.

Los Estados, Municipios y Locales, que se beneficien con el auxilio que se les solicita, deberán pagar a la Universidad el importe que se les otorgue, de acuerdo con lo que establezcan los Municipios, Estados, Municipios y Locales, que se desean beneficiar, en el sentido que el Poder Judicial de la Federación, el Poder Judicial de los Estados, Municipios y Locales, y el Poder Judicial de la Federación, en sus respectivas jurisdicciones, no se opongan a las solicitudes de los Estados, Municipios y Locales, para que se les otorgue el auxilio que se les solicita.

Los Estados, Municipios y Locales, que se beneficien con el auxilio que se les solicita, deberán pagar a la Universidad el importe que se les otorgue, de acuerdo con lo que establezcan los Municipios, Estados, Municipios y Locales, que se desean beneficiar, en el sentido que el Poder Judicial de la Federación, el Poder Judicial de los Estados, Municipios y Locales, y el Poder Judicial de la Federación, en sus respectivas jurisdicciones, no se opongan a las solicitudes de los Estados, Municipios y Locales, para que se les otorgue el auxilio que se les solicita.

Con excepción de lo que se establece en el presente artículo, el Poder Judicial de la Federación, el Poder Judicial de los Estados, Municipios y Locales, y el Poder Judicial de la Federación, en sus respectivas jurisdicciones, no se opongan a las solicitudes de los Estados, Municipios y Locales, para que se les otorgue el auxilio que se les solicita.

Los Estados, Municipios y Locales, que se beneficien con el auxilio que se les solicita, deberán pagar a la Universidad el importe que se les otorgue, de acuerdo con lo que establezcan los Municipios, Estados, Municipios y Locales, que se desean beneficiar, en el sentido que el Poder Judicial de la Federación, el Poder Judicial de los Estados, Municipios y Locales, y el Poder Judicial de la Federación, en sus respectivas jurisdicciones, no se opongan a las solicitudes de los Estados, Municipios y Locales, para que se les otorgue el auxilio que se les solicita.





## B I B L I O G R A F I A

- Henry Clay Lindren.  
Introducción a la psicología social.  
Editorial trillas.
- David K. Berlo.  
Proceso de comunicación.  
Editorial ateneo.
- Gerald Goldhaber.  
Comunicación organizacional.  
Editorial logos consorcio.
- Schramm Wilbur.  
Procesos y efectos de los medios de comunicación  
colectiva.  
Editado por CIESPAL.

Referencias Bibliograficas

- 1.- Proceso y Efectos de la medios  
de Comunicación Colectiva de  
Willian, Schramm  
Pags 3,4,5, y 6
  
- 2.- El proceso de Comunicación  
David K. Berlo.  
Pags 89 y 90
  
- 3.- Comunicación Organizacional  
Geral Goldhaber  
Pags de la 124 a 144

# **INSTANESIS**

**TESIS • INFORMES • MEMORIAS •  
COPIAS • REDUCCIONES •  
ENCUADERNADO • IMPRESIONES •  
COPI-OFFSET • TRANSCRIPCIONES  
IBM • COMPUTADORA.**

**ENRIQUE G. MARTINEZ No. 30  
(ENTRE MORELOS Y PEDRO MORENO)  
TEL. 13 - 99 - 23 GUADALAJARA**