



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

“LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA DIRECCIÓN DE CIENCIAS
SOCIALES, EN EDUCACIÓN Y HUMANIDADES DE LA
UNIVERSIDAD MARISTA. UNA PROPUESTA”

TESINA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
CON ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

PRESENTA:
KARLA ESCAMILLA BARRAGÁN

DIRECTORA DE TESINA: DRA. FRANCISCA ROBLES



MÉXICO D.F. 2009



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

AGRADECIMIENTOS

Por haberme permitido cerrar este ciclo con salud y éxito agradezco a Dios, que guió y fortaleció cada uno de mis pasos.

A mis papás, aunque no tengo las palabras adecuadas y suficientes, les agradezco mucho no sólo haber disfrutado conmigo las alegrías, sino también haberme incentivado y soportado mis momentos de enojo y estrés, de los cuales me ayudaron a levantar. Sin duda, este logro también les pertenece.

A mis hermanos, sobrinos, primos, tíos y abuelos, les reconozco infinitamente el haber seguido siempre mi carrera con palabras de aliento, apoyo y oídos incondicionales para alegrías y quejas.

A mis amigos, dentro y fuera de la carrera, les doy las gracias por apoyar cada paso en este ciclo; algunos con palabras de aliento por estar lejos y otros con su presencia y apoyo en toda ocasión.

Por incentivar cada una de estas páginas, le ofrezco un sincero agradecimiento a mi asesora Francisca Robles, cuyos consejos no sólo quedarán en este texto, sino también en mi persona. Las tres P's de paciencia, prudencia y perseverancia, continuarán guiando mis pasos.

Finalmente, Magdalena Ávila y profesores, alma de esta Universidad y de esta facultad, les agradezco el haber puesto su paciencia y experiencia en esta alumna, que orgullosa egresa llena de conocimientos, pero también de incentivos de superación, que cada uno de ustedes, a su forma, sembró en mí.

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo 1: Universidad Marista	5
1.1. Identidad Corporativa	5
1.1.1. Evolución	6
1.1.2. Misión, visión, valores, filosofía y objetivos	7
1.1.3. Estructura orgánica	9
1.2. Dirección de Ciencias Sociales, en Educación y Humanidades	11
1.2.1. Estructura	11
1.2.2. Comunicación interna	15
Capítulo 2: Análisis organizacional	18
2.1. La intracomunicación y el diagnóstico	18
2.2. Metodología para el diagnóstico	22
2.2.1. Técnicas de investigación	23
2.2.2. Procesos a analizar	25
2.2.3. Administración de la información	28
2.3. Análisis	31
2.3.1. Transmisión de la identidad organizacional	33
2.3.2. Ejecución del proceso de socialización	35
2.3.2.1. Socialización con la plantilla docente	36
2.3.2.2. Socialización con el alumnado	37
2.3.2.3. Socialización de la institución hacia la Dirección	38
2.3.3. Ejecución del proceso de liderazgo	39
2.3.3.1. Liderazgo en la Dirección de Ciencias Sociales	40
2.3.3.2. Liderazgo institucional	42

2.3.4. Medios de comunicación organizacionales	45
2.3.5. Redes de comunicación	46
2.3.5.1. Redes formales e informales	48
2.3.5.2. Flujos de comunicación formales	52
2.3.5.3 Flujos de comunicación informales	54
2.3.6. Pre-diagnóstico: lista de sintomatología	57
Capítulo 3: Plan de comunicación	62
3.1. Uso de la planificación	62
3.2. Plan de comunicación	64
3.2.1. Justificación del plan	65
3.2.2. Diagnóstico de la Dirección de Ciencias Sociales	66
3.2.3. Objetivos del plan	70
3.2.4. Estrategias	71
Conclusiones	76
Fuentes	80
APÉNDICE	
Formatos de Entrevistas	83
ANEXO	
Organigrama institucional de la UMA	88

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, en una de sus múltiples definiciones, pueden concebirse como un conjunto de personas que interrelacionan y trabajan bajo un lugar y normas específicas, a fin de cumplir un objetivo común. Su funcionamiento sin duda depende del apoyo de las diversas áreas o departamentos que la conforman, sin embargo, un elemento indispensable para el desarrollo de éstas es la comunicación, ya que para lograr cualquier tipo de interacción y alcance de metas, es necesaria la intervención del lenguaje.

Elías Joan y José Mascaray señalan que aunque “la comunicación no lo es todo, está en todo”¹, por lo tanto, el manejo adecuado de este proceso resulta ser una pieza fundamental en el desempeño organizacional, debido a que interviene en todas las actividades, procurando la optimización de éstas y por ende el cumplimiento de los objetivos. Así pues, la intervención de la llamada comunicación organizacional, entendida “conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación de las organizaciones con sus públicos externos e internos”², es un proceso imprescindible para perfeccionar el funcionamiento organizacional.

Tanto en la Universidad Marista como en otras organizaciones, el proceso de la comunicación externa, que involucra acciones de difusión y posicionamiento, es un factor elemental para el crecimiento organizacional, ya que va a permitir acercar el producto o servicio al público meta y convencerlo de su calidad y funcionalidad; creando una imagen sobre él. Sin embargo, al igual que se dice que una persona proyecta lo que hay en su interior, las organizaciones transmiten en sus productos o servicios la calidad con la que se labora o por el contrario su deficiente funcionamiento.

¹ Joan Elias; José Mascaray, *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación*, Barcelona, Gestión 2000, 1998, p. 55.

² Ricardo Homs Quiroga, *La comunicación en la empresa*, México, Iberoamérica, 1990, p. 61

Así pues, el manejo de la comunicación interna puede concebirse como una plataforma para la proyección, pues una buena administración al interior es parte importante del desempeño y la calidad con la que los miembros de la organización ejecuten su trabajo. La importancia de este proceso adquiere más sentido si se sabe que el motor de las organizaciones está en su capital humano y que “la relación entre los miembros del grupo y la organización es indisoluble, pues mientras los empleados buscan encontrar un su ambiente de trabajo la satisfacción de sus necesidades humanas, la organización busca en sus trabajadores actitudes y habilidades que favorezcan el cumplimiento de sus metas”³.

Por medio de la comunicación interna, las organizaciones van a buscar ambientes propicios para el cumplimiento de sus metas, pero este proceso no se trata sólo de que las actividades laborales se realicen bajo un mismo techo y con condiciones materiales ideales, sino de lograr la unión y participación consciente de cada uno de los miembros a favor de la empresa y de su propio desarrollo. Por lo tanto, el concepto de la comunicación interna debe ser reestructurado y trabajado más que como una interacción cotidiana, como una estrategia (intracomunicación) que guíe las acciones hacia el logro de metas específicas.

Es preciso señalar, que muchas organizaciones logran construir una imagen favorable a pesar de su débil funcionamiento interno, aspecto que podría hacer dudar sobre la funcionalidad de la comunicación interna, sin embargo, no hay duda de que la calidad de esa imagen al exterior, está determinada en gran medida por el desempeño de los miembros de un grupo al interior de la organización. Bien señala Luis Arrieta que “para que cualquier corporación moderna se coloque en posición de aspirar al logro de un fin común, es necesario

³ Annie Bartoli, *La comunicación y la organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*, México, Paidós, 1992, p.15.

que quienes la forman establezcan una serie de relaciones mutuas que favorezcan la coordinación de sus esfuerzos”⁴; de aquí la importancia de dicho proceso.

Sin duda, la comunicación, las organizaciones y el ser humano mantienen una interrelación indisociable durante su vida, no obstante, la efectividad y permanencia de estos elementos se encuentra relegada a su capacidad para adaptarse a las exigencias de entorno. La intervención en la comunicación interna podría parecer simple después de haber detectado por intuición u obviedad los problemas, no obstante, el diseño de estrategias y la construcción de un plan requiere de una investigación integral y estratégica; trabajo profesional que un comunicólogo organizacional puede realizar a partir de las habilidades, conocimientos y sensibilidad que tiene respecto al tema.

Así pues, en este sentido de búsqueda de competitividad, es donde recae el interés por aplicar métodos de investigación y mejora, tales como el diagnóstico y el plan de comunicación que permitan entender, analizar, evaluar y mejorar uno de los procesos fundamentales para el desarrollo organizacional: el de comunicación. Una institución puede generar estrategias que soluciones síntomas que surgen día con día, pero soluciones determinantes y relativamente perennes sólo pueden ofrecerse después de la realización de un diagnóstico que revele problemáticas reales.

A partir de lo mencionado en los párrafos anteriores, respecto a la importancia tanto de la comunicación interna como del diagnóstico organizacional, los siguientes capítulos corresponden a una investigación con la que se busca mostrar y proponer respecto a un estudio de caso, pero también reforzar la importancia de la comunicación organizacional y su análisis al mostrarla como un proceso estratégico e indisociable a las organizaciones.

⁴ Luis Arrieta Erdozain, *Un concepto de comunicación organizacional: la revista interna y la historieta en la empresa*, México, Diana, 1991, p. 40.

En el caso particular de la Universidad Marista, incluyendo el objeto de estudio específico (Dirección de Ciencias Sociales, en Educación y Humanidades), resulta evidente su necesidad de adaptación ante las exigencias en la calidad de los sistemas educativos y la desmedida aparición de competencia directa. Así, la educación requiere de reordenar sus conceptos, valores y técnicas a fin de responder a los nuevos desafíos del mundo actual, acciones que podrán apoyarse de estrategias de comunicación sustentadas en los resultados de un diagnóstico.

En el primer capítulo de esta investigación se presenta a la Universidad Marista y en específico a la Dirección de Sociales como el objeto de estudio. En este apartado no sólo se plantean los elementos de la identidad organizacional, que van a permitir conocer el ideal organizacional bajo el que se pretende orientar las actividades, sino que también se muestra una primera aproximación al tema de análisis: la comunicación interna, que de la misma forma tiene como objetivo conocer parte de la concepción ideal y real que se tiene sobre este tema.

En el capítulo dos, posterior a haber conocido las características del objeto de estudio, se plantea la importancia de la comunicación interna como estrategia y del diagnóstico como herramienta de investigación y análisis. Del mismo modo, en este apartado se especifica la metodología utilizada para el diagnóstico, se presentan los datos obtenidos y se hace el análisis de los mismos, aspecto del que se obtiene un pre-diagnóstico que vislumbre el estado funcional de la Dirección.

Finalmente, en el tercer capítulo, después de haber analizado y conjuntado las debilidades del objeto analizado, se plasman las áreas de oportunidad que expresaran de manera concreta, más allá de un síntoma, los aspectos que están interviniendo en el funcionamiento de la Dirección, es decir, la raíz o trasfondo del problema. Posterior a la construcción de las áreas de oportunidad, la investigación cierra con una propuesta de comunicación conformada por una serie de estrategias diseñadas a partir las situaciones detectadas.

CAPÍTULO 1: UNIVERSIDAD MARISTA (UMA)

En una investigación, después de la elección del tema, el conocimiento del objeto de estudio resulta un paso imprescindible para comenzar, por lo tanto en este primer capítulo se presentan una serie de elementos característicos tanto de la institución como de la Dirección a diagnosticar dentro de ésta. El planteamiento de estos factores pretende servir no sólo como una presentación y guía para establecer líneas de acción acorde a los ideales organizacionales, sino también como una ventana al giro de dicha investigación: la comunicación interna.

En el primer punto de este apartado se muestran elementos de la identidad corporativa de la Universidad Marista, es decir, de la personalidad o elementos conceptuales bajo los cuales busca orienta las acciones de todas sus áreas y diferenciarse de otros organismos del mismo o diferente sector. El conocimiento de lo que es y busca ser la UMA resulta ser el punto de partida para enfocarse a satisfacer y/o apoyar en la construcción del ideal de funcionamiento organizacional, que pretende ser la guía de cada una de las direcciones y departamentos que conforman la institución.

Posterior a la presentación de la institución, en la segunda parte de este mismo capítulo, se delimita el objeto de estudio a la Dirección de Ciencias Sociales, en Educación y Humanidades, para lo cual se muestra información sobre su estructura y papel dentro de la institución, así como también la concepción y manejo de dicha área con respecto al proceso de comunicación interna. El esbozo de dichos datos tiene la finalidad de generar el primer acercamiento tanto al objeto específico de la investigación como al tema de análisis.

1.1. Identidad corporativa

La identidad corporativa de una organización se refiere a aquellos elementos que la van a ayudar a ser única, diferenciarse de otras y marcar un rumbo. Por lo tanto, en este rubro han de considerarse factores tales como la historia, misión, visión, valores, filosofía y objetivos, los cuales van conformar parte de una personalidad.

1.1.1. Evolución

Tomando como referencia el *Manual de inducción* de la Universidad Marista, se encontró que la congregación de los hermanos Maristas fue fundada en 1817 por el sacerdote francés Marcelino Campagnat, a causa del descuido observado en el campo educativo y religioso que surgió durante la Revolución Francesa y las guerras napoleónicas.

Así pues, la historia de la institución plantea que la congregación del padre Campagnat nació con el objetivo de dedicarse a la educación de niños y jóvenes bajo una pedagogía que uniera la enseñanza académica con la educación religiosa, es decir, que lograra una formación integral de los alumnos o, como lo decía él mismo, “formar buenos cristianos y virtuosos ciudadanos”.

Las fundaciones Maristas crecieron de manera constante. Durante el año de 1903, en Francia, surgió una persecución religiosa que provocó que las congregaciones Maristas dedicadas a la educación fueran suprimidas y sus bienes confiscados, sin embargo, este hecho mas allá de eliminarlas produjo que las instituciones que se encontraban ya en 24 países recibieran refuerzos de personal y trabajaran con más fuerza en la construcción de nuevos centros.

Las escuelas Maristas se han multiplicado hasta lograr estar presentes en 75 países distribuidos en los cinco continentes. A México, los hermanos Maristas llegaron en 1899 y comenzaron a trabajar en centros misioneros localizados en zonas indígenas como la Tarahumara, Chiapas y Oaxaca. Actualmente, esta institución atiende 120 escuelas de todos los niveles: primarias, secundarias, preparatorias, normales y universidades.

El crecimiento de esta institución ha sido permanente, no obstante, uno de los pasos más significativos se dio a finales de Marzo de 1993, cuando el Centro Universitario México (CUM), ya con varias licenciaturas, inauguró la División de Estudios Superiores del Centro Universitario México (CUMDES). Posteriormente,

ante el aumento de la matrícula y de otras carreras, se inició la construcción de un nuevo campus ubicado a un costado de Cuemanco, centro que durante el año 2002 fue oficialmente denominado Universidad Marista (UMA).

La Universidad Marista (UMA), institución de educación superior y carácter privado, al día de hoy cuenta con 15 años de experiencia, 14 carreras y 8 programas de posgrado que incluyen maestrías y doctorados. Sin excepción, cada una de las áreas e integrantes de la organización funcionan bajo la filosofía “Ser para servir”, que rige a esta hermandad desde su fundación y promueve una pedagogía enfocada a vincular el aspecto académico, religioso y humano.

1.1.2. Misión, Visión, Valores, Filosofía y Objetivos⁵

Respecto a estos elementos identitarios, es posible decir que la misión define el para qué existe la organización; la visión plantea hacia dónde se dirige; los valores indican con qué herramientas se pretende cumplir lo que se dice; la filosofía resume en una frase las creencias de la organización y finalmente, los objetivos son aquellas metas a corto plazo que van a ir guiando el rumbo de la organización.

Los elementos anteriores conforman la identidad conceptual de una organización, ya que hablan de ella y la diferencian de otras. Así pues, la UMA, como institución debidamente conformada, cuenta con estos elementos identitarios que expresan lo siguiente:

Misión

Buscar la formación de profesionales útiles para la sociedad, productivos, con amplio sentido de nacionalismo y amor a la patria; dotados de capacidad de juicio e innovación, de convivencia solidaria y de reconocimiento a los valores de justicia, libertad, democracia y a los derechos humanos de toda persona, sin distinciones.

⁵Universidad Marista, *Manual de inducción*, México, s/editorial, 2006-2007, pp 5-16.

Visión

Constituirse como una institución educativa de reconocida calidad académica y de un auténtico compromiso social.

Valores

- Sensibilidad hasta la ternura
- Audacia hasta la temeridad
- Atención hasta el detalle
- Tenacidad hasta el triunfo
- Fortaleza hasta el heroísmo
- Dinamismo hasta la superación
- Humanismo hasta la entrega
- Espiritualismo hasta la santidad

Filosofía

La frase utilizada por la Universidad Marista para conjunta todas sus creencias y guiar sus acciones es “Ser para servir”, lo cual significa:

SER para existir	SERVIR para vivir
SER para crecer	SERVIR para progresar
SER para realizarse	SERVIR para compartir
SER para luchar	SERVIR para triunfar
SER para Dios	SERVIR para los demás
SER para darse	SERVIR para comunicarse
SER para amar	SERVIR para entregarse
SER para resistir	SERVIR para fortalecerse
SER para SERVIR siempre, sin término, sin fin...	

El lema y el desglose de éste resume las creencias de la Universidad, sin embargo, detrás de esta filosofía existen también tres principios y dos rasgos distintivos que la complementan. En los primeros la UMA plasma la importancia de una *educación integral* en donde la participación del educando es fundamental, *el sentido de Dios y del hombre* que pretende formar ciudadanos responsables capaces de romper con individualismos y finalmente, retoma la importancia del *espíritu mariano*, referente a un trabajo basado en la figura de María.

Ahora bien, en lo que se refiere a los rasgos distintivos, la filosofía plantea *la pedagogía de presencia* en la que el educador es un modelo no sólo en el aula sino también en los diversos espacios del centro educativo, y como segundo rasgo señala un *ambiente de trabajo* basado en el amor a éste a través de una disciplina preventiva y no represiva, de la motivación, de la actualización y de la sensibilidad para atender las necesidades de los alumnos y docentes.

Objetivos

- Formar personas íntegras, conjuntando la preparación profesional específica aunada a una sensibilidad social y a un sentido trascendente de la vida.
- Formar profesionales que orienten sus conocimientos y aptitudes hacia un auténtico servicio a la comunidad en el que están insertos.
- Desarrollar un modelo educativo que integre fe, cultura y vida, conjugando conocimientos y habilidades que preparen al estudiante para el cabal ejercicio de su profesión.
- Integrar una comunidad universitaria basada en relaciones de respeto a la persona, de reconocimiento al talento, a la experiencia y a la madurez de cada uno de sus miembros
- Contribuir a divulgar el conocimiento científico, tecnológico y humanístico en el país.

1.1.3. Estructura orgánica institucional

El organigrama de la Universidad Marista, reestructurado y utilizado a partir del ciclo 2008, se encuentra encabezado por la Junta de Gobierno, la cual está encargada de administrar el funcionamiento de las escuelas Maristas y se conforma de personajes del mundo empresarial y la política. A este puesto le sigue el Rector de la universidad, cuya función es la de coordinar esta institución apoyado del comité de Rectoría, la secretaria, el médico, la CIM y el Director General de Áreas.

Siguiendo la estructura de tipo piramidal que mantiene la institución, después de los altos mandos, encontramos que las áreas que conforman la universidad son las siguientes:

- Director General de Finanzas y Administración, área dentro la cual también se localiza al coordinador de promoción y difusión.
- Director de factor humano, la cual dirige a los encargados de limpieza, transportes y vigilancia.
- Coordinador de humanística, encargado de estructurar los programas de trabajo y docentes que imparten esta materia en todas las carreras de la institución.
- Director de Ciencias Exactas y Tecnológicas, se conforma de ocho carreras de nivel superior incluidas licenciaturas y maestrías.
- Director de Ciencias Sociales, en Educación y Humanidades, área integrada por tres licenciaturas, dos maestrías y dos doctorados.
- Director de Económico-Administrativas, se encarga de coordinar cinco licenciaturas y dos maestrías.
- Director de la Escuela de Bachillerato, administra los estudios de nivel medio superior dentro de la institución.
- Director de Servicios Escolares, su labor consiste en coordinar el área audiovisual, la biblioteca, el laboratorio y el centro de cómputo.
- Director General de Formación y Desarrollo, área que integra al coordinador de Cendi, al de Pastoral, al de EFISADERE, al de idiomas, así como al de cultura.

Cabe señalar que las direcciones que tienen a su cargo licenciaturas, maestrías y doctorados tienen invariablemente en su estructura un consejo técnico, una secretaria, el encargado de laboratorio, el coordinador de carrera y el de posgrados, así como también una plantilla de asesores y docentes. Todos los departamentos anteriores buscan, en conjunto, ejecutar eficientemente las actividades correspondientes a la Dirección.

La reseña de la estructura organizacional hecha anteriormente tiene como finalidad mostrar los elementos y redes a partir de las cuales la universidad trabaja, pero también tiene como objetivo abreviar la composición de ésta debido a que la magnitud del organigrama impide su colocación en este espacio. Sin embargo, la estructura completa será colocada en el ANEXO de esta investigación para su mejor apreciación y entendimiento.

1.2. Dirección de Ciencias Sociales, en Educación y Humanidades

La Dirección de Ciencias Sociales, en Educación y Humanidades es un área de la Universidad Marista que surgió a partir de la reestructuración del organigrama institucional, que se puso en práctica a partir del año 2008. Cabe señalar, que previo a la modificación de la estructura orgánica, las carreras que integran actualmente dicha área funcionaban con total autonomía.

Al día de hoy, en esta Dirección, a cargo del Maestro José Antonio Galván Pastrana, convergen carreras con un enfoque social, tales como la licenciatura en Ciencias de la Comunicación, en Psicología y en Derecho; así como también confluyen en las maestrías y posgrados en Educación y Derecho.

1.2.1. Estructura

La Dirección de Ciencias Sociales se compone, según la estructura orgánica, de seis departamentos: el consejo técnico, la secretaria, el encargado de laboratorios, los coordinadores de carrera y de posgrados, así como la plantilla docente. La actividad en conjunto de estas áreas busca administrar óptimamente las tres licenciaturas, dos maestrías y dos doctorados que están a su cargo y fueron mencionados anteriormente.

Las funciones ideales de estos departamentos, según la información obtenida, indican que el consejo técnico (constituido por profesores, alumnos y externos) se encarga de intervenir en la planeación y evaluación de actividades para generar propuestas de mejora. En cuanto a la secretaria, su labor es

colaborar con la administración de documentos y trámites, mientras que el encargado de los laboratorios tiene como labor administrar las salas de trabajo especiales.

En lo que se refiere a los coordinadores de carrera y de posgrados, la función de éstos consiste en planificar y estructurar las formas de trabajo, apoyados del líder de la Dirección. Finalmente, el papel de la fuerza de trabajo, conformada por la plantilla docente y los asesores, radica en ejecutar los planes y programas con el alumnado a fin de cumplir los objetivos particulares e institucionales.

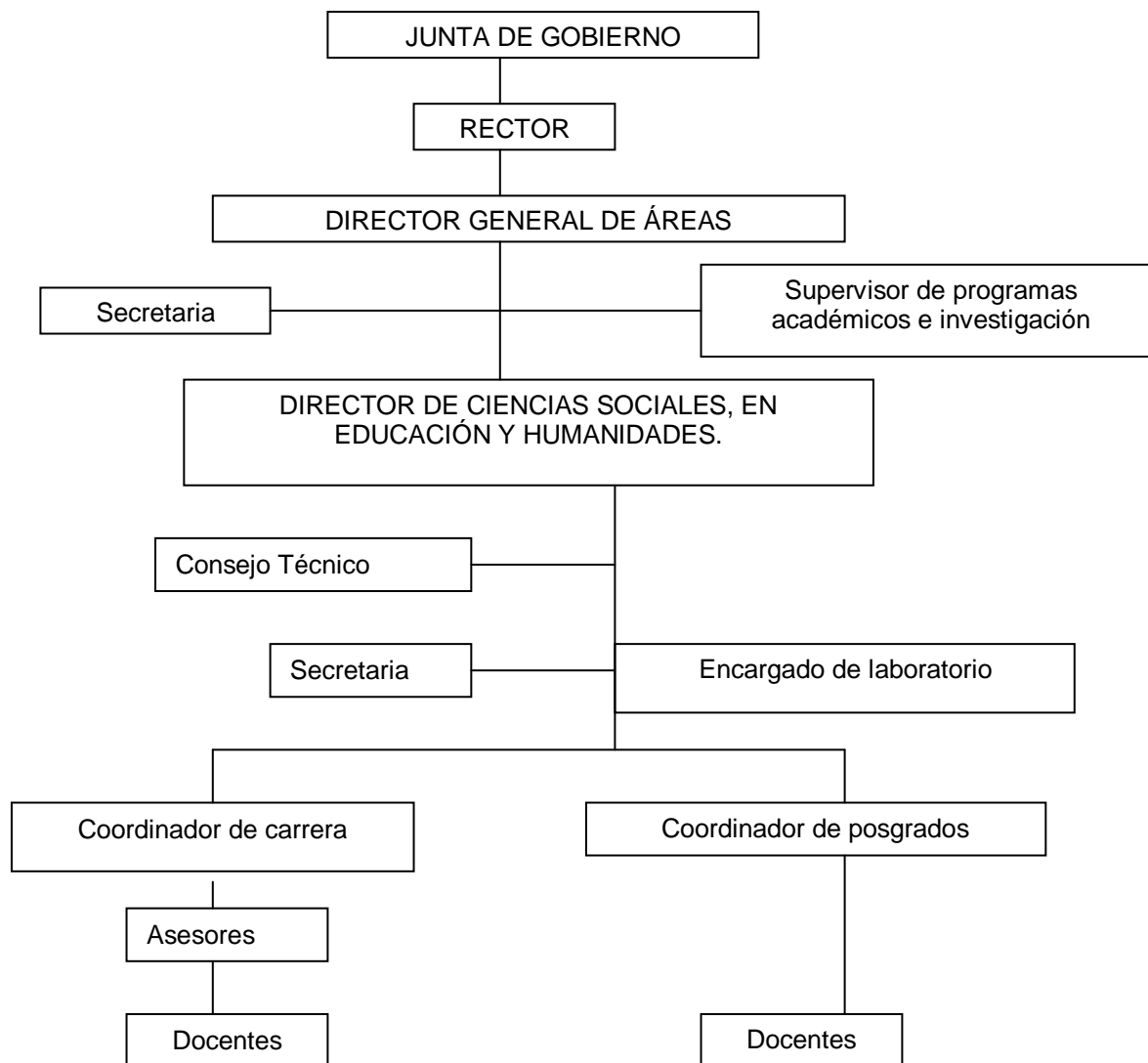
En cuanto a la estructura específica de las carreras, se halló que la licenciatura, maestría y doctorado en Derecho, se encuentran bajo la Dirección de Doctor Martín Echavarría y son grados que, en conjunto, suman un aproximado de 130 alumnos y 30 profesores. En lo que respecta a la carrera de Psicología, dirigida por la Maestra Consuelo Manero, ésta se conforma sólo por la licenciatura, integrada por 20 profesores y 80 alumnos inscritos.

Por último, la licenciatura en Ciencias de la Comunicación cuenta con 40 alumnos y 15 profesores, que trabajan bajo la coordinación del Maestro José Antonio Galván Pastrana, quien al mismo tiempo se encarga de la Dirección que concierne a éste análisis y de la maestría y doctorado en Educación. Estos últimos dos grados se componen por 90 alumnos y 12 profesores en la maestría, mientras que el doctorado cuenta con 22 alumnos y 6 asesores.

La distribución y estructura descrita anteriormente pretende ayudar a la Dirección a funcionar correctamente, sin embargo, durante la recopilación de datos fue posible comenzar a vislumbrar deficiencias, tales como la inexistencia de algunas áreas, liderazgos contrarios a lo planteado y una distribución de roles y funciones alejada de las necesidades cotidianas.

Ahora bien, como parte de la estructura de la Dirección, podemos considerar áreas superiores a ésta, pues de ellas depende parte de su desempeño. Así, idealmente la Dirección debiera ser orientada por la Dirección, General de Áreas, el Supervisor de Programas Académicos e Investigación, la Rectoría, el área administrativa y Servicios Escolares. La estructura orgánica plantea estas redes descritas como formales, no obstante, las actividades cotidianas en este nivel también difieren del ideal planteado.

Con la finalidad de visualizar la estructura y redes puntualizadas anteriormente, en la siguiente página se muestra de forma esquemática el organigrama de esta Dirección, tal como se encuentra plasmado en la estructura orgánica de la institución. Cabe señalar, que en este siguiente esquema se omite señalar las áreas inexistentes o las deficiencias vislumbradas, ya que esos aspectos forman parte del análisis que se efectúa en el segundo capítulo.



Dirección de Ciencias Sociales, en Educación y Humanidades	
1	CS. Comunicación
2	Psicología
3	Maestría en Educación
4	Doctorado en Educación
5	Derecho
6	Maestría en Derecho
7	Doctorado en Derecho

Estructura orgánica de la Dirección de Ciencias Sociales en Educación y Humanidades⁶

⁶ Estructura orgánica de la UMA 2008.

1.2.2. Comunicación Interna

Como encargado de la Dirección de Ciencias Sociales, en Educación y Humanidades, el maestro José Antonio Galván Pastrana plantea que la comunicación es un proceso fundamental dentro de cualquier espacio ocupado por dos o más personas. Por lo tanto, para las organizaciones y en específico para su área de trabajo, esta disciplina es indispensable para establecer redes efectivas que repercutan en el funcionamiento y desarrollo óptimo del trabajo cotidiano.

La puesta en práctica de la comunicación interna dentro de la Dirección, en su concepto, pretende saber quién es el otro y así generar relaciones de confianza para prever y planificar. Así pues, en esta área la comunicación interna se ejecuta en su mayor parte a través de conversaciones directas y de medios informales y personalizados, con los que se busca una interacción más cercana con profesores y alumnos, además de que pretende mantener un flujo de información adecuado a las necesidades y propiciar entornos motivantes para el óptimo desempeño.

Para efecto de esta comunicación, algunos de los medios utilizados por la Dirección funcionan como herramientas formales empleadas con cierta periodicidad, tales como la reunión semestral. Sin embargo, la gran mayoría de los canales son de tipo informal y tienen como objetivo satisfacer las necesidades del día a día; tanto las que se refieren a lo laboral como a lo personal.

La Dirección de Ciencias Sociales, en Educación y Humanidades idealmente tiene a su cargo la carrera de Derecho, Psicología, Comunicación, maestría y posgrado en Educación; a pesar de esto, la comunicación entre éstas es mínima debido a que cada carrera tiene un director que establece sus reglas. Así, las carreras que integran esta Dirección mantienen un funcionamiento casi autónomo, por lo que la comunicación fluye sólo para cuestiones a las que obliga el organigrama y que son necesarias para mantener el sistema administrativo actual de la institución.

Esta investigación tiene como objetivo la comunicación interna de la Dirección, sin embargo, considera también la interrelación de ésta con el resto de la estructura organizacional, debido a que el área analizada forma parte de un sistema donde todo mantiene o debería mantener un vínculo indisociable. Así, en lo que se refiere a esta relación, encontramos que la forma en que se efectúa la comunicación difiere de lo marcado en la estructura, lo que genera el uso de medios informales para establecer comunicación.

La Dirección analizada en esta investigación sin duda busca funcionar óptima y armónicamente apoyándose de las redes y herramientas de la comunicación interna con las que cuenta, no obstante, las redes marcadas provocan una comunicación interna inestable e informal, al existir un desfase entre el ideal planteado por la institución (en el organigrama) y la realidad que se vive día con día.

Este capítulo ha dedicado su contenido a la presentación del objeto de estudio que concierne a esta investigación, lo cual no sólo permite conocer y realizar el primer acercamiento a lo que se analizará, sino que también propicia la construcción de los primeros supuestos. Así pues, el planteamiento de la identidad conceptual y de la forma en que la comunicación interna es llevada a cabo, favorece el conocimiento de los ideales institucionales y de la forma de trabajo, aspectos que ofrecen un primer panorama del funcionamiento ideal y real de la organización.

A partir de esta exposición de elementos, se encontró que la Universidad Marista en su identidad conceptual refleja solidez, orgullo y prestigio, elementos que la antigüedad y la constancia ha ido puliendo. Del mismo modo, el crecimiento que los Maristas han logrado a lo largo del tiempo expresa un trabajo fuerte y organizado. Sin embargo, a pesar de la solidez que refleja la institución, y aunque este capítulo no corresponde a la fase de análisis, es inevitable hacer mención a situaciones como el desfase y/o contradicción existente entre el organigrama ideal

y las redes y flujos cotidianos, aspecto que en conjunto con otros será profundizado en el siguiente capítulo.

En este apartado, se pudieron visualizar las características generales del objeto de estudio y algunas deficiencias, que quizá por obvias no requieren de mayor investigación. No obstante, para confirmar estos supuestos y aclarar el porqué del funcionamiento, en el siguiente capítulo, correspondiente al análisis organizacional, se analizarán elementos y procesos a fin de explicar más a fondo y descubrir la raíz del problema para posteriormente proponer estrategias de mejora.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Después de conocer las características del objeto de estudio y haber generado el primer acercamiento al tema que concierne a esta investigación, en este capítulo se profundiza sobre la importancia de la comunicación en las organizaciones y del diagnóstico. Así pues, en este apartado no sólo se justifica la intracomunicación y el diagnóstico como una herramienta para mejorar el desempeño organizacional, sino que ambos procesos son llevados a la práctica teniendo como objeto de estudio la Dirección de Ciencias Sociales, en Educación y Humanidades de la UMA.

En el primer punto de este capítulo, se hace referencia a la importancia de la comunicación interna como una estrategia y de su análisis como una herramienta de mejora. Seguido de este aspecto, se plantea la metodología utilizada para la obtención y análisis de la información, datos que en la tercera fase de este mismo apartado son analizados y plasmados como síntomas, a fin de que ofrezcan un pre-diagnóstico y posteriormente un diagnóstico sobre el estado actual del objeto analizado.

2.1. La intracomunicación y el diagnóstico

En la introducción de esta investigación se planteó la comunicación en las organizaciones como un elemento indispensable en cualquier espacio donde convergen dos o más individuos, debido a que un elemento inherente al ser humano es el uso leguaje, el cual permitirá la interrelación entre éstos. En ese mismo apartado se indicó que la comunicación externa es fundamental para entablar vínculos con el público, sin embargo, también se dijo que la plataforma para un mejor desempeño y proyección está en el tema de este trabajo.

Ante el evidente papel de la comunicación interna en el funcionamiento organizacional, en este punto se plasma la relevancia y el significado que este término tendrá a lo largo del análisis. Posterior a esta información, se hace referencia al segundo aspecto fundamental que concierne a esta investigación: el

diagnóstico organizacional, tema en el que se define esta herramienta y su papel dentro del desarrollo organizacional.

En cuanto a la comunicación, encontramos que en la Universidad Marista, al igual que en otras organizaciones, su funcionamiento está determinado por una estructura, normas, procedimientos y aspectos culturales, pero también por individuos que ejecutan las actividades. Ante esto, la eficacia y el cumplimiento de los objetivos dependen no sólo de múltiples elementos administrativos, sino también de la forma en que miembros interactúan y establecen redes de comunicación.

Así pues, en el vínculo existente entre la organización y su capital humano se encuentra la comunicación interna, cuya meta es mantener esta unión por medio de la construcción de espacios y condiciones propicias para el desempeño personal y laboral de sus integrantes. Sin embargo, la puesta en práctica de este proceso no dependerá sólo de que las actividades laborales se realicen bajo un mismo techo, de que las personas crucen palabras en los pasillos y se les sature de información, sino de lograr la unión y participación consciente de cada uno de los miembros a favor de la empresa y de su propio desarrollo.

A partir de lo anterior, el concepto de comunicación interna resulta un proceso indisociable a la vida laboral, no obstante, para que éste no sea reducido al uso cotidiano del lenguaje o a la difusión de información, en esta investigación el concepto es manejado como intracomunicación, término planteado por Elías Joan y José Mascaray quienes lo definen como un “proceso estratégico de gestión para conseguir que la comunicación interna sea más efectiva para todos los elementos involucrados en ella”⁷. Con este concepto, se pretende concebir a la comunicación interna como una actividad estratégica enfocada a crear entornos armónicos y funcionales para el desarrollo laboral, social e individual dentro de la organización.

⁷ Joan Elías; José Mascaray, Op. cit., p. 55.

El enfoque de la intracomunicación, según sus autores, se basa en que “lejos de atacar la resistencia al cambio de los individuos la acepta y respeta, creando una estructura de comprensión y acercamiento que le ayude a mantenerse”⁸. Así pues, a través de la construcción intencionada o planificada de redes, medios y mensajes acordes a las necesidades de la organización y sus miembros, se pretende establecer vínculos sólidos que propicien la construcción de entornos adecuados para el cumplimiento de metas.

El papel de la intracomunicación en las organizaciones es evidente, ya que la comunicación y las relaciones entre los individuos son elementos indisociables al factor humano, que se desempeña dentro de éstas y que por ende influye en el desempeño organizacional. Así pues, la puesta en práctica un plan de acción para mejorar ésta u otras áreas depende en gran parte de la situación en la que se encuentre la empresa, es decir, de las fortalezas y debilidades que se tienen para iniciar un cambio. En este punto, es donde recae la importancia de realizar un trabajo de investigación antes de proponer y actuar, proceso también llamado diagnóstico organizacional.

El diagnóstico, segundo tema imprescindible para esta investigación, es definido por Darío Rodríguez como “el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías de desarrollo”⁹. Este método de investigación resulta fundamental en la organización, ya que va a permitir conocer los diferentes aspectos que influyen en el funcionamiento de ésta y que es necesario corregir o reforzar. Así pues, el papel de este proceso consiste en otorgar una perspectiva más clara sobre la situación por la que atraviesa el elemento analizado y por ende el rumbo que deben tomar los nuevos planes de acción.

⁸ *Ibíd.*, p. 56.

⁹ Darío Rodríguez Mancilla, *Diagnóstico organizacional*, México, Alfaomega, 1999, p. 38.

En su texto, Carlos Audirac señala que la importancia del diagnóstico radica en que éste “ayuda a detectar aspectos que pueden ser mejorados, permite determinar que tipo de intervenciones son las más adecuadas, sienta las bases para delimitar, esclarecer y dar prioridad a los problemas detectados y finalmente, es el primer paso para buscar la efectividad de la organización”¹⁰. Ante esto, el diagnóstico es una herramienta que va a favorecer que los pasos posteriores a éste se den con mayor seguridad y dirección, debido a que la información obtenida respaldará las decisiones y concentrará los esfuerzos en las áreas necesitadas.

En las organizaciones educativas, como la Universidad Marista, es necesario desarrollar nuevas propuestas de mejora que les permitan mantenerse competitivas ante las exigencias del entorno, pero para lograr un cambio efectivo es imprescindible un análisis previo de la situación, el cual haga la diferencia entre resultados efímeros y permanentes. Una institución puede generar estrategias que busquen solucionar síntomas que surgen día con día, pero para no equivocarse el camino desperdiciando esfuerzos es primordial el diagnóstico.

Así pues, el diagnóstico de intracomunicación realizado a la Dirección de Ciencias Sociales, en Educación y Humanidades busca obtener de dicha investigación datos que permitan configurar un panorama sobre la situación actual de la misma, la cual posteriormente sea optimizada a través de la generación de estrategias adecuadas para reforzar y/o modificar los puntos positivos y negativos encontrados. Este análisis va a funcionar como un proceso de gestión de información, que al ordenarse proporcione ideas claras sobre el funcionamiento de la Dirección y sus necesidades.

Thierry Libaert señala en su texto que el diagnóstico es la primera etapa en la elaboración de un plan, sin embargo agrega que es la que menos se valora “con el pretexto de que lo esencial reside en el objetivo por alcanzar y de que la

¹⁰ Carlos Audirac Camarena, *ABC del desarrollo organizacional*, México, Trillas, 2000, p. 90.

situación existente puede evaluarse con facilidad, incluso de manera intuitiva”¹¹. Ante esto, es el interés por realizar un diagnóstico cuya información resultante guíe los pasos hacia la adecuada creación de estrategias de comunicación y por ende hacia un óptimo proceso de cambio y mejora.

Cabe señalar, que el diagnóstico organizacional puede tener diversos temas de análisis y puede efectuarse en diferentes magnitudes. En el caso específico de esta investigación, el diagnóstico corresponde, como ya se mencionó, al proceso de intracomunicación de la Dirección de Ciencias Sociales, en Educación y Humanidades de la UMA, delimitación que se realizó debido tanto a la magnitud de la institución como a la importancia y demanda de las carreras que convergen en esta área.

Finalmente, es importante señalar que a pesar de la delimitación del objeto de estudio, el diagnóstico de intracomunicación también presta atención a la interacción entre la Dirección y áreas externas y superiores a ésta, debido a que éstas resultan determinantes para su funcionamiento interno. Lo anterior está basado en la concepción de la organización como un sistema, donde todas sus partes están interrelacionadas.

2.2. Metodología del diagnóstico

La realización de un diagnóstico organizacional, según Carlos Audirac¹², implica dos etapas esenciales: la recolección de datos y el análisis de la información. Para efectuar dichas fases, es preciso determinar primero los métodos a través de los cuales se obtendrán los datos, la información que se busca adquirir y finalmente la forma en que se administrará la información para su análisis.

Así pues, como parte de la descripción metodológica de la primera fase, a continuación se hace referencia a los instrumentos de recolección, a los procesos

¹¹ Thierry Libaert, *El plan de comunicación organizacional*, México, Limusa, 2006, p.105.

¹² Carlos Audirac Camarena, *ABC del desarrollo organizacional*, México, Trillas, 2000, 110 pp.

a analizar o información requerida y a la forma de administrar los datos obtenidos, herramientas que permitirán conformar las áreas de oportunidad que serán utilizadas en el tercer capítulo para desarrollar las estrategias. La importancia de describir previamente los pasos de la metodología recae en que este proceso “proporciona las herramientas, técnicas y, en suma, los métodos mediante los cuales se intenta transformar la realidad con el fin de mejorarla”¹³.

2.2.1. Técnicas de investigación

Para la obtención de datos y la realización de este diagnóstico, las técnicas de investigación utilizadas están en función del tipo de información que se desea obtener y de las características de las personas a las que se recurre. En el caso particular de la Dirección de Ciencias Sociales en Educación y Humanidades se busca conocer la situación del área respecto a su intracomunicación, esto a partir del contraste entre el ideal institucional y lo que en efecto surge al interior de ésta.

Así pues, con la finalidad de conocer y ahondar en la situación organizacional se utilizarán herramientas cualitativas que arrojen información más detallada y que aclaren el porqué del funcionamiento organizacional. Howard Schwartz y Jerry Jacobs señalan en su texto que “para poder comprender los fenómenos sociales, el investigador necesita descubrir la *definición de situación* del actor, es decir, su percepción e interpretación de la realidad y la forma en que éstas se relacionan con su comportamiento”.¹⁴

Las técnicas empleadas para este diagnóstico, todas de carácter cualitativo, son la recopilación documental, la entrevista y la observación. Con la primera se advertirán datos esenciales e ideales sobre la estructura organizacional, con la segunda se ahondará sobre los temas de interés y se conocerán las perspectivas de los miembros de la Dirección, mientras que con la tercera herramienta se

¹³ Enric Pérez García, et al, *Contexto y metodología de la intervención social*, Barcelona, Altamar, 2004, pp. 177.

¹⁴ Howard Schwartz; Jerry Jacobs, *Sociología cualitativa: método para la reconstrucción de la realidad*, México, Trillas, 1984 p. 25-26.

“ofrecerá una forma poderosa de poner en duda la relación entre palabras y actos”¹⁵, es decir, será una forma de contrastar y confirmar los supuestos.

La búsqueda de información por medio de la **recopilación documental** consistirá en la solicitud de documentos oficiales e informativos que permitan conocer el ideal de funcionamiento organizacional, datos que posteriormente serán analizados para verificar su funcionalidad y cumplimiento.

En el caso de la **entrevista**, se utilizará la de tipo mixta¹⁶ con preguntas abiertas y cerradas que otorgue datos específicos pero también cualitativos, que a su vez también ofrezcan un panorama más amplio sobre el funcionamiento organizacional. Esta herramienta se “apoyará de informantes claves...”¹⁷, con la finalidad de tener opiniones especializadas y que resultan determinantes para el funcionamiento diario de la Dirección.

Las entrevistas serán aplicadas a una muestra representativa de la plantilla docente de la licenciatura de comunicación, de la maestría y doctorado en Educación, así como a su respectivo líder (maestro Antonio Galván). Cabe señalar, que se omitieron los profesores de la carrera de Derecho y Psicología, pues como se mencionó en la descripción de la estructura de la Dirección, la plantilla docente de estas carreras trabaja bajo liderazgos diferentes. No obstante, para conocer el funcionamiento general y la perspectiva de estas áreas respecto a la Dirección, la entrevista se aplicará también a los directores de dichas carreras, que idealmente forman parte del área analizada.

Cabe señalar, que debido a que esta Dirección pertenece a un sistema llamado UMA y que por ende su funcionamiento está influenciado por áreas externas y superiores, la entrevista se aplicará también al supervisor de

¹⁵ *Ibíd.*, p. 72.

¹⁶ Jaime Ángel Grados Espinosa; Elda Sánchez Fernández, *La entrevista en las organizaciones*, México, Manual moderno, 2007, p. 95.

¹⁷ Raúl Rojas Soriano, *Guía para realizar investigaciones sociales*, México, Plaza y Valdés, 2000, p. 217.

programas académicos, la Dirección de Servicios Escolares y el director general de áreas, debido a que estructuralmente tienen un vínculo directo con el objeto analizado y por ende intervienen en su desempeño.

Para complementar la información resultante de la recopilación documental y de las entrevistas, la realización de **observación** periódica será imprescindible para contrastar la veracidad de aspectos detectados. La forma de efectuar este proceso será bajo la modalidad de observación no estructurada y no participante; la primera consiste en una forma “ordinaria y libre que no intenta usar instrumentos de precisión para medir lo observado”¹⁸, mientras tanto, la segunda hace referencia a cuando “el observador estudia al grupo y permanece separado de él”¹⁹.

La elección de dicha forma para efectuar la observación radica en que, para esta investigación, el objetivo de esta herramienta consiste sólo en obtener un elemento más para contrastar los datos obtenidos y así encontrar razones más objetivas. Los hechos a tomar en cuenta para el proceso de observación parten de los elementos analizados para el diagnóstico, es decir, de tópicos como el impacto de la identidad, la integración de los grupos, el liderazgo y las formas de comunicación.

2.2.2. Procesos a analizar

Los procesos a diagnosticar en esta investigación, fueron elegidos a partir de su injerencia en el funcionamiento y formación de vínculos sociales y laborales entre la organización y sus integrantes, esto debido a que el proceso que se investiga es el de la intracomunicación, cuyo papel consiste en generar entornos propicios para el desempeño de ambas partes.

¹⁸ Baena Guillermina. *Instrumentos de investigación*. México, Editores mexicanos unidos, 1988, p.

60

¹⁹ Ídem

En este punto se hace mención de los procesos a analizar y se justifica la importancia de cada uno para el proceso de intracomunicación. La conjugación y análisis de estos elementos con la realidad institucional se realizan en el siguiente apartado. Cabe señalar, que para visualizar de manera gráfica los procesos a evaluar, en las siguientes páginas se muestra un modelo²⁰ que resume los puntos esenciales a tomar en cuenta en el diagnóstico, y que partió del sistema utilizado por el profesor Carlos Ávila Toscano²¹ durante el curso de *Estrategias de comunicación organizacional*.

La transmisión de la identidad conceptual: dentro de la vida organizacional la identidad es un elemento fundamental, ya que se trata de la personalidad de la institución, es decir, de todos aquellos rasgos que la hacen única frente a su público y otras organizaciones. Por lo tanto, formalizar e internalizar este elemento resulta fundamental para ofrecerle un sello único a la organización.

Así pues, hacer uso del proceso de intracomunicación para difundir dicha información, no sólo va a generar un ambiente de colaboración propicio para el cumplimiento de metas; al permitir que los individuos comprendan lo que la institución busca lograr y al camino que pretende seguir, sino que reforzará también la imagen organizacional al emitir un mensaje coherente y creíble sobre sí misma.

La ejecución del proceso de socialización: La socialización es “el proceso a través del cual un individuo adquiere el conocimiento y las habilidades sociales necesarias para asumir un rol organizacional”²²; se trata pues de la adecuación al entorno laboral mediante el aprendizaje de las tareas y funciones, así como la integración al grupo de trabajo.

²⁰ Para visualizar de manera gráfica los procesos a analizar, véase el modelo de análisis en la página 30.

²¹ Modelo extraído del curso de *Estrategias de comunicación organizacional* impartido por el profesor Carlos Ávila Toscano en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

²² María Teresa Vega Rodríguez; Eugenio Garrido Martín, *Psicología de las organizaciones: proceso de socialización y compromiso con la empresa*, Salamanca, Amaru, 1998, p. 19

El establecimiento de un vínculo personal y laboral entre la organización y sus integrantes tiene sus bases en el diálogo, por lo tanto la intervención del proceso de intracomunicación resulta elemental para conocer y analizar si las formas de interacción social y laboral (socialización) están interviniendo favorablemente en el funcionamiento y por ende en la productividad.

La ejecución del proceso de liderazgo: Partiendo de que liderazgo “es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas...”²³, es posible decir que éste proceso de autoridad es un factor indispensable dentro de una organización, ya que para desempeñar sus actividades de manera satisfactoria y cumplir a largo plazo sus objetivos y metas, es necesaria una regulación y guía de las acciones organizacionales.

El papel específico de este proceso en la intracomunicación se basa en que los miembros de la organización, en conjunto con el líder, van a dar rumbo a las actividades, sin embargo, el éxito de este punto está en función del diálogo y relación que mantengan ambas partes. Así pues, la forma en que se desarrolle el liderazgo proviene en gran parte de la forma en que se configuran y funcionan las redes de comunicación.

Los medios de comunicación organizacionales: La finalidad de evaluar este factor reside en el valor que tiene la información para el desempeño óptimo del trabajo y de los miembros del grupo, así como en la importancia que tienen los canales por los cuales se den a conocer dichos datos. Bien se sabe que parte importante del proceso de comunicación es el mensaje y el canal por el que se envíe, ya que de esto dependerá la captación y aceptación de la información.

El diagnóstico de los medios de comunicación va a propiciar el conocimiento no sólo sobre la transmisión correcta del mensaje, sino del interés

²³ Alfredo Aguirre Sadaba; Ana Maria Castillo Clavero; Dolores Tous Zamora, *Administración de organizaciones en el entorno actual*, Madrid, Pirámide, 1999, p. 359.

con el que se reciba y por consiguiente sobre el cumplimiento del objetivo. El uso eficaz de los medios se va a basar en el análisis de las características tanto del medio como del receptor; las primeras para explotar la potencialidad del canal y las segundas para atraer la atención del receptor y generar una respuesta en él.

Redes de comunicación: Las personas dentro de una organización necesitan de un sistema que administre el flujo de información para comunicarse, por lo tanto debe existir un procedimiento para estructurar quién se comunicará con quién. “Esta estructura constituye las llamadas redes de comunicación, es decir, patrones regulares de las relaciones entre una persona y otra por medio de los cuales la información fluye en una organización”²⁴.

Así pues, las redes de comunicación, concebidas como los caminos a seguir de un mensaje son un elemento fundamental para el proceso de intracomunicación, debido a que la visualización y análisis de éstas va a permitir obtener un panorama sobre las líneas por las que corre la comunicación y si éstas están favoreciendo el desarrollo organizacional o bien lo obstaculizando.

2.2.3. Administración de la información

El análisis de los datos obtenidos a través de las herramientas mencionadas anteriormente se realizará en dos etapas: la primera a partir de un análisis descriptivo y la segunda por medio de una conjugación de ideales institucionales y conceptos de teoría organizacional. Seguido de estos pasos, el resumen del análisis se efectuará por medio de una lista de sintomatología que permitirá visualizar fácilmente los datos obtenidos y su repercusión sobre diversas áreas, es decir, otorgará un primer panorama sobre el estado organizacional al que se le llamará pre-diagnóstico.

²⁴ Ronald Adler B.; Jeanne Marquardt, *Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones*, México, Mc Graw Hill, 2005, p. 14.

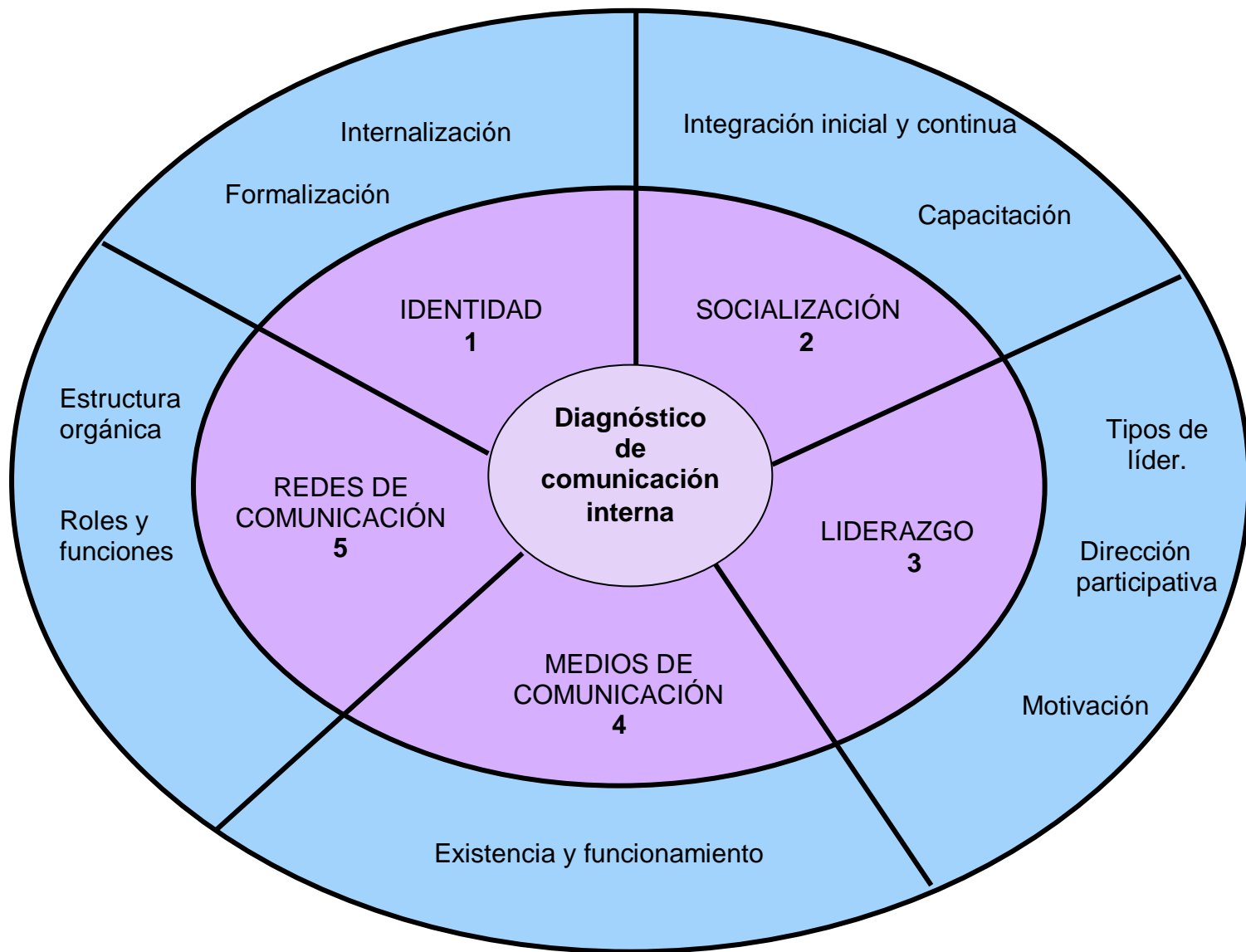
En la primera etapa, el análisis descriptivo, “se realiza una evaluación individual de los resultados obtenidos en cada pregunta con el propósito de conocer la tendencia, situación o magnitud del aspecto detectado. Después se procede a conjugar las distintas preguntas que tratan sobre un mismo factor”²⁵.

Cabe señalar que debido a la realización de entrevistas, observación e investigación documental, el análisis descriptivo no podrá ser visualizado con gráficas ya que los datos obtenidos son cualitativos. Por lo tanto, el análisis descriptivo estará implícito, sin embargo, los juicios planteados derivan de la opinión en común de la mayoría de las personas entrevistadas y de los datos observados y documentales que confirmaron dicha información.

Para la segunda etapa del análisis, se ejecuta un contraste de información entre ideales institucionales y conceptos de teoría organizacional, a fin de los juicios sobre los datos obtenidos tengan un sustento más objetivo y un mayor acercamiento al funcionamiento ideal. Posterior a la etapa del análisis, los datos recopilados sobre el funcionamiento de Dirección serán plasmados en la lista de síntomas, la cual permita visualizar debilidades que posteriormente serán concentradas en problemáticas concretas o áreas de oportunidad de las que derive un plan de acción.

En los párrafos anteriores se describieron los pasos a seguir para la realización del diagnóstico, por lo tanto, a continuación dicho proceso se ponen en práctica. Las herramientas de investigación, los elementos de análisis, la teoría y el objeto de análisis convergen en el siguiente punto dedicado a la realización del análisis o diagnóstico organizacional.

²⁵ Raúl Rojas Soriano, Op.cit., p. 337.



MODELO DE ANÁLISIS PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA DIRECCIÓN DE CIENCIAS SOCIALIES, EN EDUCACIÓN Y HUMANIDADES DE LA UMA

2.3. Análisis

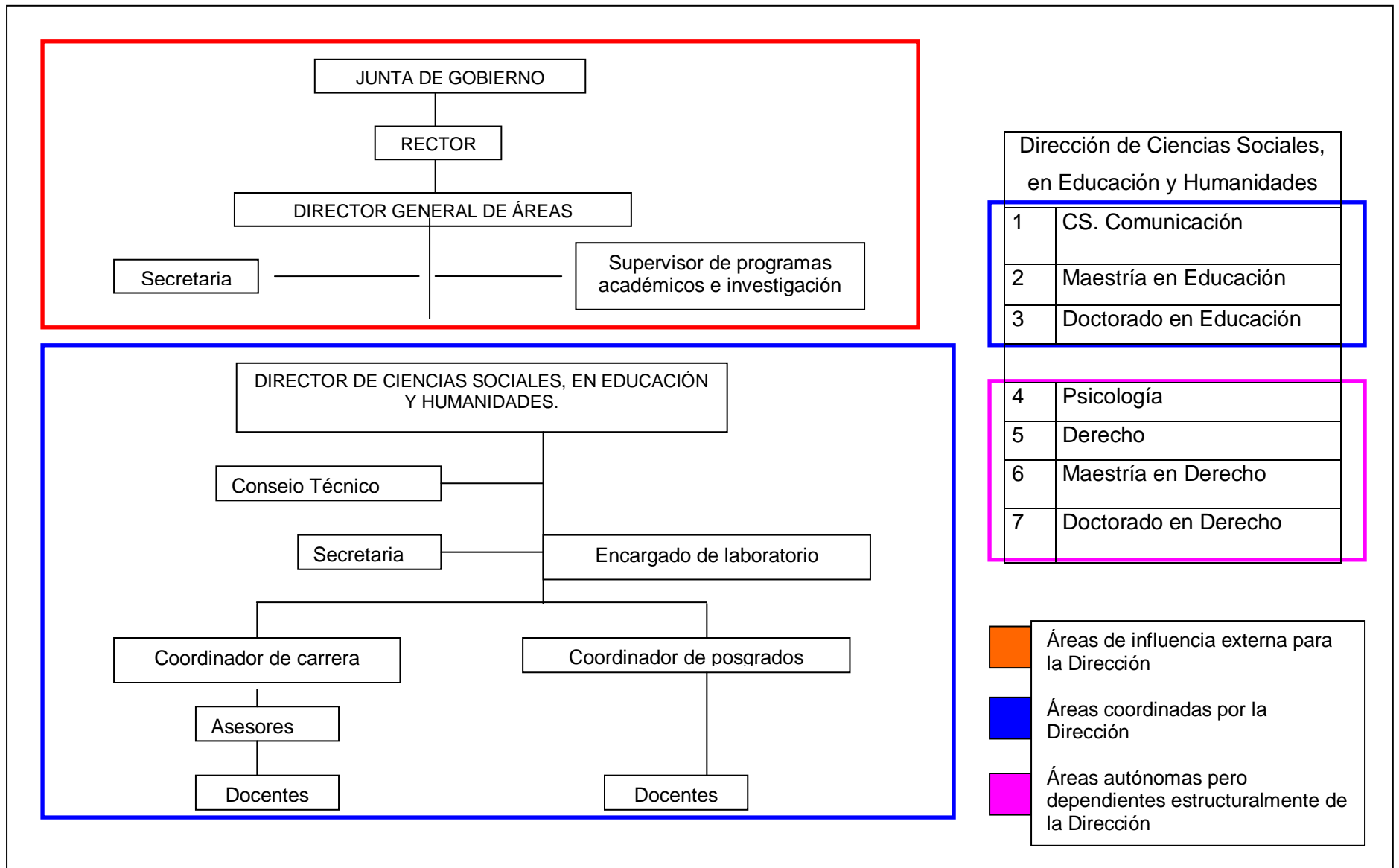
En este punto de la investigación se inicia la etapa de análisis de los datos obtenidos a través de la metodología planteada anteriormente. En cada uno de los próximos apartados se plantean los datos obtenidos a través de las técnicas de investigación, al mismo tiempo que se conjugan con ideales teóricos e institucionales, a fin de otorgar un juicio y acercarse al concepto de un funcionamiento óptimo.

Cabe señalar, que el punto central de este diagnóstico corresponde a la Dirección de Ciencias Sociales en Educación y Humanidades incluyendo las respectivas carreras que la conforman, sin embargo, dada la autonomía con la que trabajan tanto la escuela de psicología como la facultad de derecho, los temas referentes al funcionamiento específico e interno de estas áreas son cuestión de otro diagnóstico.

A pesar de lo anterior, el análisis continúa siendo una evaluación de la Dirección de Sociales ya que no se dejará de trabajar con el vínculo o intracomunicación existente entre el líder de la Dirección y los coordinadores de cada una de las carreras, esto debido a que la estructura orgánica los obliga a trabajar en conjunto para la realización de determinadas actividades.

También es preciso indicar que el diagnóstico tiene como objeto de estudio la situación interna de la Dirección, no obstante, en algunos de los elementos analizados intervienen acciones que corresponden a otras áreas de la institución pero que afectan la investigación. Por lo tanto, en algunos de los procesos analizados se abren apartados para referirse al trabajo institucional y cómo éste interviene en la Dirección.

Por las condiciones de análisis ya mencionadas, a continuación se muestra un esquema que plantea las secciones que serán contempladas en el diagnóstico, así como su estado dentro de la institución.



Esquema del estado que mantienen las secciones consideradas en el análisis de la Dirección

2.3.1. Transmisión de la identidad organizacional

Dentro de la Universidad Marista encontramos una identidad corporativa definida y establecida, donde el rasgo primordial para su funcionamiento recae en la filosofía que se ha sostenido desde hace más de 100 años, como lo marcan los documentos conmemorativos.

La identidad Marista, según la información obtenida, se hace presente cada vez que se integra un nuevo miembro a la institución; desde directivos hasta el alumnado. La presentación de la misión, visión, valores, objetivos y filosofía institucional son elementos imprescindibles para hacer a todos los miembros partícipes de forma de vida en la universidad.

Los elementos que conforman la identidad son transmitidos por diversos medios, tales como el manual de inducción, las pláticas iniciales, la folletería y cuadernillos informativos repartidos a lo largo del curso. Sin embargo, ante la importancia de esta información para la universidad, la institución procura que ésta no se estanque ni en el papel ni en las mentes de sus integrantes, por lo que se encarga de su constante reforzamiento a través de otros medios para mantener vivos los principios organizacionales.

Así pues, los profesores asisten a retiros basados en la identidad marista y son incentivados a continuar trabajando cada curso bajo la pedagogía de *presencia*, elemento básico para el trabajo de la institución. Mientras tanto, los alumnos viven esta información día con día a través de materias tal como Humanística, por medio de la interrelación tanto laboral como afectiva con sus superiores y con cada evento e información que se les proporciona, la cual es cargada con acciones o datos que reflejan los principios de la institución.

Dentro de toda la identidad Marista, la filosofía sin duda es el elemento de mayor fuerza. “Ser para Servir”, con sus principios y rasgos distintivos son la principal idea presente en la mente de sus colaboradores; la filosofía orienta gran

parte de las acciones debido a que en esta convergen parte de la misión y los valores. Sin embargo, hay que señalar que la insistencia sobre este único aspecto ha generado que elementos, también de la identidad, como la visión y los objetivos sean opacados propiciando el estancamiento del trabajo institucional respecto a próximas metas que no resultan claras.

El descuido de estos elementos de la identidad se pudo observar en la Dirección a través del manejo del concepto de identidad como un equivalente al de filosofía. Así mismo, esta deficiencia pudo notarse en que los objetivos de la Dirección y de sus respectivas carreras se construyen según las necesidades del curso pero nunca por medio de una planeación directa y formal con los objetivos institucionales, ya que éstos no son reconocidos y reformulados periódicamente, a pesar de que resultan indispensables para marcar el rumbo de una organización.

En cuanto a la visión organizacional, definida como “la perspectiva futura de la compañía, el objetivo final de la entidad que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella”²⁶, su presencia dentro de la Universidad Marista y la Dirección resulta fundamental para que sus miembros trabajen en conjunto con la institución y de esta forma se logren las metas propuestas. No obstante, este elemento de la identidad no sólo basta con ser difundido, sino que debe de ser estructurado para que sea factible con apoyo de los objetivos.

La identidad Marista, dada su historia de más de un siglo, es el elemento más fuerte en el funcionamiento organizacional según lo obtenido por medio de documentos, entrevistas y observación. Los medios y constancia con los que se ofrece esta información ayudan a comprender su presencia, sin embargo, no cabe duda que el abandono de ciertos factores indispensables para marcar el camino de la institución está generando barreras para el desarrollo, ya que no existen

²⁶ Paul Capriotti, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona, Ariel, 1999, p. 143.

elementos bien definidos para la planificación y acción como lo son la visión y los objetivos.

A partir de esta información, nos damos cuenta que la identidad Marista y su difusión está sostenida sólo por la filosofía institucional, aspecto que genera un descuido en elementos indispensables para orientar el camino de una organización. Ahora bien, es preciso señalar que la transmisión de esta información no corresponde directamente a la Dirección de Ciencias Sociales, sino al departamento de difusión de la UMA, no obstante este proceso fue analizado porque la optimización del trabajo en la Dirección también está en función de dicha información; de aquí la importancia de atender su estructura e internalización.

2.3.2. Ejecución del proceso de socialización

El proceso de socialización, según Fisher, Reichers y Wanousel consta de tres etapas: la fase de selección o entrada, la de cambio o inducción y la de adaptación²⁷. Todas en conjunto, apoyadas del proceso de intracomunicación, buscan ayudar a que los miembros de la organización establezcan una relación con ésta, con sus actividades y con los demás integrantes, de forma que se satisfagan tanto los intereses personales como los organizacionales.

Para esta investigación, el análisis de este proceso se realiza en tres partes, debido a que el trabajo que la Dirección realiza con sus diversos públicos varía según las características de éstos. Por lo tanto, en el primer bloque se plantea y analiza el proceso de socialización con la plantilla docente, en el segundo se hace referencia al trabajo efectuado con los alumnos, mientras que en el tercero se aborda la forma en que la institución ha integrado a la Dirección. Cabe señalar, que a pesar de la división, en todos los apartados se abordan las mismas fases que anteriormente se indicaron como parte de la socialización.

²⁷ *Ibíd.*, p. 19.

2.3.2.1. Socialización con la plantilla docente

Dentro de la Dirección de Sociales encontramos que la *fase de selección* no funciona bajo estatutos institucionales, sino bajo las necesidades de las carreras y la concepción de sus directores, debido a la falta de un perfil de puestos. Se dice que “el éxito de una organización depende fundamentalmente de su acierto en saber elegir a las personas adecuadas para que ejecuten correctamente los trabajos que dicha organización precisa para su buen funcionamiento”²⁸, por lo tanto es posible decir que la informalidad de éste proceso aumenta el margen de error en la selección y por ende la calidad de servicio que la institución ofrece.

En cuanto a la *fase de cambio o inducción*; conformada por la presentación, la integración y capacitación del personal de nuevo ingreso, ésta va a permitir construir el primer vínculo con los individuos a través del aporte de la información y condiciones necesarias para que se integre y se favorezca su óptimo desempeño. En el caso de la Dirección hallamos que la presentación, en relación con la universidad, está a cargo del departamento de difusión, sin embargo, la Dirección de Sociales y sus respectivas carreras hacen una introducción entre los profesores y el grupo para promover la construcción de relaciones interpersonales.

En lo que se refiere a la integración dentro de esta misma fase de cambio, la Dirección analizada otorga variada información con la finalidad de que los docentes puedan iniciar adecuadamente sus labores dentro de la institución. La construcción de este vínculo con los miembros se sostiene a través de una política de puertas abiertas y relaciones interpersonales cordiales, que permitan al individuo adquirir un sentido de pertenencia.

Dentro de la fase de cambio, la última etapa correspondiente a la capacitación debería ser utilizada como herramienta(s) para incrementar y unificar la calidad en las actividades acorde a las metas organizacionales, además de ser

²⁸ S/autor, *Curso de Dirección de personal: los recursos humanos en la empresa*, Barcelona, Plaza y Janes, 1990, p.21.

imprescindible para mejorar el nivel de funcionamiento institucional. No obstante, en el caso de la Dirección de Sociales se detectó que no existen capacitaciones, debido a que la universidad no otorga ni incentiva para realizar dicha actividad. Así pues, el desarrollo depende de cada uno de sus miembros y de las sugerencias que llegue a otorgar la Dirección en particular.

Con respecto a la última fase del proceso de socialización, *la adaptación*, se busca que los individuos interactúen con la organización y se acoplen a sus condiciones de manera consciente y con actitud colaborativa. En la Dirección de Sociales, encontramos que se realiza una actividad importante con los docentes a través de la difusión constante de información, del consenso y/o puertas abiertas para decidir y de las relaciones interpersonales cálidas para lograr la confianza de sus integrantes y por ende su participación activa en el desarrollo de su área.

A partir de lo anterior, se concretó que el manejo del proceso de socialización ha generado que la relación entre el coordinador de la Dirección y sus colaboradores sea tanto laboral como afectiva, lo que genera vínculos más concientes y participativos. A pesar de algunas obvias deficiencias como la falta de capacitación, la información relativa a las actividades cotidianas fluye de manera constante al igual que la apertura con respecto a la retroalimentación, lo que permite que ambos grupos logren un trabajo conjunto al tomarse en consideración las necesidades de uno y otro.

2.3.2.2. Socialización con el alumnado

Así como la Dirección realiza actividades para integrar a sus colaboradores, existen elementos utilizados para hacer partícipes a los nuevos alumnos. En cuanto al *proceso de selección*, por ser una institución de carácter religioso y privado, este paso no es riguroso en lo que se refiere a la aceptación según las características y posibilidades del alumno, sin embargo, la Dirección realiza una revisión de todos los aspirantes con el fin de conocer las características y necesidades de su público.

La revisión inicial de cada uno de los expedientes ofrece a la Dirección información sobre las necesidades de los alumnos y las condiciones familiares y académicas en las que se encuentran. Con dichos datos se realiza una prospectiva sencilla de solicitudes, problemáticas o ventajas que pueden surgir durante el curso, aspecto que permite planear y brindar una mejor atención.

En cuanto a la *fase de cambio o inducción*, el departamento de difusión se encarga de presentar a la UMA, a pesar de ello, de manera particular la Dirección de Sociales hace uso del trato personal para generar el primer vínculo de confianza con los alumnos. Así pues, a su llegada se realiza una entrevista-plática para informar y conocer detalles, posteriormente se envía, a través de un correo electrónico personalizado, horarios, información y palabras de bienvenida para iniciar plenamente el curso.

El establecimiento de un vínculo con los alumnos se comienza con estas dos fases y se mantiene con una política de puertas abiertas e interacción constante entre éstos y la Dirección, elementos que dan paso a la *fase de adaptación*, cuyos resultados se visualizan en la relación la laboral y humana entre el director y los alumnos. Con lo anterior, se ha logrado una interrelación de confianza y cordialidad gracias a la comunicación efectiva basada en las necesidades del receptor.

2.3.2.3 Socialización de la institución hacia la Dirección

El proceso de socialización que la Dirección efectúa tanto con los docentes como con los alumnos ha favorecido la construcción de redes interpersonales sólidas, que a su vez han generado la realización de un trabajo conjunto. No obstante, hay que señalar que en lo que se refiere a la socialización entre la institución y los mandos medios a cargo de la Dirección existe una deficiencia observada en la *fase de cambio o inducción*, debido a que no existe un mecanismo de información formal que otorgue suficientes datos para que el nuevo integrante realice sus actividades.

Así pues, encontramos que tras la modificación del organigrama y reasignación de nuevos puestos, la Dirección analizada y sus respectivos encargados de carrera no recibieron, al igual que otras áreas, la información adecuada para comenzar las nuevas actividades. Este hecho generó que se continuará trabajando con el sistema anterior para resolver problemas cotidianos que la nueva estructura dificultaba, mientras que al mismo tiempo se buscó seguir algunos parámetros del nuevo organigrama para no romper con algunos nuevos decretos administrativos, lo que propicia un enredo laboral.

2.3.3. Ejecución del proceso de liderazgo

El liderazgo existe siempre en una empresa, ya que en todo momento hay alguien que busca guiar las actividades, no obstante, el líder puede “surgir en un grupo por nombramiento formal o sin él...”²⁹. Así pues, existen *líderes asignados* determinados por el organigrama y *líderes asumidos y funcionales* establecidos de manera informal de acuerdo a cualidades y características de cada individuo. La detección de estos tipos de liderazgo va a permitir el conocimiento de este elemento como factor determinantemente positivo o negativo en el cumplimiento de metas.

El liderazgo abordado en este punto corresponde sólo al manejo general que hace la Dirección de Sociales. La forma en que son llevados a cabo los liderazgos específicos de las carreras no fueron tratados, debido a que tanto la licenciatura de Derecho como la de Psicología mantienen una total autonomía respecto a la Dirección. A pesar de lo anterior, el análisis no se fragmenta debido a que se integra la relación entre el liderazgo de la Dirección y el de dichas carreras, así como el vínculo entre éstos y la institución; interacciones existentes pues estructuralmente las carreras pertenecen a una Dirección y ésta última a un sistema.

²⁹ Ídem

2.3.3.1. Liderazgo en la Dirección de Ciencias Sociales

A través de los datos obtenidos en las entrevistas y encuestas a los docentes y demás directivos que conforman el área, se detectó que la Dirección de Ciencias Sociales, en Educación y Humanidades cuenta con un *líder asignado y funcional*, debido a que está establecido por el organigrama y también es aceptado y apoyado por sus colaboradores. Este líder ha generado que el vínculo entre la Dirección y sus integrantes sea tanto laboral como afectivo, aspecto que genera que los objetivos propuestos puedan alcanzarse de mejor manera gracias al trabajo en equipo de sus integrantes.

El liderazgo que se ejerce en la Dirección atiende óptimamente las cuestiones laborales, sin embargo, la diferencia y el salto a lo afectivo se da gracias a una comunicación constante, cara a cara, de confianza y sin el escalón que abre la brecha entre un trabajador y el jefe. Las características especiales de este proceso en la Dirección han permitido que se trabaje armónica y conjuntamente, tanto con los otros directores de carrera como con la plantilla docente y el alumnado. Por lo tanto, lo anterior puede considerarse como un liderazgo funcional y participativo.

El coordinador de la Dirección de Ciencias Sociales, en Educación y Humanidades se apoya de medios de comunicación para entablar esta interacción tanto laboral como afectiva planteada anteriormente. Con cada uno de los alumnos la entrevista y la bienvenida es un proceso obligado, tanto para conocer las características de su público meta como para otorgarle la información necesaria a fin de que comience su estancia en la universidad. Así mismo, la utilización de medios como el correo electrónico, el cara a cara y vía celular promueven una comunicación directa, eficiente y de confianza.

En cuanto al vínculo con la Escuela de Psicología y la Facultad de Derecho, la relación existe sólo con los directores de las mismas. La comunicación entre éstas se da a través de correo electrónico o cara a cara pero tan sólo cuando las

redes administrativas o actividades en común los unen, debido a que estas últimas trabajan bajo un *liderazgo asumido* y autónomo. Dicho funcionamiento fue resultado de un acuerdo entre los directivos para que la estructura orgánica (con sus deficiencias) no minara el desarrollo de las carreras a su cargo.

En este último punto podría detectarse una falla en el liderazgo de la Dirección al no integrar a dos de las carreras que supuestamente debería de coordinar, no obstante, como se vio en puntos anteriores, el especial funcionamiento de esta área proviene del nuevo organigrama sin roles y funciones que defina el quehacer de cada uno de los colaboradores. Así pues, aunque la Dirección de Sociales en el organigrama tiene el papel de coordinador varias carreras, el poder, funciones y condiciones necesarias para dicho trabajo nunca le fueron otorgadas.

Dentro del proceso de liderazgo, otro elemento que aporta a la productividad de los miembros es la motivación. Este proceso, definido como un incentivo que satisface una necesidad individual o colectiva, juega un papel fundamental en la intracomunicación, ya que la vinculación entre las necesidades humanas (motivación) y las necesidades organizacionales (productividad) sólo se puede construir a partir de mensajes, medios y redes con los cuales se enlacen los intereses de ambos. Bien se dice que la comunicación es más “efectiva cuando impacte de manera relevante en la motivación”³⁰.

La generación de motivación puede obtenerse por diversas vías, sin embargo, dadas las características de la institución en materia presupuesto y comunicación, encontramos que la Dirección analizada se apoya del mensaje y su transmisión para incentivar a sus colaboradores. Por lo tanto, es posible decir que la motivación en ésta área de trabajo se basa en las necesidades humanas de la

³⁰ Alberto Martínez de Velasco. *Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial*. México, Trillas, 1999, p. 82.

pirámide de Maslow, tales como la pertenencia promovida a través de las relaciones interpersonales.

2.3.3.2. Liderazgo institucional

Como se mencionó anteriormente, el liderazgo es la capacidad de influir sobre un grupo para la obtención de metas. Así pues, la finalidad de conocer el vínculo o influencia del liderazgo de áreas externas sobre la Dirección, parte de la idea de que la organización es un sistema y que el área analizada depende de normas institucionales dado su lugar en la estructura.

A partir del contraste realizado entre los resultados de las entrevistas a la Dirección de Sociales y áreas superiores, se encontró que los liderazgos de ambos grupos no tienen un plan de trabajo formal en común ni entre ellos ni con la institución, dada la estructura orgánica que no define roles y funciones ni redes acorde a las necesidades y características institucionales.

Así pues, se observó que el área de Sociales, con sus respectivas subdivisiones (Comunicación, Educación, Facultad de Derecho y Escuela de Psicología), trabaja de manera autónoma respecto a algunas áreas superiores, tales como el Supervisor de Programas Académicos e Investigación, el Director General de Áreas; mejor conocido como Director Académico, y el Director de Servicios Escolares también llamado Secretaría General, pues cada director tiene total autonomía para realizar determinados procesos.

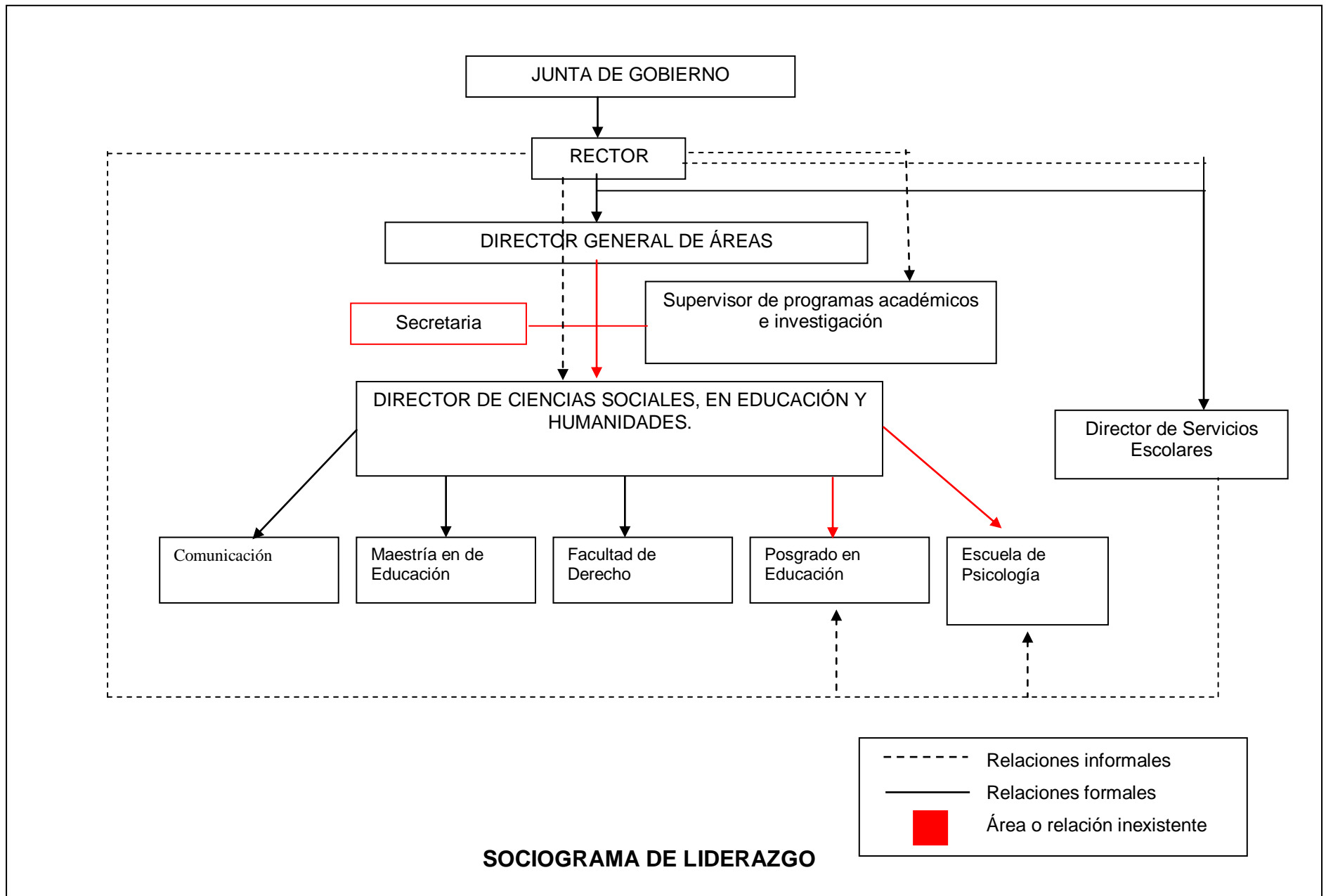
La revisión y modificación de programas corre a cargo de los directores de carrera, por lo tanto el supervisor de programas académicos e investigación tiene un cargo más enfocado a realizar investigación para la universidad. Respecto al director general de áreas, su función ideal es coordinar y orientar las actividades de todas las direcciones, sin embargo, cada una de las carreras trabaja con gran autonomía. Finalmente, la Dirección de Servicios Escolares, idealmente encargada de administrar los laboratorios, se encarga de actividades

administrativas que difieren en gran medida de su nombramiento; así, es considerada como la Secretaría General.

De la misma forma como las carreras que conforman la Dirección de Sociales saltan niveles para solucionar y/o atender sus necesidades, las áreas de la parte alta de la estructura, tales como la Secretaria General, no pasan la información por la Dirección sino directamente a los directores que la conforman, reforzándose así el trabajo autónomo con el que Psicología, Derecho y Comunicación trabajan. Así como ocurre con esta área, es preciso señalar que la Rectoría también se comunica directamente con los directores de carrera o áreas a las requiera.

A partir de lo anterior, es posible decir que la ejecución de los liderazgos institucionales está afectando directamente la forma en que se desarrolla la Dirección analizada. Sin embargo, gran parte de esta situación no deriva de la forma de trabajo de los líderes, sino de las redes de comunicación marcadas por el organigrama y de la no definición de roles y funciones. Ante esto, la mejor estrategia para que los líderes cumplan sus tareas, es la búsqueda de caminos alternos que les ofrezcan resultados.

Para visualizar de manera gráfica y más clara la forma en que este proceso se está llevando acabo, a continuación se muestra un sociograma de las redes (formales e informales) de liderazgo institucional y de la Dirección analizada.



2.3.4. Medios de comunicación organizacionales

La finalidad de evaluar este factor reside en el valor que tiene la información para el desempeño óptimo del trabajo y de los miembros del grupo, así como en la importancia que tienen los canales por los cuales se den a cotnocer dichos datos. Bien se sabe que parte importante del proceso de comunicación es el mensaje y el canal por el que se envié, ya que de esto dependerá la captación y aceptación de la información.

En la Dirección de Ciencias Sociales, en Educación y Humanidades, se pudo visualizar que los medios de comunicación utilizados para mantener un vínculo con la plantilla docente y con los directores de las carreras, están en función del mensaje que se busca hacer llegar y de las necesidades tanto del emisor como del receptor. Así pues, la utilización de medios como el correo electrónico, los mensajes vía celular y la comunicación cara a cara, son las principales vías utilizadas por la Dirección para hacer llegar la información referente no sólo a cuestiones laborales, sino también afectivas como reuniones.

El uso de los canales antes mencionados, según la Dirección, pretende mantener un vínculo cercano con los colaboradores y satisfacer las necesidades de comunicación instantánea y clara, al mismo tiempo que dichos medios permiten dejar abierta la vía de comunicación a fin de obtener una retroalimentación indispensable para cerrar el proceso y diferenciarlo de una simple distribución de información, en la que el receptor sería sólo un espectador sin posibilidades de opinar.

Así pues, con la utilización de dichos medios de comunicación se busca mejorar los flujos comunicativos en la Dirección por medio de técnicas como las que menciona James Donnelly en su texto, tales como el seguimiento del mensaje para verificar su recibimiento, la regulación del flujo de información para controlar tanto la calidad como la cantidad, la utilización de la retroalimentación, la empatía y la utilización de sistemas de comunicación informales.

El uso de medios informales de comunicación sin duda trae consigo beneficios para la integración y motivación de los integrantes del grupo, sin embargo, es preciso señalar que el cumplimiento de metas también dependerá del uso de medios formales que ofrezcan información precisa sobre los procesos, actividades e incluso formas de interacción que se están llevando a cabo dentro de la organización.

En el caso de la Dirección y los coordinadores de carrera, la comunicación es casi nula por la autonomía con la que se labora, no obstante, en lo que se refiere a la interacción con la platilla docente, el uso de un medio formal de evaluación resultaría elemental para recopilar información precisa sobre el funcionamiento. Actualmente, la Dirección hace uso de un sistema informal (política de puertas abiertas) para conocer las necesidades o aciertos de sus colaboradores, proceso que no asegura el recibimiento completo de información.

Finalmente, respecto a los medios empleados por la universidad para entablar relación con la Dirección, encontramos que se hace uso del correo electrónico, no obstante, en este caso el proceso de retroalimentación e incluso el de comunicación hacia las diferentes áreas es deficiente, aspecto observado en comentarios sobre solicitudes incumplidas, acuerdos y planeación. Así pues, los soportes de comunicación interna están siendo confundidos con canales de información en este vínculo institución-Dirección.

2.3.5. Redes de comunicación

Las personas dentro de una organización requieren de un sistema que administre el flujo de información, por lo tanto, para lograr un orden en la comunicación debe existir un procedimiento para estructurar quién se comunicará con quién. “Esta estructura constituye las llamadas redes de comunicación, es decir, patrones

regulares de las relaciones entre una persona y otra por medio de los cuales la información fluye en una organización”³¹.

Así, las redes de comunicación, concebidas como los caminos a seguir de un mensaje, son un elemento fundamental para el proceso de intracomunicación, pues “para que cualquier corporación moderna se coloque en posición de aspirar al logro de un fin común, es necesario que quienes la forman establezcan una serie de relaciones mutuas que favorezcan la coordinación de sus esfuerzos”³². Por lo tanto, el análisis de las redes de comunicación va a permitir obtener un panorama sobre los vínculos comunicativos que están favoreciendo el desarrollo organizacional o bien los aspectos que lo están obstaculizando.

Ahora bien, estas redes pueden subdividirse en formales e informales; las primeras son aquellas que van acorde a las normas institucionales o estructura orgánica, mientras que las segundas son los caminos no previstos que se toman para lograr determinado objetivo. Cabe señalar, que estos tipos de redes no pueden ser calificados como favorables o desfavorables, pues ambas partes resultan indispensables para consolidar vínculos; la eficacia de éstas va a radicar en los límites que sean impuestos para no llegar a los extremos del burocratismo o del desorden.

Para efectuar el análisis de las redes de comunicación, encontramos que el elemento que permite su visualización y diagnóstico es la estructura organizacional. El organigrama es una descripción gráfica de la composición de la organización, así como de la distribución de roles y funciones; éste “ayuda a las personas a trabajar en armonía al proporcionar sistemas y mecanismos para comprender y comunicar sus actividades”³³. Por lo anterior, esta investigación

³¹ Ronald Adler B.; Jeanne Marquardt, *Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones*, México, Mc Graw Hill, 2005, p. 14.

³² Luis Arrieta Erdozain, Op.cit., p. 40.

³³ Charles Lusthaus, et al, *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*, Washington D.C, Ottawa Canadá, Banco interamericano de desarrollo y Centro internacional de investigaciones para el desarrollo, 2002, p. 58.

hace uso de la estructura orgánica de la Dirección de Ciencias Sociales para conocer sus redes de comunicación ideales y actuales.

Cabe señalar, que las redes que se tomarán en cuenta en este análisis serán las que están al interior de la Dirección, pero también las que existen entre la ésta y áreas externas. Este último punto, será tomado como parte de la intracomunicación del objeto de estudio, ya que este vínculo afecta directamente su funcionamiento, al ser áreas superiores a la Dirección y por ende dotadas de cierto mando para influir y coordinar.

2.3.5.1. Redes formales e informales

Dirección de Ciencias Sociales

Como se indicó en apartados anteriores, el organigrama actual de la universidad comenzó a funcionar para el ciclo 2008, sin embargo, la puesta en práctica de este elemento no se completó, debido a que éste presentó notables deficiencias derivadas tanto de la estructuración de redes no correspondientes al funcionamiento cotidiano de la institución, como a la poca difusión y planificación para hacerlo funcionar.

En el caso particular de la Dirección analizada en esta investigación, el organigrama que marca las *redes formales*, repercutió de manera poco favorable en el funcionamiento de ésta, ya que su estructura se complicó al establecerse áreas y redes inexistentes y desvinculadas al funcionamiento real y necesario de ésta. Así pues, encontramos que la Dirección tiene una estructura de redes más sencilla de lo que se establece, pues el consejo técnico, el encargado de laboratorio y los coordinadores de carrera y posgrados, son áreas aparentes.

Del mismo modo, la estructura formal de redes de comunicación plantea que bajo la coordinación de la Dirección convergen siete carreras, no obstante, tanto la Escuela de Psicología y la Facultad de Derecho trabajan de manera autónoma, debido a la no claridad en los roles y funciones y la poca vinculación de

esta estructura con las necesidades cotidianas. Por lo tanto, la relación que mantiene unidas a estas carreras son actividades meramente administrativas, lo que genera que las redes entre éstas sean prácticamente innecesarias. Para estas áreas, lo mejor es recurrir a las redes informales para llegar al Rector, a la Secretaría General o a cualquier otra área, a fin de resolver prontamente su necesidad.

Las redes de comunicación marcadas por el organigrama actual de la Universidad Marista no son claras y adecuadas para el funcionamiento de la Dirección, sin embargo, las carreras ubicadas dentro de ésta se han sostenido tratando de conjuntar el funcionamiento real con las medidas administrativas que exige el organigrama. Así, internamente la Dirección ha sobrevivido armónicamente gracias al uso de *redes informales*, que permiten solucionar las contrariedades. A pesar de estas soluciones a los problemas, no hay duda que esta estructura no deja de obstaculizar el pleno desarrollo del área analizada dada la complicación de cada proceso.

Redes institucionales

El centro de esta investigación corresponde a las redes internas de la Dirección de Ciencias Sociales, ya que se busca saber sobre la comunicación interna de la misma. Sin embargo, conforme el análisis ha avanzado ha sido posible detectar que gran parte del funcionamiento de la Dirección está siendo influenciado por áreas superiores. Ante esto, resulta indispensable abordar también las redes institucionales.

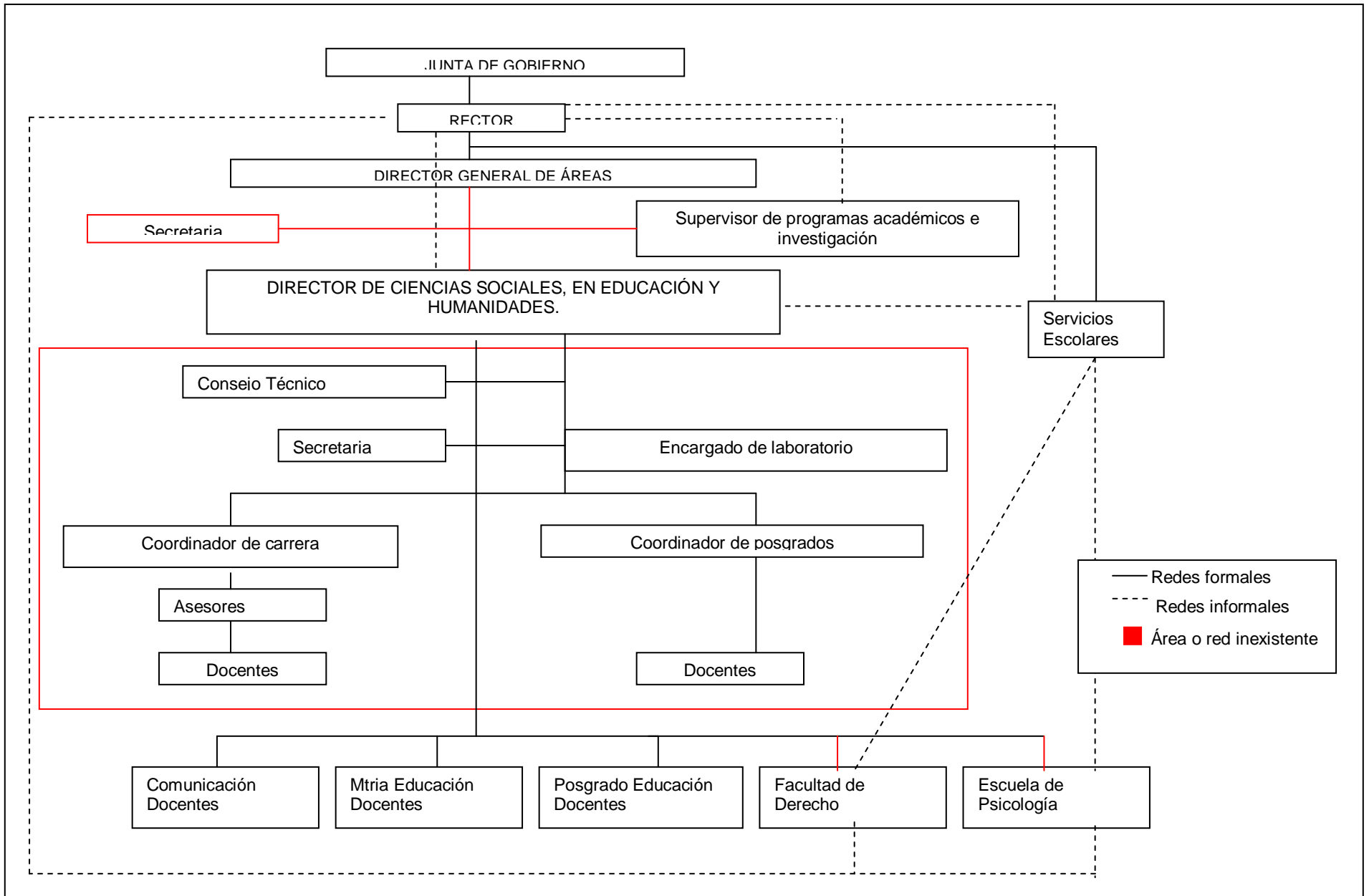
En lo que se refiere a estos vínculos externos de la Dirección, encontramos que existen cinco *redes formales* e indisociables para un óptimo funcionamiento, pero que irónicamente son deficientes. Áreas como Rectoría, Servicios Escolares, Dirección General de Áreas, Supervisor de Programas Académicos y la Administración, mantienen una débil y, en algunos casos, inexistente unión con la Dirección, aspecto que genera el uso de redes informales.

Así, al igual que las redes de la Dirección, en las institucionales la debilidad pudo observarse en la estructura lejana al funcionamiento y necesidades cotidianas, ya que se detectaron puestos inexistentes derivados de la falta de recursos humanos, materiales, manual de procedimientos y el poder necesario para realizar esas actividades. Así mismo, la indeleble importancia y confusión que existe en torno a este organigrama reside en la deficiente difusión y seguimiento del mismo.

A partir de lo anterior, es posible decir que las redes entre la Dirección y áreas superiores en su mayoría son de carácter *informal*, pues no tienen un funcionamiento y orden específico, lo que influye en que la Dirección analizada disminuya su productividad al aumentar la dificultad para realizar cada proceso. Tanto la Dirección como las áreas antes mencionadas, toman caminos informales, como el que va directo al Rector, para atender las necesidades cotidianas. Para mostrar de manera gráfica y más clara la estructura forma e informal de las redes de comunicación, antes descritas, en la siguiente página se muestra un sociograma que corresponde a las redes de la Dirección analizada y las que existen entre ésta y la institución.

Cabe señalar, que además de visualizar la estructura general de las redes en la Dirección y áreas superiores, un punto importante para su análisis es la forma en que se está efectuando el flujo de los mensajes, es decir, si la comunicación en estas vías es unilateral, bilateral, multilateral o informal. La utilización y comprensión de estos flujos favorece el trabajo organizacional, pero la estrictez con la que sean manejados es el elemento del que depende la construcción de extremos en el funcionamiento, tales como la burocratización, el desorden y la "cortina escalar"³⁴. Por lo anterior, el siguiente punto corresponde de la forma en que se efectúan los flujos comunicativos.

³⁴ Jaume Almenara Aloy; Marina Romeo Delgado; Xavier Roca Pérez, *Comunicación interna en la empresa*, Barcelona, UOC, 2005, p.76.



SOCIOGRAMA DE REDES

2.3.5.2. Flujos de comunicación formales

Dirección de Ciencias Sociales

Las redes formales dentro de una organización son los caminos oficiales prescritos por ésta para que un mensaje recorra determinado camino y, a través de esto, se cumplan los objetivos de la misma. Estos flujos se pueden visualizar en el organigrama de la empresa fluyendo de manera unilateral, bilateral, multilateral e informal.

La *Comunicación unilateral* es la que se da en una sola vía y puede ser de carácter ascendente o descendente. Ésta resulta necesaria para transmitir información o recibirla, no obstante, si esta sólo lleva una dirección el proceso de comunicación no puede ser completado, pues bien es sabido que la retroalimentación es indispensable para cerrar el ciclo. En el caso de la Dirección de Sociales observamos que este tipo de comunicación no es frecuente, pues como se ha planteado en procesos anteriores, esta área busca siempre la retroalimentación y participación de sus integrantes.

Por lo descrito anteriormente, la Dirección de Ciencias Sociales, al hacer uso de procesos de retroalimentación y política de puertas abiertas, utiliza más bien una *comunicación bilateral*, concebida como aquella que se da en dos vías, es decir, tanto ascendente como descendente; y considerada como un flujo de comunicación que va a favorecer la integración y colaboración del personal hacia los objetivos y la resolución de problemas, al tener la oportunidad de verificar la comprensión de los mensaje enviados y propiciar el consenso.

Ahora bien, en la relación específica que mantiene esta Dirección con la escuela de Psicología y la Facultad de Derecho, fue posible observar también una *comunicación bilateral* al no cerrar contacto y mantener puertas abiertas al diálogo. No obstante, es preciso mencionar que la comunicación entre estas carreras y la Dirección es casi nula, pues cada una tiene establecida su forma de trabajo.

Flujos institucionales

En este punto, encontramos que la comunicación entre la Dirección y áreas superiores es casi nula, pues cada una trabaja de manera autónoma o bien son departamentos inexistentes. No obstante, en algunos casos como Servicios Escolares, mejor conocido como Secretaría General, existe una *comunicación unilateral*. En este vínculo, prevalece la comunicación de carácter ascendente, pues la retroalimentación por parte de éstas es mínima, lo que genera desacuerdos en la toma de decisiones y confusiones al no ser la primera vía para hacer llegar la información oficial.

Parecería contradictorio ahora hablar de una comunicación bilateral, no obstante, esta sólo se observa en el vínculo existente entre todas las áreas y el Rector. Así pues, la Dirección de Sociales, el Director General de áreas, la Secretaría General y el Supervisor de Programas Académicos mantienen una comunicación ascendente y descendente con el Rector, con quien directamente solucionan o consensan sus requerimientos.

Finalmente, en la institución también encontramos un flujo comunicativo de tipo *multilateral*, definido como aquel que cruza distintas funciones y niveles de una organización, y que es determinante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación. Para la Dirección de Ciencias Sociales y en general para la mayor parte de las áreas, este tipo de comunicación es frecuente y útil, ya que cada director y área utiliza diversos medios, no formales, para satisfacer sus necesidades laborales.

En la concepción de Elías Joan y José Mascaray, algunos de estos flujos comunicativos deben ser sustituidos por una red transversal que establezca vínculos más familiares entre la organización y sus miembros. No obstante, dentro de una organización siempre existen jerarquías y por ende dichos flujos están presentes, por lo tanto la diferencia entre esta concepción y la tradicional radica sólo en la mezcla de los flujos y la estrictez con la que se manejen.

2.3.5.3. Flujos de comunicación informales

Según Annie Bartoli existen dos tipos de comunicación informal: la “no verbal, que se visualiza en el comportamiento global de los individuos..., y la verbal, que corresponde a intercambios no estructurados o no previstos por la organización”³⁵. Sin embargo, de manera general, la comunicación informal es aquella fluye por canales no oficiales y espontáneos por los que se transmite un mensaje.

Este tipo de comunicación muchas veces es rechazado en las organizaciones debido a que de ésta derivan problemáticas como el rumor, la baja productividad y por ende los conflictos. No obstante, este proceso es indisoluble a las organizaciones, ya que el uso del lenguaje y la convivencia entre dos o más personas es una actividad inherente al ser humano.

Ante las inevitables redes de comunicación informal, Annie Bartoli señala que existe un aporte utilitario y otro terapéutico de este proceso. El primero va a permitir hacer llegar un mensaje de la manera más veloz, entablar mejores relaciones y por ende construir un ambiente cordial. Respecto al lado terapéutico, Bartoli hace referencia a tener alguien con quien descargar los sentimientos y de esta forma evitar que se haga con el trabajo.

A partir de lo mencionado anteriormente, para que la comunicación informal ofrezca sus ventajas, debe basar su funcionalidad no en el discurso cotidiano que se da en los pasillos, sino en su utilización como estrategia para lograr un ambiente cordial y cooperativo entre los trabajadores, además de facilitar algunas actividades laborales que requieren de cierta flexibilidad.

Así pues, como se empezó a vislumbrar en el apartado dedicado a las redes formales, en el caso de la Dirección de Ciencias Sociales en Educación y Humanidades, se detectó que gran parte de la interacción entre sus docentes, carreras y áreas superiores, se efectúa a través de la comunicación informal a fin

³⁵ Annie Bartoli, Op cit., p. 110

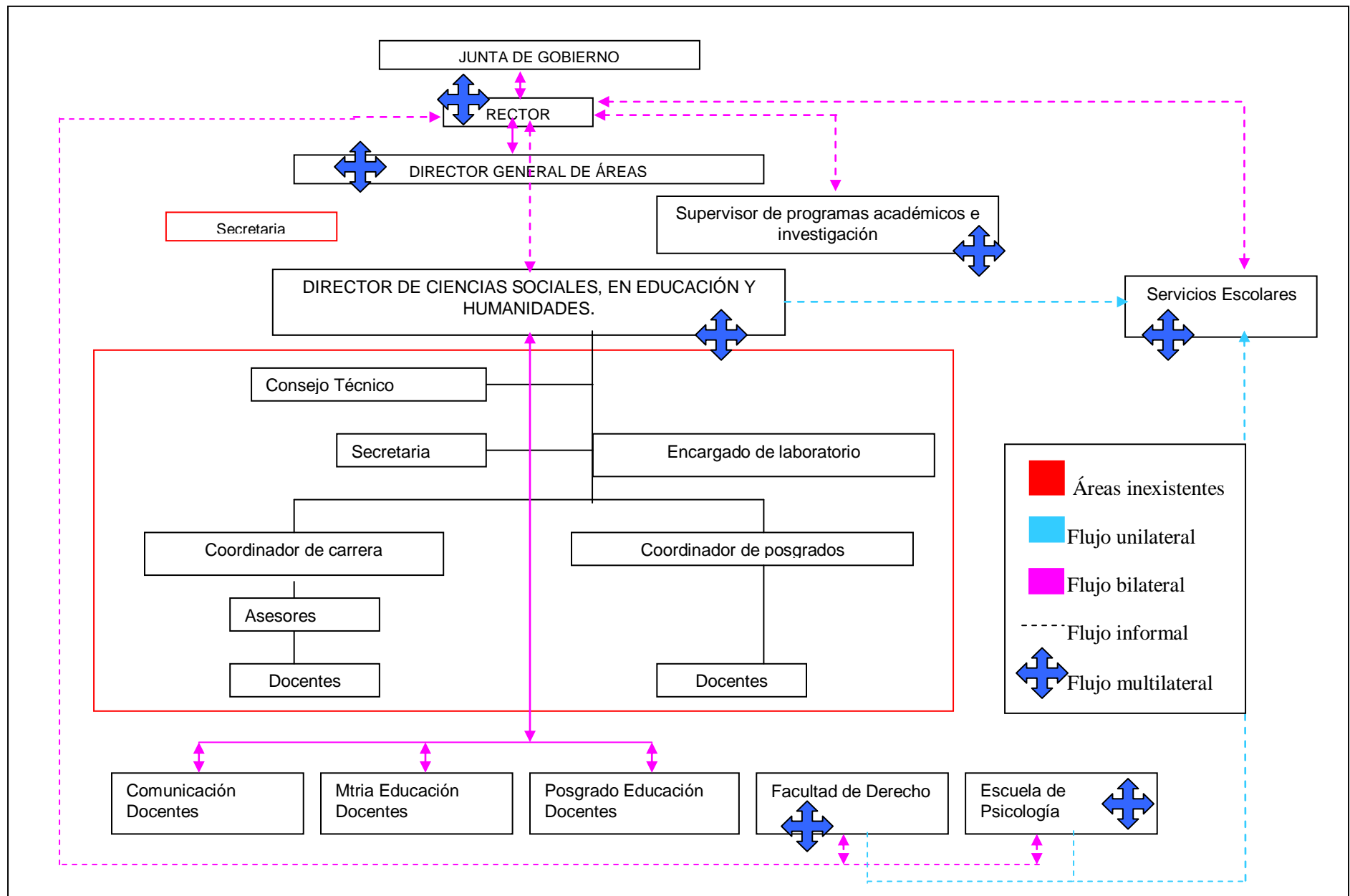
de establecer lazos más cercanos, pero principalmente para solucionar problemas comunes que surgen dentro de la cotidianeidad, y que serían más complicados si se realizarán por medio de las redes formales.

Así pues, observamos que la comunicación informal, en su lado positivo, sirve para generar un entorno amable y cooperativo, además de agilizar procesos, sin embargo, en su lado negativo fue posible observar que está siendo utilizada como vía formal para realizar las actividades cotidianas, aspecto que entorpece el funcionamiento organizacional debido a las confusiones e inconformidades que se llegan a presentar, convirtiéndose así en una barrera de comunicación.

Claro ejemplo de flujos de comunicación informales y que se comenzaron a vislumbrar en el apartado de redes, es el que se da entre la Dirección, las carreras autónomas y áreas superiores a éstas, pues entre ellas existe una mínima interacción. Así, la forma de comunicación para solucionar las contrariedades es la que se da directamente con el Rector, quien tiene una política de puertas abiertas que implica que todo miembro de la institución pueda acudir a él para plantear sus necesidades o problemáticas. Por lo tanto, para no seguir las líneas marcadas por el organigrama, muchas de ellas inexistentes, el personal acude directamente a quien puede otorgar una solución determinante.

Ante el sistema de redes y flujos de comunicación antes expuestos, y graficados en el siguiente esquema, es posible decir que la estructura orgánica difiere totalmente de lo que realmente existe y necesita tanto a Dirección como la institución. Por lo tanto, la modificación en las redes de comunicación, la equivalencia entre los flujos formales e informales y la puesta en práctica de una planificación estratégica, resultarían pasos elementales "...para determinar dónde debería estar la organización en el futuro y cómo llevarla hacia ahí"³⁶.

³⁶Charles Lusthaus, et al, Op cit., p. 47.



FLUJOS DE COMUNICACIÓN

2.3.6. Pre-diagnóstico: lista de sintomatología

Tras haber realizado el análisis de intracomunicación de la Dirección de Ciencias Sociales en Educación y Humanidades, a continuación se presenta una lista de sintomatología que permite visualizar de manera más concreta las situaciones que están impactando de manera poco favorable ciertos procesos organizacionales. Así pues, con lo siguiente se conforma un pre-diagnóstico del funcionamiento organizacional, en el que será posible observar que los cinco procesos analizados y considerados como fundamentales para la intracomunicación, mantienen un grado de debilidad.

SINTOMATOLOGÍA POR ÁREAS DE ANÁLISIS

<p style="text-align: center;"><u>Identidad</u> <u>organizacional</u></p> <p>El análisis de este proceso arrojó diversos síntomas, los cuales fueron clasificados como tales en este rubro debido a que todos hacen referencia al manejo de la personalidad institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none">- Los miembros de la Dirección manejan una equivalencia entre el concepto de identidad y el de filosofía.- Los integrantes de la Dirección conciben a la filosofía como el principal elemento que guía sus actividades.- Las personas que integran la Dirección y otras áreas, desconocen la visión de institución.- Los objetivos institucionales no son actualizados y evaluados; son desconocidos y no utilizados como un eje para orientar las acciones y diseñar planes.- Cada carrera que compone la Dirección analizada construye y trabaja bajo sus objetivos particulares.- Los miembros de la Dirección no siguen los canales marcados por la estructura orgánica para realizar el trabajo cotidiano
--	---

<p style="text-align: center;"><u>Proceso de socialización</u></p> <p>Los síntomas de este proceso fueron detectados al momento de analizar la forma en que los miembros de la Dirección se adaptan y desarrollan en sus actividades laborales y sociales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La selección de personal se realiza bajo lineamientos informales y específicos de cada carrera. - Los líderes de la Dirección (coordinadores de carrera) no reciben suficiente información para comenzar a ejecutar sus actividades correctamente. - Los miembros de la Dirección no reciben capacitaciones para estandarizar el nivel de su trabajo
<p style="text-align: center;"><u>Proceso de liderazgo</u></p> <p>Los siguientes síntomas fueron agrupados dentro de este proceso ya que todos hacen referencia a la forma en que a Dirección coordina sus actividades, es decir, liderea las acciones que le corresponden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El líder de la Dirección de Sociales no tiene actividades formalmente designadas. - La Dirección de Sociales cuenta con tres líderes del mismo rango, que atienden de manera autónoma las carreras a su cargo. - La relación entre los líderes de carrera y el liderazgo general de la Dirección sólo se efectúa para cuestiones administrativas. - Los liderazgos que conforman la Dirección actúan de manera casi autónoma a departamentos externos. - Los liderazgos de áreas superiores ejecutan diversas actividades a las designadas.

<p style="text-align: center;"><u>Medios de comunicación</u></p> <p>Los elementos agrupados dentro de este proceso fueron resultado del análisis hecho respecto a la forma en que son transmitidos los mensajes y su impacto en el público meta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -La Dirección no recibe información formal sobre la forma en que los cursos fueron llevados a cabo. -La mayoría de los medios utilizados por la Dirección son de carácter informal. -La mayoría de los medios utilizados por la institución son de carácter informal. -Los medios institucionales no propician la retroalimentación.
<p style="text-align: center;"><u>Redes de comunicación</u></p> <p>Tras el análisis de este proceso, encontramos aquí la mayor cantidad de síntomas, debido a que en este punto convergen aspectos de los demás procesos analizados, tales como el liderazgo y los medios de comunicación que juega un papel fundamental en la construcción de redes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La Dirección de Sociales se conforma de tres carreras que funcionan de manera autónoma. - La Dirección de Sociales no interviene en el funcionamiento de las carreras que “coordina”. - Cada carrera de la Dirección de Sociales tiene libre decisión sobre sus planes de trabajo. - Las carreras que conforman la Dirección y ésta, sólo se vinculan para algunas actividades administrativas. - El consejo técnico de la Dirección no cuenta con personal definido para realizar el trabajo. - El encargado de laboratorio es una actividad también ejecutada por la Dirección de Servicios Académicos. - La Dirección de Servicios Académicos es mejor conocida como Secretaría Técnica. <p>Los coordinadores de carrera y posgrados trabajan bajo el título de directores y de manera autónoma.</p>

	<ul style="list-style-type: none">- El supervisor de programas académicos y de investigación no evalúa los programas de cada carrera- La Dirección general de áreas no interviene directamente en el funcionamiento de las carreras.- El director general de áreas es mejor conocido como director académico.- Cada una de las carreras rinde cuentas directamente a la secretaría general.- La secretaría general se dirige de manera directa a los encargados de cada carrera y no a la Dirección correspondiente.- La evaluación entregada a fin de cada semestre no tiene parámetros de entrega específicos.- La evaluación entregada no tiene retroalimentación.- La Dirección se entera de nuevas decisiones y avances organizacionales inicialmente por medio del rumor.- Los reportes entregados por la Dirección y sus integrantes no tienen retroalimentación.- La Dirección usa la comunicación diagonal con áreas externas para resolver sus necesidades de trabajo.
--	---

En este capítulo se realizó el análisis de cinco procesos organizacionales, los cuales fueron elegidos por su impacto en la intracomunicación, proceso que resulta de vital importancia para que la Dirección de Ciencias Sociales y en general para que la UMA funcione de manera óptima a partir de la correcta articulación de sus partes.

El primer acercamiento al funcionamiento interno de la Dirección de Sociales mostró un panorama óptimo, proveniente de una organización planificada y un líder funcional, sin embargo, una investigación más profunda permitió detectar que dicho proceso de trabajo se efectúa de forma forzada, ya que existen diversos elementos que minan el desempeño diario.

En tanto, el desarrollo cotidiano de las actividades se realiza gracias a la intervención precisa del líder que se interpone y lucha con múltiples factores externos, que de no ser detenidos pueden afectar la productividad y organización de la Dirección.

Así pues, los resultados de este análisis ofrecieron a este capítulo un pre-diagnóstico sobre la situación por la que atraviesa la Dirección. Según los síntomas detectados, se concluyó que el funcionamiento del área estudiada tiene focos rojos en los cinco procesos analizados, la mayoría provenientes del exterior pero que sin duda están interviniendo de manera poco favorable en el desarrollo de la Dirección y por ende en el cumplimiento de metas.

En el siguiente capítulo, los síntomas mencionados en este apartado son agrupados y analizados con la finalidad de otorgar un diagnóstico conformado por áreas de oportunidad, las cuales será preciso atender por medio de un plan estratégico que atienda la raíz del problema organizacional, y así no se regrese a una planificación que sólo preste atención a situaciones emergentes y nunca vaya a trasfondo de éstas.

CAPITULO 3. PLAN DE COMUNICACIÓN

Después de realizar el análisis de los datos obtenidos y haber enlistado los síntomas detectados del objeto de estudio, en este capítulo la información se concentra en problemas concretos llamados áreas de oportunidad y en el diseño de estrategias para atender dichas necesidades y optimizar el funcionamiento. Así pues, el trabajo realizado en este apartado consiste en el cierre del diagnóstico y la creación de un plan de comunicación que sirva como una herramienta para orientar y apoyar el desarrollo organizacional.

La primera parte del plan se conforma de una justificación que va a otorgar una explicación sobre la importancia de realizar un cambio organizacional y hacer uso de la planificación de actividades. Posteriormente, se plantean los resultados del diagnóstico, los cuales son expresados por medio de la redacción de áreas de oportunidad, las cuales permiten visualizar de forma concreta los espacios que requieren ser atendidos. Finalmente, en la última parte del plan se formulan los objetivos generales y particulares del mismo, así como las estrategias propuestas para guiar las acciones hacia el cumplimiento de metas.

Para la realización de este capítulo, al igual que el anterior, es preciso acotar que aunque el centro del diagnóstico es la Dirección de Ciencias Sociales en Educación y Humanidades, su funcionamiento está impactado por el desempeño institucional, lo que genera que tanto las áreas de oportunidad como las estrategias desarrolladas involucren aspectos no sólo referidos a Dirección, sino también los que conciernen a la institución (UMA) y que tienen un peso notable en el objeto de análisis.

3.1. Uso de la planificación

La realización de un proyecto se compone de por lo menos cuatro momentos o fases³⁷. La primera consiste en la realización de un diagnóstico que permita recoger información, estudiar la situación y delimitar la problemática o

³⁷ Enric Pérez García, Op cit., p. 170.

necesidades, actividad realizada en el capítulo dos. Posterior a este paso, el diseño de una planificación es lo que va a permitir delimitar y programar los objetivos y estrategias que buscan atender las situaciones detectadas.

Los pasos subsecuentes a éstos son referentes a la aplicación y evaluación del proyecto, sin embargo, en lo que corresponde a este apartado e investigación, sólo se utilizarán los dos primeros. Bien señala Francisco Javier Garrido en su texto, que la metodología de la planificación se resuelve en dos líneas principales: la del análisis y la del diseño estratégico.

La planificación, según el texto de *contexto y metodología de la intervención social*, va a permitir optimizar los recursos, orientar acciones, establecer prioridades, criterios de actuación, tener y ofrecer seguridad, definir un método de trabajo y evaluar las acciones de intervención entre algunas otras características. Por lo tanto, aquí el plan será utilizado como una herramienta para “trazar una línea de acción en función de escenarios futuros.”³⁸

Ante la importancia señalada sobre la planificación, es posible decir que las organizaciones requieren de este elemento para orientar coherente y ordenadamente cada uno de sus procesos y actividades. Entre estos factores imprescindibles de ser planificados está la gestión de la comunicación, que ocupa un lugar fundamental debido a que interviene directamente sobre el funcionamiento organizacional, ya todos los movimientos realizados dentro de una organización “implican acción e interacción, es decir, comunicación”³⁹. De lo anterior es la importancia de planear respecto a las necesidades de comunicación detectadas en la Dirección analizada, así como en la UMA.

La planificación implica un ordenamiento de actividades y procesos para el alcance de metas, sin embargo, esta actividad no sólo conlleva el establecimiento

³⁸ Thierry Libaert, Op cit., p. 32.

³⁹ Francisco Javier Garrido M, *Comunicación estratégica*. Barcelona, Gestión 2000, 2001, p. 33.

de un camino a seguir, sino también que este rumbo sea “una forma de expresar a la organización para generar nuevas capacidades competitivas, renovar o fortalecer la presencia en los actuales negocios, rearmar el quehacer de la organización en pro del futuro o cambiar las ópticas de acción que se están realizando para romper con la inercia”, es decir, que la planificación sea estratégica.

Así pues, la planeación estratégica será un proceso con lo que se busca no sólo ordenar las actividades, sino darles un toque trascendental que les ofrezca orientación hacia las metas e ideales organizacionales y facilidad para adaptarse a los cambios que presenta el entorno. Francisco Javier Garrido señala en su texto que “la estrategia es una especie de marco conceptual que guiará la continuidad de la organización a través del tiempo, y que deberá facilitar su adaptación al cambio a la vez que garantice la coherencia con el ser de la empresa”⁴⁰

A partir de lo mencionado en párrafos anteriores, la planificación estratégica de la comunicación resulta imprescindible en el funcionamiento organizacional, ya que va a permitir dirigir actividades (planificar), ofrecer un plus para el cumplimiento de metas (estrategia) y atender un proceso indisoluble a la organización (comunicación). Así pues, posterior a haber mostrado el diagnóstico organizacional de la Dirección de Ciencias Sociales de la Universidad Marista, se presenta una planificación estratégica de elementos de comunicación que fueron detectados.

3.2. Plan de comunicación

La realización del diagnóstico de comunicación a la Dirección de Ciencias Sociales, permitió adquirir un panorama de las debilidades del área. A partir de la detección de éstas, la construcción de un plan adquiere más fundamentos y por ende mayores posibilidades de satisfacer las necesidades.

⁴⁰ *Ibíd.*, p. 83.

Así pues, el siguiente plan de comunicación interna diseñado para la Dirección, parte de los resultados obtenidos, los cuales serán configurados en áreas de oportunidad que muestren de manera concreta el factor a solucionar. Posteriormente, definidas las áreas a trabajar, la planificación se realizará a través del planteamiento de objetivos, de la estrategia acorde a la situación y de la táctica que permita mostrar acciones más precisas.

3.2.1. Justificación del plan

Las organizaciones, conformadas por elementos humanos y articuladas con apoyo de la comunicación, pueden tener un desarrollo de carácter positivo o negativo según el trabajo que exista entorno a su mejora o estancamiento. Por tal razón, el desarrollo y puesta en práctica de acciones que optimicen su funcionamiento y eleven su calidad son elementos que van a definir parte de su evolución, al mismo tiempo que van a favorecer su supervivencia entre las exigencias del entorno.

Todas y cada una de las organizaciones requieren de una actualización para lograr la permanencia y supremacía dentro del entorno, no obstante, las instituciones de carácter educativo tienen un mayor compromiso debido a que éstas juegan un papel fundamental en el crecimiento de una sociedad. Así pues, los centros educativos como las universidades requieren de mantener sus sistemas de trabajo vigentes, atractivos y funcionales.

Ante este entorno exigente y competitivo, el manejo de la comunicación adecuadamente y el diseño de estrategias en relación a este proceso va a ayudar a que la organización tenga un mejor desenvolvimiento tanto interno como externo. Sin embargo, el rumbo de las acciones no proviene de la intuición o simplemente de la idea sobre lo que se desea lograr; el mayor acercamiento a las metas va a estar en función del diseño de un plan de comunicación apoyado de los resultados del diagnóstico.

Así pues, el desarrollo de una planificación busca ser una herramienta que oriente y apoye el funcionamiento organizacional, esto a partir del planteamiento de la situación en la que se encuentra el objeto analizado y del diseño de una serie de estrategias acordes a los elementos detectados, las cuales no va a estribar sólo en la rapidez y creatividad con que se haya trazado, sino en el sustento que les da el diagnóstico y la credibilidad y permanencia que ofrece la programación.

El funcionamiento de la Dirección de Ciencias Sociales en Educación y Humanidades, que forma parte del sistema educativo de la Universidad Marista, resulta un área indispensable de ser tomada en cuenta debido a que ésta alberga a carreras de gran demanda como Derecho, Psicología y Comunicación, las cuales requieren de mayor calidad y prestigio para mantenerse. La precisión con la que se diseñe un plan será parte del éxito para mejorar la situación detectada.

3.2.2. Diagnóstico de la Dirección de Ciencias Sociales.

Tras el análisis de intracomunicación realizado a la Dirección de Ciencias Sociales pudo detectarse que el principal elemento que mina su funcionamiento recae en las redes de comunicación, esto debido a que el organigrama plantea niveles inexistentes e incoherentes con la actividad cotidiana. El trabajo de la Dirección es llevado a cabo de forma distinta a lo indicado por la estructura orgánica, ya que actuar de esta manera favorece a los miembros agilizar procesos.

La Dirección muestra la deficiencia más importante en el campo de las redes de comunicación, no obstante, la investigación permitió determinar que este funcionamiento proviene de niveles superiores de la organización, ya que nunca se definieron de manera precisa los roles y funciones. Ante esta situación, el diagnóstico efectuado tomó en cuenta áreas externas a la Dirección para confirmar la forma en que éstas intervienen en el trabajo del objeto analizado.

La Dirección analizada sin duda muestra algunas otras deficiencias como la formalización de métodos de evaluación y la planificación acorde a los parámetros institucionales, sin embargo, este último aspecto atañe también a elementos externos e institucionales como lo son la actualización, difusión y verificación de objetivos y metas. Por lo anterior gran parte de las áreas de oportunidad y estrategias son referentes y diseñadas para su manejo a nivel institucional (UMA).

En el capítulo anterior, el pre-diagnóstico pudo visualizarse por medio de la lista de sintomatología. En este apartado los datos son más específicos, aquí ya se muestra un diagnóstico conformado a partir de la concentración de síntomas hasta la formación de áreas de oportunidad, las cuales definen claramente la situación de la Dirección y áreas superiores. Así, el siguiente cuadro corresponde al diagnóstico de la Dirección analizada y de áreas superiores que influyen sobre el desempeño de la misma, mostrándose con esto los problemas reales entorno de los cuales se generarán las estrategias.

DIAGNÓSTICO

Nivel institución: Universidad Marista

Agrupación de síntomas	Área de oportunidad. Problema Real
<p>Dentro de la Universidad Marista, el manejo de la identidad como un equivalente a la filosofía y el olvido de elementos indispensables para el funcionamiento institucional está propiciando no sólo un estancamiento respecto al cumplimiento de nuevas metas, sino también una ruptura de la unión institucional al no existir factores que guíen a las áreas de la institución y sus miembros hacia objetivos compartidos.</p>	<p>Identidad</p> <p>Falta de conocimiento y actualización de elementos de la identidad que son parte fundamental para guiar el rumbo de la institución.</p>
<p>Se detectó que la <i>fase de cambio</i> de mandos medios es deficiente, debido a que no se otorga información suficiente para que el nuevo integrante realice adecuadamente sus actividades.</p> <p>La mínima especificidad en las instrucciones de trabajo deriva una lenta adaptación, tropiezos iniciales y el aprendizaje de vicios.</p>	<p>Socialización</p> <p>Falta de un mecanismo de información que permita que los miembros de la institución se adapten a ésta y realicen sus actividades acorde al ideal de la institucional.</p>
<p>A través de investigación se determinó que la comunicación institucional corre sólo en vía descendente, lo que genera que se realice un mero proceso informativo.</p> <p>Se observó que los directores de carrera no reciben retroalimentación de la información enviada y en algunas ocasiones no son considerados para la toma de decisiones que afectan su funcionamiento.</p>	<p>Medios de comunicación</p> <p>Necesidad de medios de comunicación que sirvan como herramientas de planificación, integración y motivación para el logro de nuevas metas.</p>

<p>Se encontró que el organigrama de la institución no tiene ninguna relación con el funcionamiento cotidiano; las vías planteadas en éste como la no especificación de roles y funciones, generan que cada proceso realizado tengan un grado de complicación innecesario al confrontarse las vías institucionales con los caminos funcionales y cotidianos.</p>	<p>Redes de comunicación Falta de una estructura funcional que permita un óptimo y ordenado flujo de comunicación, que a su vez derive en el adecuado funcionamiento cotidiano y el alcance de metas.</p>
--	--

Nivel Dirección: Ciencias Sociales, en Educación y Humanidades

Agrupación de síntomas	Área de oportunidad
<p>Por medio de las entrevistas realizadas se observó que los medios de comunicación utilizados por la Dirección satisfacen necesidades cotidianas tanto de información como de integración, sin embargo, el uso de la comunicación informal para conocer y verificar el trabajo realizado durante el curso genera cierto grado de subjetividad en los datos obtenidos y por ende una falta de precisión al momento de la planeación.</p>	<p>Medios de comunicación Falta de medios de comunicación que permitan una retroalimentación formal y periódica.</p>

3.2.3. Objetivos del plan

Objetivo general

Ofrecer tanto a la Dirección de Ciencias Sociales, en Educación y Humanidades como a áreas externas, una propuesta de comunicación que intervenga favorablemente en la optimización de diversos aspectos que resultan imprescindibles para el crecimiento organizacional.

Objetivos particulares (Nivel institucional):

- Fortalecer elementos de la identidad institucional para otorgar mayor orientación y motivación de las acciones cotidianas, así como favorecer un desarrollo constante.
- Incrementar el trabajo realizado en materia de socialización para la adaptación de nuevos integrantes a la forma de trabajo de la institución.
- Favorecer y formalizar la retroalimentación de la información para genera un proceso de planificación y un ambiente de motivación.
- Agilizar el flujo de comunicación para propiciar el funcionamiento de procesos ejecutados diariamente.

Objetivos particulares (Nivel Dirección):

- Obtener datos precisos sobre las necesidades, deficiencias y avances de los miembros, así como de actividades realizadas a lo largo de los cursos.

3.2.4. Estrategias

PLANIFICACIÓN. NIVEL INSTITUCIONAL (UMA)

Área de oportunidad	Objetivo	Estrategia	Táctica
Identidad	Fortalecer elementos de la identidad institucional para otorgar mayor orientación y motivación de las acciones cotidianas, así como favorecer un desarrollo constante.	Actualización periódica de la visión y objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión y modificación periódica de la visión y objetivos de acuerdo a las necesidades institucionales. - Planificación y unificación de los objetivos institucionales y los de cada dirección y departamentos. - Plan de difusión de las nuevas metas. - Diseño de un método de evaluación para contrastar lo propuesto con los resultados.
Socialización	Incrementar el trabajo realizado en materia de socialización, para la adaptación de nuevos integrantes a la forma de trabajo de la institución.	Proceso de capacitación para integrar a los nuevos miembros a las actividades de su puesto.	<ul style="list-style-type: none"> - Elección de un sistema de capacitación. - Desarrollo y formalización del proceso. - Método de evaluación para verificar la calidad y funcionalidad de la capacitación.

<p>Medios de comunicación</p>	<p>Favorecer y formalizar la retroalimentación de la información recibida para genera un proceso de planificación y un ambiente de motivación.</p>	<p>Diseñar un espacio y un método de evaluación donde se puedan conocer las necesidades y aportaciones de los integrantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Programación de juntas periódicas para conocer la forma en que se llevaron los cursos. - Diseñar un documento que permita una retroalimentación tangible, además de la expresada en las juntas. - Establecer los usos y funciones de los medios utilizados. - Conformación de un comité que reciba, unifique y de respuesta a las solicitudes. - Establecimiento de roles, funciones y procedimientos que correspondan a dicho comité. - Difusión de la planificación realizada a través de medios escritos y orales.
-------------------------------	--	--	--

<p>Redes de comunicación</p>	<p>Agilizar el flujo de comunicación para propiciar el funcionamiento de los procesos ejecutados diariamente.</p>	<p>Reconstruir las redes de comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer el funcionamiento ideal de la institución. - Investigar y plasmar el funcionamiento real de la organización - Conocer el capital humano y material con el que se cuenta para crear áreas. - Reestructurar la estructura orgánica. - Desarrollar un manual de roles y funciones - Desarrollar un manual de procedimientos. - Desarrollar un método de evaluación de actividades y cumplimiento de metas. - Diseñar un reglamento que atienda a las nuevas condiciones organizacionales. - Diseñar un plan de difusión para dar a conocer la estructura con sus roles, funciones, procedimientos y reglas.
------------------------------	---	---	--

PLANIFICACIÓN. NIVEL DIRECCIÓN DE CIENCIAS SOCIALES EN EDUCACION Y HUMANIDADES

Área de oportunidad	Objetivo	Estrategia	Táctica
Medios de comunicación	Obtener de datos precisos sobre las necesidades, deficiencias y avances de los miembros y actividades realizadas a lo largo de los cursos.	Desarrollar y formalizar un medio que permita la evaluación y conocimiento de las actividades realizadas.	<ul style="list-style-type: none">- Formalizar y planificar reuniones para profesores y alumnos dedicadas a la evaluación del curso.- Diseñar un documento evaluativo que permita una retroalimentación visible de las necesidades, avances y deficiencias de los profesores y alumnos.- Elaborar estadísticas de lo obtenido durante las evaluaciones.- Formalizar una sesión de propuestas para la mejora de las situaciones obtenidas de la evaluación.

En este último capítulo se realizó el cierre del pre-diagnóstico, la apertura y concreción del diagnóstico y el diseño de una propuesta de acción a fin de obtener un panorama claro de la situación, atender lo detectado y ofrecer estrategias de mejora.

Aquí, las concepciones iniciales al conocer la institución fueron confirmadas mientras que otras fueron halladas, logrando así la construcción de una perspectiva clara o diagnóstico certero sobre el funcionamiento organizacional.

Cada uno de los síntomas encontrados podría tener una solución, sin embargo, al adentrarse a la forma de construir un plan de comunicación se pudo visualizarse que el diseño de estrategias resultaría más efectivo si se atendía la raíz del problema.

Así pues, en este apartado la agrupación de síntomas en áreas de oportunidad permitió conocer el trasfondo de la situación y a partir de esto diseñar un plan integral que ofreciera soluciones más contundentes.

CONCLUSIONES

Por medio de la investigación realizada, dedicada al diagnóstico de intracomunicación de un objeto específico y real, se pudo confirmar que la comunicación organizacional, desde el punto de vista interno, es un factor elemental para generar entornos propicios para el cumplimiento de metas, no sólo organizacionales sino también individuales y sociales.

En todas las organizaciones, los individuos, por naturaleza y necesidad, interactúan haciendo uso del lenguaje para comunicar sus necesidades y deseos. Por lo tanto, la falta de una estructura comunicativa que ayude a los individuos a expresarse e interrelacionarse, sería causa de un caos y de incumplimiento o dificultad para alcanzar objetivos personales y laborales.

Por lo anterior, es que esta investigación centró su interés en conocer la forma en que se efectúa el funcionamiento interno de una organización; cuáles son los aciertos para alcanzar las metas y cuáles los defectos que intervienen en el óptimo desarrollo. Para este efecto, se realizó un diagnóstico de intracomunicación de una institución educativa: la Dirección de Ciencias Sociales en Educación y Humanidades de la Universidad Marista.

Cabe señalar, que cualquier organización tiene un papel específico y elemental dentro de la sociedad, no obstante, los centros educativos son puntos estratégicos donde los individuos desarrollan sus capacidades para después intervenir en el desarrollo social. Por lo tanto, no cabe duda que su estructura y funcionamiento es un factor de vital importancia y por ende son sujetos de análisis para prevenir, atender y mantener un sistema óptimo.

Al efectuar el análisis de la Dirección de Ciencias Sociales en Educación y Humanidades, fue posible observar que el área, a primera vista, funciona de manera óptima según la concepción de sus integrantes. No obstante, el avance en la investigación permitió detectar que el trabajo del área está siendo forzado, pues

muchos de los procesos claves para el funcionamiento mantienen innumerables deficiencias, que influyen en el adecuado flujo de las actividades.

La Dirección ha logrado separar y detener la situación interna para continuar brindando sus servicios, sin embargo, para lograr esto se requieren esfuerzos extras, que no siempre logran que la actividad se desarrolle al máximo y por ende, que la meta no se cumpla en su totalidad. A partir esto, podría decirse que los problemas no son tan serios pues son superables, sin embargo, no cabe duda que los esfuerzos requeridos en éstos minan la superioridad con la que pudieran efectuarse otras actividades.

Así, el diagnóstico permitió concluir que las redes de comunicación, planteadas por la estructura orgánica, difieren en su totalidad de las necesidades y funcionamiento institucional. No obstante, el desfase entre lo ideal y real no es el único factor de las situaciones detectadas; los patrones culturales de la organización son otro elemento que influye para que a ésta se le dificulte seguir redes formales.

Tanto en la Dirección analizada como en la institución en general, se pudo observar que al no haber una estructura adecuada a las necesidades organizacionales, las costumbres y el funcionamiento tradicional sobrepasan las estructuras formales. Lo anterior, se basa en que cada área adecua sus procesos y se mueve dentro de la estructura orgánica según sus requerimientos, aspecto apoyado por los líderes que intervienen en el área en dónde sean requeridos.

El diagnóstico organizacional arrojó un panorama sobre el estado del objeto analizado, sin embargo, también permitió reflexionar y darse cuenta que todos y cada una de las áreas que integran a la institución requieren de ser interrelacionadas por medio de una comunicación planificada, a fin de que logren un funcionamiento ordenado. Esta consideración partió de haber detectado que muchas de las deficiencias provenían de áreas externas a la analizada.

La forma para resolver los problemas organizacionales puede tener diversas perspectivas, tales como el punto de vista administrativo, el financiero y el psicológico entre otros. No obstante, aunque la comunicación no lo es todo, como señalan Elías Joan y José Mascaray, está en todo, lo que significa que debe considerarse como un elemento básico que permitirá que la variedad de propuestas puedan ser estructuradas, interrelacionadas, difundidas y puestas en práctica.

Así pues, tras efectuar el análisis y obtener un diagnóstico, el cual mostró dificultades en las redes comunicacionales entre otros procesos, esta investigación detectó la necesidad de desarrollar un plan de comunicación que muestre las áreas de oportunidad observadas, las estrategias, acciones y objetivos a cumplir con esto. Con tales elementos, no sólo se busca propiciar el consenso, sino también determinar el orden con que se efectúen las actividades, explotar las capacidades organizacionales y por ende aumentar las posibilidades de cumplir metas.

La comunicación organizacional, en su rubro interno, es considerada en variadas ocasiones poco rentable al no ver resultados tangibles, además de ser concebida como proceso cotidiano que no tiene mayor dificultad. No obstante, en esta investigación, se buscó modificar esta percepción al cambiar el concepto clásico de comunicación interna y al demostrar, por medio de un diagnóstico, cómo esta influye notablemente el funcionamiento organizacional.

Así, la comunicación interna en este trabajo se vio reforzada al mostrarse como una estrategia, en donde, detrás del producto, existe un grupo de individuos que requiere ser motivado para incrementar la calidad. Del mismo modo, se fortaleció el papel del comunicólogo, al ser colocado como el administrador de esta estrategia, pues sus conocimientos y herramientas de investigación permiten detectar aquellos factores que rompen con un sistema de comunicación ideal y funcional.

En este sentido, la intracomunicación y su análisis debería ser mirada como proceso indisociable al crecimiento organizacional, pues así como el cuerpo humano es movido por órganos, circuitos interiores y requiere de ser atendido; las organizaciones orientan y estructuran sus actividades a partir de procesos como lo son la comunicación y verifican su correcto funcionamiento a través del diagnóstico.

Saber que la sociedad se conforma y funciona por medio de organizaciones, que éstas son movidas por individuos y que éstos requieren de la comunicación para interrelacionarse, abre paso a un ciclo en donde la intracomunicación y su análisis justifican su importancia y adquieren un papel elemental. Por tal razón, trabajar con organizaciones ofrece al investigador; al comunicólogo, tener un sus manos la posibilidad de modificar una pequeña porción de la sociedad.

FUENTES

Bibliográficas

- ADLER Ronald; Marquardt, Jeanne, *Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones*, México, Mc Graw Hill, 2005, 462 pp.
- SADABA Aguirre Alfredo; Castillo Clavero Ana Maria, Tous Zamora Dolores, *Administración de organizaciones en el entorno actual*, Madrid, Pirámide, 1999, 404 pp.
- ALMENARA Aloy Jaume; Romeo Delgado Marina; Roca Pérez Xavier, *Comunicación interna en la empresa*, Barcelona, UOC, 2005, 161 pp.
- AUDIRAC Camarena Carlos, *ABC del desarrollo organizacional*, México, Trillas, 2000, 110 pp.
- ARRIETA Erdozain Luis, *Un concepto de comunicación organizacional: la revista interna y la historieta en la empresa*, México, Diana, 1991, 142 pp.
- BAENA Guillermina, *Instrumentos de investigación*, México, Editores mexicanos unidos, 1988, 134 pp.
- BARTOLI Annie, *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*, México, Paidós, 1992, 221 pp.
- CAPRIOTTI Paul, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona, Ariel, 1999, pp. 254.
- DONNELLY James; Gibson James; Ivancevicha John, *Dirección y administración de empresas*, EUA, Addison-Wesley Iberoamericana, 1992, 848 pp.
- ELIAS Joan; Mascaray José, *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación*, Barcelona, Gestión 2000, 1998, 306 pp.
- GARRIDO M Francisco Javier, *Comunicación estratégica*, Barcelona, Gestión 2000, 2001, pp. 243.
- HOMS Quiroga Ricardo, *La comunicación en la empresa*, México, Iberoamericana, 1990, 148 pp.
- GRADOS Espinosa Jaime Ángel; Sánchez Fernández Elda, *La entrevista en las organizaciones*, México, Manual moderno, 2007, pp. 212

- LIBAERT Thierry, *Plan de comunicación organizacional*, México, Limusa, 2006, 283 pp.
- LOSADA Díaz José Carlos, *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, España, Ariel, 2004, 556 pp.
- LUSTHAUS Charles et al, *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*, Washington D.C, Ottawa Canadá, Banco interamericano de desarrollo y Centro internacional de investigaciones para el desarrollo, 2002, 217 pp.
- MARTÍNEZ de Velasco Alberto, *Comunicación organizacional. Práctica manual gerencial*, México, Trillas, 1999, 107 pp.
- MERCADO H. Salvador, *Administración aplicada: teoría y práctica*, Vol. I, México, Limusa, 1995, 534 pp.
- PARIENTE Frago José Luis, *Teoría de las organizaciones: un enfoque de metáforas*, México, Grupo Miguel Ángel Porrúa, 2001, 388 pp.
- PÉREZ García Enric, *Contexto y metodología de la intervención social*, Barcelona, Altamar, 2004, 222 pp.
- RODRÍGUEZ Mancilla Darío, *Diagnóstico organizacional*, México, Alfaomega, 1999, 217 pp.
- ROJAS Soriano Raúl, *Guía para realizar investigaciones sociales*, México, Plaza y Valdés, 2000, 437 pp.
- SCHEINSOHN Daniel A., *Comunicación estratégica*, Buenos Aires, Macchi, 1993, 173 pp.
- SCHWARTZ Howard; Jacobs Jerry, *Sociología cualitativa: método para la reconstrucción de la realidad*, México, Trillas, 1984, 558 pp.
- THIERAUT Robert, *Auditoría administrativa: con cuestionarios de trabajo*, México, Limusa, 1994, 275 pp.
- VAN RIEL M.B. Cees, *Comunicación Corporativa*, Madrid, Prentice Hall, 1998, 244 pp.
- VEGA Rodríguez María Teresa; Garrido Martín Eugenio, *Psicología de las organizaciones. Proceso de socialización y compromiso con la empresa*, Salamanca, Ed. Amaru, 1998, 147 pp.

- S/autor, *Curso de Dirección de personal: los recursos humanos en la empresa*, Barcelona, Plaza y Janes, 1990, pp.100.

Tesis

- MUÑOZ Vázquez Miriam Edith, Diagnostico interno de Comunicación organizacional de la Bodega Comercial Mexicana de Toluca. México 2006 FCPyS
- VÁZQUEZ Carrillo Alma Elena, Diagnóstico y programa de comunicación organizacional interno. México 2006 FCPyS

Documentales

- Universidad Marista, *Manual de inducción*, México, s/ editorial, 2006-2007, 26 pp.
- Organigrama institucional 2008.

Testimoniales

- Entrevista a al encargado de la Dirección de Ciencias Sociales en Educación y Humanidades de la UMA. 9 Agosto de 2008. 8:00 am.
- Entrevista al director de la Facultad de Derecho de la UMA. 16 de Agosto de 2008. 11:00 am.
- Entrevista a la directora de la Escuela de Psicología de la UMA. 16 de Agosto de 2008. 1:00 pm.
- Entrevistas a la platilla docente de la licenciatura en comunicación, maestría y posgrado en Educación de la UMA. Semana del 18 al 22 de Agosto de 2008. En horarios de clase.
- Entrevista al encargado del área de Servicios Escolares de la UMA. 27de Agosto de 2008. 6:00 pm.
- Entrevista al encargado de la Dirección general de áreas de la UMA. 5 de Septiembre de 2009. 4:00 pm.

APÉNDICE

ENTREVISTA N° 1

Objetivo: obtención de datos sobre la estructura y funcionamiento de la Dirección de Ciencias Sociales, en Educación y Humanidades de la UMA

Entrevistado: José Antonio Galván Pastrana. Coordinador general de la dirección

1. ¿Qué áreas conforma la Dirección de Ciencias Sociales, en Educación y Humanidades?
2. ¿Cuántas personas colaboran en esta dirección para su correcto funcionamiento?
3. ¿Cuál es el papel del consejo técnico y de la secretaría?
4. ¿Cuál es la actividad que desarrollan los coordinadores de carrera y de posgrados?
5. ¿Qué grado de influencia tiene esta dirección sobre las diversas carreras?
6. ¿Qué actividades específicas de las áreas y carreras que conforman la dirección son atendidas u organizadas directamente por ésta?
7. ¿Existe alguna interrelación académica entre las carreras y posgrados que conforman la dirección, a demás de encontrarse en el área de sociales?
8. ¿De que área(s) depende directamente el funcionamiento y/o decisiones de esta dirección?
9. ¿Qué nivel de interrelación existe con áreas superiores en la estructura orgánica para toma de decisiones? (director general de áreas, administración, supervisor de programas académicos, rectoría director de servicios escolares)
10. ¿Cómo es el proceso para aprobar un nuevo proyecto o trámite?
11. ¿En conjunto con quien se acuerdan planes, programas y proyectos?
12. ¿Existe algún método de evaluación para verificar el desempeño de esta dirección? ¿Quién lo efectúa?
13. ¿Quién establece lo normatividad con la que se opera en esta dirección?
14. ¿Cómo se construyen los objetivos para comenzar a trabajar los cursos?
15. ¿Se comparan los objetivos propuestos con los resultados reales?
16. ¿Existe un programa de selección para los nuevos integrantes de esta dirección?
17. ¿Existen programas de capacitación que mejoren y estandaricen la calidad del trabajo?

18. ¿En qué elementos de la identidad (misión, visión y valores) se apoyan para realizar el trabajo cotidiano?
19. ¿Cuál es el papel de la comunicación en la Dirección de Ciencias Sociales, en Educación y Humanidades?
20. ¿Cómo se concibe el concepto de comunicación interna esta dirección?
21. ¿A través de qué medios, planes y/o programas se ejerce la comunicación interna en esta dirección?
22. ¿Qué se busca lograr al construir y/o practicar la comunicación interna en esta dirección?
23. ¿Qué aspecto(s) afectan o limitan el trabajo de esta dirección?

ENTREVISTA Nº 2

Objetivo: obtención de datos sobre el funcionamiento de las carreras y su interrelación con la Dirección de Ciencias Sociales, en Educación y Humanidades

Entrevistados: Dr. Martín Echevarria, Director de la Facultad de Derecho
Mtra. Consuelo Manero, Directora de la Licenciatura en Psicología
Antonio Galván Pastrana, Director de la Licenciatura en Comunicación, la maestría y posgrado en Educación.

1. ¿Qué tipo de comunicación mantiene su carrera con la dirección que los coordina?
2. ¿Qué procedimientos y/o decisiones de su carrera dependen directamente de la dirección a la que pertenece?
3. ¿La información proporcionada por la dirección que los coordina es la suficiente para llevar a cabo sus actividades?
4. ¿A través de qué medios la dirección le hace llegar la información necesaria?
5. ¿De qué área(s) de la institución depende directamente el funcionamiento de esta carrera?
6. ¿Qué nivel de interrelación existe con estas áreas para la toma de decisiones? (director general de áreas, administración, supervisor de programas académicos y de investigación, rectoría, director de servicios escolares)
7. ¿Cómo influyen las redes de comunicación marcadas por el organigrama en el desarrollo de sus actividades?

8. ¿Existen canales de comunicación hacia todos los niveles de la organización que proporcionen un flujo eficiente para tratar aspectos como: Programas y proyectos, normas y políticas, métodos y procedimientos de trabajo, necesidades del trabajador y dudas y sugerencias?
9. ¿Las actividades que le corresponden, de acuerdo a la estructura orgánica, están claramente definidas y acordes a su puesto? ¿Quién las determinó?
10. ¿Quién se encarga de mantenerlo informado sobre avances competitivos, logros o deficiencias de la organización y del impacto de éstos sobre sus actividades, programas y proyectos? ¿A través de qué medio?
11. ¿Cómo es el proceso para aprobar un nuevo proyecto o trámite?
12. ¿En conjunto con quién se acuerdan planes, programas y proyectos?
13. ¿Quién establece las normas y formas de trabajo en su carrera?
14. ¿Cómo se construyen los objetivos para comenzar a trabajar los cursos?
15. ¿Se comparan los objetivos propuestos con los resultados reales?
16. ¿Existe algún método de evaluación para verificar el desempeño de esta carrera?
¿Quién lo efectúa?
17. ¿Existe un programa de selección para los nuevos integrantes de la carrera?
18. ¿Existen programas de capacitación que mejoren y estandaricen la calidad del trabajo?
19. ¿En qué elementos de la identidad (misión, visión y valores) se apoya para realizar el trabajo cotidiano?
20. ¿Qué aspecto(s) afectan o limitan el trabajo de esta carrera?

ENTREVISTA Nº 3

Objetivo: obtención de datos sobre la percepción de los miembros de la platilla docente en relación al funcionamiento de la dirección y carreras en las que laboran.

Entrevistados: Muestra aleatoria de miembros de la platilla docente de la Licenciatura de comunicación, maestría y posgrado en Educación.

1. ¿En cuántas ocasiones y para qué motivos usted interactúa con la Dirección de Ciencias Sociales en Educación y Humanidades?
2. ¿En conjunto con quién se elaboran los planes y programas del curso?

3. ¿Cómo se dan a conocer los objetivos del curso?
4. ¿Se comparan periódicamente los objetivos propuestos con los resultados reales?
5. ¿Hay un programa de capacitación que apoye el mejoramiento de sus actividades?
6. ¿Cómo da a conocer a la dirección sus logros o necesidades durante el curso?
7. ¿Cómo expresa sus dudas y sugerencias a la dirección donde colabora?
8. ¿Qué decisiones de su trabajo cotidiano dependen directamente de la dirección?
9. ¿Le son comunicadas las deficiencias, avances y beneficios resultantes de sus actividades y el consiguiente impacto sobre su área?
10. ¿Qué interrelación existe entre los profesores de la carrera?
11. ¿La información transmitida por la dirección permite realizar adecuadamente sus actividades?
12. ¿Con qué áreas de la institución le es indispensable interactuar para realizar su trabajo?
13. ¿Existen canales de comunicación hacia todos los niveles de la organización que proporcionen un flujo eficiente para tratar aspectos como: Programas y proyectos, normas y políticas, métodos y procedimientos de trabajo, necesidades del trabajador y dudas y sugerencias?
14. ¿Qué factores considera que limitan sus actividades dentro de la dirección y la institución?
15. ¿En qué elementos de la identidad institucional se apoya para llevar a cabo sus actividades?

ENTREVISTA Nº 4

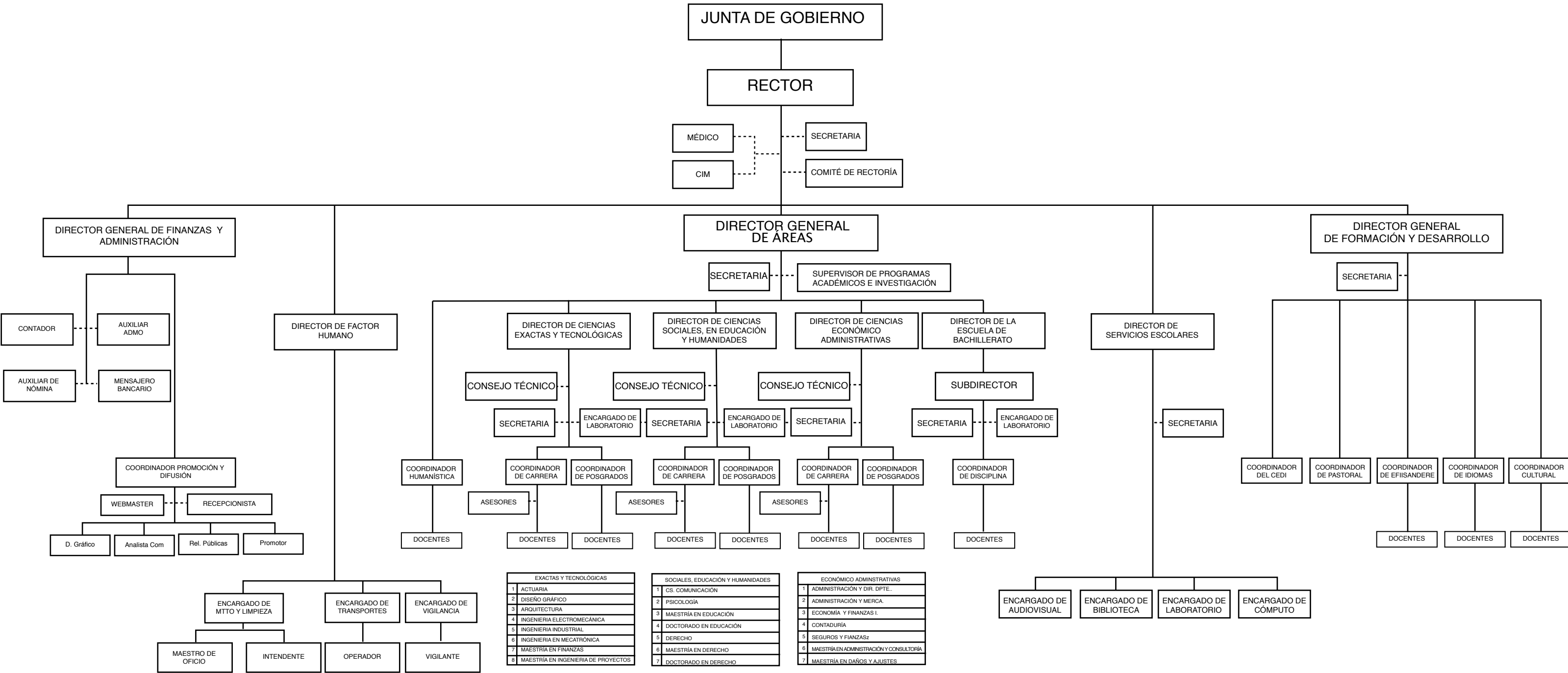
Objetivo: conocer la influencia de áreas externas sobre el trabajo de la dirección, esto con la finalidad de verificar el tipo de impacto sobre el desarrollo del objeto de análisis.

Entrevistados: encargado del área de Servicios Escolares y de la Dirección General de áreas.

1. ¿Cuál es la función de esta área?
2. ¿Quiénes integran esta área?
3. ¿Quién determinó las actividades que realiza?

4. ¿A través de qué medio se designaron sus actividades?
5. ¿Con qué persona en específico se recurre para la solicitud de los servicios?
6. ¿Quiénes son las principales direcciones o personas que recurren a ustedes?
7. ¿En función de qué o quién están los objetivos del área?
8. ¿Se comparan los objetivos con resultados reales?
9. ¿Con qué frecuencia establece contacto con las direcciones?
10. ¿A través de qué medios mantiene contacto con las direcciones?
11. ¿A quién se le hace llegar la información?
12. ¿Existe una planeación conjunta con las direcciones para realizar algún tipo de actividad?
13. ¿Existe algún método de evaluación para verificar el funcionamiento de las direcciones?
14. ¿Qué otras actividades realiza esta área además del préstamo de recursos materiales?
15. ¿Cómo influyen las redes marcadas por el organigrama en su funcionamiento cotidiano?
16. ¿Qué factores impiden el pleno desarrollo de esta área?

ANEXO 2



EXACTAS Y TECNOLÓGICAS	
1	ACTUARIA
2	DISEÑO GRÁFICO
3	ARQUITECTURA
4	INGENIERIA ELECTROMECAÁNICA
5	INGENIERIA INDUSTRIAL
6	INGENIERIA EN MECATRÓNICA
7	MAESTRIA EN FINANZAS
8	MAESTRIA EN INGENIERIA DE PROYECTOS

SOCIALES, EDUCACIÓN Y HUMANIDADES	
1	CS. COMUNICACIÓN
2	PSICOLOGÍA
3	MAESTRIA EN EDUCACION
4	DOCTORADO EN EDUCACION
5	DERECHO
6	MAESTRIA EN DERECHO
7	DOCTORADO EN DERECHO

ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS	
1	ADMINISTRACIÓN Y DIR. DPTE.
2	ADMINISTRACIÓN Y MERCA.
3	ECONOMÍA Y FINANZAS I.
4	CONTADURÍA
5	SEGUROS Y FIANZASz
6	MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN Y CONSULTORÍA
7	MAESTRIA EN DAÑOS Y AJUSTES