



**BUAP**

Facultad de Ciencias de la Comunicación

**“Análisis de los canales y flujos de comunicación en el Centro de Formación y Acompañamiento para el Desarrollo Integral de la Universidad Iberoamericana Puebla”.**

**Tesis para obtener el título de  
Maestra en Comunicación Estratégica**

**Presenta**

Sandra Paulina García García

Dra. Angélica Mendieta Ramírez

Puebla, 2017.

# ÍNDICE

## **CAPÍTULO I. MARCO HISTÓRICO DEL CENTRO DE FORMACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO PARA EL DESARROLLO INTEGRAL EN LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA**

- 1.1 Universidades en el mundo
- 1.2 Universidades en México
- 1.3 Universidad Iberoamericana
- 1.4 Universidad Iberoamericana Puebla
- 1.5 Centro de Formación y Acompañamiento para el Desarrollo Integral (CFADI)

## **CAPÍTULO II: PERSPECTIVA TEÓRICA DE LOS CANALES Y FLUJOS DE COMUNICACIÓN INTERNA**

- 2.1 Teoría de los sistemas
- 2.2 Teorías Organizacionales
- 2.3 Comunicación
- 2.4 Integración de la comunicación a la organización/empresa
- 2.5 Comunicación interna
- 2.6 Tipos de públicos
  - 2.6.1 Detección de necesidades del público mixto
- 2.7 Canales y flujos de comunicación
  - 2.7.1 Plan de Comunicación Estratégica
- 2.8 Comunicación estratégica
  - 2.8.1 Plan de comunicación estratégica

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS**

- 3.1 Metodología de la investigación
- 3.2 Utilidad del Centro de Formación y Acompañamiento para el Desarrollo Integral
- 3.3 Intereses de los estudiantes en torno a su formación universitaria
- 3.4 Percepción del desarrollo integral por parte de los estudiantes de la UIAP
- 3.5 Percepción y conocimiento que tienen los colaboradores del CFADI
- 3.6 Formas y estrategias de comunicación entre los estudiantes del CFADI

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **BIBLIOGRAFÍA**

### **ANEXOS**

## Introducción

El tema de la comunicación en cualquier empresa, organización o instituto resulta prescindible para lograr los objetivos que abarcan tanto públicos internos y externos de la misma, “la comunicación interna sirve para reforzar la involucración del público mediante la constante información de los procesos que vive la organización en un entorno cambiante” (Pintado, Sánchez, 2012).

Para el Centro de Formación y Acompañamiento para el Desarrollo Integral (CFADI) que es parte de la Universidad Iberoamericana en Puebla, resulta necesario indagar en torno a sus procesos de comunicación para el logro de su principal misión que se refiere a promover la formación integral de cada uno de los estudiantes, fomentando una vida comunitaria participativa y solidaria. “Un adecuado flujo de comunicación dentro de la organización y con su núcleo de relación fundamental, facilita la consecución de los objetivos para los que fue creada” (Bonilla, 1988).

La comunicación resulta un área de interés debido a que desde ese ámbito se pueden estudiar los flujos de comunicación que se consideran una variable de análisis para lograr conocer de que manera estos influyen en la escasa participación en las actividades del Centro desde hace aproximadamente nueve años en donde por medio de bitácoras de participación se demuestra que la participación de estudiantes ha ido en declive.

Los flujos de comunicación los podemos entender como parte de “la estructura comunicacional a nivel interno de las organizaciones. La comunicación interna está dispuesta en tres formas: descendente, ascendente y horizontal, cada una de ellas obedece a la razón de ser; es decir la comunicación que se da a partir de las disposiciones de la gerencia, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente.” (Ocampo, 2007)

Los hechos o situaciones que producen la existencia de la problemática antes descrita, radican principalmente en que actualmente la comunidad universitaria desconoce la labor que realiza y las actividades que promocionan cada una de las áreas del CFADI, según los integrantes que conforman el centro.

Cada área va haciendo intentos por su parte tanto de promoción, divulgación y comunicación, sin llevar una estructura organizada y constante, todo esto se ve reflejado en la baja estructuración que existe en torno a los flujos de comunicación dentro de la organización y en específico en el CFADI.

Debido a la formación profesional del personal que labora en el CFADI es necesario hacer una exhaustiva revisión de la manera en que se llevan a cabo los procesos internos de comunicación. La formación del personal es de corte psicológico y educativo principalmente, por lo tanto se tiene un alto grado de desconocimiento en cuanto a la importancia de llevar a cabo procesos comunicativos efectivos.

Las situaciones que se pueden considerar detonadoras del problema al analizar la unidad de investigación, que en este caso es el CFADI, son principalmente el que ha enfrentado diversos cambios desde 1995, (se describen más detalles en Anexo 3) sobre todo por la rotación de personal que se generó en semestres anteriores en donde se lograron cambios en las dinámicas de algunas actividades, sin embargo la percepción que tiene la Comunidad Universitaria sobre el centro resulta confusa. (Al hablar de comunidad universitaria se entiende por todos los involucrados en el quehacer educativo como, académicos, alumnos, administrativos, empleados, padres de familia y jubilados).

Es importante mencionar que en la incorporación de nuevo personal se realiza una presentación por parte de la Directora del Centro con duración de 30 minutos a modo de introducción al centro, no se realiza una capacitación, ni se explican específicamente funciones del puesto ni procesos a seguir. El CFADI está conformado por 16 personas, en algunos casos hay miembros que llevan

laborando en el desde su creación y por ende conocen mejor los procedimientos que aquellos de recién ingreso que son el 50%.

La existencia de una escasa participación de los estudiantes en las actividades que se realizan en el CFADI, resulta una desventaja para el mismo ya que es el principal recurso con el que se trabaja, el estudiante se puede manifestar como el principal cliente, ubicando a este como público mixto.

La mayoría de las actividades están destinadas y diseñadas para su público mixto, es decir estudiantes con fines de acompañamiento mediante talleres, paneles de trabajo, conferencias en otras actividades que forman parte de la visión integral y humanista que propone la Universidad, pero a su vez otra población que se atiende mediante capacitaciones, diplomados y talleres son dirigidas a docentes quienes en este caso sería considerado su público interno.

El promedio de estudiantes que ingresan a la Universidad en los periodos fuertes que son los de Otoño, es de 800 alumnos aproximadamente, de los cuales se presentan como anexo dos gráficas que reflejan el número de alumnos atendidos en primavera del 2011 en el CFADI, revelando cifras muy bajas en contraste con los alumnos que se encuentran inscritos en la Universidad. (Anexo 1)

Por otro lado los estudiantes desconocen lo que se realiza en el CFADI y las actividades que se promueven, se han hecho intentos por promocionar al área en diversos eventos de la Universidad, sin embargo no se ha logrado mantener el interés por conocer más acerca de esta. (Anexo 2)

Si en los semestres consecutivos se siguieran presentando los mismos síntomas, es probable que sea necesario recurrir a eliminar áreas del CFADI, debido al poco alcance que se está teniendo.

Las áreas que conforman al centro son tres: Orientación educativa, Programa Universitario Ignaciano y Villa Ibero, cada uno de estos programas atiende tanto a población estudiantil y docente, por lo tanto enfrentan la misma

problemática de escasa participación y desconocimiento de la función de cada área, si la situación no llegará a transformarse es posible que no se logren los indicadores de desempeño establecidos por las distintas áreas como se ha vivenciado año tras año.

Es labor de cada área establecer sus objetivos de desempeño bajo los cuales será evaluada a finales de año y en base a ello se otorgan bonos y reconocimientos, el CFADI desde hace algunos años no ha logrado cumplir con los objetivos de desempeño, lo cual ha generado también un clima laboral basado en el inconformismo y desánimo por parte de sus colaboradores.

No existen acciones concretas que se estén implementando como por ejemplo un plan de comunicación el cual resulta un “medio que permitirá que los trabajadores y el público entienda lo que queremos comunicar.” (Debate, 2010.)

Es necesario desarrollar un plan de comunicación estratégica que permita promover la participación estudiantil permanente en actividades extracurriculares dentro de la Universidad. Parte de la filosofía de la misma, es formar a sus alumnos de manera integral y humanista, por ello al no estar cumpliendo con este aspecto es importante que como Universidad se promueva la participación estudiantil más allá del aula para sustentar la idea de congruencia.

El CFADI es un pilar medular para proyectar el interés que se tiene por parte de la Universidad en desarrollar la formación integral de los estudiantes, sin embargo si no se llega a comunicar ese elemento de manera adecuada con la comunidad universitaria, es necesario que se tomen medidas para que el Centro se permee de procesos basados en la comunicación estratégica. (Armas, 2010)

Para la universidad es importante no solo centrarse en la matrícula de inscripción, también deben cubrirse las expectativas de los estudiantes, de acuerdo a sus intereses, sobre todo por la gran competencia que existe en Puebla y a la gran oferta de universidades presente en la ciudad.

Un plan de comunicación estratégico que permita conocer al público al cual van dirigidas cada una de las propuestas de la universidad y así intervenir mediante los flujos adecuados de comunicación, permitirá implementar actividades más dirigidas y de mayor valor para la población, pero es importante que estén acompañadas de un buen clima laboral que se verá reflejado en un servicio de calidad en la Universidad (Picazo, 1993).

La comunicación interna resulta el objeto de investigación debido a que según la definición de La Porte, es un “tipo de comunicación que favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización, y que genera la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles en la consecución de la misión compartida. Su objetivo es mejorar la calidad del trabajo de la organización y llevar a cabo con mayor perfección la realización de su misión” (La Porte, 2001:43)

La pregunta central de la presente tesis fue:

¿Los flujos de comunicación que son emitidos en el CFADI resultan un factor que determina la participación de la comunidad universitaria en el Centro?

El objetivo medular de esta tesis fue:

Analizar los flujos de comunicación interna entre la comunidad universitaria de la UIA PUEBLA y el CFADI tomando en cuenta la percepción que se tiene del CFADI por parte de la comunidad universitaria para distinguir herramientas de la comunicación que permitan atraer clientes al CFADI.

Se espera que por medio de este proyecto se logren analizar los flujos de comunicación, entendida desde la percepción de su público mixto que son los estudiantes, para diagnosticar la recepción de información a través de los diversos canales y herramientas de comunicación que se utilizan, y su eficacia e impacto.

Existen diversas herramientas de la comunicación mediante las cuales es posible medir y transformar aspectos que se encuentren en crisis en una organización o en este caso una institución educativa, por lo tanto resulta necesario analizar los flujos de comunicación entre los integrantes del CFADI y su público mixto, todo ello mediante la argumentación de las deficiencias que pudieran llegar a presentarse en los flujos de comunicación.

El analizar los flujos de comunicación, la percepción sobre la recepción de información e intereses de la comunidad universitaria resulta un elemento necesario ya que será lo que permita obtener información para lograr los objetivos del presente proyecto, como método de obtención de información se utilizará la encuesta principalmente para medir tanto percepción como efectividad de los flujos de comunicación.

El análisis del contenido obtenido servirá como medio para que a través del análisis de la comunicación se logre desarrollar un plan de comunicación estratégica entre la Universidad y los estudiantes, que permita reconocer los medios y estrategias para promover una mayor participación estudiantil permanente en actividades extracurriculares dentro de la Universidad.

A su vez el analizar la percepción que la comunidad universitaria tiene acerca del CFADI resulta necesario para lograr entender si la comunicación que se está proyectando refuerza o perjudica la percepción actual, es decir se analizará su grado de eficacia.

El problema de la participación estudiantil se escucha en diferentes ámbitos de la Universidad desde áreas deportivas, artísticas, académicas, etc. Por ello resulta de interés, analizar de qué forma se puede atraer a uno de los principales clientes a las actividades que se promueven de manera extracurricular en la Universidad y forman parte de un objetivo institucional: “.Incrementar la participación en actividades identitarias de forma global como el programa de inducción, ejercicios espirituales, comunidades estudiantiles, día de la comunidad,

actividades culturales y grupos deportivos, en un 10% en línea con la prospectiva 2020, durante este 2012 (Meta 2020 incremento 10% anual).”

A la Universidad Iberoamericana Puebla, no sólo le interesa aumentar su matrícula semestre tras semestre, tiene un interés muy peculiar en dar seguimiento a sus alumnos durante su estancia en la Universidad, todo esto mediante el análisis de factores de riesgo que pueden presentar en el ingreso, motivos de bajas, motivos de deserción, entre otros. Y por lo tanto se encuentra en permanente investigación de los mismos, para a su vez combatir uno de los problemas graves de la sociedad juvenil que es falta de participación en la Universidad.

El desarrollo integral resulta un elemento necesario en la formación de los estudiantes debido a que “la sociedad exige una preparación que permita contribuir a las diversas formas de desigualdad y exclusión social con el fin de promover el desarrollo sostenible teniendo como horizonte la construcción de una sociedad más justa y humanamente solidaria.” (S.J Fernández, 2010)

En el capítulo I, de esta tesis se encontrará descrito un marco histórico del principal objeto de estudio que es el Centro de Formación y Acompañamiento para el Desarrollo Integral (CFADI), el cual forma parte de la Universidad Iberoamericana en Puebla, partiendo de la creación de las universidades en México y hasta detallar la principal función del centro.

En el capítulo II, se describe desde una perspectiva teórica para abordar la problemática que enfrenta el CFADI, a autores como Maletzke y su modelo de comunicación, Pelayo quien trata temas de comunicación interna y sus principales elementos como lo son el comunicador, el mensaje, los medios de comunicación y el receptor. Se retoman autores como Scheinsohn para analizar las estrategias de comunicación estratégica que resulten útiles para tratar la problemática antes mencionada, y Bonilla para sustentar la distinción entre los públicos con los que trabaja el CFADI, que en este caso son publico interno y mixto.

Por último en el capítulo III, se presenta la metodología con la cual se llevó a cabo la investigación en el CFADI para esta tesis. Se presentan los resultados de los cuestionarios aplicados a estudiantes de la Universidad Iberoamericana Puebla y colaboradores del CFADI, mediante gráficas y un análisis de ellas que fue lo que permitió realizar una propuesta de comunicación que resulte útil para la labor del centro.

# **CAPITULO I**

**MARCO HISTÓRICO DEL  
CENTRO DE FORMACIÓN Y  
ACOMPañAMIENTO PARA EL  
DESARROLLO INTEGRAL EN LA  
UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA PUEBLA**

## **CAPITULO I. MARCO HISTÓRICO DEL CENTRO DE FORMACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO PARA EL DESARROLLO INTEGRAL EN LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA**

La unidad de análisis de esta investigación se encuentra inmersa en un contexto que se describe a continuación partiendo de una mirada global para concluir con una perspectiva local. Esta unidad refiere a las Universidades, que desde algunos siglos tomaron fuerza como organización, en donde se identifican “los siguientes elementos: el ser humano, la realización de actividades, la división del trabajo y/o especialización, el intercambio de información, la jerarquización y los objetivos comunes” (Bonilla, p.15, 2011).

### **1.1 Universidades en el mundo**

En el siglo XIX con la concepción del humanismo y liberalismo, ligado a la iglesia y al absolutismo, la Universidad alcanzó su máximo desarrollo en el siglo XIX con la adquisición de un carácter social desde donde se expresan deseos de cambio y se protesta contra su organización y las políticas estatales de otros campos de vida en un país.

“Las instituciones se establecieron por todas partes en Europa alcanzaban mayor o menor fama según los egresados. En la edad media después del renacimiento y en las formas de las casas de estudios fueron escenarios de lucha filosófica que influyeron en la época” ( Gento, 2002)

"La universidad como institución nació en la edad media evolucionando desde el modelo de las corporaciones artesanales como un logro del largo proceso de reorganización social y cultural de la Europa de dicha época, una vez que finalizó el ciclo de las invasiones bárbaras." (Gento, 2002)

Algunos expertos e historiadores sostienen que la primera Universidad se constituyó en Salerno en el siglo XI, pero ésta no fue más que una escuela de medicina. En realidad la primera Universidad fue la de Bolonia, fundada al

principio del siglo XII (año 1119), en la cual los estudios sobre leyes tenían mucho prestigio pero colateralmente impartían estudios sobre teología, matemáticas, filosofía, astronomía, medicina y farmacia.

El desarrollo de la universidad no ha sido un proceso tranquilo y uniforme, sino lento, irregular y hasta violento. La universidad ha sido como ahora un reflejo de lo que sucede en la sociedad. Se puede decir entonces, que las universidades fueron verdaderas asociaciones privadas y libres de hombres que se propusieron el cultivo y difusión de la ciencia que luego que obtenían el respaldo real.” (Iniciación universitaria, 2008)

Frente a la diversidad mundial de Universidades y sus múltiples modalidades se puede concluir que han sido instituciones cambiantes que van respondiendo a las exigencias de la sociedad, lo cual se ve reflejado en la gran oferta educativa que actualmente existe en el mundo, cabe mencionar que es Europa uno de los países con más universidades y sobre todo las mejores rankeados en 2014, (Academic Ranking of World Universities, 2014)

## **1.2 Universidades en México**

Una de las olas más grandes de cambio en torno al pensamiento y la sociedad de nuestro país, fue sin duda alguna la creación de los recintos universitarios. Esta afirmación se deriva de los grandes cambios que se describen a continuación a raíz de la creación de los mismos.

“Por iniciativa de Zumárraga, quien también introdujo la imprenta, se dio impulso a una institución de cultura superior para los indios con mayor ventaja en los colegios franciscanos. Pidió y se le concedieron las autorizaciones y apoyos económicos necesarios, además de preceptores de gramática y otras artes, porque pensaba subsanar con los colegiales la carencia de ministros para la nueva cristiandad. Así surgió, en 1536, el Imperial Colegio de Santa Cruz de Tlatelolco. En él se estudiaban las cátedras de latín, retórica, filosofía, música,

lógica, teología y medicina, y tenía los mismos estatutos que los colegios europeos. En su claustro de profesores se encontraban luminarias como fray Bernardino de Sahagún, fray Arnaldo Basaccio, fray Andrés de Olmos, fray Juan de Gaona, fray Francisco de Bustamante, fray García de Cisneros y fray Juan de Focher. La vida en el Colegio no era fácil, pues los estudiantes tenían que dormir sobre tarimas. El instituto desapareció pocos años después de fundado, se decía entonces, porque a los alumnos les costaba mucho mantenerse célibes, lo cual los alejaba del ideal sacerdotal, pero la verdadera razón se debió a que algunos funcionarios de la corona no vieron con buenos ojos que los indígenas tuvieran acceso a estudios superiores.

El proyecto de una fundación universitaria llegaría a concretarse a mediados del siglo XVI, cuando la necesidad de contar con suficientes teólogos, letrados y médicos resultó impostergable. Desde 1536, por medio de sus procuradores y del ex presidente de la Audiencia de México, el arzobispo Zumárraga tomó la iniciativa de pedir al rey su establecimiento. Como no se recibió respuesta, tres años después, el Cabildo municipal, en concierto con el virrey Antonio de Mendoza, concluyó que para la sustentación y perpetuidad de los nuevos pobladores de la Nueva España era indispensable contar con una universidad, la cual solicitaron en debida forma. Por su cuenta, para que no volviera a echarse en saco roto, Mendoza reiteró la solicitud a la metrópoli, entre otras razones, decía, porque ya había muchos y muy buenos gramáticos españoles, jóvenes indígenas egresados del Colegio de Santiago de Tlatelolco y novicios en los monasterios, los cuales se perderían si no había quién los incitara a continuar sus estudios.

En México, el nuevo recinto universitario, llamado real desde su establecimiento, fue dotado de los mismos estatutos y privilegios, franquicias, libertades y exenciones de que gozaba la Universidad de Salamanca, aunque sin concederle la jurisdicción que a ésta competía.

Las actividades se inauguraron en forma solemne el 25 de enero de 1553, con una misa en la iglesia de San Pablo, y las lecciones comenzaron el 3 de junio siguiente, en beneficio de unos cien alumnos.

### **1.3 Universidad Iberoamericana**

“La Universidad Iberoamericana fue fundada en la ciudad de México en 1943. Como toda obra educativa jesuita, tuvo inicios modestos y al mismo tiempo miradas de gran alcance, buscando desarrollar una institución que pusiera el cultivo de las ciencias y la formación profesional al servicio de nuestro país.

Durante 35 años se mantuvo como universidad con una sola sede, aunque compartía visión educativa con el tapatío Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), fundado también por académicos jesuitas y laicos. En 1978 comienza la creación de un Sistema Universitario Nacional, con la Fundación de la Universidad Iberoamericana en León, Gto. Le siguieron en 1981 las sedes de Tijuana, B.C. Y Torreón, Coah. Y finalmente la Universidad Iberoamericana Puebla, que originalmente llevó el nombre de Plantel Golfo-Centro.” (UIA Puebla, 2017)

### **1.4 Universidad Iberoamericana Puebla**

“La Universidad Iberoamericana Puebla fue fundada en 1983 y es perteneciente a la red de Universidades de la Compañía de Jesús, la cual, hacia finales de 2007, tenía 227 Universidades en 69 pases, adicionalmente también administraba cerca de mil colegios de primaria y secundarias técnicas o bachilleratos.

La Ibero Puebla, es una institución de educación superior ubicada en el Blvd. Del Niño Poblano No. 2901, Unidad Territorial Atlixcayotl, Puebla, Pue. Y su oferta educativa jesuita comprende los siguientes elementos:

- Prepa Ibero
- Licenciaturas
- Posgrados

- Educación continua y
- Cátedras

La Ibero Puebla como universidad jesuita tiene una misión y visión orientada a su sentido y su quehacer cotidiano, las cuales se describen a continuación:

### MISIÓN

La Universidad Iberoamericana Puebla, institución de educación superior de la compañía de Jesús, tiene como misión formar hombres y mujeres profesionales, competentes, libres y comprometidos para y con los demás; generar conocimiento sustentado en su excelencia académica y humana, en diálogo con las distintas realidades en las que está inmersa, para contribuir a enfrentar las diversas formas de desigualdad y exclusión social con el fin de promover el desarrollo sostenible tenido como horizonte la construcción de una sociedad más justa y humanamente solidaria.

### VISIÓN

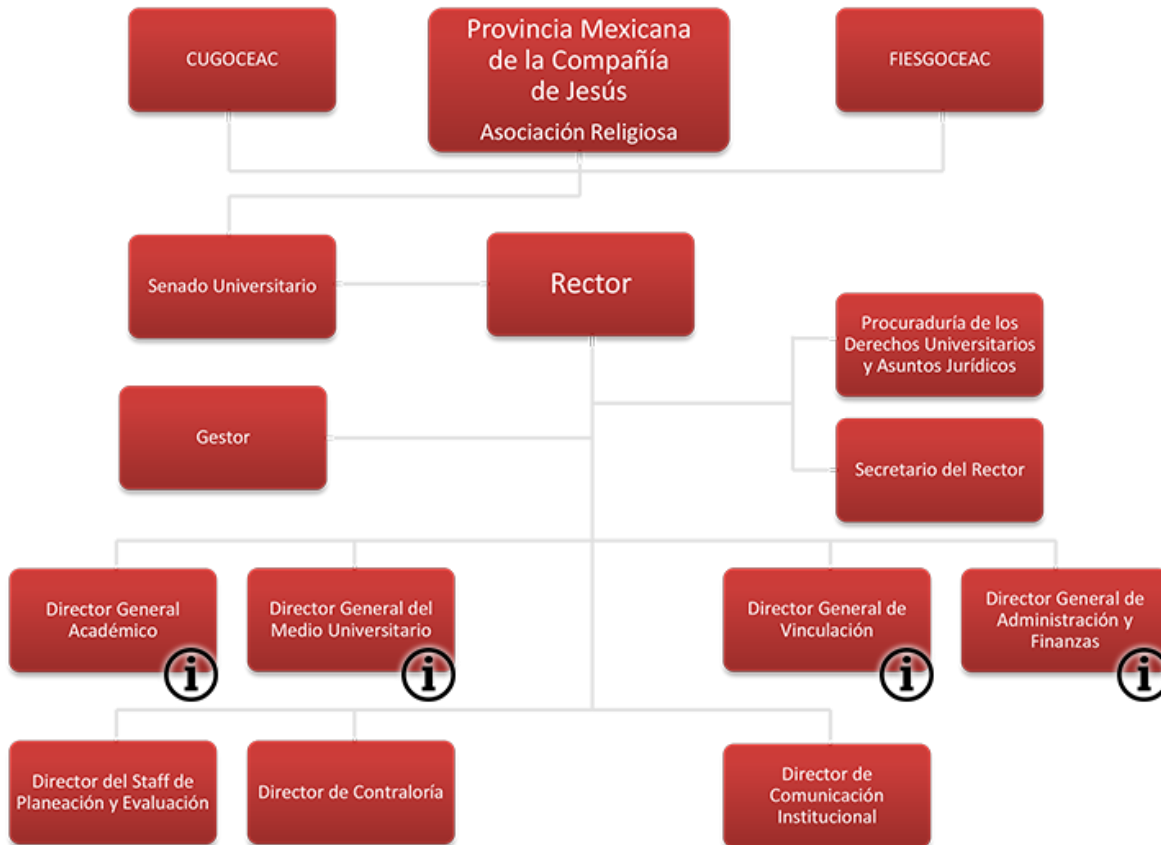
Arraigado en el modelo educativo Ignaciano, ser una Universidad de referencia por su calidad formativa, de investigación y articulación social, especialmente del Sur de México, con base en su pensamiento crítico, en sus propuestas formativas innovadoras y en la pertinencia de sus programas y proyectos, desde el paradigma de una globalización incluyente y solidaria.

### VALORES

- Libertad
- Integración afectiva
- Creatividad
- Apertura a lo ilimitado
- Criticidad
- Solidaridad

## Estructura Organizacional UIA Puebla

La Ibero Puebla actualmente está organizada bajo el siguiente esquema de jerarquías.



(UIA PUEBLA, 2017)

### 1.5 CFADI

El Centro de Formación y Acompañamiento para el Desarrollo Integral (CFADI) que es el objeto de estudio de esta investigación, es parte de la Universidad Iberoamericana en Puebla desde hace aproximadamente 13 años, este tiene como misión contribuir a la formación integral de cada uno de los estudiantes, fomentando una vida comunitaria participativa y solidaria. El CFADI pertenece a la DGMU, Dirección General del Medio Universitario.

Cuenta con tres áreas, que son:

- Orientación Educativa, integrado por cinco orientadores educativos con formación profesional en psicología o pedagogía.
- Programa Universitario Ignaciano, integrado por cuatro académicos con profesiones diversas como arquitectura, comunicólogo y un psicólogo.
- Villa Ibero, integrado por seis personas para atender áreas administrativas, operativas y de formación integral.

Como jefe del área existe la figura del Director del CFADI, quien tiene formación de psicólogo.

Cada una de las áreas esta creada para acompañar la trayectoria de los estudiantes como universitarios, atendiendo aspectos psicopedagógicos y de adaptación a la vida universitaria más importantes, a través de servicios educativos y formativos de distintos tipos.

Los integrantes del Centro son 16 personas, quienes constantemente se reúnen para implementar estrategias que resulten efectivas y poder tener una población con la cual se puedan trabajar los diversos proyectos del centro, sin embargo los resultados siguen siendo los mismos, no se logra elevar la participación de los estudiantes.

El CFADI es parte también de la Dirección General del Medio Universitario, y se espera que por parte del Centro se obtengan recursos de apoyo económico a la universidad, mediante los diplomados, talleres y conferencias que ofrece, lo cual no se está logrando e incluso ha venido disminuyendo la oferta de los mismos por que no se alcanzan los cupos mínimos.

# **CAPITULO II**

## **PERSPECTIVA TEÓRICA DE LOS CANALES Y FLUJOS DE COMUNICACIÓN**

## **CAPITULO II: PERSPECTIVA TEÓRICA DE LOS CANALES Y FLUJOS DE COMUNICACIÓN**

En todo momento el hombre ha formado parte de grupos organizacionales ya sea de manera formal e informal. Desde la antigüedad han existido organizaciones como tribus, familias, etc. Cuya característica principal era la inquietud existente por la agrupación y conformación para el logro de diversas tareas.

De acuerdo a las diferentes corrientes, escuelas y enfoques que estudian a las organizaciones, “pueden resumirse en cuatro escuelas teóricas fundamentales: clásica, humanista, de sistemas y de contingencia”. (Fernández, p.28, 2002)

A continuación se inicia con la teoría de sistemas cuya escuela se “considera relevante para la comprensión organizacional, aspectos como la apertura al medio y la influencia del contexto.” (Fernández, p. 28, 2002). Esta definición permite definir una organización como un sistema abierto y viviente, con diversos componentes que toman forma mediante la interacción de subsistemas.

Se aborda también la teoría organizacional bajo la escuela de Frederick Taylor y Henry Fayol cuya visión va encaminada a la escuela administrativa, sin embargo identifican claramente problemáticas que pueden surgir del capital humano.

Para abordar el tema de comunicación se toma en cuenta el modelo de Berlo, que permite distinguir los principales elementos del proceso de comunicación, partiendo de la fuente, la intención y el propósito de la misma.

El tema de la comunicación en la organización es un elemento que se desarrolla para entender el papel tan importante que juega la comunicación en el momento del logro de las metas organizacionales, tomando en cuenta elementos del comportamiento de la comunicación como lo son los flujos.

La clasificación de públicos es otro tema que se aborda desde la visión de las relaciones públicas, gracias a la cual se analiza y evalúa la opinión de los públicos de una organización, en este caso el público de interés será el público mixto que es conformado por estudiantes principalmente y en ciertos momentos por docentes.

Finalmente se aborda el tema de comunicación estratégica desde un plan que será la guía medular que permitirá hacer una propuesta de mejora basada principalmente en principios basados en la definición de Scheinsohn, definiendo el resultado que queremos conseguir, de manera previa a la ejecución de las acciones necesarias para lograrlo mediante los recursos más pertinentes de acuerdo a las características del público a trabajar.

## 2.1 Teorías de los sistemas

De acuerdo a las teorías de la Administración, en una organización, centro o empresa es sumamente importante cumplir con ciertas etapas de la administración, lo cual no sucede en el CFADI.

“Las etapas específicas de la administración que podrían ser medulares para mejorar los flujos de comunicación interna en base a funciones y control de las mismas son:

1. Previsión: Objetivos, investigaciones y cursos alternativos
2. Planeación: Políticas, procedimientos, programas, pronósticos y presupuestos
3. Organización: Funciones, jerarquías y obligaciones.
4. Integración: Selección, introducción, desarrollo e integración de las cosas.
5. Dirección: Autoridad, comunicación y supervisión.
6. Control: establecimiento, su operación y su interpretación.” (Reyes, p. 112, 2002)

Es relevante hacer mención de las etapas antes mencionadas porque es en esos momentos en donde se puede identificar que los flujos de comunicación interna no se ejecutan de forma estructurada y dirigida desde las diferentes etapas, ya que muchas de ellas son inexistentes en el CFADI.

A pesar de contar con manuales operativos, planeaciones, organigramas, momentos de integración, planeación, supervisión y control, es notorio que algunos de los integrantes no trabajan bajo una misma línea de trabajo, ya que se llegan a improvisar los medios publicitarios, reuniones, procedimientos, etc.

Las actividades que se promueven en el CFADI para los estudiantes han sido similares desde hace algunos años, y bajo una misma metodología, sin embargo la cultura juvenil ha sufrido grandes cambios en los últimos años, lo cual ha generado un gran desconocimiento de los intereses de los jóvenes, todo esto en cuanto a formas de comunicación, es decir ¿Qué es lo que llama su atención?, ¿De qué manera atraerlos al CFADI?, ¿Cuáles son los intereses de los jóvenes?, ¿Qué medios y formas utilizar para atraerlos?, etc. (Didriksson, 2002), ¿Cuál es la percepción que tienen del CFADI?

Autores como Palencia, consideran importante estudiar la gestión de la comunicación interna específicamente en universidades, “ya que se considera en mayor medida un factor estratégico de importancia.” (Palencia-Lefler, M., 2008: 277) sobre todo frente a la gran competencia que existe entre ellas, resulta un medio para promover la participación y en buena medida, dan soporte y base a la comunicación externa”

Ludwig Von Bertalanffy (1968), quien postuló la teoría de los sistemas y ha penetrado en diversos campos de los cuales se ha vuelto indispensable, representando así un paradigma en el pensamiento científico, contrasta las leyes ciegas de la naturaleza de la visión mecanista del mundo, logrando entender al mundo como una organización.

En su teoría propone que el razonamiento en términos de sistemas desempeña un papel importante, propone encontrar caminos o medios que permitan alcanzar la optimización, mayor eficiencia y mínimo costo, en una red de interacciones.

“La Teoría de los Sistemas es frecuentemente identificada con la cibernética en el sentido que es una teoría de mecanismos, trata sobre un control en los diferentes momentos en donde existe deformación y retroalimentación, la cibernética es parte de la teoría general de los sistemas y aporta la autorregulación.” (Ludwig, en Martí, 2006)

La Teoría también aplica matemáticas clásicas o cálculo infinitesimal lo cual proporciona técnicas para su descripción, investigación y aplicar estas a casos concretos. Algunas propiedades formales son aplicables a cualquier entidad que sea sistema, aun cuando sus particularidades, naturaleza, partes, relaciones, etc. Se desconozcan.

“Existen modelos, principios y leyes que sin importar su particular género, se pueden aplicar a sistemas generalizados tal es el caso de la “Teoría general de los sistemas”, cuyo tema es la formulación y derivación de aquellos principios que son válidos para los “sistemas” en general.” (Ludwig, en Martí, 2006)

En el sentido de esta disciplina se pueden encontrar similitudes estructurales o isomorfismos en diferentes campos. Es decir las entidades estudiadas pueden percibirse como sistemas o complejos de elementos en interacción.

“Esta teoría no persigue analogías vagas y superficiales, en ciertos aspectos puede aplicarse a abstracciones y modelos conceptuales coincidentes a fenómenos diferentes.

Se puede considerar como una ciencia general de la “totalidad”, es decir una disciplina lógico-matemática, puramente formal en si misma pero aplicable a las varias ciencias empíricas, proporciona significación análoga y sus metas principales son las siguientes:

- 1) Hay una tendencia general hacia la integración en las varias ciencias, naturales y sociales
- 2) Tal integración parece girar en un torno a una teoría general de sistemas
- 3) Tal teoría pudiera ser un recurso importante para buscar una teoría exacta en los campos no físicos de la ciencia
- 4) Al elaborar principios unificadores que corren “verticalmente por el universo de las ciencias, esta teoría nos acerca a la meta de la unidad de la ciencia
- 5) Esto puede conducir a una integración” (Ludwig, en Martí, 2006)

Tras haber mencionado sus principios, es importante destacar que esta teoría está fundamentada principalmente en que cada sistema existe dentro de otro más grande, como consecuencia los sistemas son abiertos y se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, por último las funciones de un sistema dependen de su estructura.

Resulta necesario hacer mención de la teoría de los sistemas, principalmente porque permite mirar las diversas actividades humanas como partes de una totalidad sistémica y recíproca. (Martí, 2006)

“El termino sistema aunque puede ser definido de diversas maneras, existe un acuerdo general en definirlo como un conjunto de partes para alcanzar objetivos interrelacionados. Considerando a la institución como un sistema, se pueden distinguir los siguientes elementos:

- La frontera y el entorno: se refiere al límite de separación entre la institución y su entorno de modo que, el entorno, está formado por todo aquello que se ubica fuera de la institución.
- La misión: determina cual es la razón de ser de la organización así como del qué, por qué y para qué de la organización y hasta se desea llegar como tal.

- Las salidas o “outputs”: son los resultados que obtiene la Institución. Los resultados que se concretan en los servicios.
- Las entradas o inputs: son los recursos que necesita la organización para producir los resultados previstos.
- La retroalimentación, control y la demora: es lo que permite a la institución examinar las consecuencias derivadas de sus decisiones y acciones anteriores, aprender y corregir el curso de acción del proceso.
- El proceso: sistema curricular y tecnología: se refiere al conjunto de actividades internas que convierten los insumos utilizados en los resultados o productos.” (Ludwig, en Martí, 2006)

El análisis de los elementos que contemplan el sistema es de real importancia porque el tratar de “considerar todo el problema dentro de su contexto para investigar sistemáticamente los objetivos y los criterios para la efectividad del mismo y evaluar alternativas en términos de efectividad y costos (Fallas, s.f), permitirán un replanteamiento de los objetivos y criterios, una formulación de nuevas alternativas hasta que se aclare el problema, de los objetivos, las suposiciones, y de las alternativas para la toma posterior de decisiones en una organización.

## **2.2 Teorías Organizacionales**

El concepto de organización es definido por diversos autores, en donde el contexto resulta determinante para su definición, sin embargo podemos generalizar afirmando que es una estructura creada por individuos que se encuentran orientados a un fin común.

“Los estudios organizacionales provienen de la ingeniería, tanto en mecánica como industrial, todo surgió en el intento de estandarizar determinados procesos y a su vez profesionalizar la disciplina de la ingeniería en los siglos XIX y XX.

La primera corriente sistémica de estudios sobre organización del trabajo en las empresas es iniciada por Frederick Taylor, quien orienta su atención a un conjunto de factores que afectaban la productividad en el trabajo, por lo tanto se vería reflejada en las ganancias de las empresas.

En la corriente de pensamiento de Taylor es importante destacar sus bases como lo es: la división del trabajo y niveles de especialización, niveles de producción a un menor costo, aumentar las ganancias y los salarios del personal.

Los aportes de Taylor se dan en un ciclo virtuoso de mejoramientos de la productividad que se distribuyen entre consumidores, empresarios y personal, se concentró en el mundo de la producción. La visión de una organización que incluye otras funciones necesarias para su administración, es un término introducido por Henry Fayol, quien se preocupa por identificar otras funciones importantes para la empresa además de la productividad, contemplando la financiera y administrativa.

Respecto a la función administrativa en las organizaciones se han establecido acciones que deben ser tomadas en cuenta en cualquier organización como lo son:

- Prever
- Organizar
- Mandar
- Coordinar
- Controlar

Frente al desarrollo empresarial u organizacional, surge la necesidad de identificar problemáticas alusivas al factor humano, y fue así que Elton Mayo, hizo algunos hallazgos en torno a:

- La concepción del trabajo como fenómeno grupal

- La existencia de grupos informales en la organización con sus propias normas de comportamiento
- La disonancia entre objetivos organizacionales e individuales/ grupales
- La determinación de límites al crecimiento de la productividad a partir de la aplicación de los principios de administración clásicos.

A pesar de los diversos hallazgos en las organizaciones en el campo de la sociología organizacional se realizaron estudios por Herzberg, Maslow y McGregor, quienes a través de la psicología y motivación lograron orientar los problemas organizacionales al funcionamiento organizacional”. (Herrscher y otros, 2009)

En términos generales y desde una postura Administrativa el termino de organización es también asimilado al término de Institución y de acuerdo a “ Rodríguez quien hace una síntesis del concepto del siguiente modo:

- Es un sistema político; por ser centro de interacción de poder, autoridad, obediencia, mecanismos de legitimación, demandas, clientelas, apoyos, normas y controles.
- Es un sistema económico; porque en el interaccionan medios escasos, fines alternativos y mecanismos relativamente racionales de aplicación de medios afines, según criterios de maximización ética o utilitaria, ideal o positiva, y cualitativa o cuantitativa, dentro de un ambiente cultural dado.
- Es un sistema psicosocial; puesto que en el interactúan seres humanos que prestan a la institución su capacidad para desempeñar roles formales y despersonalizados.
- Es un sistema de comunicación: en cuanto a centro de emisión, recepción y elaboración de datos y conceptos, mediante los cuales se elaboran las relaciones e interrelaciones de todos sus elementos.

- Es un sistema teleológico o intencional; como centro de emisión y recepción de valores sociales y de fines, que pueden ser legítimos, económicos, sociales, religiosos o morales, permanentes o pasajeros, expresos o tácitos, exógenos o endógenos.
- Es un sistema administrativo; que usa recursos en función de criterios de maximización institucional y cuenta con una organización formal en la que las funciones administrativas de gerencia, producción, aprovisionamiento de recursos y equilibrio de insumos y productos se atribuyen con mayor o menor claridad a órganos más o menos especializados, son desempeñados por individuos con roles tipificados que deciden el qué, como dónde, cuándo, cuánto, con qué y para qué de la acción institucional.” (Herrscher y otros, 2009)

Entre las particularidades de la organización o institución resulta necesaria su adecuada gestión desde la escuela de la Administración, ya que por la diversidad de factores influyentes la transdisciplinariedad brinda herramientas de control para las mismas de tal manera que se asegura su éxito y permanencia.

### 2.3 Comunicación

El estudio de los fenómenos de la comunicación requiere de una visión multidisciplinar por su presencia permanente en la experiencia humana, en toda relación entre personas se reciben e intercambian mensajes, el para qué, el cómo, y los efectos que producen es la principal tarea de la comunicación.

Su estudio es necesario bajo la mirada de los diversos modelos para entender sus conceptos, procesos y características generales.

“De acuerdo al modelo de comunicación de Berlo quien indica que toda comunicación humana tiene alguna fuente y una vez dada la fuente con sus ideas, necesidades, intenciones, información y un propósito por el cual comunicarse, se

hace necesario un segundo componente. El propósito de la fuente tiene que ser expresado en forma de mensaje, que a su vez requiere un tercer elemento que es un codificador que juega la función de descifrador del código, lenguaje o propósitos de la fuente. Un cuarto elemento resulta el canal definido por Berlo como un medio, un portador de mensajes, o sea un conducto, por ello la elección de un canal es a menudo un factor importante para la efectividad de la comunicación. Sin embargo existe un quinto elemento necesario para que se lleve a cabo el proceso, el receptor, definido como la persona o personas situadas al otro extremo del canal, es importante mencionar que en ocasiones la fuente y el receptor suelen o pueden ser la misma persona.” (Otero, 1997) Un sexto y último factor es el decodificador cuya función es retraducir el mensaje y darle forma, de tal manera que se traduzcan los propósitos del mensaje para que sea utilizable para el receptor.

Existen algunos otros factores que afectan el proceso antes descrito, en este modelo de Berlo, “denominados intervinientes por no ser propios del mismo proceso y se describen a continuación.

- Percepción; se refiere a la forma en que se perciben los símbolos a través de los que alguien intenta comunicarse, dependerá en proporción importante de las condiciones previas, de la naturaleza y el estado de los sentidos y las experiencias de cada persona.
- Ensueño; este factor se presenta cuando una persona se desvía de la corriente de comunicación y se sumerge en el recuerdo de sus propios conceptos y experiencias.
- Habilidad comunicativa; hablar y oír, leer y escribir, mostrar y ver, son dones naturales y destrezas que se adquieren con el estudio y práctica.
- Estado anímico; refiere al estado físico, mental, emocional, que condiciona la calidad de las comunicaciones y sus resultados.
- Atención; se refiere a los estímulos diversos que pueden ganar la atención del receptor.

- Interés; está en función de las necesidades, deseos o aspiraciones del receptor en determinado momento.
- Participación; este factor se refiere a la participación activa del receptor en la realización de la comunicación, cuanto mayor y más activo sea el grado de participación que se logre dar al receptor, mayores serán las probabilidades de que éste acepte el mensaje.
- Influencia individual; son los mensajes influidos por un líder de opinión y se consideran multiplicadores de información.
- Influencia social; refiere al sistema social en que se desarrolla cada individuo y define su conducta". (Novoa, 1980)

Podría hacerse mención de otros factores sin embargo los antes mencionados son lo que se describen en el modelo de comunicación de Berlo, y servirán como referencia para entender los conceptos utilizados en la presente investigación como lo son la percepción y participación mencionados en los objetivos de la misma.

“Harold Laswell, es otro de los estudiosos de la comunicación quien subdivide el estudio de la comunicación en cinco áreas:

- Análisis del control
- Análisis del contenido
- Análisis de medios
- Análisis de audiencia
- Análisis de efectos

En ese sentido Laswell describe también los contenidos y efectos de la comunicación, siendo el primero en realizar un inventario metodológico para el análisis de contenido, desarrollando las siguientes formulaciones:

- Los medios afectan la audiencia

- Los medios afectan la audiencia a través de los contenidos
- Los efectos son la respuesta de la audiencia, el punto terminal del acto de comunicación
- Las respuestas de la audiencia pueden ser clasificadas en: atención, comprensión, disfrute, evaluación, evaluación y acción.
- El efecto de cualquier contenido sobre cualquier audiencia puede ser estudiado desde estos cinco puntos de vista.
- Esto significa que los contenidos de los medios tienen efectos sobre lo que las audiencias, piensan, sienten y hacen.
- Las respuestas de la audiencia dependen de las identificaciones, demandas y aceptaciones de sus miembros.
- Estas a su vez, son causadas por dos series de factores: los del entorno y las predisposiciones.
- Los contenidos de los medios pertenecen a la serie de factores del entorno.
- En consecuencia, los contenidos de los medios son uno de los factores que afectan la respuesta de las audiencias
- Para distinguir los contenidos de los medios respecto de las otras partes del entorno, se requiere una teoría general del proceso de comunicación

Enfatizando las aseveraciones de Laswell se puede percibir que habla principalmente de causas y efectos que forman parte de un proceso o secuencia, apuntando a la importancia de los mensajes transmitidos. (Otero, 1997). En esta postura de Laswell y para la obtención de mayor información la presente investigación se centrará principalmente en la categoría de análisis de medios utilizadas por el CFADI para comunicar a sus públicos.

## 2.4 Integración de la comunicación a la organización/empresa

Tras la revolución industrial, informática y técnica que enfrentaron empresas en la era industrial, se suscitaron cambios radicales en el mundo de los negocios, la empresa paso de estar ligada al dominio de un espacio físico de índole mercantil a un ámbito más humano.

“En cada país se generó una nueva civilización y nueva cultura, una identidad distinta que caracteriza a las culturas industriales y preindustriales. La sociedad del conocimiento instauró la accesibilidad a la información e interactividad de la comunicación, apuntándolas como coordenadas la nueva orden empresarial.” (García, 1998)

La empresa contemporánea presenta características muy peculiares que permean el ámbito de la comunicación. Las empresas actuales necesariamente requieren ampliar la base de la empresa en términos competitivos, debido a la gran competencia que enfrentan, los desafíos que caracterizan el contexto de la empresa actual está basado en la comunicación, entendida como recurso fundamental para la gestión del activo humano.

En cuanto al término de organización entendido desde el ámbito de la comunicación por Hass y Drabek (1980) es definida como “un sistema discernible de interacciones, relativamente permanente y relativamente complejo que posee tres características: la complejidad, la estructura jerárquica y la tendencia a la especialización. El patrón organizador de esas interacciones resulta la “comunicación”

A medida que las organizaciones han evolucionado se ha impuesto la necesidad de coordinar e integrar las unidades a partir del conocimiento de las repercusiones que producen en cada una de las demás. El cambio ha determinado la aparición de la llamada organización transfuncional en la cual desempeña un papel decisivo la comunicación interna.

“La organización contemporánea es una organización informacional y comunicacional por antonomasia” (García, 1998) Está compuesta por tres subsistemas interdependientes e interrelacionados: el gerencial, el social y el técnico.

- Subsistema gerencial: constituido por la estructura organizacional, el conjunto de políticas, de procedimientos y reglas de recompensas, punitivas y de modos de tomar decisiones.
- Subsistema técnico: comprende el flujo de trabajo, el papel, función y aplicación de la tecnología, el conjunto de papeles requeridos para el desempeño de tareas y otras variables relacionadas con el know how.
- Subsistema social: comprende el campo de las relaciones de la organización con la cultura corporativa y el universo de las necesidades de las personas y su satisfacción.

Lo que resulta característico de la organización es que los tres subsistemas son interafectados a través de las diversas tareas y procesos.

La comunicación resulta un factor de poder en las organizaciones, “se podría decir que definir a una organización es equivalente a definir sus sujetos, sus procesos, y sus contenidos de comunicación, constituye a su vez, la identificación selección, y combinación de los medios eficaces para el logro de los objetivos que se propone.” (Rebeil, 1998)

En ese contexto nace la comunicación organizacional que se “da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que integran a la organización de manera operativa y tangencialmente, y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo.” (Rebeil, 1998)

La comunicación organizacional incluye en sus funciones tres dimensiones:

- Comunicación institucional o corporativa
- Comunicación Mercadológica
- Comunicación Interna

## 2.5 Comunicación Interna

En el marco de la Comunicación Interna, resulta sumamente importante entender, de qué manera el proceso de comunicación afecta la percepción que la comunidad universitaria tiene del CFADI desde el análisis de los canales y flujos de comunicación.

“El estudio riguroso y sistémico de la comunicación interna, considerada ésta dentro del área de recursos humanos, es quizá el mejor testimonio de los beneficios que ha supuesto para la gestión contemporánea el ingreso de las llamadas ciencias humanas. Sin la visión interdisciplinar que estas proporcionan, no es posible entender el alcance de la comunicación interna” (García, 1998)

Es interpretada por el mismo autor como un “recurso gerencial en orden a alcanzar los objetivos corporativos, culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa”. Al hacer alusión a esa afirmación se pretende corroborar el impacto y beneficio que puede traer a la empresa el uso de sus técnicas y herramientas.

La comunicación interna es entendida como aquella comunicación compuesta por la comunicación descendente, la comunicación ascendente y la comunicación horizontal, cuyo principio entre las personas de la empresa, es conseguir que durante su actividad profesional exista una buena relación entre ellas y esto se vea reflejado para sus públicos ya sea internos, mixtos o externos.

“La noción de comunicación interna abarca dos aspectos:

- Una función “operativa”, cuantitativa que asegura el tratamiento, la difusión y el flujo óptimo de la información en la empresa; es la gestión de los sistemas de información, y
- Una función de estímulo (Weil, 1992)

La comunicación interna también es definida como aquel “tipo de comunicación que favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos de una organización, y que genera la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente los recursos disponibles en la consecución de la misión compartida. Su objetivo es mejorar la calidad del trabajo de organización y llevar a cabo con mayor perfección la realización de su misión. (La Porte, 2001)

En el caso de la investigación, las posturas anteriores hacen caer en la cuenta de que cada una de las acciones, mensajes, gestos, son medios por los cuales se llega a los alumnos, sin embargo es importante hacer la distinción entre los canales formales e informales que transforman la percepción de los estudiantes, ya que de ello dependerá su participación en el mismo.

“La cercanía de los estudiantes a la organización, permite incluirlos como públicos internos a la hora de conocer sus necesidades, existen canales de información y de comunicación privativos de cada colectivo.” (Herranz, 2009) Es por ello que esta investigación se está ejecutando desde la comunicación interna a pesar de estar trabajando con un público mixto.

Un elemento de importancia en el proceso de la comunicación y que resulta una unidad de análisis en la presente investigación son los canales de comunicación, los cuales “se refieren a aquellos establecidos formalmente por la política de comunicación de la empresa y que se desarrollan de acuerdo a las normas de organigramas previstos, por otro lado los canales informales son toda aquella información que se desplaza y se desarrolla de forma no oficial, entre las personas y sus departamentos” (García,1998). Resulta curioso analizar como se

está dispersando la información por los diversos canales, ya que será una pista para conocer la percepción que tienen los estudiantes del CFADI.

Cabe destacar que este planteamiento coincide con la hipótesis planteada por Parameswaran y Glowacka (1995), donde se define que la imagen general de la institución está conformada por un sumario de atributos individuales; que al ser transmitidos al exterior, establecen su posicionamiento o ubicación en la sociedad en un contexto determinado (Álvarez, 2000; Gallo, 2000) en (Alcantar, 2009).

En todo proceso de comunicación es fundamental reconocer los diferentes grupos de personas que serán receptores de los mensajes que se envían a través del proceso de comunicación interno, en el caso de los servicios educativos, los clientes contemplados son; estudiantes, profesores, administrativos, padres de familia y egresados. Sin embargo para la presente investigación únicamente se elegirá a los estudiantes entendidos como publico mixto y a los docentes entendidos como publico interno.

Resulta necesario analizar como la percepción del mismo ha sido alterada debido a la transformación cultural que enfrenta el mundo, “La sociedad de la información está instaurando ya la era del conocimiento (accesibilidad de la información e interactividad de la comunicación)” (García, 1998), los canales de comunicación y flujos pueden está resultando poco efectivos de acuerdo a las ideas, actitudes, creencias, opiniones, y valores que está proyectando.

Por tratarse de una empresa que presta servicios educativos, la calidad resulta un factor determinante para la misma, ya sea por exigencias de acreditadoras, de instancias públicas o del publico mismo, “La calidad no aparece espontáneamente en una organización, ni es resultado del puro conocimiento de las necesidades de los clientes internos y externos, es necesario gestionarla, (Garcia, 1998), las técnicas de la comunicación interna resultan un medio para llegar a ella.

Frente a la necesidad que tiene cada empresa en el ámbito de la comunicación interna, el entorno resulta ser un condicionante para la misma, por ello en la

investigación se tiene contemplado un diagnóstico que considera criterios básicos como:

- “El grado de reacción de la empresa
- El carácter estático o dinámica, simple o complejo
- La definición o indefinición de objetivos
- La capacidad para distinguir entre tácticas y estrategias
- La previsión frente a la influencia del entorno y el grado en que la organización esta pertrechada de defensas críticas para salir al encuentro de los acontecimientos
- La profundidad de su crisis, su tratamiento peculiar, sus salidas y el enjuiciamiento de su valor de precedente en la cultura corporativa
- La existencia de criterios propios para afrontar la competitividad” (García, 1998)

Los criterios antes mencionados corresponderían a elaborar un diagnóstico, que resulta necesario para contextualizar las propuestas que se pretenden desarrollar a favor de los procesos de comunicación interna.

## **2.6 Tipos de públicos**

Una vez identificada la relación entre comunicación y organización, es posible distinguir la influencia de ellas en el medio. Todos los procesos de comunicación generan y desarrollan mensajes en todo momento, y mediante las relaciones publicas es posible el “análisis total de de los diferentes elementos de comunicación de una organización” (Bonilla, p. 43, 2011).

Según la definición de Bonilla, quien clasifica a los públicos en, públicos internos que son aquellos que forman parte de la organización, públicos mixtos refiriendo a aquellos sectores cuyos intereses están ligados estrechamente a la organización y públicos externos son los constituidos por aquellos grupos cuya vinculación a la empresa es indirecta y por lo tanto no se ven afectados de manera inmediata, por los acontecimientos que en ella se produzcan. (Bonilla, 2001).

Los públicos en las relaciones publicas, resultan fundamentales para identificar y dirigir los mensajes de los contenidos en cualquier estrategia de comunicación para que de esa forma el objetivo no se pierda y se haga referencia a él en todo momento mediante la emisión adecuada de mensajes.

Bonilla describe el termino publico de modo genérico como una “suma de individuos que, por una parte, carece de homogeneidad y, por la otra, establece correlación directa, en su conjunto, con el concepto de masa.” (Bonilla, 74, 2011). Existen dos condicionantes para que un upo social pueda denominarse público, la primera ella es “la vinculación de sus miembros a un interés común permanente (no circunstancial, efímero) y su capacidad real de participación y e integración en objetivos comunes, en interés convergentes y en tareas o propósitos de desarrollo solidario” (Bonilla, p. 75, 2012).

Para efectos de la unidad de análisis que en este caso se refiere al CFADI, resulta importante clasificar al público de la organización bajo una detenida y rigurosa observación.

Al tratarse de una organización educativa pero también percibida como una empresa privada, cuenta con tres tipos de público según la clasificación de Bonilla:

- Públicos internos: integrado por miembros de la organización, es decir personal administrativo, docente, directivos y accionistas.
- Públicos mixtos: integrado por sectores cuyos intereses están ligados estrechamente a la organización, como alumnos, docentes y proveedores.
- Públicos externos: integrado por grupos cuya vinculación a la empresa es indirecta, como competidores (universidades de Puebla), organismos gubernamentales del estado, clientes potenciales, vecinos de la zona y comunidad en general.

Los públicos a analizar caen en la categoría de públicos internos y públicos mixtos, ya que los alumnos juegan un doble papel como clientes, pero por la cercanía que tienen con los procesos de la organización están ligados

estrechamente a procesos administrativos, operativos y de comunicación que permean a la organización,

El entorno de la organización en este caso es sumamente amplio, el conocer el entorno y las características de un público, definirá la manera en que se desarrollara cualquier acción de relaciones publicas dentro de la organización tomando en cuenta mensajes previstos y estrategias de comunicación a desarrollar.

### **2.6.1 Detección de necesidades del público mixto**

El conocer las necesidades del publico mixto traerá beneficios tanto a largo como corto plazo principalmente para generar coherencia, unidad, participación y lucha por un proceso en común.

Para la Teoría de los Círculos Concéntricos de Grunig, “la máxima capacidad de conocimiento de un grupo social se centraría en poder estudiar el comportamiento individual de cada uno de sus miembros, quienes ocuparían la parte interior del círculo.” (Del Pozo, 1997)

Abraham Moles, define el término de público con un agregado de sujetos o de átomos sociales, desperdigados por un determinado espacio geográfico que se caracteriza por ser amorfo, y cuyos miembros nos poseen una relación directa entre sí.

Abordar el estudio de los públicos, requiere una complejidad debido a su pluralidad, ya que no se pueden entender como un todo monolítico, ya que a su vez acogen en su seno a otros muchos públicos especializados de características muy diferenciadas entre sí.” (Matilla, 2009)

En el caso del CFADI, el papel que juegan los estudiantes como publico mixto resulta amplio y ambivalente, un estudiante al acudir a la universidad de manera cotidiana se ve involucrado en procesos administrativos, operativos y funcionales de la organización, puede ser partícipe del clima laboral que se vive, aspectos de

coordinación laboral, políticas, medios de comunicación y servicios, sin embargo como cliente de una universidad también se genera una promesa de valor respecto a la educación que espera recibir el cliente.

## 2.7 Canales y flujos de comunicación

El hablar de canales y flujos de comunicación resulta imprescindible sobre todo si se habla de un proceso de comunicación debido a que estos son los factores por medio de los cuales se transmite información.

“El canal o también denominado medio de comunicación es el elemento que sirve para trasladar, conservar, amplificar, difundir, transportar, o reproducir los mensajes elaborados por un emisor, es el instrumento que ayuda a recorrer las señales desde un emisor hasta un receptor.” (De la Mora, 1997)

Por la naturaleza humana, se pueden considerar canales todos los instrumentos manuales, físicos o mecánicos que se relacionan con el individuo, constituyendo un eslabón para formar un sistema material que permita el paso de los mensajes emitidos y las sensaciones percibidas por el receptor humano.

“En el proceso de la comunicación todo individuo utiliza sus sentidos fisiológicos para enviar o recibir mensajes, pero a su vez hace uso de instrumentos externos y de carácter técnico, distintos a su cuerpo para propagar, transmitir, captar y acondicionar la recepción de sus lenguajes, actuando así como intermediarios de la comunicación.” (De la Mora, 1997)

“En la medida en que el hombre utiliza medios o canales de comunicación ajenos a él, es decir deposita sus mensajes en medios materiales o canales soportes, adquiriendo una condición permanente o documental, duplicando o utilizando en todo momento sus mensajes. A los canales que permiten conservar los mensajes a través del tiempo y del espacio se les denomina diacrónicos o de diseminación, la limitación de este tipo de canal es que pierde la posibilidad de

estar frente a frente y el contacto interpersonal. En el caso de los canales de transmisión o sincronización, el envío de mensajes es instantáneo puesto que el emisor se pone en contacto con el receptor de manera simultánea. “(García, 1998)

Dentro del canal, se localiza una alteración o interferencia ajena a la señal o el mensaje denominada ruido. El ruido limita la efectividad del proceso de comunicación, cualquier señal adicional que interfiera con la recepción de la información es ruido. En un sistema técnico el ruido consiste en cualquier discrepancia entre el mensaje transmitido y recibido, no solo crea distorsión en el mensaje, sino una pérdida de información que en muchas ocasiones es vital.

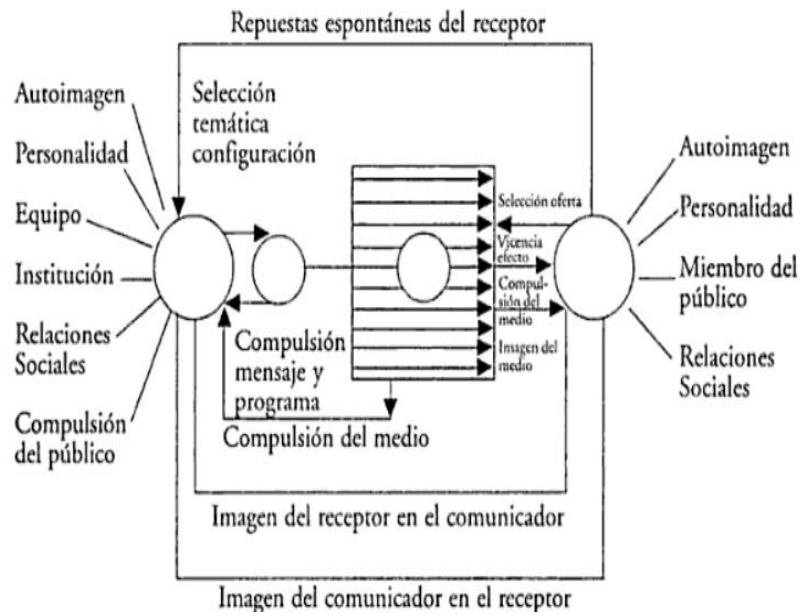
Otro elemento de estudio en la investigación son los flujos de comunicación, referidos como “la relación que existe entre las redes de actividad y redes de comunicación, es lo que configura, alimenta y retroalimenta al circuito de la información, comunicación, efectivo, caracterizado por el contenido de la información (lo que acontece, conductas de relación, y de redes de comunicación)” (García, 1998)

“El valor de la comunicación como recurso instrumental, estriba tanto en el hecho como en el contenido” (García, 1998) (canales y flujos) “Consiste en un proceso de interacción simbólica, en virtud del cual el emisor no sólo se priva, sino que se enriquece con aquello que da (el hecho mismo de comunicar y lo que comunica.

### **2.7.1 Impacto de los canales y flujos de comunicación (Modelo de comunicación de Maletzke)**

Gerard Maletzke quien describe un modelo de comunicación bajo la perspectiva de la Psicología Social, menciona que la comunicación se trata de un proceso complejo que es consumado socialmente mediante relaciones e influencias de elementos que participan en ella, y establece seis relaciones e influencias de los elementos que participan en ella.

En este modelo de Maletzke, se establecen seis relaciones relevantes para la comprensión del modelo: entre comunicador y mensaje, entre el comunicador y el medio, entre el comunicador y receptor, entre el mensaje y el medio, entre el receptor y el mensaje y por último entre el receptor y el medio



#### Elementos del modelo

- “Comunicador: es el individuo que transmite el mensaje a un público receptor, desempeña un rol que está condicionado por una serie de factores que van desde la imagen que este tiene de sí mismo como agente del proceso (personalidad, intenciones explícitas e implícitas) pasan por la selección temática según la imagen del receptor en el comunicador, las presiones que ejercen el programa y tipo de mensaje, las características técnicas del medio, hasta las relaciones sociales en las que se inserta y la compulsión del público que regula su papel de acuerdo a una imagen que tiene del comunicador.

Todo ello afecta la producción, configuración y difusión de los mensajes. El comunicador orienta su forma de presentación del mensaje dependiendo de las supuestas características de la audiencia. Por otra parte el público

identifica el medio en su persona y establece con el conexiones afectivas de aceptación, rechazo e incluso, fidelización.” (Pelayo, 2001)

- “Mensaje: es una producción comunicable que se configura según presiones ejercidas por diversos factores: intenciones del comunicador, características técnicas del medio, conformación de la audiencia, tipo de programa en el que se inserta, orientación de propósitos, (convences, instruir, etc.) entre otros.(Pelayo,2001)
  
- “Medios de comunicación: se entienden como todos los medios técnicos se transmisión masiva de mensajes. Su papel en el proceso es sumamente importante, llegando a condicionar un mensaje, sino además la selección de los temas, el tratamiento que se les da a éstos, y qué conjunto de mensajes y en qué programas se transmiten. El medio de comunicación busca lograr un efecto y una vivencia en el receptor ofreciendo una imagen de sí mismo al público, el cual selecciona el medio según condiciones psicológicas, sociológicas y se hace una representación mental según su facultad imaginativa y la incidencia que los medios ejercen en ella.” (Pelayo, 2001)
  
- Receptor: es el público disperso, es decir, una masa heterogénea sumamente compleja que se ve afectada por la información de los medios. El receptor se hace una imagen del comunicador y los medios pero no llega a interactuar con ellos directamente, a excepción de contactos esporádicos. Su papel en este sentido, se circunscribe a la decisión de elegir ciertos tipos de mensajes o demostrar su preferencia por ciertos medios al escoger una función de una oferta. Cada miembro del público se ve afectado por las contingencias que afectan al comunicador: personalidad, autoimagen, relaciones sociales, compulsiones... El público no debe entenderse como un conjunto de individualidades, sino como entidad integrada que puede ser heterogénea u homogénea. Los receptores establecen vínculos

emocionales con el comunicador o los medios: identificación, simpatía, rechazo, identificación, proyección... Aunque también estas relaciones están en el orden de la realización de actividades significativas para el sujeto, sean estas intelectuales, afectivas, imaginativas o estéticas.” (Pelayo,2001)

Explicación del proceso:

“Cuando un mensaje es transmitido por un medio de comunicación social se operan en él distintas transformaciones orientadas a provocar un efecto, una vivencia, en el receptor. Un comunicador produce un mensaje a partir de una información base, configurándolo según ciertas determinaciones internas y externas y lo difunde a través de un medio. El comunicador, además debe prestar atención al efecto que produce el mensaje al ser expuesto al público así como las respuestas espontaneas que este efecto pueda originar. Los medios de comunicación, por su parte, adaptan el mensaje a sus características tecnológicas e intereses, que inciden en el público desde la percepción del mensaje a través de los órganos sensoriales, e inducen ciertos comportamientos.

El proceso no es mecánico, sino que los receptores son activos y capaces de seleccionar aquello que quieren que los afecte. Además la oferta de medios es lo suficientemente amplia para permitir la elección. Tal elección, sin embargo, no es arbitraria, sino que se ve condicionada por los factores inherentes a la individualidad (personalidad, por ejemplo) y la circunstancia colectiva (sexo, clase social) además de la compulsión del medio que existe como presión externa al sujeto y le influye creando una imagen.” (Pelayo, 2001)

Resulta necesario entender el proceso desde la perspectiva de Maletzke ya que será lo que permita el estudio de los canales y flujos en el CFADI de una manera formal y estudiándolos desde la perspectiva de los actores fundamentales, en este caso integrantes del CFADI y estudiantes que presentan características

muy diversas, lo cual permitirá conocer ciertos comportamientos frente a diversas situaciones.

## 2.8 Comunicación Estratégica

A partir de las definiciones de Daniel Scheinsohn, la comunicación estratégica es definida como “una interactividad, una hipótesis de trabajo para asistir en los procesos de significación, los produzca una empresa o cualquier otro sujeto social.” (Scheinsohn, 2009)

“Desde la semiosis corporativa, la empresa emite diversos mensajes en los niveles:

- Semántico: referido al sistema de los “símbolos-mensajes”
- Sintáctico: referido a las cuestiones relativas a codificación, canales, ruido, redundancia y capacidad del canal.
- Pragmático: relacionado con las consecuencias que tiene que tienen en la conducta de aquellos que son afectados por el proceso comunicativo.” (Scheinsohn, 2009)

La comunicación estratégica interviene para generar una semiosis asistida diseñando significados para regular la asignación de significados pertinentes manteniendo la coherencia:

“Entre lo que se pretende comunicar y lo que se comunica, entre lo que se comunica implícitamente y lo que se hace implícito; entre los propósitos y los medios para alcanzarlos; entre lo que se declara y lo que se hace” (Scheinsohn, )

La peculiaridad de la comunicación estratégica es su interactividad y multidisciplinariedad, que pretenden trabajar con una empresa en situación y proyección. Comprende los siguientes niveles de acción:

- Estratégico

- Logístico
- Táctico
- Técnico

La estrategia es definida por Scheinsohn como un plan de acción global que opera en el campo especulativo, con decisiones no estructuradas, mediante el método de prueba y error. “La estrategia es entendida como el procesado de la información de inteligencia, que facilita saber dónde se está yendo. Su principal problema son los fines. El nivel logístico hace una aproximación cognoscitiva a la empresa para orientar la producción y mantenimiento de los recursos, necesarios para la consecución de los fines estratégicos comunicacionales que la logística asigna y proporciona.

El nivel táctico refiere a todo lo que tiene que ver con el tacto. La táctica se ocupa de los medios que serán utilizados para alcanzar los fines estratégicos, en tal sentido serán consideradas estrategias tácticas de comunicación:

- Publicidad
- Relaciones Públicas
- Promoción
- Difusión periodística
- Literatura
- Papelería
- Heráldica corporativa
- Actos
- Auspicios
- Etc.

El nivel técnico comprende todas aquellas maniobras operacionales que serán llevadas a cabo mediante herramientas tácticas.

“La comunicación estratégica es implementada mediante programas de intervención, el programa se refiere a una acción con mayor estabilidad en el

tiempo de la que puede tener una campaña, por lo tanto un programa de comunicación estratégica incluye el uso de campañas, las que se coordinaran entre sí en la búsqueda de un efecto sinérgico, de modo de, además de lograr el objetivo táctico, contribuir a un fin estratégico.

La gestión de la comunicación estratégica requiere una dirección capaz de decidir y actuar con soltura de acuerdo a la magnitud de sus responsabilidades. Esta autonomía es necesaria para coordinar el diverso y heterogéneo campo comunicacional.

La Dirección de Comunicación estratégica tiene la función de asesorar, pero para ello es necesario tener acceso a la información cierta y precisa. Su principal instrumento es la sinergia comunicativa, que se logra procurando claridad y coherencia. Su función básica es lograr que la empresa alcance a sus propósitos con el apoyo máximo y una oposición mínima por parte del público.” (Scheinsohn, 2009)

### **2.8.1 Plan de Comunicación Estratégica**

La relevancia de un plan de comunicación estratégica en el área de comunicación interna, radica en la importancia que la organización concede a sus recursos humanos. Desde la Comunicación Estratégica la comunicación interna debe depender de la Dirección de Comunicación, sin embargo esto no exime de un trabajo colaborativo.

Desde el plan de comunicación estratégica basado en la definición de Scheinsohn, en planeamiento estratégico consiste en definir el resultado que queremos conseguir, de manera previa a la ejecución de las acciones necesarias para lograrlo. En el planteamiento estratégico el fin es el principio, básicamente consiste en la concepción y definición de un plan, mediante un proceso mediante

el cual la organización articula los propósitos, los recursos, las oportunidades y amenazas”. (Scheinson. 2011)

### **2.13 Calidad en el servicio en instituciones educativas**

El término calidad en el servicio desde el concepto de marketing interno, contempla principalmente elementos como el liderazgo, delegación, comunicación, administración de tiempo y las reuniones, manejo de los conflictos y mediación escolar, planificación y dirección por objetivos, entre otros.

La calidad puede ser definida como “el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes de los clientes” (Vértice, 2008) Esta definición está enfocada al cliente principalmente.

También es definida como “el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave; representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad.” (Vértice, 2008)

La clientela clave se refiere a “aquella que por sus expectativas y sus necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar.” (Vértice, 2008) Frente a la diversidad de necesidades que imponen los públicos se debe elegir a la clientela clave para así prestar un servicio de calidad.

En el ámbito de la prestación de servicios el concepto de calidad, alcanza el nivel de excelencia “cuando satisface las necesidades o la demanda de un grupo que ha sido seleccionado previamente” (Vértice, 2008)

“Una característica peculiar de los servicios es su intangibilidad, ya que solo existen como experiencias percibidas. El cliente de un servicio comprende dos dimensiones propias, la prestación que buscaba el cliente y la experiencia que vive en el momento en que hace uso del servicio, el “servicio de los servicios, puede provocar un impacto fundamental en la experiencia del consumidor y

determinar así su grado de satisfacción, la sensación experimentada durante la prestación del servicio será positiva o negativa según:

- La posibilidad de opción
- La disponibilidad
- El ambiente
- La actitud del personal (amabilidad, cortesía, ayuda, iniciativa en la venta, y durante la prestación del servicio)
- El riesgo percibido al escoger el servicio, que va unido a la imagen y reputación de la empresa.
- El entorno
- Los otros clientes
- La rapidez y precisión de las respuestas a sus preguntas
- La reacción más o menos tolerante con respecto a sus reclamaciones
- La personalización del servicio. (Vértice, 2008)

En la prestación de servicios, el servicio está centrado en la experiencia vivida de quien recibe la prestación, sin embargo siempre incluye la percepción de ambos.

En el caso de las instituciones educativas, los colaboradores son contemplados como públicos internos que resultan la base de la institución que con la calidad de su gestión la institución puede crecer o desaparecer.

Específicamente “la calidad del servicio educativo” es la forma en medir la satisfacción del mercado primario, en una institución educativa se pueden

desarrollar diversos servicios de soporte cuyo principal requisito es el control de la gestión” (Manes, 2005)

En términos de calidad, es necesario hacer mención al “Ciclo de Calidad” que permitirá estudiar el mercado, verificar que el diseño del servicio se ajuste a lo que los clientes buscan y necesitan, que el servicio este acorde con lo diseñado y posteriormente evaluar el seguimiento que la institución da a los reclamos, quejas, o bien la orientación del cliente en cuanto al uso del servicio.

“En una institución de servicio el ciclo de calidad no se puede fraccionar, pues el sistema consiste en la interrelación de todas las partes del ciclo: evaluación del mercado, función de diseño, proceso de prestación del servicio, cliente y evaluación de la calidad del servicio” (Fallas, s.f)

La gestión de la calidad en las instituciones resulta medular para el logro de la misma, los puntos más importantes son los siguientes:

“La gestión de la calidad es deber de todos y está constituida por tres factores clave:

- a) Estrategia: esta debe tener claramente los objetivos de la organización, las reglas a cumplir, la imagen a presentar, el mercado a satisfacer, y las especificaciones de calidad que se van a ofrecer.
- b) Personal: esta debe tener el compromiso invariable de no fallarle al cliente, ni a la institución. Además, debe estar motivado a brindar un servicio de calidad, y sobre todo capacitado para brindarlo profesionalmente, pues es el personal el recurso más importante en una institución dedicada a vender servicios.
- c) Sistema: Este brinda todas las funciones de apoyo para la prestación eficiente y eficaz del servicio. Además debe facilitar la planificación del servicio.

Para obtener un servicio excelente y con la mejor calidad, satisfaciendo a todos los clientes sin ninguna excepción a un costo mínimo, se debe considerar la

interacción de los factores antes mencionados. No se debe olvidar la interacción cliente-sistema, las evaluaciones y las auditorías con el fin de mejorar el servicio continuamente.” (Fallas, s.f)

Si se requiere evaluar la calidad del servicio es necesario hacer distinción entre las características cuantitativas y cualitativas del mismo. “Entre las cuantitativas se encuentran el cumplimiento, la oportunidad y la precisión. Por otro lado las características cualitativas resultan muy difíciles de evaluar, pues dependen exclusivamente de la percepción que el cliente tenga del servicio. Entre esta se encuentran: amabilidad y cortesía.

Se trata el tema de calidad en el servicio ya que al ser una organización que presta servicios a su público mixto, estos estarán en constante evaluación del mismo. En el caso de la universidad ocurre un fenómeno interesante ya que los estudiantes acuden de manera regular y constante a la universidad y es casi en todo momento que estos evalúan la calidad que les está ofreciendo el servicio.

A pesar de que en los cuestionarios no se indaga acerca del tema calidad educativa debido a su exhaustividad, esta servirá como referente para la propuesta final de esta tesis debido a que las características de este tipo de organizaciones son muy peculiares y es muy recurrente caer en la informalidad e improvisación.

La calidad en el servicio a través de su gestión no debe ser mermada en cada una de las actividades que se desarrollan en la organización y a pesar de que la propuesta no está encaminada a promover la calidad en el servicio en este momento, para medir y evaluar los resultados de las acciones realizadas será necesario posteriormente recurrir a herramientas que logren identificar que tanto se está cumpliendo con este elemento como institución.

# CAPÍTULO

## III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 3.1 Metodología de la investigación

Por el tipo de público con el que se trabajará, el enfoque de la investigación será mixto, es decir cuantitativo y cualitativo lo cual permitirá relacionar las variables y categorías que se desean analizar.

#### **Técnicas para recolección de datos:**

Combinación del método cuantitativo y cualitativo, debido a los diversos actores con los que se trabajará.

#### **Temporalidad del estudio:**

Diseño de investigación transversal

#### **SELECCIÓN DE MUESTRA:**

- Estudiantes de la Universidad Iberoamericana Puebla, de recién ingreso en el semestre de Otoño 2013, se aplicará el cuestionario a toda la población que ingresa ya que se tiene acercamiento a ellos mediante sesiones inductoras, sin embargo es posible que en ese momento algunas encuestas no sean respondidas ya sea por descuido, o porque simplemente deciden no responder la encuesta.
- Ingresan 750 alumnos, el 65% de ellos son foráneos, según registros del área de servicios escolares arrojados en ese año.
- Pertenecen a clases sociales como: C, C+, A Y B

De acuerdo al método estadístico descriptivo la encuesta será aplicada a los 700 estudiantes, sin embargo se tomará en cuenta la opinión de 264 alumnos, obtenida por la fórmula de selección de muestra, con un margen de error del 5%.

La muestra sobre la que se realizó la fórmula es sobre 700 estudiantes que es una aproximación a la población que ingresa en otoño 2013.

La hipótesis que se planteó para esta tesis es la siguiente:

”La mejora hacia los flujos típicos de comunicación a través de la implementación de un plan estratégico de comunicación generará mayor participación estudiantil en actividades extracurriculares en el propio Centro de la Universidad Iberoamericana Puebla.”

El objetivo de esta investigación y para lo cual se aplicaron los instrumentos antes mencionados es el siguiente:

“Eleva el nivel de participación de los estudiantes a través de la mejora de flujos de comunicación del CFADI hacia la comunidad universitaria”.

Las variables a analizar en los cuestionarios aplicadas serán las siguientes:

VARIABLES	PREGUNTA A APLICAR
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar el impacto de los flujos de comunicación entre la <b>comunidad universitaria</b> de la UIA PUEBLA y el CFADI.</li> </ul>	<p>¿Cómo reciben información los estudiantes?</p> <p>¿Cuáles son los medios a través de los cuales se enteran sobre actividades del CFADI?</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar la participación que se tiene en el CFADI por parte de la comunidad universitaria.</li> </ul>	<p>¿Qué tanto conoce del CFADI la comunidad universitaria?</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Distinguir herramientas de la comunicación que permitan <b>atraer</b> al público mixto del CFADI.</li> </ul>	<p>¿Cuáles son los medios que utilizan los públicos mixtos de la organización para buscar información sobre las actividades que realiza la Universidad?</p>

VARIABLES	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
-----------	----------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argumentar las <b>deficiencias</b> de los flujos de comunicación interna entre la comunidad universitaria de la UIA PUEBLA y el CFADI.</li> </ul>	¿Cuáles han sido los medios con mayor y menor efectividad para atraer participantes?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el proceso de comunicación del CFADI con la comunidad universitaria.</li> </ul>	¿Qué percepción tiene la Comunidad Universitaria de lo que se realiza en el CFADI?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detectar <b>temáticas de interés del público mixto</b> del CFADI para generar propuestas en base a ello.</li> </ul>	¿Los estudiantes están interesados en las temáticas que propone el CFADI en su oferta educativa?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer un plan de comunicación estratégica que facilite los procesos encaminados a promover la <b>participación</b> de la comunidad universitaria en el CFADI.</li> </ul>	¿El generar un plan de comunicación estratégico resulta necesario para promover la participación de la comunidad universitaria?

Desde la filosofía del proyecto, los métodos para la recolección de datos fueron los siguientes:

### Documentales

Para la recolección de los datos cuantitativos se utilizarán los cuestionarios:

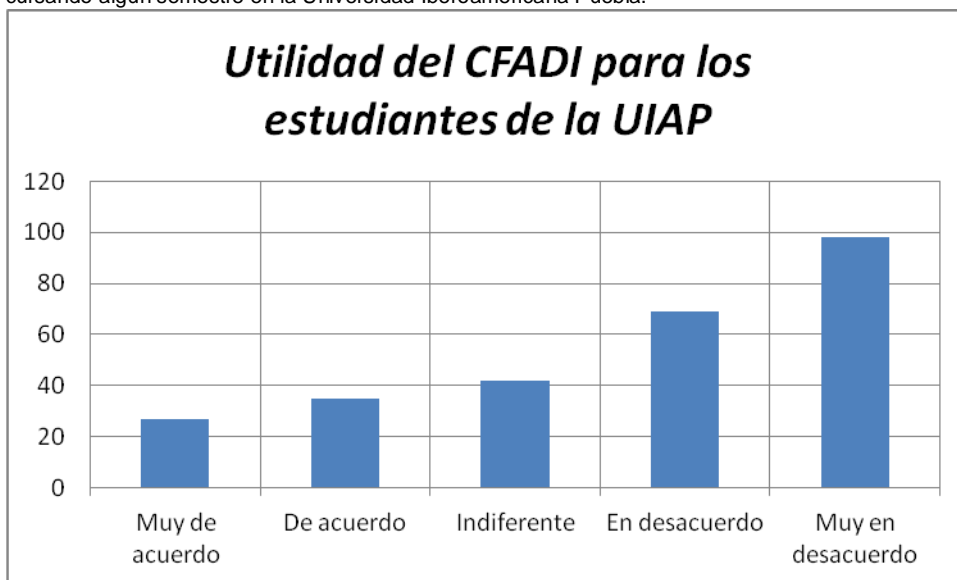
El cuestionario fue diseñado con el fin de recolectar datos en torno a la percepción que se tiene del CFADI, se utilizarán preguntas cerradas y abiertas para a partir de ello medir variables de cambio.

Los cuestionarios aplicados se muestran en los anexos 1 y 2.

### 3.2 Utilidad del Centro de Formación y Acompañamiento del Desarrollo Integral

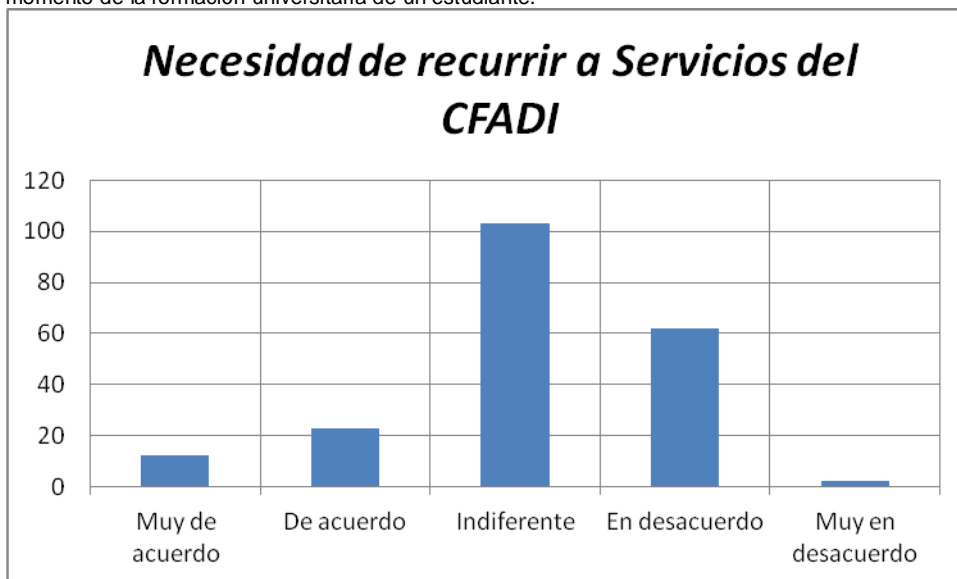
A continuación se muestran los resultados de las encuestas aplicadas en primer lugar a 271 estudiantes inscritos en el periodo de otoño y tras haber cursado un semestre en la universidad, esto equivale al 36% de la población estudiantil.

Gráfico 1. Utilidad del Centro de Formación y Acompañamiento para el Desarrollo Integral para los estudiantes que están cursando algún semestre en la Universidad Iberoamericana Puebla.



Fuente: Elaboración propia con información de cuestionario aplicado a estudiantes de la UIA Puebla. (ANEXO 1)

Gráfico 2. Necesidad para recurrir a los Servicios que ofrece el Centro de Acompañamiento y Desarrollo Integral en algún momento de la formación universitaria de un estudiante.



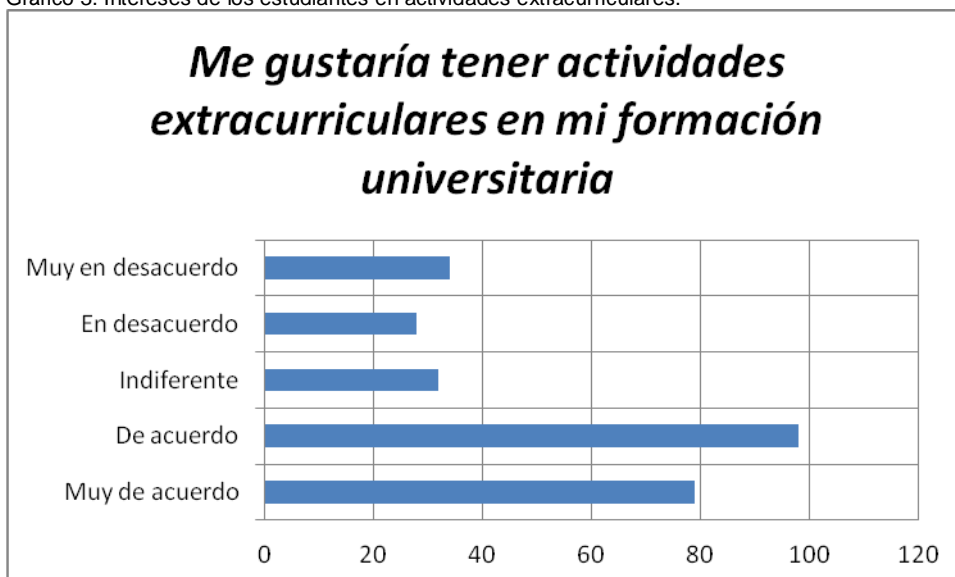
Fuente: Elaboración propia con información de cuestionario aplicado a estudiantes de la UIA Puebla. (ANEXO 1)

El que los estudiantes perciban al CFADI como una instancia poco útil en la Universidad Iberoamericana Puebla, refleja también el poco interés que tienen por participar en las actividades que se promueven en él, por lo tanto no consideran una necesidad acudir al centro provocando así una escasa participación y un

obstáculo para el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los integrantes del centro.

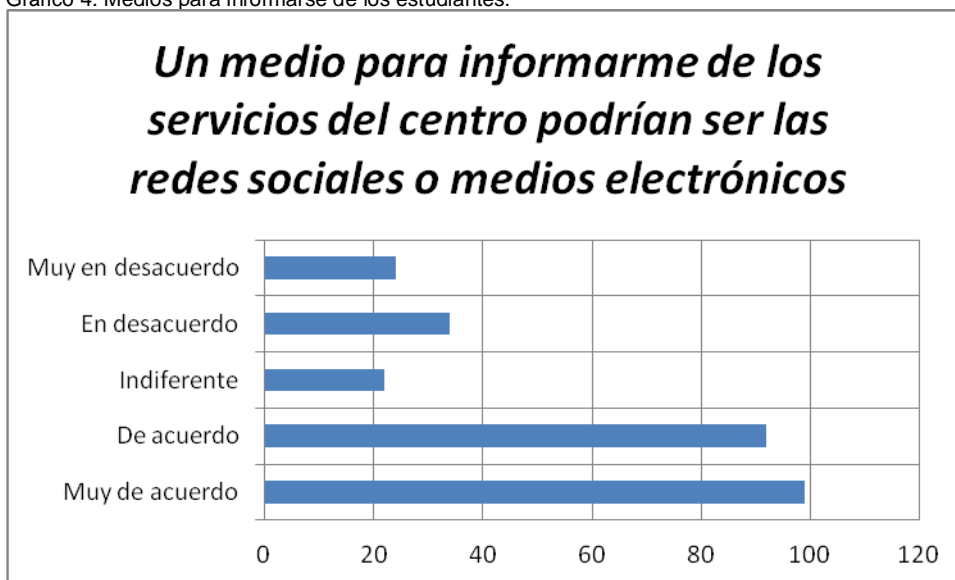
### 3.3 Intereses de los estudiantes en torno a su formación universitaria

Gráfico 3. Intereses de los estudiantes en actividades extracurriculares.



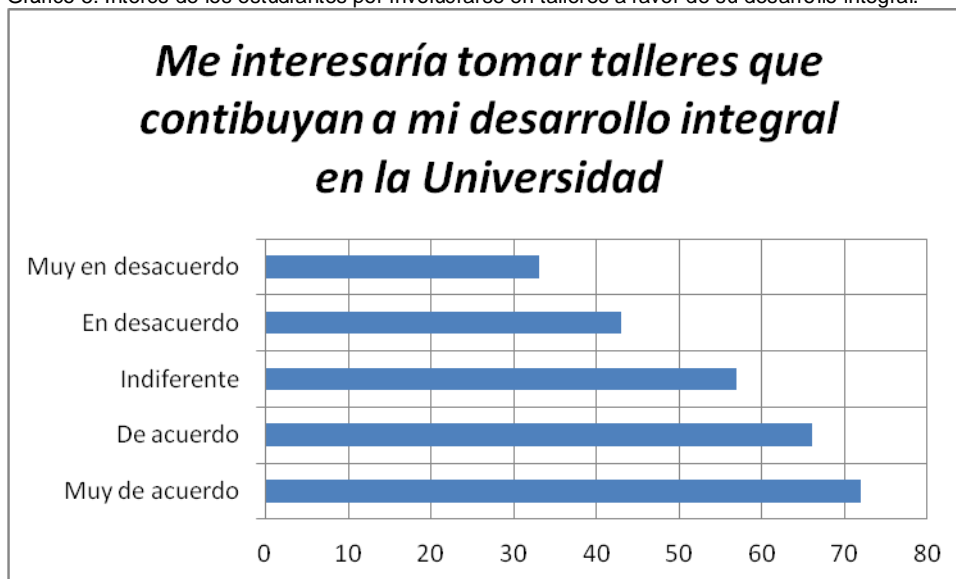
Fuente: Elaboración propia con información de cuestionario aplicado a estudiantes de la UIA Puebla. (ANEXO 1)

Gráfico 4. Medios para informarse de los estudiantes.



Fuente: Elaboración propia con información de cuestionario aplicado a estudiantes de la UIA Puebla. (ANEXO 1)

Gráfico 5. Interés de los estudiantes por involucrarse en talleres a favor de su desarrollo integral.

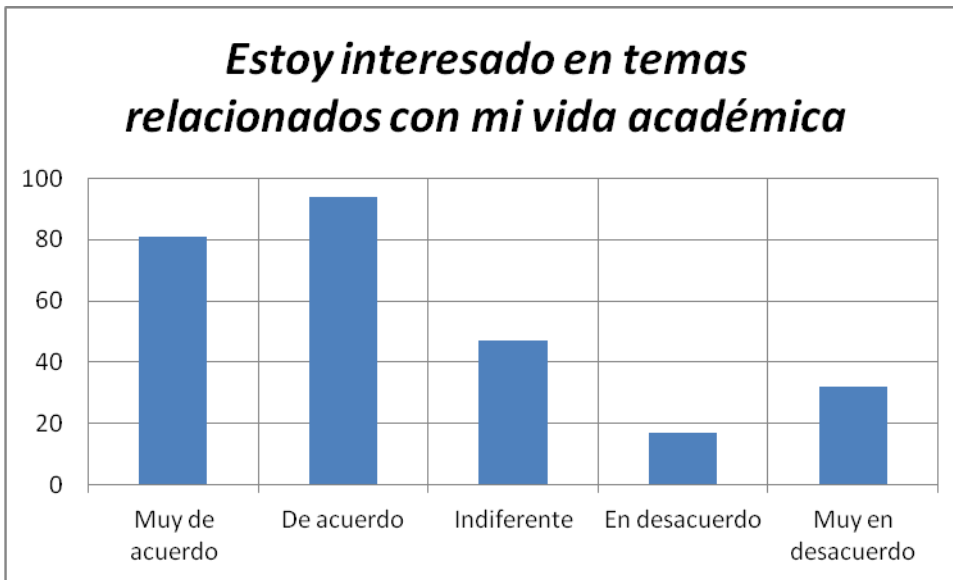


Fuente: Elaboración propia con información de cuestionario aplicado a estudiantes de la UIA Puebla. (ANEXO 1)

Las gráficas antes mostradas permiten confirmar que a los estudiantes no solo les interesa acudir a la universidad a cumplir actividades de corte académico sino también involucrarse en otras que contribuyan a su desarrollo integral lo cual resultado un nicho de oportunidad siempre y cuando se detecten los intereses y necesidades de los mismos y una vez que ello se haya logrado promover esas actividades por medio de canales efectivos de comunicación.

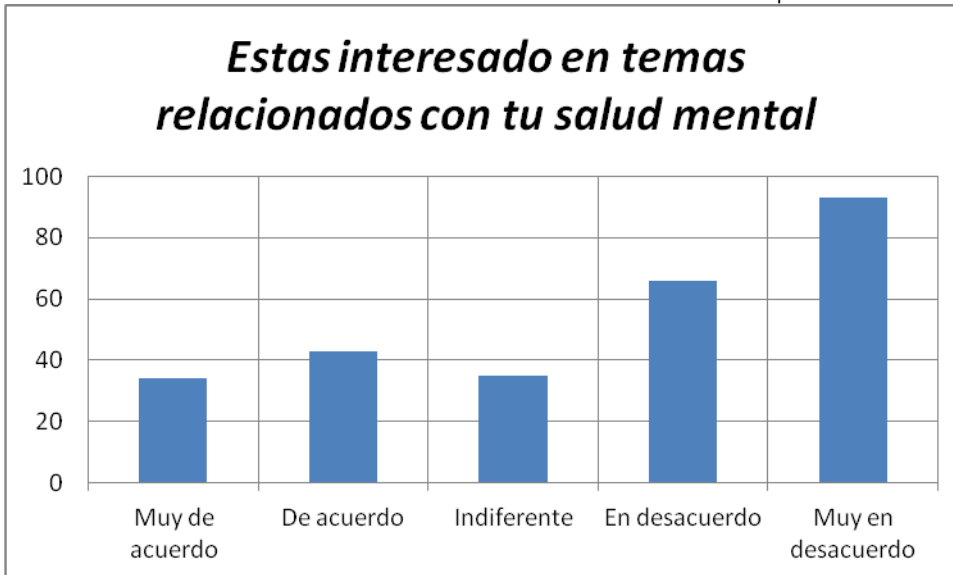
El conocer los intereses de los clientes, podrá permitir la implementación de actividades más dirigidas y de mayor impacto y trascendencia. Las Universidades privadas de la ciudad de Puebla trabajan con un perfil de estudiante similar, sobre todo porque los intereses de los estudiantes en diversas ocasiones van por la misma línea. Sin embargo, es necesario distinguir los intereses de los clientes internos que servirán como medio para promover el desarrollo de actividades y propuestas en favor de la comunidad universitaria, específicamente en la Universidad Iberoamericana Puebla.

Gráfico 6. Interés de los estudiantes de la Universidad Iberoamericana Puebla respecto a vida académica.



Fuente: Elaboración propia con información de cuestionario aplicado a estudiantes de la UIA Puebla. (ANEXO 1)

Gráfico 7. Interés de los estudiantes de la Universidad Iberoamericana Puebla respecto a vida académica.

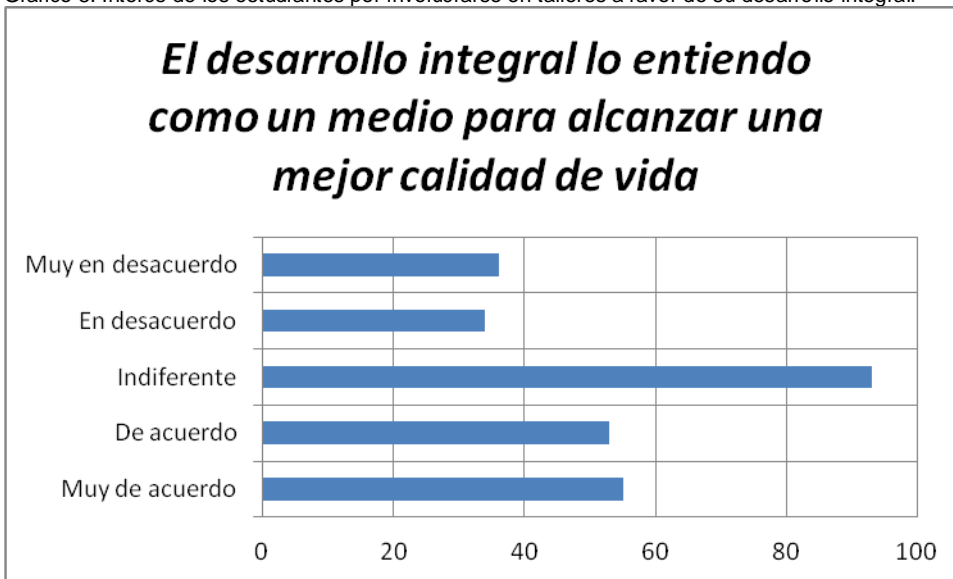


Fuente: Elaboración propia con información de cuestionario aplicado a estudiantes de la UIA Puebla. (ANEXO 1)

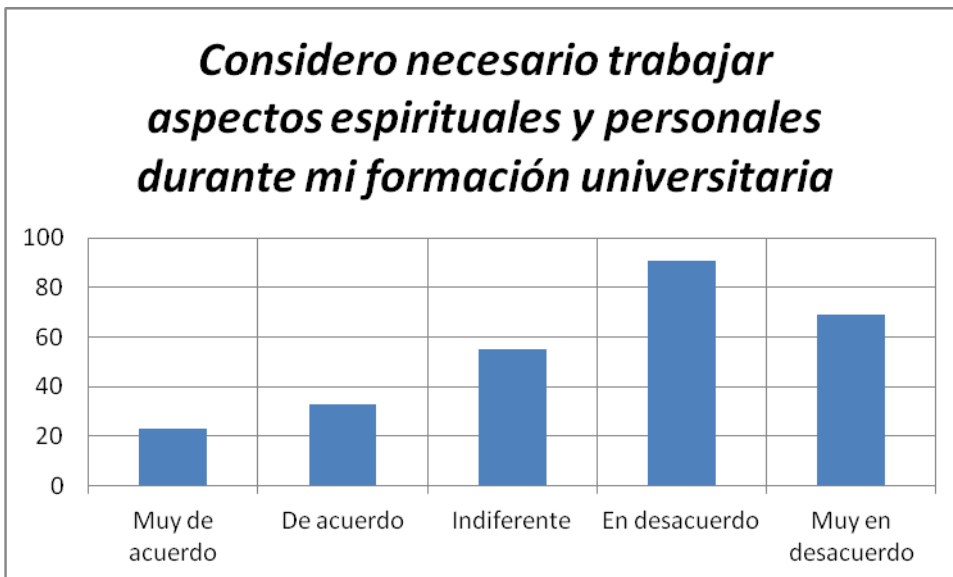
Un estudiante acude a la universidad en primer lugar a desarrollarse académicamente y eso se ve reflejado en la gráfica antes mostrada, sin embargo de acuerdo a la visión y características de la universidad el tema de salud mental también ocupa uno de los objetivos de formación, sin embargo ello no forma parte de los temas de interés de un estudiante universitario de la UIA Puebla, por lo tanto resulta urgente que los esfuerzos focalizados a temas de salud mental.

### 3.4 Percepción del desarrollo integral por parte de los estudiantes de la UIAP

Grafico 8. Interés de los estudiantes por involucrarse en talleres a favor de su desarrollo integral.



Fuente: Elaboración propia con información de cuestionario aplicado a estudiantes de la UIA Puebla. (ANEXO 1)



Fuente: Elaboración propia con información de cuestionario aplicado a estudiantes de la UIA Puebla. (ANEXO 1)

Gráfico 9. Interés de los estudiantes de la Universidad Iberoamericana Puebla respecto a vida espiritual.



Fuente: Elaboración propia con información de cuestionario aplicado a estudiantes de la UIA Puebla. (ANEXO 1)

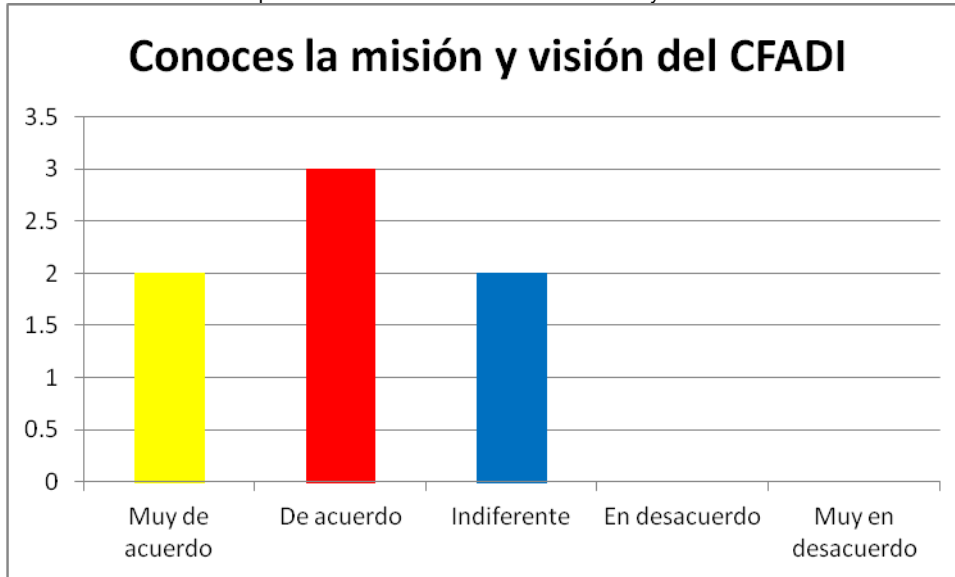
El desarrollo integral que es un tema que atañe fuertemente al CFADI no resulta ajeno para los estudiantes, sin embargo, los conceptos que se manejan a través de los canales y flujos de comunicación no están transmitiendo lo que se quiere trabajar con los estudiantes mediante las diversas actividades que se generan desde el centro resultando un tema indiferente para ellos.

La espiritualidad es otro tema de interés para el CFADI, y se ha intentado promover mediante diversos esfuerzos sin embargo las gráficas antes mencionadas demuestran el poco interés que se tiene por parte de los estudiantes respecto al tema. Comunicar desde otra perspectiva sin perder de vista el fin último puede ser una estrategia a trabajar para los integrantes del centro.

### 3.5 Percepción y conocimiento que tienen los colaboradores sobre el CFADI

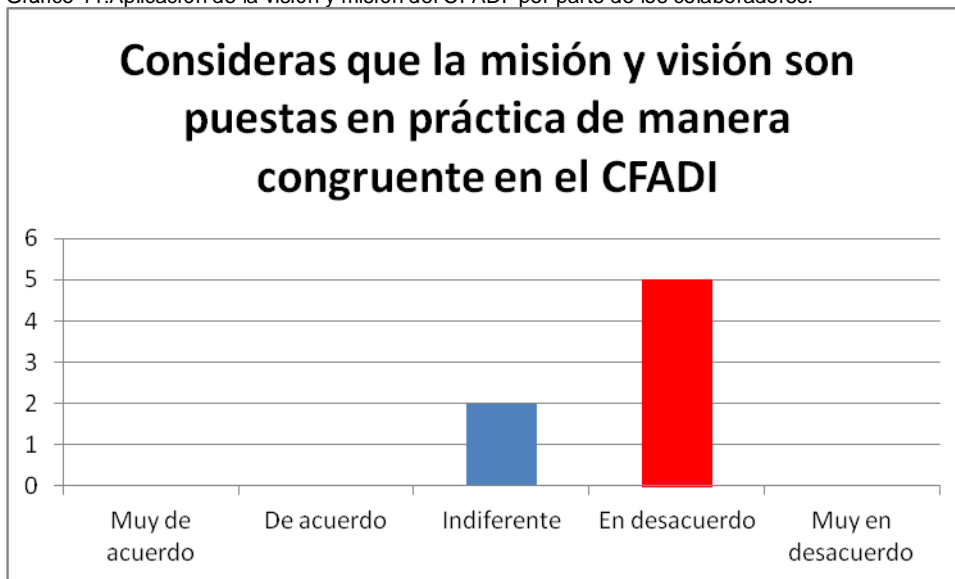
Resultados de encuestas aplicadas a colaboradores del CFADI

Gráfico 10. Conocimiento que tienen los colaboradores de la misión y visión del CFADI



Fuente: Elaboración propia con información de cuestionario aplicado a estudiantes de la UIA Puebla. (ANEXO 2)

Gráfico 11. Aplicación de la visión y misión del CFADI por parte de los colaboradores.



Fuente: Elaboración propia con información de cuestionario aplicado a estudiantes de la UIA Puebla. (ANEXO 2)

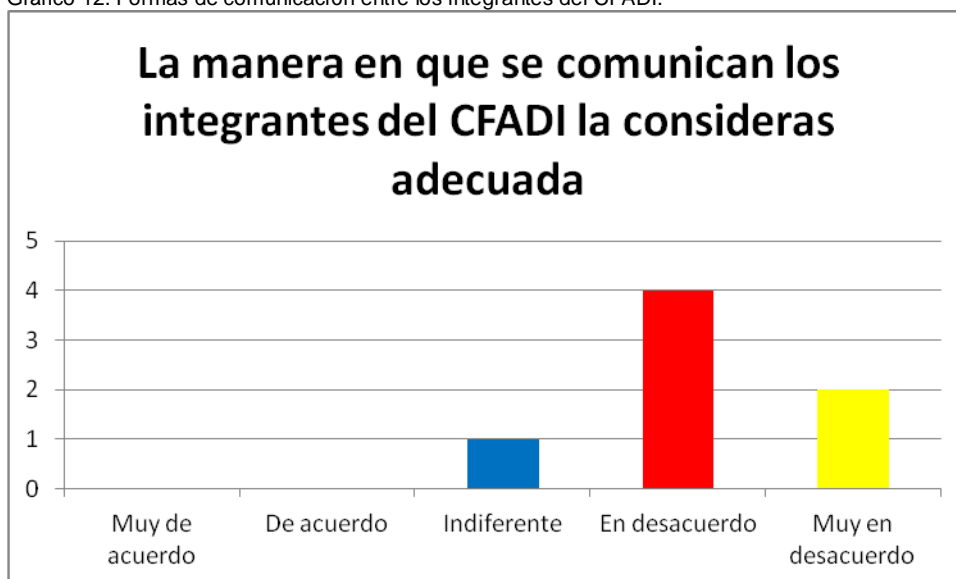
Como integrantes del CFADI el conocimiento y la práctica de la misión y visión del mismo resultan un pilar para promover los objetivos del centro tanto a los públicos internos como externos, las gráficas muestran en cierta medida que existe

conocimiento sin embargo no son puestos en práctica y una no practica también comunica.

Es necesario que en la práctica se ejerza “un modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ha de ser implicante, estimulante, motivante, fluida, y eficaz en sí misma. Debe sujetarse a la identidad y cultura. Y estar orientada a la calidad en función del cliente” (Costa, 1999).

### 3.6 Formas y estrategias de comunicación entre los integrantes del CFADI

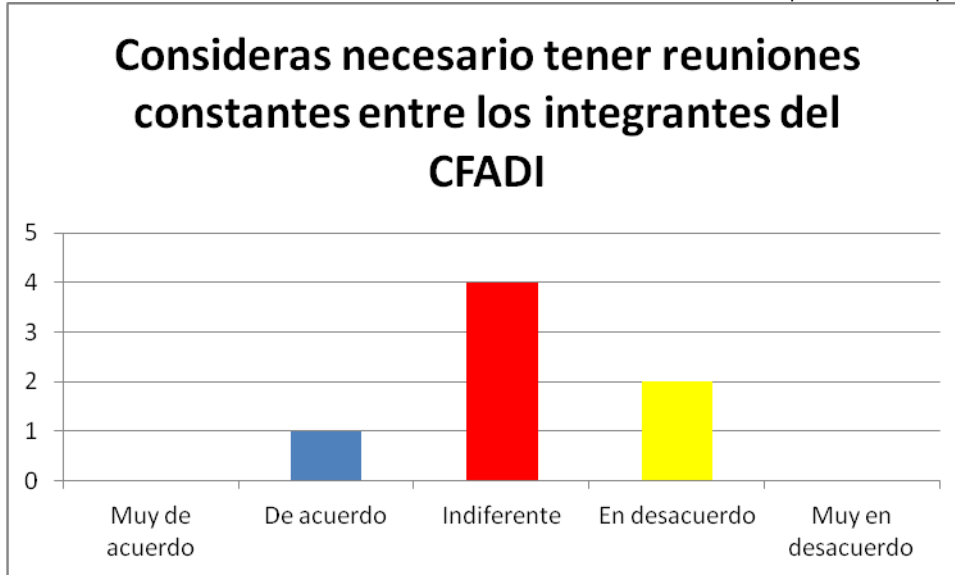
Gráfico 12. Formas de comunicación entre los integrantes del CFADI.



Fuente: Elaboración propia con información de cuestionario aplicado a estudiantes de la UIA Puebla. (ANEXO 2)

Uso de porcentajes, número de pregunta

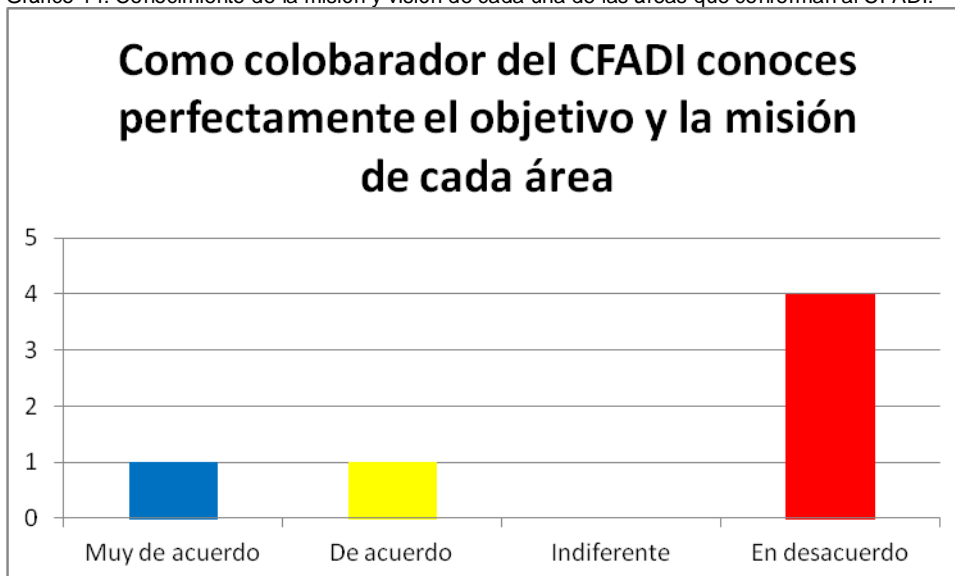
Gráfico 13. Interés de los estudiantes de la Universidad Iberoamericana Puebla respecto a vida espiritual.



Fuente: Elaboración propia con información de cuestionario aplicado a estudiantes de la UIA Puebla. (ANEXO 2)

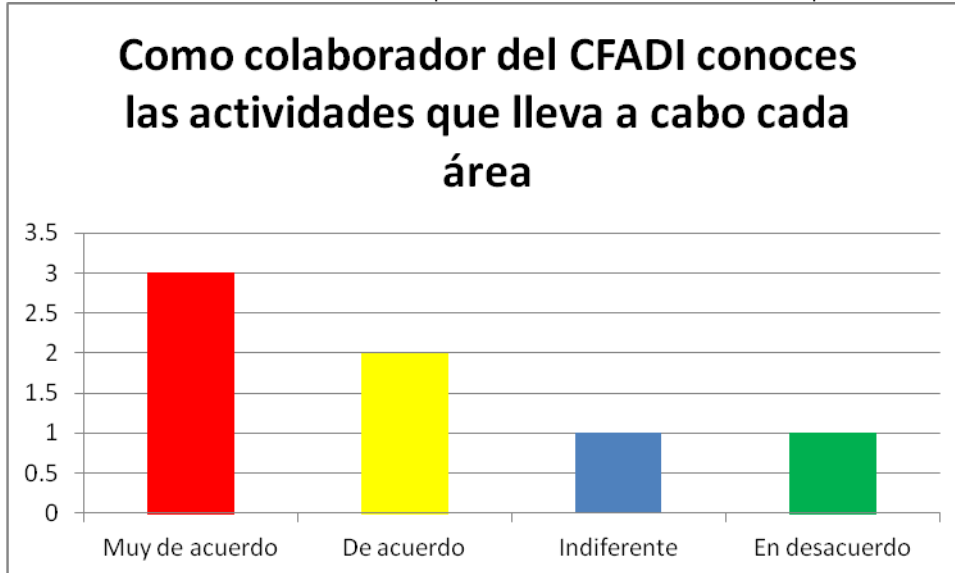
Los colaboradores del centro resultan una pieza fundamental para el mismo ya que son los principales promotores de las actividades y la comunicación que exista entre ellos resulta indispensable tanto para conocer a sus públicos y necesidades como para generar actividades de interés para ellos, mediante las reuniones es posible intercambiar esta información sin embargo el medio para recopilar y transmitir esa información puede que este resultando poco efectivo.

Gráfico 14. Conocimiento de la misión y visión de cada una de las áreas que conforman al CFADI.



Fuente: Elaboración propia con información de cuestionario aplicado a estudiantes de la UIA Puebla. (ANEXO 2)

Gráfico 15. Conocimiento de las actividades que se llevan en cada una de las áreas que conforman al CFADI.

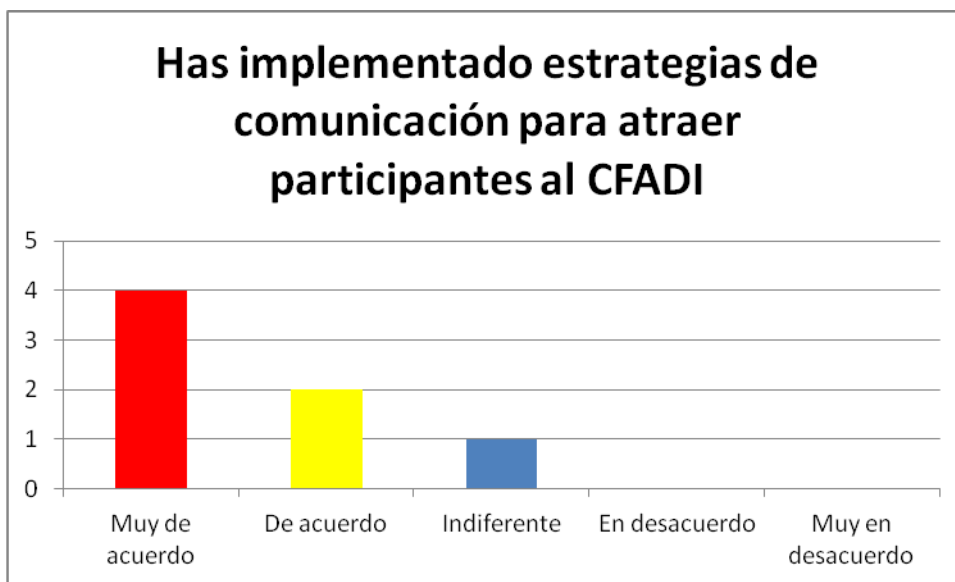


Fuente: Elaboración propia con información de cuestionario aplicado a estudiantes de la UIA Puebla. (ANEXO 2)

Las actividades que realiza cada área del CFADI a pesar de ser en diferentes momentos y con temáticas muy diversas, debieran estar encaminadas a un objetivo en común que sería el promover el desarrollo integral de los estudiantes y atraer participantes al mismo, por lo tanto conocer lo que hace cada área resulta necesario y en las gráficas antes plasmadas no se refleja esto.

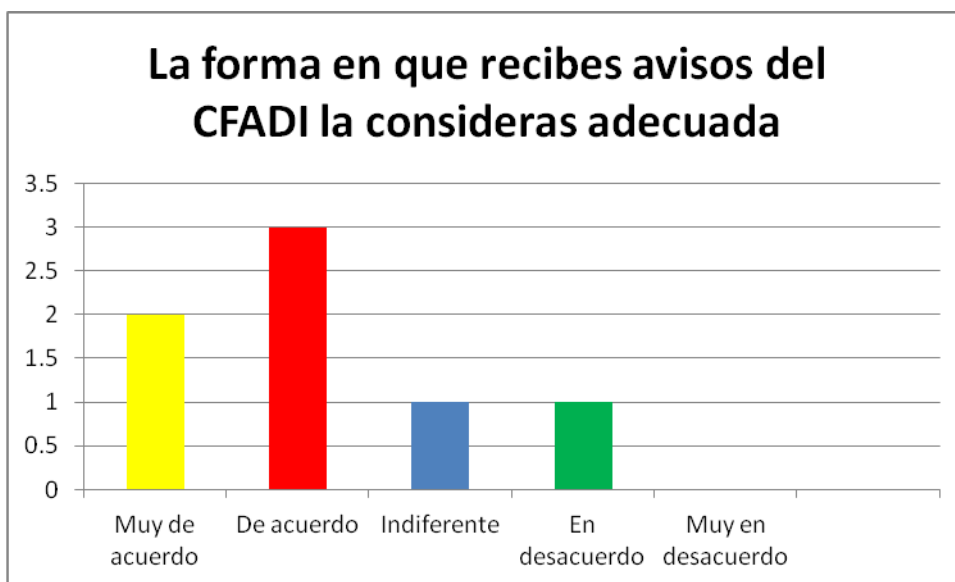
Para Martínez y Nosnik (2010), "la comunicación es uno de los factores más importantes para el logro de metas en empresas e instituciones siendo una forma de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas la cual busca una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo".

Gráfico 16. Implementación de estrategias de comunicación para atraer participantes al CFADI.



Fuente: Elaboración propia con información de cuestionario aplicado a estudiantes de la UIA Puebla. (ANEXO 2)

Gráfico 17. Forma de comunicación entre los integrantes del CFADI.

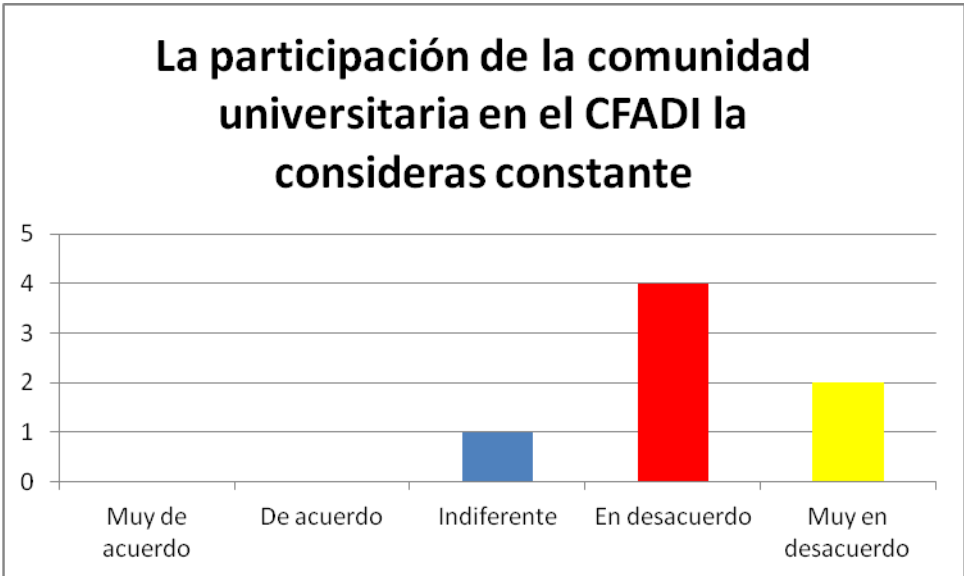


Fuente: Elaboración propia con información de cuestionario aplicado a estudiantes de la UIA Puebla. (ANEXO 2)

El que los colaboradores no hayan implementado una estrategia de comunicación como parte de una mejora o una forma de atraer participantes al CFADI resulta una oportunidad para el centro y así se podría confirmar si efectivamente los canales y flujos de comunicación no están siendo los adecuados para atraer a los estudiantes y cambiar la perspectiva que se tiene del centro.

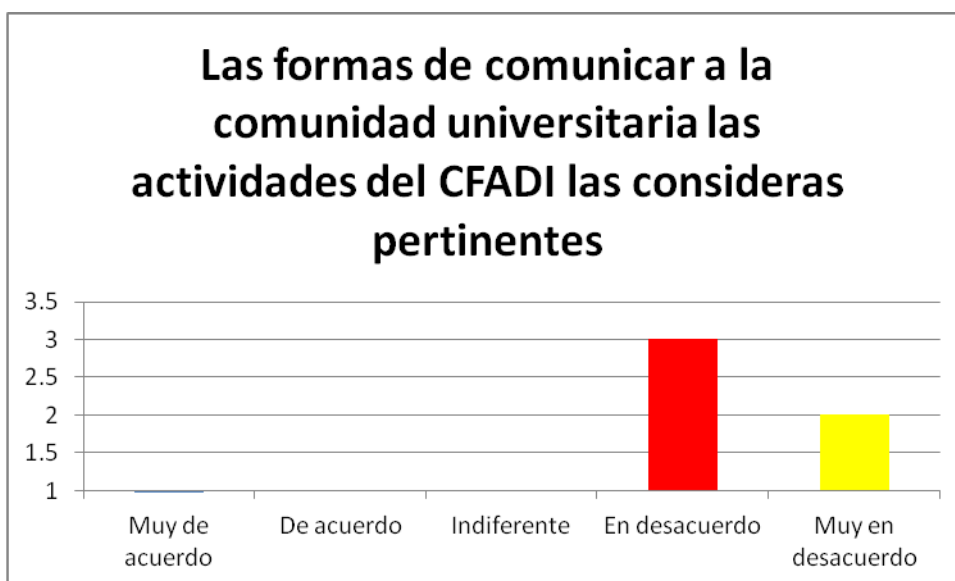
“Para aumentar la efectividad comunicativa es importante resaltar que existen aspectos que se deben tomar en cuenta antes de elegir el medio o canal adecuado para el mensaje que se quiere transmitir, ya que los miembros o clientes internos que integran las organizaciones varían según factores como su nivel de estudios, carencias culturales, experiencia dentro de la empresa, área de especialidad etc. Por lo cual se debe pensar de manera creativa en la forma de adaptar el mensaje al medio o canal para lograr la atención y comprensión del oyente”. Martínez y Nosnik (2010).

Gráfico 18. Participación de la comunidad universitaria en el CFADI.



Fuente: Elaboración propia con información de cuestionario aplicado a estudiantes de la UIA Puebla. (ANEXO 2)

Gráfico 19. Formas de comunicar a los estudiantes universitarios lo que se trabaja en el CFADI.



Fuente: Elaboración propia con información de cuestionario aplicado a estudiantes de la UIA Puebla. (ANEXO 2)

El centro como se mencionó anteriormente ha enfrentado diversas modificaciones por lo tanto esa inestabilidad puede estar comunicando confusión al momento de comunicar la misión del centro a su vez esto genera una participación poco constante por parte de los estudiantes.

### 3.7 Resultados y análisis

Tras el análisis de las encuestas a estudiantes. Se puede apreciar que la constante va en torno a estar en desacuerdo con la oferta que se ofrece desde el CFADI. Las encuestas únicamente son un acercamiento que permitirá detectar intereses y satisfacción de los mismos.

De acuerdo a las respuestas se hicieron las siguientes categorías que van relacionadas con las variables de la investigación antes mencionadas.

Las categorías para el resultado de las encuestas a estudiantes son las siguientes:

- Percepción
- Medios para informar a los estudiantes
- Intereses

Respecto a la percepción los estudiantes demuestran su desacuerdo al percibir al CFADI como algo poco necesario para la universidad.

Respecto a los medios para informar muchos de ellos también mencionan no conocer lo que hace el CFADI y por lo tanto no les interesa estar vinculados al mismo.

Por último a pesar de que en la encuesta no se manejaron preguntas abiertas para conocer intereses de los mismos, los temas que se trabajan en el CFADI resultan de poco interés para la comunidad universitaria.

Y tras analizar las encuestas a colaboradores se aprecia una diversidad más amplia de respuestas que van en torno a las siguientes categorías:

- Flujos de comunicación
- Estrategias implementadas
- Percepción

Respecto a los flujos de comunicación no se consideran adecuadas las estrategias implementadas para atraer al público de interés.

Las estrategias implementadas no han resultado efectivas ya que la participación estudiantil no ha sido constante ni progresiva.

Y respecto a la percepción que tienen los integrantes del centro refleja que existe un conocimiento respecto a misión, visión y objetivos del mismo aunque no siempre son puestas en práctica de manera congruente. En este punto se analizó también la percepción que tienen los integrantes respecto a las estrategias de atracción de público que han implementado y no se perciben de utilidad ni efectivas.

## Conclusiones y propuesta

Frente a la promoción realizada sobre las actividades que se realizan en el CFADI a través de los distintos medios que se utilizan para enviar mensajes, y los esfuerzos realizados para hacer llegar a los receptores uno o varios mensajes de los cuales se disponen en el área que van desde publicidad tradicional como flyers, lonas, bayas, que se colocan dentro de la universidad o se reparten de manera personal a los públicos mixtos, las cuales están resultando poco efectivas debido a la escasa participación que se logra con los mismos, se percibe al área como un espacio innecesario en la universidad y sobre todo de fastidio para los universitarios, sin embargo no solo esta área de la universidad enfrenta problemáticas similares, esto mismo se ve reflejado en otras áreas o programas que promueven el desarrollo integral del estudiante.

Existe gran desconocimiento por parte de los estudiantes, acerca de lo que se realiza en cada área del centro y los objetivos que se tienen, por lo tanto la percepción que tienen del CFADI es confusa. “La gestión de la comunicación en las universidades ya no puede reducirse a la mera aparición en medios de comunicación, sino que la comunicación supone una participación activa para lograr reforzar su imagen actual. La búsqueda de espacios ciudadanos compartidos entre universidad y entorno cercano son el mejor camino para que las estrategias de comunicación sean efectivas, y en este sentido la comunicación interna con estudiantes, profesores, y todo el personal de servicio es vital.” (Herranz, 2005)

Lograr la comprensión del sentido que tiene el CFADI, resulta un pilar importante tanto para la comunicación interna como externa, ya que de ahí derivará la percepción que tiene la comunidad universitaria sobre él. Autores como Sánchez señalan que “la comunicación interna en las universidades tiene que dar a conocer y hacer comprender la situación de la organización, lograr el compromiso de todos sus miembros y facilitar la participación”, (Sánchez, ) por otro lado Cuenca, insiste que el objetivo final de la comunicación interna en la

universidad es: “que la comunidad universitaria conozca lo que hace la institución y cuáles son sus proyectos y resultados; persigue lograr un clima de implicación e integración entre los miembros e incrementar la motivación”. (Cuenca, 2005)

Derivado de ello nos podemos referir a la importancia de trabajar los flujos de comunicación con la finalidad de lograr los objetivos de la comunicación como lo plantea el Autor, Ángel L. (Cervera, 2004). Enunciándolos de la siguiente manera:

- Lanzar un mensaje único a toda la compañía, en este caso sería a la organización.
- Mayor y mejor comunicación a través de los canales institucionales.
- Motivación credibilidad y confianza, creando un buen ambiente de trabajo para lograr objetivos mayores.
- Reconocimiento de los méritos de los demás, por parte de superiores, colaboradores y compañeros.
- Fomentar el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales
- Reforzar los valores y conductas de liderazgo
- Mantener la cohesión empresarial.

Básicamente se pretende que a través de los objetivos que persigue la comunicación se puedan dirigir los flujos de comunicación en el CFADI hacia la mejora de las problemáticas descritas anteriormente.

La gestión de la comunicación en el caso del CFADI es un tema que no ha sido prioridad desde la creación del mismo, una estrategia de comunicación interna significaría invertir en la organización para generar coherencia, identidad, unidad, participación y cisco por un proyecto común.

En el caso de una institución educativa se trabaja con públicos mixtos, por lo tanto es importante favorecer relaciones eficientes que generen confianza para integrar valores, misión y filosofía en el momento de la verdad.

Elevar la participación de los estudiantes es uno de los objetivos del CFADI y la única herramienta que puede lograrlo es la comunicación interna a través de la comprensión de la organización de sus miembros en todos los sentidos, logrando un clima de motivación para participar en las actividades del centro.

Respecto a los canales de comunicación que se utilizan, es importante analizar la naturaleza y utilidad que han tenido, ya que unos tienen un papel informativo únicamente y otros pretenden tener un mayor alcance, para ello será determinante analizar la particularidad de la información que se pretende difundir en primer lugar y por medio de que medios resulta más efectivo.

Una herramienta que no se puede hacer a un lado son las nuevas herramientas tecnológicas que funjan como canales de comunicación y por supuesto son utilizadas por la comunidad estudiantil de la Universidad Iberoamericana Puebla de acuerdo a estudios antes realizados en la misma, sin embargo se ha venido improvisando en el uso de estas, sin medir el grado de alcance informativo.

## Propuesta

Por el tipo de problemática enfrentada en el CFADI, la propuesta va encaminada a implementar una “Estrategia en la práctica”, centrada en introducir el elemento *pensamiento* en la estrategia, (Tovstiga, 2010)

“La estrategia empieza necesariamente por saber dónde concentrar el esfuerzo del pensamiento”, (Tovstiga, 2010, p.32) lo cual se ha descuidado haciendo esfuerzos en diversas áreas sin tener una estrategia en común, es decir lo que se requiere es ir al meollo del problema una vez que ya ha sido detectado.

Los integrantes en el CFADI tienen en su mayoría una formación pedagógica muy alejada de la comunicación, por lo tanto tienen una capacidad de discernimiento profundo y la propuesta realizada va enfocada a abordar los problemas de manera estratégica.

Las actividades CFADI se renuevan de manera semestral y por el flujo de estudiantes no es posible detener las mismas, por ello la estrategia propuesta es una “Estrategia en práctica: dar con las preguntas estratégicas apropiadas de alto nivel”.

Estas preguntas surgirán del esfuerzo de los colaboradores del centro por medios de los siguientes “tres grupos de actividades:

1. Seguimiento continuo del entorno externo para los descubrimientos que podrían conducir a cambios en el campo de juego competitivo. Las preguntas estratégicas, cuando surgen, son inevitablemente provocadas por las condiciones cambiantes.
2. Examinar las condiciones cambiantes es por su pertinencia estratégica (competitiva). Los cambios en el entorno competitivo pueden tener consecuencias en la capacidad de la organización para competir. Los múltiples cambios (en varios frentes), que están llegando a ser cada vez más la norma, pueden tener un impacto sinérgico global en la posición competitiva de la organización.
3. Encontrar las respuestas apropiadas de parte de la organización para las condiciones competitivas cambiantes. Las condiciones cambiantes que tienen importancia estratégica para la organización exigen una respuesta apropiada. Sin bien los factores externos que provocan las condiciones cambiantes de la competencia generalmente no pueden ser incluidos, sugieren preguntas estratégicas de alto nivel dentro de la organización.” (Tovstiga, 2010)

Siguiendo estas tres actividades logrará tener mayor información de la que se tiene actualmente, y por lo tanto generar actividades más contextualizadas para el público de interés generando participación constante y sobre todo el cumplimiento de objetivos que se tienen en común dentro del CFADI y la Universidad Iberoamericana Puebla.

A continuación una propuesta para seguir estrategias específicas de acción que fue creado recogiendo la información arrojada mediante las encuestas tanto de estudiantes como docentes.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIA
1.- Seguimiento continuo	Establecer entre los integrantes del CFADI un sistema continuo de administración de medios de comunicación.	<p>En las juntas o acuerdos que se tengan entre los integrantes del CFADI, destinar un momento para trabajar sobre la estrategia de comunicación, partiendo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar planes semestrales formulando metas en materia de comunicación, es decir planeando cada medio mediante el cual serán promovidas y publicitadas las actividades a realizar.</li> <li>- Auditar los medios de comunicación que se utilizarán mediante encuestas de salida o entrevistas con los estudiantes o docentes.</li> <li>- Obtener retroalimentación de todas las áreas posibles acerca del uso de los medios para promocionar la participación de la comunidad.</li> <li>- Capacitar al persona encargda en el uso de medios favorables para la comunicación.</li> </ul> <p>Para las tareas antes descritas será necesario nombrar un encargado de gestionar la información obtenida para utilizarla a favor de la organización.</p>
2.- Examinar condiciones cambiantes	Mantenerse actualizados sobre los temas que se abordan en la	Es sumamente importante conocer las condiciones de los públicos con los que se está trabajando, por ellos es importante estimular las sugerencias y opiniones por parte de la comunidad universitaria hacia el CFADI.

es	oferta educativa del CFADI.	<p>Se propone:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- &lt;Abrir canales para la retroalimentación de la comunidad educativa para el CFADI, es decir estudiar a los clientes retomando la funcionalidad que le dan al servicio que se brinda. Acercarse a la comunidad educativa a través de encuestas digitales, se podría implementar en la evaluación obligatoria que se hace de manera semestral a los docentes y es una condicionante para que los estudiantes puedan generar su reinscripción</li> <li>- Otra forma es que desde la infraestructura arquitectónica se genere un ambiente amigable e invite a conocer el área, se puede hacer uso de espacios más abiertos y mostrar mediante banners o distintivos la función del área y lo que se ofrece en ella.</li> </ul>
3.- Encontrar respuestas apropiadas competitivas		<p>Escuchar las mejores prácticas de las diversas áreas de la universidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El encargado de recabar información será responsable de mantener al tanto a los integrantes del CFADI, acerca de los casos de éxito del semestre metodologías utilizadas, resultados comprobables en torno a participación estudiantil que es el elemento central de este trabajo.</li> <li>- Desarrollar nuevos programas de manera semestral que respondan a las necesidades de la comunidad universitaria.</li> </ul> <p>Guía de preguntas estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué cambio de un semestre a otro y por qué?</li> <li>- ¿Cuáles son las consecuencias de los cambios para la organización y porque es así?</li> <li>- ¿Qué debería estar haciendo la organización ¿Qué puede hacer en respuesta a las condiciones cambiantes?</li> </ul>

Tras realizar las acciones antes mencionadas, no debe perderse de vista que lo que permitirá el responder a las preguntas estratégicas es pasar a un segundo momento de “Discernimiento estratégico”, el cual es un elemento fundamental del pensamiento estratégico aportando información para lograr comprender la

situación, es decir lo que hacen las personas en la organización en todo momento ya sean conscientes o no de ello. Para ello se propone no perder de vista las siguientes acciones.

- Mantenerse en constante conocimiento de los diversos medios de comunicación que utiliza el público de interés.
- Desarrollar habilidades de comunicación, es decir manejar efectivamente la expresión oral como escrita y dominar la información que se maneja en el CFADI en torno a las actividades que se quieren promover.
- Difundir la filosofía empresarial en los diversos públicos fomentando la congruencia en el actuar diario de los empleados que conforman al CFADI,
- Crear alianzas con otras áreas de la Universidad que estén resultando competitivas para generar mayor participación de los estudiantes a través de estímulos que resulten atractivos para los mismos.
- Por último y no menos importante, será planear y determinar los medios por los cuales se estará promocionando la oferta educativa del CFADI, ampliando la visión y manteniéndose actualizado mediante la presencia en medios como revistas internas, programas de radio internos, transmisión de videos en las diferentes pantallas de la universidad, mailing, pagina de facebook y presencia en el sitio web de la universidad. Es importante mencionar que cada uno de los medios antes mencionados debe ser analizado bajo sus especificidades técnicas partiendo de la calidad del medio y el contenido del mismo en congruencia con lo que quiere comunicar el área.

Por ultimo un elemento a tomar en cuenta es el contexto organizacional que enfrenta como tal una organización denominada Universidad que representa un escenario complejo visto desde su universo con el que trabaja y los problemas sociales y contextuales a los que se enfrenta, por ello y con el afán de no perder

de vista ningún elemento que encierra al público de análisis de esta investigación se proponen las siguientes preguntas:

“Contexto social: ¿El contexto organizacional alienta a la conversación?

Identidad: ¿El contexto organizacional proporciona a los integrantes un sentido definido de quienes son y que representan?

Análisis retrospectivo: ¿Hay suficientes datos para reconstruir los acontecimientos del pasado? ¿Con qué rapidez la organización “olvida” los sucesos importantes?

Indicios, indicaciones y evidencias: ¿El contexto organizacional aumenta la visibilidad de las contribuciones importantes a su proceso de comprensión situacional?

Proyectos en curso: ¿El contexto organizacional fomenta la continuidad general, aun en caso de interrupción?

Credibilidad: ¿El contexto organizacional alienta la reflexión coherente y creíble y el intercambio relativo a los acontecimientos?

Ejecución: ¿El contexto organizacional alienta la acción o la indecisión?” (Tovstiga, 2010, p. 92).

Estas interrogantes se proponen como directrices del trabajo que se irá realizando en la acción, y se propone revisar continuamente bajo la lupa de la comunicación organizacional ya que abonará a que puedan disminuir o se eviten errores en los programas existentes o que puedan crearse, favoreciendo un clima ideal entre los colaboradores al ejecutar, en donde se aprenda de errores para opinar, reflexionar y despertar un compromiso en los proyectos del CFADI y apreciar a la organización como una fuente de aprendizaje que nos brindará la información necesaria para ser transmitida por medio de los canales y flujos de comunicación más contextualizados y así identificar la tendencia de los mismos, tomando decisiones basadas en un mejor análisis y no solo en la intuición.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abascal, Elena & Grande Esteban, Ildelfonso. (2005). Análisis de encuestas. Madrid, España: Editorial ESIC.
- Academic Ranking of World Universities, Consultada el día 03 de mayo de 2017 en <http://www.shanghairanking.com/ARWU-Statistics-2014.html>
- Alcántar, V. M. y Arcos, J. L. (2009). La vinculación como factor de imagen y posicionamiento de la Universidad Autónoma de Baja California, México, en su entorno social y productivo. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 11 (1). Consultado el 27 de mayo de 2012 en: <http://redie.uabc.mx/vol11no1/contenido-alcantar2.html>
- Bonilla, C. (2011). Función básica de las Relaciones Públicas. México: Trillas.
- Briones, G. (2003). Métodos y técnicas de investigación para las Ciencias Sociales. México: Trillas.
- Corella, M.A. (2008). “Comunicación estratégica en las organizaciones”. México: Trillas Universidad Anahuac México.
- Costa Joan (1999). La Comunicación en Acción, informe sobre la nueva cultura de la gestión. España, Barcelona: Paidós
- De la Mora M.J. (1999). “Explicación y Análisis Taller de Comunicación I. México: Colegio de Ciencias y Humanidades, UNAM.
- De Moragas Spà, Miquel. (2011). Interpretar la comunicación: Estudios sobre medios en América y Europa. Barcelona, España: Editorial Gedisa.

- Del Pozo, L. M. (1997). "Cultura empresarial y comunicación interna" España: Ed. Fragua
- Fallas, A. V.H. y otros (s.f). "Evaluación e Implantación de un sistema de calidad en instituciones educativas". Consultado el día 25 de noviembre de 2012 en: <http://books.google.com.mx/books?id=I9LFIDgGCvMC&pg=PP1&dq=CALIDAD%20servicio%20instituciones%20educativas&hl=es&pg=PA14#v=onepage&q=CALIDAD%20servicio%20instituciones%20educativas&f=false>
- Fernández, C. (2002). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas.
- García, J. J. (1998) "La comunicación interna" Madrid: Díaz de Santos.
- Garrido, F. J. (2004). Comunicación estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el Siglo XXI. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Gento, P. S. (2002). "Instituciones educativas para la calidad total". Madrid: Ed. La Muralla
- Goldhaber, G. M. (1984). Comunicación Organizacional. México: Diana
- Herranz de la Casa. J. Tapia Frade, A., & Vicente Lázaro, A. (2005). "La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos". (Spanish). Revista Latina De Comunicación Social, 12(64), 1-9. doi:10.4185/RLCS-64-2009-822-262-274. Recuperado el día 20 de junio del 2012 de,

[http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=48881381  
&lang=es&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=48881381&lang=es&site=ehost-live)

- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. Perú: McGRAW-HILL
- Herrscher G. E. y otros (2009) “Administración Aprender y Actuar”. Argentina: Ed. Granica.
- Híjar, G. (2011). Planeación estratégica y visión prospectiva. México: Limusa.
- Joan E. Y Mascaray J. (1998) “Mas allá de la comunicación interna: la intracomunicación”. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplún, M. (1998) “Procesos educativos y canales de comunicación”. Uruguay: Revista Reflexiones.
- Kreps, Gary L. (1996) “La comunicación en las organizaciones”. Addison Wesley Iberoamericana, Wilminton.
- Martí, S., (2006) “Teoría General de los Sistemas” México: Fondo de Cultura Económica
- Matilla, K. (2001) “Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas” Barcelona: Ed.UOC
- Manes, M.J. (2004) “Marketing para instituciones educativas”. Buenos Aires: Ed. Granica S.A

- Martínez A y Nosnik A. (2010). Comunicación organizacional práctica: manual gerencial. México. Editorial trillas.
- Mendieta, R.A. (2015) “Diseños de investigación, El coaching metodológico como estrategia”. México: Ediciones La Biblioteca S.A de C.V
- Merli, G. (1995) “La calidad total como herramienta de negocio” Madrid: Ed. Díaz de Santos S.A.
- Nosnik, Abraham. (1991). El análisis de Sistemas de Comunicación en las organizaciones. en Fernández, C. (Comp). La comunicación en las organizaciones. México: Editorial Trillas.
- Novoa B. R (1980) “Conceptos básicos sobre comunicación”. Costa Rica: CIDIA
- Otero, E. (1997) “Teorías de la comunicación”. Santiago de Chile: Ed. Universitaria S.A
- Páez, A. & Fuenmayor, J. (2005 Abril-Mayo). Paradigmas sobre Gestión Comunicacional en el Ámbito Universitario. Razón y Palabra, 43. Recuperado el 20 de abril de 2014 de <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n43/paezfuenmayor.html>
- Pelayo N. y otros (2001) “Lenguaje y Comunicación” Venezuela: Ed. CEC, SA.
- Reardon, K. (1991) “ La persuasión en la comunicación” Barcelona: Ed. Paidós Ibérica

- Rebeil, C. y otros (1998) “El poder de la Comunicación en las Organizaciones” México, D.F.: Ed. Plaza y Valdés.
- Ruiz, Jerjes (2012) “Cristianismo, universidad y desafío ético” RED DE BIBLIOTECAS VIRTUALES DE CIENCIAS SOCIALES DE AMERICA LATINA Y EL CARIBE, DE LA RED DE CENTROS MIEMBROS DE CLACSO, consultada el día 16 de marzo del 2013 en: <http://www.clacso.org.ar/biblioteca>
- Scheinsohn, D. (2011) “El Poder y la Acción A través de Comunicación Estratégica”. Argentina: Ed. Granica.
- Scheinsohn, D. (2009) “Comunicación Estratégica”. Argentina: Ed. Granica.
- Tironi, E & Cavallo, A (2001). Comunicación Estratégica. Chile: Editorial Taurus.
- Tovstiga, G. (2010) “Estrategia en la Práctica”. Buenos Aires: Ed. Granica.
- Universidad Iberoamericana Puebla, recuperado el día 03 de mayo del 2017 de: <http://www.iberopuebla.mx/lalbero/organizacion.asp#topPage>
- Weill, Pascale (1992). La comunicación global. Buenos Aires: Editorial Paidós.

## Anexos

### ANEXO 1: INSTRUMENTO DE ENCUESTA ALUMNOS

<p>En la siguiente encuesta encontrarás una serie de afirmaciones a las cuales deberás marcar con una "X" que tan de acuerdo o en desacuerdo estas con ellas.</p> <p>Edad: _____ Semestre: _____ Carrera: _____</p> <p><b>Antes de comenzar a responder, por favor lee la siguiente información para que así puedas responder la encuesta en base a la información descrita a continuación.</b></p> <p>La Universidad Iberoamericana Puebla cuenta con un Centro de Formación para el Desarrollo Integral del estudiante (CFADI). El cual reúne tres áreas muy importantes por su relación con los procesos de formación integral de los estudiantes: El Programa de Vida Universitaria en Residencia (Villa Ibero), el Programa Universitario Ignaciano, y Formación y Orientación educativa. Villa Ibero, Es la residencia de estudiantes en donde podrás tener una estancia permanente, periódica o eventual. Programa Universitario Ignaciano: ofrece actividades que te permitirán desarrollarte, crecer y convertirte en la persona que estas destinada a ser, algunas de sus actividades son los Ejercicios Espirituales, las misiones, Comunidades Universitarias de Vida Ignaciana, entre otras.</p> <p>Formación y Orientación Educativa: es un área que acompaña a los estudiante en su trayectoria universitaria, atendiendo aspectos psicopedagógicos y de adaptación a la vida universitaria más importantes a traves de servicios educativos como</p>						
Pregunta	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	ASPECTO A REVISAR
<i>Me resulta útil el que una Universidad tenga un Centro para el Desarrollo Inegral del estudiante</i>						Percepción
<i>Podría necesitar de los Servicios del Centro para el Desarrollo Intregal (CFADI) en algún momento de mi formación universitaria</i>						Percepción
<i>Me gustaría tener actividades extracurriculares en mi formación universitaria</i>						Percepción
<i>Un medio para informarme de los servicios del centro podrían ser las redes sociales o medios electrónicos</i>						Medios para informar
<i>Me interesaria tomar talleres que contibuyan a mi desarrollo integral en la Universidad</i>						Intereses
<i>El desarrollo integral lo entiendo como un medio para alcanzar una mejor calidad de vida</i>						Percepción
<i>Considero necesario trabajar aspectos espirituales y personales durante mi formación universiteria</i>						Percepción
<i>Estoy interesado en temas relacionados con la espiritualidad</i>						Intereses
<i>Estoy interesado en temas relacionados con mi vida académica</i>						Intereses
<i>Estas interesado en temas relacionados con mi salud mental</i>						Intereses

Fuente: Elaboración propia, (2013).

## ANEXO 2: INSTRUMENTO DE ENCUESTA COLABORADOR

En la siguiente encuesta encontrarás una serie de afirmaciones a las cuales deberás marcar con una "X" que tan de acuerdo o en desacuerdo estas con ellas.

Puesto (opcional): \_\_\_\_\_

Años laborando en el CFADI: \_\_\_\_\_

Pregunta	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	ASPECTO A REVISAR
<i>Conoces la misión y visión del CFADI</i>						Percepción
<i>Consideras que la misión y visión son puestas en práctica de manera congruente en el CFADI</i>						Percepción
<i>La manera en que se comunican los integrantes del CFADI la consideras adecuada</i>						Percepción
<i>Consideras necesario tener reuniones constantes entre los integrantes del CFADI</i>						Medios para informar
<i>Como colaborador del CFADI conoces perfectamente el objetivo y la misión de cada área</i>						Intereses
<i>Como colaborador del CFADI conoces las actividades que lleva a cabo cada área</i>						Percepción
<i>La forma en que recibes avisos del CFADI la consideras adecuada</i>						Percepción
<i>La participación de la comunidad universitaria en el CFADI la consideras constante</i>						Percepción
<i>Las formas de comunicar lo que se trabaja en el CFADI las consideras pertinentes</i>						Flujos de comunicación
<i>Has implementado estrategias de comunicación para atraer participantes al CFADI</i>						Flujos de comunicación

Fuente: Elaboración propia, (2013).

### ANEXO 3: VACIADO DE RESULTADOS

Columna1	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	CATEGORIA	TOTAL	Muy de acuerdo <sup>2</sup>	De acuerdo <sup>2</sup>	Indiferente <sup>2</sup>	En desacuerdo <sup>2</sup>	Muy en desacuerdo <sup>2</sup>
Pregunta	5	4	3	2	1		RESPUESTAS	5	REPUESTAS 4	3	RESPUESTAS 2	RESPUESTAS 1
<i>Me resulta útil el que una Universidad tenga un Centro para el Desarrollo Integral del estudiante</i>	27	35	42	69	98	Percepción	271	135	140	126	138	98
<i>Podría necesitar de los Servicios del Centro para el Desarrollo Integral (CFADI) en algún momento de mi formación universitaria</i>	12	23	103	62	2	Percepción	202	60	92	309	124	2
<i>Me gustaría tener actividades extracurriculares en mi formación universitaria</i>	79	98	32	28	34	Percepción	271	395	392	96	56	34
<i>Un medio para informarme de los servicios del centro podrían ser las redes sociales o medios electrónicos</i>	99	92	22	34	24	Medios para informar	271	495	368	66	68	24
<i>Me interesaría tomar talleres que contibuyan a mi desarrollo integral en la Universidad</i>	72	66	57	43	33	Intereses	271	360	264	171	86	33
<i>El desarrollo integral lo entiendo como un medio para alcanzar una mejor calidad de vida</i>	55	53	93	34	36	Percepción	271	275	212	279	68	36
<i>Considero necesario trabajar aspectos espirituales y personales durante mi formación universitaria</i>	23	33	55	91	69	Percepción	271	115	132	165	182	69
<i>Estoy interesado en temas relacionados con la espiritualidad</i>	13	17	44	103	94	Intereses	271	65	68	132	206	94
<i>Estoy interesado en temas relacionados con mi vida académica</i>	81	94	47	17	32	Intereses	271	405	376	141	34	32
<i>Estas interesado en temas relacionados con mi salud mental</i>	34	43	35	66	93	Intereses	271	170	172	105	132	93
						Promedio		247,5	221,6	159	109,4	51,5