

**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN



TÍTULO:

“Historia de la Comunicación en México. Estudio Monográfico sobre
Abraham Nosnik Ostrowiak”

TESINA

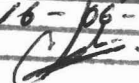
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA

PRESENTA
Claudia Flores Cervantes

Asesor: Mtro. Héctor Jesús Torres Lima

MAYO-2005

m 345683

Autoría: Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.
NOMBRE: Claudia Flores Cervantes
FECHA: 16-06-2005
FIRMA: 

Agradecimientos

A Dios:

Por colocarme en un hogar bendito y colmado de virtudes; por permitirme conocer el camino de la humildad; por dejarme llegar aquí, gracias señor.

A mis padres:

Por sembrar en mí una semilla de esperanza, de dedicación, de amor, de confianza y de fortaleza; pues desde pequeña regaron con paciencia mi ser.

En particular, a ti mamá, por ser siempre una fortaleza y lucha de superación constante con los retos. Y a ti papá, por colocar el cimiento más importante en mi vida: el trabajo honrado. Infinitas gracias.

A Juan Carlos:

Por ser parte de todo este proceso, desde el vientre hasta tus seis años de vida; además, por permitirme descubrir, a través de tus manos, que todo se puede y que la imaginación es más fuerte que cualquier realidad. Es por y para ti hijo.

A mis hermanas

Porque sus figuras contribuyeron a que mi sueño no fuera sólo eso. Por escuchar con atención y ayudarme en cada etapa de mi vida.

A mis sobrinos Brayan, Iván y Rodrigo:

Porque sus vidas inician y deben ser para bien.

A mis tíos (as):

Por ser una fuente de deseos e impulsos para seguir siempre, pues "las barreras son las que cayeron"; por sus abrazos y buenos consejos; por enseñarme a viajar en una travesía llamada vida.

En fin, a toda mi familia que me ha enseñado a ser fuerte, gracias abuelita Rosa por el principio de salir siempre adelante.

Al amor:

Sabes que tu nombre esta impreso en esa palabra, porque eres una sonrisa, una mirada, una caricia... en fin por los momentos especiales.

A mis profesores:

Héctor, por permitirme ver la fortaleza de la docencia, el amor por la investigación y una formación para desarrollar inquietudes y proyectos. Gracias Q. P.

María Gómez, por sus palabras de aliento y tranquilidad en cada momento; además, porque sin su iniciativa en el PITID, no existiera este proyecto.

Diego, por ser simplemente como eres y ayudarme siempre con una frase “sé responsable de tu irresponsabilidad”

Rómulo, por ser más que un maestro, por darme tus palabras y consejos que fueron “salvables” en el amor. Por todo ese mundo que me enseñaste a descubrir a través de una cámara.

A mis Instituciones Educativas:

Primero, por adueñarme de ustedes, pues si no existieran no podría realizar este sueño. Segundo, por el amor que he adquirido por cada una de ustedes.

Mención muy especial y todo mi reconocimiento a FUNDACIÓN UNAM, por apoyar este proyecto y, con ello, contribuir a desarrollar la *Historia de la Comunicación en México* en FES Acatlán.

A mis amigos (as):

Desde que recuerdo mantengo un lazo de unión con cada uno de ustedes, una palabra de aliento, un suspiro compartido, un recuerdo intenso... en fin, una sonrisa. Además, sé que en alguna medida están siempre presentes: Maribel, Belem, Mari, Alejandra, Pati Maqueda, Pati Cruz, Josefina, Judith, Lalo, Poncho, Enrique Pimentel, José, Tomas, Roberto, Alejandro, Fabián, Armando...

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
--------------	---

Capítulo I

SOBRE LAS TÉCNICAS APLICADAS

1.1 Antecedentes del trabajo	10
1.2 Necesidad de conocer la Historia de la Comunicación en México	11
1.3 Instrumentos que retoma este trabajo	
1.3.1 Procedimiento	13
1.3.2 Técnicas de ordenación	15
1.3.3 Técnica de análisis de datos	16
1.3.4 Ejemplo de aplicación de instrumento, técnica de ordenación y análisis de datos	22

Capítulo II

BIOGRAFÍA DE ABRAHAM NOSNIK OSTROWIAK

2.1 Aspecto académico	28
2.2 Vida profesional	32
2.3 La entrevista	42

Capítulo III
ÍNDICES BIBLIOHEMEROGRÁFICOS
DE LAS OBRAS DE ABRAHAM NOSNIK OSTROWIAK

3.1 Índice por título	71
3.2 Índice cronológico	78
3.3 Índice por ubicación	79
3.4 Índice por editorial	81
3.5 Índice por temática	83

Capítulo IV

BASE DE DATOS CRONOLÓGICA (Índice general)	86
---	----

Capítulo V

REDES CONCEPTUALES	100
--------------------	-----

CONCLUSIONES	282
--------------	-----

ANEXO	297
-------	-----

“...Si quieres entender mejor tu papel en el mundo, escribe.
Procura plasmar tu alma por escrito,
aunque nadie lo lea; o lo que es peor,
aunque alguien acabe leyendo lo que no quieras...
Un papel y un bolígrafo hacen milagros, curan dolores,
consolidan sueños,
llevan y traen la esperanza perdida.
La palabra tiene poder.”

Paulo Coelho, *Maktub*.

Introducción

Escribir y proyectar el poder de la palabra a través de las pinceladas correctas, con fundamento teórico-filosófico, es lo que proyecta *el Trabajo del Dr. Abraham Nosnik*.

La comunicación en México, considerada como una “ciencia nueva”, necesita que se registren, una a una, las pinceladas de los diferentes autores que han incursionado en su raíz. Hoy por hoy, se cuenta con propuestas metodológicas, procesos de reconstrucción científicos, modelos de aplicación, e incluso, una gran variedad de áreas en las que la comunicación tiene desarrollo.

En fin, se presenta a la comunicación como un monstruo hambriento, que vomita propuestas y proyectos científicos. Sin embargo, ¿quién da cuenta de ello? ¿Quién presenta un seguimiento de esta evolución comunicativa? ¿Qué áreas se vinculan con la comunicación? ¿Quién registra el camino histórico de ella?

La respuesta a estas interrogantes, quizá sea fácil de definir, pero ¿cómo los futuros estudiosos de esta área, pueden entender esta reconstrucción histórica? De aquí, surge el interés de este trabajo: *Realizar un Estudio Monográfico*, cuya finalidad es facilitar la comprensión sobre las reflexiones de un pensador mexicano, cuya trayectoria profesional en el campo docente, periodístico y empresarial le ha permitido desarrollar propuestas

teórico-metodológicas en el área de la Comunicación Organizacional: Abraham Nosnik Ostrowiak. Pues, con ello, se cuenta con un punto de partida documental sobre temáticas y fuentes bibliohemerográficas.

Por otra parte, iniciar una reconstrucción histórica de las ideas de la comunicación en México, tiene importancia porque hasta el momento no existe un trabajo recepcional, registrado, con las características aquí presentadas. Además, el perfil cultural, académico y de investigación de la UNAM, siempre se ha distinguido por este tipo de aportaciones. Así mismo, Fundación UNAM al recibir la propuesta de este trabajo lo vislumbró como un buen proyecto. El cual se limita a tres objetivos:

1. Realizar un estudio monográfico que sirva como fuente primaria de información bibliohemerográfica.
2. Identificar los aportes teóricos en comunicación realizados por el autor.
3. Identificar los textos que permitan reconstruir documentalmente las reflexiones teóricas del autor para exponer los aportes al quehacer comunicativo en México.

A través de la aplicación de un **conjunto de técnicas** que dan cuenta de su trayectoria académica, desarrollo profesional, obras escritas y de las temáticas desarrolladas.

El contenido presenta, en el capítulo uno, las técnicas aplicadas, es decir, los antecedentes al trabajo –Catálogos bibliohemerográficos para las áreas críticas de la Licenciatura de Periodismo y Comunicación Colectiva-, los instrumentos de registro, los índices a formar y la aplicación de redes conceptuales para identificar temáticas.

En el capítulo dos, se presenta la Biografía del doctor Nosnik, a partir de tres perspectivas: vida académica, vida profesional y personal. Aquí se podrá observar cada una de las etapas de desarrollo del autor y cómo en todo momento de su vida hay obsesiones que lo persiguen.

Por otra parte, como resultado de la recopilación del material bibliohemerográfico del autor, en el capítulo tres, se presentan los índices por los cuales se puede acceder a la

información: por título, por orden cronológico, por ubicación, por editorial y por temática. A cada uno de los materiales se les asignó un número, el cual sirve para ser identificado en la base de datos o índice general, capítulo cuatro.

En el capítulo cinco y último, se presentan las redes conceptuales del material compilado del autor, lo cual permite identificar las temáticas desarrolladas y las influencias adquiridas para sus reflexiones y aportaciones.

Finalmente, se presentan las conclusiones a las que se llegó con base en el contenido de este trabajo.

C
A
P
Í
T
U
L
O

I

SOBRE LAS TÉCNICAS APLICADAS

En este capítulo, se encuentran los antecedentes al estudio de la Comunicación en México (Catálogos Bibliohemerográficos), así como el conjunto de técnicas aplicadas para dar forma a este estudio. Entre otras, se presenta la técnica de recolección y vaciado de información, la cual permite explicar a través de su análisis el ordenamiento de datos y la construcción-presentación del catálogo bibliohemerográfico.

SOBRE LAS TÉCNICAS APLICADAS

1.1 ANTECEDENTES DEL TRABAJO

En 1995, el apoyo brindado por el programa de Fundación UNAM de Iniciación Temprana a la Investigación y a la Docencia (PITID), unido al respaldo proporcionado por la División de Humanidades a través de la Jefatura del Programa de Periodismo y Comunicación Colectiva de la ENEP Acatlán¹, aceptan el proyecto “Apoyo a las áreas críticas de la licenciatura”, dirigido por la Maestra María de Lourdes Gómez Castelazo y el Maestro Héctor Jesús Torres Lima.²

Una de las prioridades del Plan de Desarrollo de la UNAM Campus Acatlán, consiste en mejorar el aprovechamiento de profesores y alumnos en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Para ello, se plantea el objetivo de integrar grupos de profesores que se dediquen a la investigación educativa, concretamente al desarrollo de materiales didácticos, cursos, asesorías, etcétera; para hacer frente a los problemas de reprobación y/o deserción que se presentan en ésta institución³.

Acorde a estos fines, surge el proyecto de *“Iniciación a la Investigación Documental, a través de la Elaboración de Materiales de Apoyo a las Áreas Críticas de la Licenciatura de Periodismo y Comunicación Colectiva”*. El cual, propone: investigar, actualizar y difundir la bibliografía de las áreas críticas de esta licenciatura⁴. Es decir, hacer un compendio de escritos de matemáticas para las ciencias sociales, teoría e investigación en comunicación y, lo concerniente al incremento de los índices de titulación.

¹ Se está hablando de un proyecto donde, por fechas y estructura académica de la institución, aún no tenía el grado de Facultad de Estudios Superiores.

² Más tarde, en 1999 este proyecto (PITID) desarrolla avances en el área de contenidos a través de pequeños resúmenes de los libros citados en los catálogos bibliohemerográficos; sin embargo, ese material hasta la fecha se encuentra en proyecto de impresión.

³ Información extraída del proyecto original entregado a Fundación UNAM en 1995, tomando como soporte la información registrada en las estadísticas de la jefatura de periodismo y comunicación colectiva.

⁴ Las áreas crítica son donde se cuenta con mayor índice de reprobación y/o deserción.

El resultado fue la publicación de cinco “Catálogos Documentales Bibliohemerográficos en Periodismo y Comunicación Colectiva, de las Áreas Críticas”. Material que representó un acervo de textos disponibles y clasificados que facilitaron su ubicación y acceso, además de indicar la temática que abocan; con vistas a proporcionar un apoyo para la disposición y organización de las clases y trabajos escolares a nivel licenciatura¹. Posteriormente, el trabajo de recopilación y registro, quedó asentado en seis catálogos más, los cuales incluían índices y resúmenes de las publicaciones de cinco revistas dedicadas a la difusión de artículos comunicativos. Estos últimos, están en espera de su publicación. Por otro lado, el proyecto, continuó hasta 1998-1999.

1.2 NECESIDAD DE CONOCER LA HISTORIA DE LA COMUNICACIÓN EN MÉXICO

A pesar de los esfuerzos realizados para interpretar y reconstruir nuestro pasado acerca de las ideas sobre comunicación, cuyo resultado se ha hecho público a través de estudios que abordan ya sea, aspectos particulares de la historia de la comunicación o de diversos autores²; No existe todavía una "Historia General" que dé cuenta de dichas ideas.

Esta historia, tiene que indagar y explicar los ámbitos de la reflexión teórica producida en México y su influencia en la conformación de nuestra sociedad dentro del campo temático historia-comunicación. La reconstrucción histórica de los estudios sobre comunicación nos brindará, el horizonte global de la reflexión teórica realizada en nuestro país, de tal manera que la propuesta de realizar “*Estudios Monográficos*” pretende facilitar la comprensión sobre las reflexiones que distintos pensadores mexicanos han realizado, se busca que las investigaciones sobre el quehacer de la comunicación en México, tengan un punto de partida documental sobre temáticas y fuentes bibliohemerográficas. Iniciar la construcción historiográfica de las ideas sobre comunicación en México tiene importancia debido a que hasta ahora no existe ningún trabajo recepcional registrado de este tipo.

¹ Los catálogos pueden ser consultados en la biblioteca de la FES Acatlán

² Por ejemplo: *Espacios de Comunicación*, Publicación bi-anual, por la Universidad Iberoamericana; *Cuadernos de Investigación*, publicación periódica por la Facultad de Estudios Superiores Acatlán (Antes ENEP); *Estudios*, publicación periódica por el Instituto Tecnológico Autónomo de México; entre otras.

Este trabajo es un estudio sobre la obra escrita de Abraham Nosnik Ostrowiak, es decir, una compilación de lo realizado a lo largo de su trayectoria académica y profesional. Este versa, principalmente en la recopilación y presentación esquemática de las ideas del Doctor Nosnik, pues su trayectoria y aportaciones teórico-metodológicas en este ámbito ofrecen el perfil para realizarlo.

1.3 INSTRUMENTOS QUE RETOMA ESTE TRABAJO

1.3.1 Procedimiento

La comunicación, históricamente ha cumplido, en México, una función que no se reduce al ámbito exclusivamente comunicativo, sino también ha impactado la vida cultural, social y política. Con el fin de identificar algunos de estos aspectos, este trabajo planteó:

1. Realizar un Estudio Monográfico de Abraham Nosnik Ostrowiak que sirva como fuente primaria de información, es decir, compilar los trabajos bibliohemerográficos.
2. Identificar los aportes teóricos en comunicación que ha realizado Abraham Nosnik Ostrowiak, con la finalidad de conocer la evolución de su pensamiento, dentro del campo comunicativo de nuestro país.
3. Identificar los textos que permitan reconstruir documentalmente las reflexiones teóricas de Abraham Nosnik Ostrowiak para exponer sus aportes al quehacer comunicativo en México

El trabajo de investigación se basó en la búsqueda en archivos personales, bibliotecas y hemerotecas, así como una entrevista con el autor.

El tipo de investigación aplicada a este estudio fue de campo y documental. El primer caso –investigación de campo- consistió en acudir a diferentes acervos para recopilar el material escrito por el Doctor Nosnik, a través de copias y en algunos casos se logró tener el material original.

Por otra parte, la investigación documental consistió en reconocer, registrar y analizar la información de cada material obtenido, como son: artículos, entrevistas, comentarios, libros, capítulos en coautoría y aportaciones escritas. Para esta etapa fue importante identificar las características del material, tales como:

1. Clasificación del tipo de material (libro, periódico, revista)
2. Ficha de identificación del material (bibliográfica o hemerográfica)
3. Acervo en donde se encontró el material¹
4. Índices para acceder al material
5. Observaciones al material

Para facilitar el manejo de los datos se contempló realizar una superficha de identificación; la cual, de manera sencilla, permite el registro de lo anterior:

LIBRO	PERIÓDICO	REVISTA	DOCUMENTO INÉDITO	CURSO										
FICHA DE IDENTIFICACIÓN:				TÍTULO										
BIBLIOGRÁFICA		HEMEROGRÁFICA		CRONOLÓGICO										
AUTOR (ES):		PUBLICACIÓN:		UBICACIÓN										
TÍTULO:		TÍTULO DEL ARTÍCULO:		EDITORIAL										
Traductor: ()		Autor (es):		TEMÁTICA										
Edición:		Sección:												
Lugar de impresión:		Columna:		Observaciones										
Editorial:		Fecha:												
Año:		País:												
Páginas:		Periodicidad:												
Colección: ()		Página::												
UNAM ACTLÁN	UNAM CICIL	UNAM FCyA	UNAM FE		UNAM HamNa	UIA	TRILLAS	MEDCOM	MANAGEMENT TODAY EN ESPAÑOL	LIDERES MEXICANOS	ITSEM	ITAM	CALIDAD TOTAL	ALTA DIRECCIÓN

¹ Ver anexo para determinar abreviaciones.

1.3.2 Técnica de ordenación

Para este estudio se contabilizaron 88 fuentes, las cuales fueron ordenadas de acuerdo a índices o a las diferentes formas de acceder a la información, resultando:

- Índice por título
- Índice cronológico
- Índice por ubicación
- Índice por editorial
- Índice por temática

A continuación se explica en que consiste cada uno de ellos.

1.3.2.1 Índice por título

El objetivo de éste es proporcionar consecutivamente todos los textos cuyo título se relacione. Así, podemos encontrar todos los escritos del Doctor Nosnik cuya temática sea similar.

Para la ordenación de datos se determinó que fuera por orden alfabético, pues ello es el principio de toda organización básica.

1.3.2.2 Índice cronológico

En el segundo índice se pretendió hacer la escala de frecuencia del material escrito, su objetivo es demostrar cuál fue el año de mayor peso al proceso de aportación en el área de apoyo a la **historia de la comunicación en México**.

1.3.2.3 Índice por ubicación

El tercer índice se determinó que presentará el lugar físico de donde se obtuvo el material a citar. Esto, con la finalidad de facilitar el acceso al escrito original. Así, tenemos 15 acervos localizados en el Distrito Federal y Área metropolitana¹.

¹ Ver Anexo

1.3.2.4 Índice por Editorial

Aquí, el cuarto de los índices, estableció señalar las editoriales responsables de las publicaciones, con lo cual se pretende dar cuenta de qué sectores contribuyen a la **historia de la comunicación en México**. Por otra parte, se citaron las obras inéditas del autor.

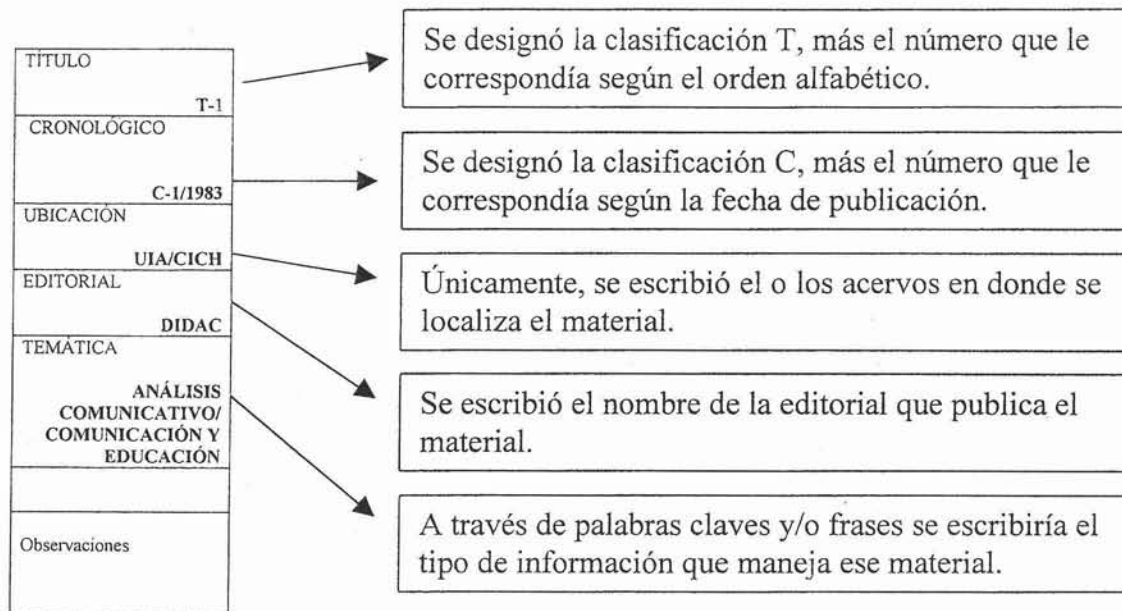
1.3.2.5 Índice por Temática

En el quinto y último de los índices, se estableció presentar las diferentes temáticas que aborda el autor en sus escritos y exponer los cruces que pudieran darse de acuerdo a la información manejada.

Este índice será lo extenso que las temáticas lo permitan.

1.3.3 Técnica de análisis de datos

Con base en la ordenación de datos se designaron claves para su registro, compuesta por la inicial del título y un número ascendente. A continuación se muestra el esquema, con base en la ordenación alfabética.



El análisis de las temáticas se expone en redes conceptuales, por considerar que estas presentan los conceptos, las categorías, las relaciones entre conceptos-categorías y la jerarquía conceptual que guardan entre sí los elementos que integran al texto. Así, estamos hablando de esquemas que permiten la clasificación de la información contenida en los documentos.

El procedimiento que se estableció para realizar las redes conceptuales de cada uno de los materiales escritos por el Doctor Nosnik, fue:

1. Primera lectura del texto (comprensión: qué y cómo comunica)
2. Análisis de los párrafos
3. Identificar las oraciones principales de cada párrafo.
4. Identificar las relaciones que guardan entre sí las oraciones (antecedentes y consecuentes)
5. Elaborar esquemas de presentación de información (oraciones supraordinadas)

Veamos en qué consiste cada paso.

1.3.3.1 Primera lectura del texto

En este primer paso, se debe entender claramente qué desea comunicar el autor o cuál es el objetivo de su texto, no se debe prejuzgar la información con juicios de valor o con principios teóricos, pues lo que en verdad interesa es saber cuál es la opinión / aportación del autor.

1.3.3.2 Análisis de los párrafos

Aquí, se pretende identificar claramente los objetos que el autor toma en cuenta en su escrito, es decir, reconocer elementos y conceptos que acompañan a la temática. Así tenemos que identificar qué tipo de función desempeña el párrafo en el texto (de introducción, de transición, de argumentativo y/o conclusión)

1.3.3.3 Identificar la oración principal de cada párrafo

Implica un proceso de reflexión de cada una de las oraciones que integran el escrito para determinar el sentido esencial del párrafo.

Es importante identificar claramente los elementos que el autor maneja en cada idea y en el caso de ser repetitivos identificar la relación o la causa de ello.

1.3.3.4 Identificar las relaciones que guardan entre sí las oraciones

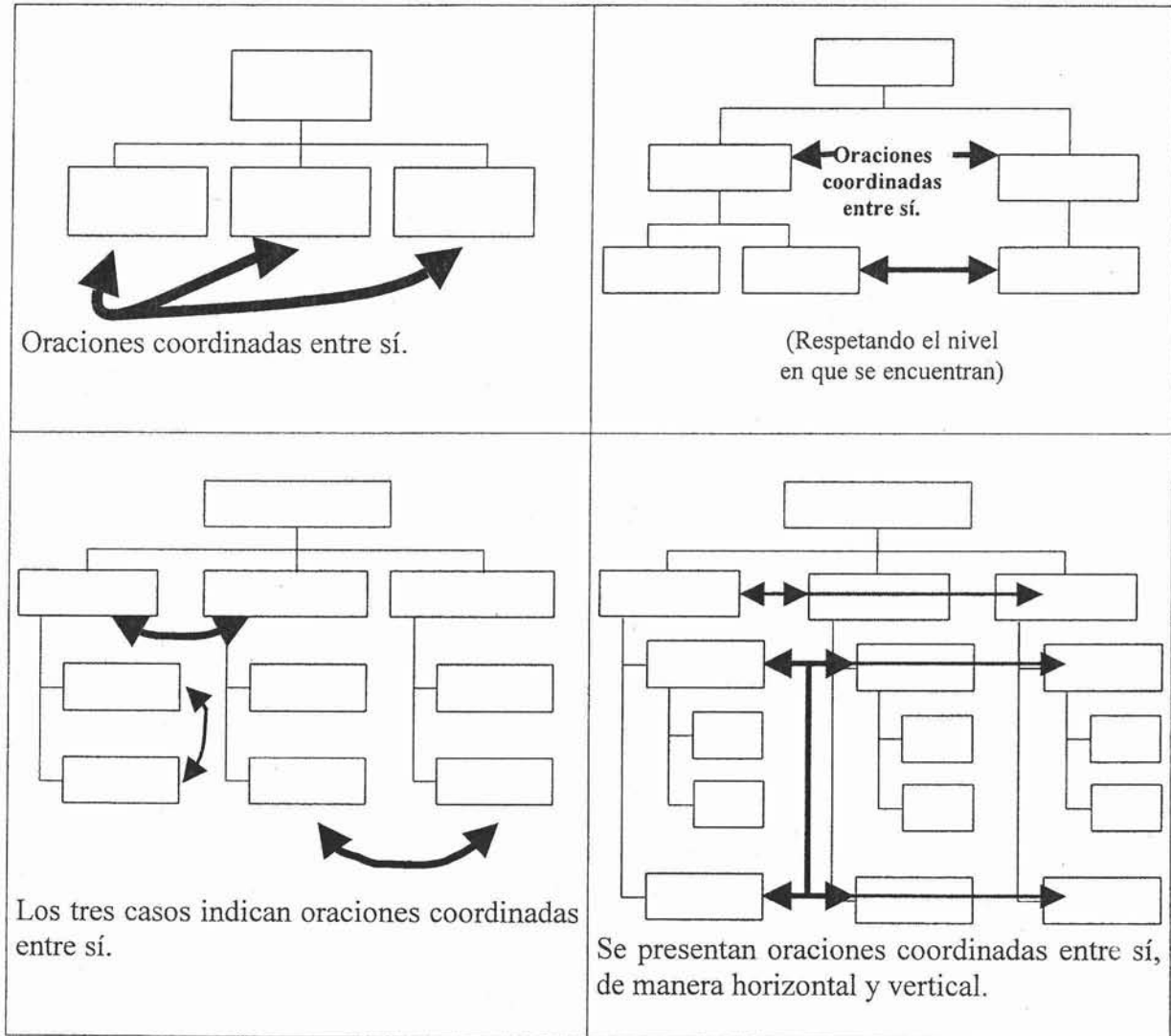
Una vez identificadas las oraciones principales, se debe aclarar si son oraciones antecedentes o consecuentes¹. Ello con la finalidad de discriminar ideas repetitivas o, en el mejor de los casos, aclarar cuál es la relación que lleva al autor a manejar su escrito así.

¹Este tipo de clasificación de información retoma la concepción de que un párrafo puede dividirse en un conjunto de oraciones, unidas con el fin de desarrollar el pensamiento expresado en la oración principal que puede ser simple o compuesta. Así, una oración antecedente se entiende como una idea principal la cual esta integrada por varios elementos gramaticales y; una consecuente se entiende como una oración compuesta ya sea subordinada o coordinada (también integrada por varios elementos gramaticales) Durante la identificación de oraciones se debe de discriminar y desechar la información que sea repetitiva y valorar qué tan ilustrativos son los ejemplos que se mencionan.

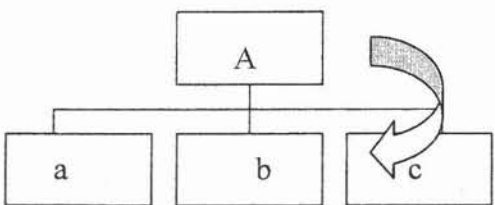
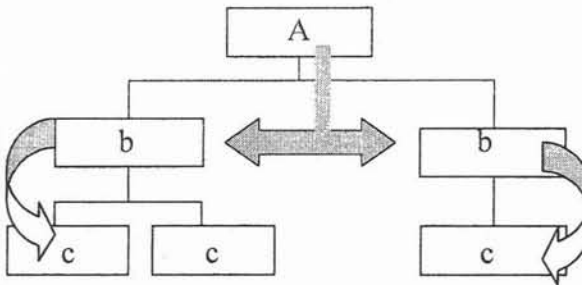
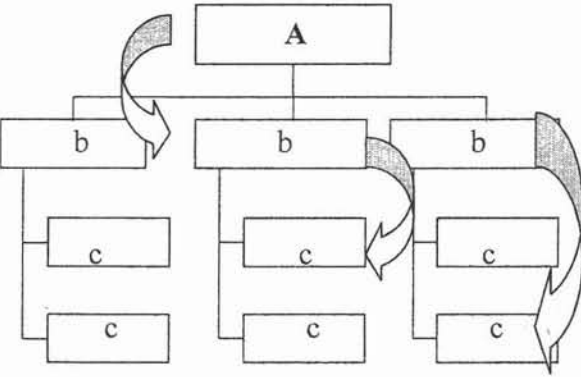
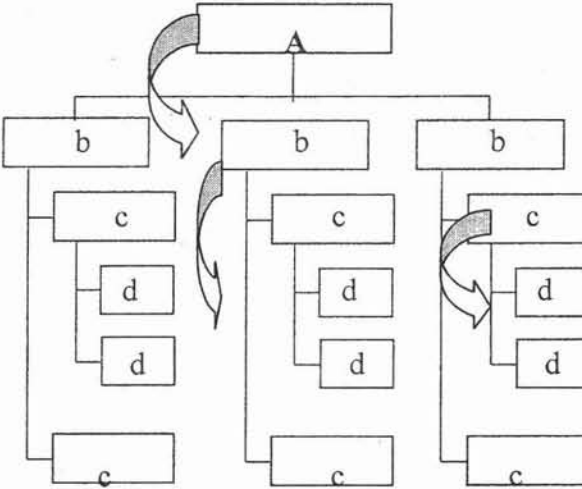
1.3.3.5 Elaborar esquemas de presentación de información

Posteriormente se procede a elaborar esquemas de presentación con base en la relación que guardan las oraciones. A continuación se presentan las posibles formas de presentación de relaciones.

Relaciones Coordinadas

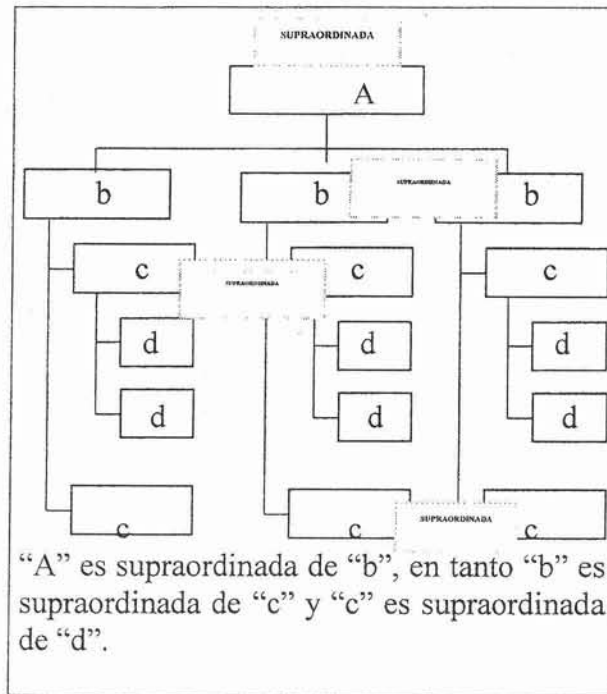


Relaciones Subordinadas

 <p>Las oraciones a, b y c son subordinadas a A.</p>	 <p>Tenemos que b son subordinadas a A y, a su vez, c son subordinadas a b.</p>
 <p>Aquí tenemos que b son subordinadas a A, en tanto c son subordinadas a b y coordinadas entre sí.</p>	 <p>Tenemos que "b" es subordinado a "A", en tanto "c" es subordinado a "b" y "d" es subordinado a "c".</p>

Las oraciones que van arriba una de otra, reciben el nombre de supraordinadas.

Supraordinada



1.3.4 Ejemplo de aplicación de instrumento, técnica de ordenación y análisis de datos

A continuación se elige un texto del doctor Nosnik, escrito en "*El Universal*", columna *Temas Directivos*.

a) Instrumento de registro: superficha

LIBRO		PERIÓDICO "EL UNIVERSAL"		REVISTA		DOCUMENTO INÉDITO		CURSO						
FICHA DE IDENTIFICACIÓN:								TÍTULO						
BIBLIOGRÁFICA				HEMEROGRÁFICA				CRONOLÓGICO						
AUTOR (ES):				PUBLICACIÓN: "EL UNIVERSAL"				UBICACIÓN						
TÍTULO:				TÍTULO DEL ARTÍCULO: Niveles de gestión empresarial				EDITORIAL						
Traductor: ()				Autor (es): Nosnik, Abraham				TEMÁTICA						
Edición:				Sección: Universo Joven				Observaciones						
Lugar de impresión:				Columna: Temas Directivos										
Editorial:				Fecha: 18-III-1992										
Año:				País: México										
Páginas:				Periodicidad: (de la aparición) semanal										
Colección: ()				Página: 2										
UNAM ACTLAN	UNAM CICH	UNAM FCyA	UNAM FE	UNAM HemNa X	UIA	TRILLAS	MEDCOM	MANAGEMENT TODAY EN ESPAÑOL	LIBERES MEXICANOS	ITEM	ITAM	CALIDAD TOTAL	ALYA DIRECCION	NOSNIK

b) Ordenación de datos

LIBRO		PERIÓDICO "EL UNIVERSAL"		REVISTA		DOCUMENTO INÉDITO		CURSO						
FICHA DE IDENTIFICACIÓN:														
BIBLIOGRÁFICA					HEMEROGRÁFICA									
AUTOR (ES):					PUBLICACIÓN: "EL UNIVERSAL"									
TÍTULO:					TÍTULO DEL ARTÍCULO: Niveles de gestión empresarial									
Traductor: ()					Autor (es): Nosnik, Abraham									
Edición:					Sección: Universo Joven									
Lugar de impresión:					Columna: Temas Directivos									
Editorial:					Fecha: 18-III-1992									
Año:					Pais: México									
Páginas:					Periodicidad: (de la aparición) semanal									
Colección: ()					Página: 2									
UNAM ACTLAN	UNAM CICH	UNAM FCYA	UNAM FE	UNAM HemNa X	UIA	WILLAS	MEDCOM	MANAGEMENT TODAY EN ESPAÑOL	LIDERES MEXICANOS	IFESM	IFAM	CALIDAD TOTAL	ALTA DIRECCION	NOSNIK

c) Análisis de datos

Se toman los párrafos 1 y 2 para ejemplificar el análisis a través de la metodología de redes conceptuales.

-Temas directivos
**Niveles de gestión
 empresarial**

Por ABRAHAM NOSNIK

EN México el término "gestión" es cada vez más usado para referirse a la administración de un puesto, un área funcional o la empresa toda. Según me explicó un colega hace un par de semanas, el origen de esta palabra y su aplicación a cuestiones organizacionales es francés. Sin embargo, en nuestro idioma y medio empresarial, la introducción de "gestión" ha corrido a cargo de los autores españoles y/o de las traducciones que nos vienen de ese país (España).

A pesar de lo anterior, los académicos y empresarios mexicanos han utilizado el concepto de gestión para distinguirlo de administración, dando al primero el sentido de iniciativa, proactividad y mayor flexibilidad. Es decir, gestión ha venido vinculándose cada vez más con la idea de liderazgo emprendedor y administración con la noción de estabilidad que debe caracterizar a cualquier proyecto de negocio para tener permanencia en los mercados. El sentido en el que usaremos "gestión" en este artículo será precisamente en el descrito anteriormente: liderazgo emprendedor.

Oraciones que se encuentran:

Párrafo 1:

1. En México el término “gestión” es cada vez más usado para referirse a la administración de un puesto, un área funcional o la empresa toda.
2. Según me explicó un colega hace un par de semanas, el origen de esta palabra y su aplicación a cuestiones organizacionales es francés.
3. Sin embargo, en nuestro idioma y medio empresarial, la introducción de “gestión” ha corrido a cargo de los autores españoles y/o de las tradiciones que nos vienen de ese país (España)

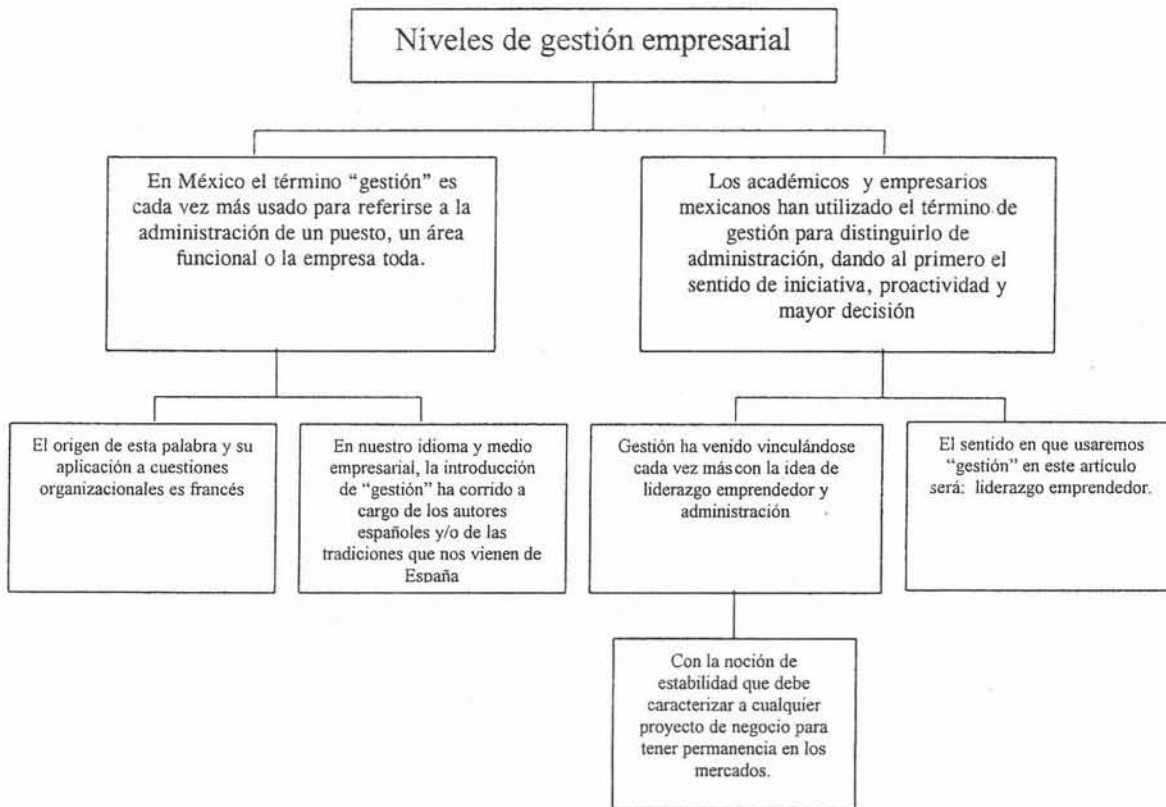
Párrafo 2:

1. A pesar de lo anterior, los académicos y empresarios mexicanos han utilizado el término de gestión para distinguirlo de administración, dando al primero el sentido de iniciativa, proactividad y mayor decisión.
2. Es decir, gestión ha venido vinculándose cada vez más con la idea de liderazgo emprendedor y administración con la noción de estabilidad que debe caracterizar a cualquier proyecto de negocio para tener permanencia en los mercados.
3. El sentido en que usaremos “gestión” en este artículo será precisamente en el descrito anteriormente: liderazgo emprendedor.

Localizadas las oraciones, se identifica la relación que se establece entre ellas. Puede ser que encontremos una oración simple o bien compuesta y que esta última a su vez sea coordinada o subordinada.

ORACIÓN	CARACTERÍSTICAS (relación que guardan entre ellas: <i>antecedente o consecuente</i>)
Párrafo 1	
4. En México el término “gestión” es cada vez más usado para referirse a la administración de un puesto, un área funcional o la empresa toda.	Oración principal del párrafo, independiente y autónoma, entre sí. <i>Antecedente</i>
5. Según me explicó un colega hace un par de semanas, el origen de esta palabra y su aplicación a cuestiones organizacionales es francés	Oración subordinada a la principal, dado que se sigue hablando del sujeto principal: “gestión” <i>Consecuente</i>
6. Sin embargo, en nuestro idioma y medio empresarial, la introducción de “gestión” ha corrido a cargo de los autores españoles y/o de las tradiciones que nos vienen de ese país (España)	Oración coordinada con la principal, dado que ella contiene los elementos necesarios para su comprensión. <i>Consecuente</i>
Párrafo 2	
7. A pesar de lo anterior, los académicos y empresarios mexicanos han utilizado el término de gestión para distinguirlo de administración,	Oración principal del párrafo. <i>Antecedente</i>
8. dando al primero el sentido de iniciativa, proactividad y mayor decisión.	<i>Consecuente</i>
9. Es decir, gestión ha venido vinculándose cada vez más con la idea de liderazgo emprendedor y administración	Oración coordinada pues cuenta con los elementos necesarios para su comprensión pero tiene relación con la anterior.
10. con la noción de estabilidad que debe caracterizar a cualquier proyecto de negocio para tener permanencia en los mercados.	<i>Consecuente</i> <i>Consecuente</i>
11. El sentido en que usaremos “gestión” en este artículo será precisamente en el descrito anteriormente: liderazgo emprendedor.	Oración coordinada pues cuenta con los elementos necesarios para su comprensión pero tiene relación con la anterior. <i>Consecuente</i>

Esquema que resulta:



Para los efectos de este estudio, en algunos casos se maneja un recuadro subordinado al principal donde se mencionan algunos datos que el autor maneja en el texto, ello con el fin de contextualizar la temática manejada.

C
A
P
Í
T
U
L
O

II

*BIOGRAFÍA DE ABRAHAM
NOSNIK OSTROWIAK*

En este capítulo se refleja la vida y obra del doctor Nosnik Ostrowiak. Se inicia con una semblanza del aspecto académico, en donde se menciona las instituciones educativas en que se formó. Además, las relaciones de trabajo que se dieron a lo largo de este periodo.

A continuación, se presenta su desarrollo profesional, destacando su participación activa como docente, periodista y especialista en educación ejecutiva.

Finalmente, se expone “La entrevista”, donde el autor nos habla de su vida personal y su formación, es decir, de las pautas que lo formaron y lo llevan a inmiscuirse en el campo de la comunicación.

BIOGRAFÍA DE ABRAHAM NOSNIK OSTROWIAK

2.1 ASPECTO ACADÉMICO

Sus estudios superiores los inicia en la Universidad Iberoamericana, del Distrito Federal, con la licenciatura en Comunicación, de 1973 a 1977; durante este periodo se desarrolla como un joven interesado por las actividades prácticas de la comunicación, en concreto del periodismo; sin embargo, a mitad de su carrera se da cuenta del tema que despierta en él entusiasmo: la investigación en **comunicación social**, aspecto que lo lleva a pensar qué rumbo puede tomar su futuro y formación. Así, en el último año de estudios (1976) asiste al doctor Rubén Jara, en **los cursos avanzados de comunicación**. De Jara, el propio Nosnik se declara como discípulo y reconoce la calidad de sus enseñanzas. Su trabajo recepcional fue “Un estudio sobre efectividad y pautas comunicativas en el fenómeno del liderazgo”. Al finalizar sus estudios superiores, en 1977, recibe el premio al mejor estudiante en Comunicación por El Diario de México y El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología².

Al finalizar la licenciatura José Cárdenas, director -en ese entonces- de la carrera en Comunicación de la UIA, y Rubén Jara, le ofrecen el puesto de profesor de tiempo completo en el departamento. Propuesta que es aceptada de inmediato por Abraham Nosnik, pues ello significó algo extraordinario: trabajaría con sus maestros. Esta actividad la desarrolla durante dos años (1977-1979), concretamente se dedica a la docencia e investigación en diferentes áreas de comunicación social y a asistir, en algunos asuntos de organización, al licenciado Cárdenas.

¹ En adelante, la Universidad Iberoamericana se ubicará con las siglas UIA.

² En adelante, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología será ubicado con las siglas que se le representa CONACYT.

Posteriormente, realiza el **doctorado en Comunicación Social** en el Institute for Communication Research, en la Universidad de Stanford, de 1979 a 1983; el título lo obtiene en 1986 con el trabajo “Communications and refutation: A rational reconstruction of mass communication research”. Durante este tiempo asiste a los profesores Elie Abel y Everestt Rogers, en el curso de *Comunicación Social y Sociedad* (1980). A partir de sus inquietudes en epistemología y métodos de investigación (medición) así como sus perspectivas de formación, decide hacer una **Especialidad Doctoral en Filosofía de la Ciencia**. Aspecto que le lleva a la reflexión integral de las ciencias sociales y en concreto, de la teoría en comunicación.

A partir de esta formación, su desarrollo en la academia continúa brevemente en la Universidad de Santa Clara, en California (1984), donde imparte la materia de *Introducción a la Comunicación*.

De regreso en México y en adelante, imparte algunas materias para el Departamento Académico de Ciencias Sociales en el Instituto Tecnológico Autónomo de México³; *Métodos de Investigación Social* (1984) y *Epistemología de las Ciencias Sociales* (1985). Más tarde (1986-1987), es profesor de tiempo completo del Departamento de Estudios Generales, del mismo Instituto; después fue llamado por el programa de Licenciatura en Administración para impartir *Comunicación Organizacional* (1987) y también *Dirección General y Comunicación Organizacional* a nivel maestría en Administración (1988-1994), donde fuese director del programa cerca de dos años (1991-1992). Durante este mismo lapso, es docente de la maestría en Dirección Internacional (1990-1991). En 1994, es nuevamente invitado a participar en la Maestría en Administración, con la materia *Administración de Empresas familiares*.

³ En adelante, el Instituto Tecnológico Autónomo de México, será ubicado con las siglas ITAM.

Cada dos años entre 1993 y 1997, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Garza Sada, lo llama a impartir *Comunicación Organizacional*, dentro de la Maestría en Educación, especialidad de Comunicación por Especialidades, dentro de la especialidad en Comunicación. En los años 1994 y 1996, es invitado por el ITESM, campus Estado de México, del Programa de maestrías, para impartir *Filosofía Empresarial*; asimismo en 1995 es docente en *el taller de Habilidades Directivas* (Grupo presencial y vía satélite SEIS) y; en 1996, es profesor de la materia: *Medios y Técnicas de Comunicación Corporativa I* para la licenciatura en Ciencias de la Comunicación.

El doctor Nosnik, en 1993 regresa a las aulas de la UIA, a impartir la materia de *Planeación de la comunicación* dentro del diplomado en Comunicación Organizacional; más tarde, 1995, imparte *Análisis y Planeación de la Comunicación I y II* para el programa de Maestría en Comunicación.

A esto, hay que agregar una trayectoria en otras instituciones de México, como lo son: Universidad del Tepeyac (1994-1996), docente en las materias de “*Ética y Valor de la Organización*” (Seminario de Ética y Comunicación), “*Filosofía Directiva*” y “*Ética Empresarial*” (Maestría en Desarrollo Organizacional); Universidad Anáhuac del Poniente (1995-1997): profesor de “*Negociación*” (Maestría en Economía y Negocios), “*Educación no Formal*” (Maestría en Educación) y “*Creatividad*” (Maestría en Publicidad y Mercadotecnia) y; Universidad Lassalle (1995): docente de “*Modelos Educativos de Innovación*” (Maestría en Educación).

Finalmente, el doctor Abraham Nosnik, ha dado un gran número de conferencias en las áreas de *administración, comunicación y filosofía de la ciencia*, en diversas instituciones educativas. Por citar algunas: El Colegio de México, UIA, Universidad

⁴ En adelante será ubicado con las siglas ITESM.

Anáhuac, Universidad de Monterrey, Universidad del Noreste (Tampico, Tamaulipas), Universidad Autónoma de la Laguna (Torreón, Coahuila), Universidad Autónoma de México, Universidad Metropolitana, Universidad de las Américas (Puebla), Instituto Tecnológico de San Luis Potosí, Comisión Estatal de Colaboración Económica (Cuba), entre otras.

2.2 VIDA PROFESIONAL

Según algunos cada ser humano tiene ya su destino, otros afirman que cada uno de nosotros es quién lo forja, sin embargo al fijarnos metas decidimos en parte nuestro futuro, sea el mejor o aquel en el que el camino esté lleno de obstáculos. Así podemos decir que una acción tiene una reacción, este principio lo ponemos en práctica cada día y si a él sumamos la decisión de aprender en las aulas y la experiencia vivida, nos enfrentamos -quizá como resultado- a una vida profesional.

Abraham Nosnik Ostrowiak, tiene su primer encuentro en labores industriales, pues su padre cuenta con una fábrica de ropa, donde el niño Ave –diminutivo en inglés de Abraham-, entre juegos y deberes realiza tareas. Más tarde, en la etapa de secundaria el adolescente se da cuenta de sus aptitudes para la escritura, pues la cosa de las rimas se le da con mucha facilidad, además escribe un cuento (“...y las velas hablaron”) con el que gana un segundo lugar en el Colegio Israelita de México. En el periodo de la preparatoria, es organizador con otros compañeros del periódico “smog”, cuyo objetivo es informar de lo que acontece en la vida escolar. El propio autor nos dice: “la fundación del periódico escolar tuvo que ver con la influencia de un extraordinario maestro de inglés (clases particulares): Mike Gorman a quien sigo admirando profundamente...”

Así, al llegar a la licenciatura, hay toda una gama de inquietudes en torno al campo de la comunicación y, más aún, cuando decide inclinarse por el campo docente: primer trabajo en su vida profesional que le permite desarrollar actividades de investigación social (UIA, 1976-1979). El inicio, se da cuando asiste al doctor Rubén Jara (1976-1977) y más

adelante como profesor de tiempo completo en el departamento de Comunicación (1977-1979).

En 1983, es analista en el Santa Clara County Office of Education (Oficina de Educación del Condado de Santa Clara), en California Estados Unidos y, el año siguiente -ya en México y a invitación del doctor Jara- es coordinador de proyectos de investigación en el Instituto de Comunicación A. C. Estas últimas actividades las desarrolla ya con el grado de Doctor en Comunicación Social. Para 1985, le es ofrecido un puesto de corresponsable de Estudios de Personal, en el Banco Nacional de México (BANAMEX), puesto que desempeña durante un año, a la par de las labores docentes en el ITAM.

Su primera publicación la hace a invitación del Centro de Didáctica de la Universidad Iberoamericana, como colaborador en el Boletín informativo DIDAC, el título del artículo es “Algunas reflexiones sobre los aspectos educativos de los medios masivos de comunicación y su posible análisis”. A esta actividad se sumaron posteriormente algunas colaboraciones para la revista Management Today en Español, los temas expuestos fueron relacionados con la comunicación en las organizaciones y la gestión de recursos humanos.

Al momento de reflexionar y escribir la complejidad de la ciencia, surge la inquietud de cómo transmitir el conocimiento en pocas palabras y con el mejor lenguaje, este ejercicio lo realizó el doctor Nosnik en 1985, a través de la publicación del libro: GALILEO GALILEI: EL HOMBRE DE LA TORRE INCLINADA, donde Abraham Nosnik, es co-autor al lado de Irene Cruz y Eva Rencillas, publicado por la editorial Gatopardo Editores y CONACYT. A la par escribe la parte de aportación filosófica en el quehacer científico a través de la publicación ESTUDIOS⁵, del ITAM.

⁵ ESTUDIOS. Filosofía/Historia/letras. Instituto Tecnológico Autónomo de México. Números: 2,4,7,8,10,y 19-20.

Nosnik, siempre ha tenido inquietudes y proyectos, por ello en 1987 es fundador y responsable principal del Despacho CIOS (Consultoría en Investigación Organizacional y Social, S.C.), donde hasta la fecha dirige. La imagen gráfica del despacho está a cargo de la diseñadora Bronia Nosnik, hermana del especialista.

Para 1988, las inquietudes son bajo una lógica de reflexión teórica y práctica, junto con ex-compañeros de BANAMEX -como Victoria Vargas, Guillermo Savage y Luis Albarrán- el doctor colabora en el libro: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PRÁCTICA, impreso por la editorial Trillas. En él, funge como coordinador al lado de Alberto Martínez de Velasco quien ideó originalmente el proyecto. Este material es, en palabras de los propios autores: "...una obra enfocada a informar a gerentes y ejecutivos de empresas acerca de las maneras más positivas de mejorar la administración de su puesto y el trabajo con sus subordinados, superiores y colegas del mismo nivel"⁶.

El mismo Nosnik, nos dice que "la cosa de la escritura nunca lo ha abandonado", si bien lo primero fueron versos con rimas, después algún cuento, trabajos de investigación y colaboraciones en revistas (Expansión y Alta Dirección); así en el último trimestre de 1989 se convierte en Director General y Editor de la revista de análisis y desarrollo gerencial: Alta Dirección, por año y medio.

Posteriormente es nombrado por el ITAM Director del programa de Maestría en Administración, periodo en el que se presenta, después de algún tiempo de ser preparado, el libro: CAMINOS DE APERTURA: EL PENSAMIENTO DE KARL R. POPPER, impreso por Trillas en 1991. En él, destaca el camino reflexivo, filosófico y metodológico que Popper animó en los campos de la matemática, la economía, el derecho, la ciencia, la política y la comunicación social; trabaja con gente como: Jorge A. Serrano, María

⁶ Comunicación ORGANIZACIONAL práctica: manual gerencial. Coordinadores Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik. México, Trillas, 1988. ISBN 968-24-2600-6

Trigueros, Rodolfo de la Torre, Alberto Díaz Cayeros, César E. Hernández, Javier Elguea, Juan Manuel Ortega y Agustín Llamas; todos ellos relacionados con el ITAM, algunos como profesores otros como alumnos trabajando en conjunto (1986) para festejar el 85 aniversario del nacimiento de Popper.

En ese mismo año, aparece “EL DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL: Un enfoque metodológico”, el libro que es la traducción al español de su tesis doctoral -que originalmente es escrita en inglés- publicado en Trillas. Donde busca “contribuir a aumentar el acervo de una disciplina denominada comunicación humana... (así como) probar un modelo del crecimiento del conocimiento científico en el área de la investigación de la comunicación social, utilizando los criterios que Imre Lakatos propone en *La metodología de los programas científicos de investigación*”⁷. A partir de este año, es colaborador de la revista Lideres Mexicanos, de la que más tarde es miembro del consejo editorial.

En 1992, colabora con la revista Punto Crítico y participa como columnista en el periódico El Universal con “Temas Directivos”.

Más tarde, de 1993 a 1996, colabora en revistas universitarias especializadas e instituciones vinculadas con la comunicación organizacional, tal es el caso de Generación Anáhuac (Universidad Anáhuac, Calidad Total); Competitividad (ITESM-CEM); Calidad total, Perspectivas (Fundación Mexicana para la Calidad Total); Publicaciones Nonotzan (Universidad del Tepeyac) y Razón y Palabra (ITESM-CEM/Internet).

Entre sus actividades como autor ha colaborado con algunos capítulos en diversos libros, proyectando una visión global de México, como lo son: *La economía mexicana y sus empresarios*, en el que expone “**Empresarios transformadores y efectividad**

⁷ EL DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN, un enfoque metodológico. Abraham Nosnik. México, Trillas, 1991.

organizacional”, editado por la Universidad Anáhuac del Sur; en el libro *La comunicación en las organizaciones*, presenta “**El análisis de los sistemas de comunicación en las organizaciones**”, publicado por Trillas; en *México en la década de los ’90*, manifiesta “**El reto cultural de las empresas mexicanas**”, presentado por el Banco Nacional de México, BANAMEX (1993); en *Telecomunicaciones y Desarrollo*, presentó “**El impacto social de la tecnología**”, editado por el Instituto Tecnológico de Teléfonos de México (1994) y; finalmente, en el *Anuario de Investigación de la Comunicación*, participa con “**Redes emergentes de comunicación: un marco conceptual para su estudio**”, editado por el Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación de las Ciencias de la Comunicación (CONEICC, 1994).

Mención muy especial, merece el trabajo desarrollado en CIOS manifestado en el ámbito de la educación ejecutiva, pues ha desarrollado un currículum propio de cursos. De acuerdo a lo expuesto por el investigador: “los 23 cursos del despacho están organizados en cuatro series: Contexto de la empresa mexicana; Desarrollo ejecutivo; Administración-Organización y; Geométrica Organizacional. Encaminados a actualizar y aumentar el impacto del desempeño ejecutivo de las organizaciones productivas de nuestro país (sean empresas grandes nacionales o trasnacionales, o bien, compañías medianas, pequeñas o micro)⁸”. Con ello, presenta un marco multidisciplinario e interesante sustentado en áreas como la administración general, teoría de la organización, desarrollo gerencial, comunicación y metodología de la ciencia.

⁸ Currículo CIOS. Cursos y Programas de Educación Ejecutiva. Noviembre 1996.

Actividad que se refleja en cuatro niveles de ejecución:

- A) El profesional administrador
- B) La gerencia efectiva
- C) La gerencia estratégica
- D) El liderazgo visionario

Estos cuatro niveles han sido elaborados y puestos en práctica por el responsable directo: Abraham Nosnik, que a su vez, presentan la perspectiva del despacho CIOS. Pero, los contenidos específicos se dan en cuatro segmentos del mercado ejecutivo:

- a) Los ejecutivos que han ingresado a una organización profesional sin un entrenamiento previo en administración.
- b) Aquellos que recientemente han adquirido la responsabilidad, por primera vez, de liderar un equipo de colaboradores.
- c) Traducir las macrotendencias del medio ambiente que rodea y afecta a la empresa en microprocesos o procesos productivos para poderse adaptar a un entorno muy dinámico y en constante cambio.
- d) Aquellos profesionales que les ha tocado convocar a la transformación organizacional de sus empresas y cuya visión será en mucho, el futuro que éstas vivirán.

Así, es natural pensar -en palabras del doctor Nosnik- que cada nivel ejecutivo tiene un ámbito de impacto particular, como se muestra a continuación.

Nivel ejecutivo.	Ámbito de impacto.
Profesional Administrador.	Puesto que desempeña.
Gerencia Efectiva.	Equipo de colaboradores.
Gerencia Estratégica.	Área funcional de la empresa.
Liderazgo Visionario.	La empresa como un factor.

Para poder establecer un cumplimiento efectivo de esta perspectiva, se han desarrollado 23 aspectos que integran una serie de cursos para poder enfrentar exitosamente la transición de cualquier empresa, a mercados competitivos, ya antes mencionados.

Los cursos están organizados en series temáticas que pueden aplicarse a los diferentes niveles ejecutivos y en las distintas áreas funcionales dentro de la organización. Sin embargo dadas las diferencias de cultura organizacional y momento de desarrollo que vive, puede organizar su propio currículum. A continuación se da el panorama general de los cursos, divididos por series y éstas por categorías.

SERIE 1	CLAVE ⁹	TÍTULO	CONTEXTO
LOS CONTEXTOS DE LA EMPRESA MEXICANA	CNTX 101	El México global	Presenta las macro-tendencias internacionales y nacionales que más afectan la economía, el comercio y en ambiente de negocios de nuestro país
SERIE 2	CLAVE	TÍTULO	CONTEXTO
ADMINISTRACIÓN / ORGANIZACIÓN	ADOR 201	Teoría de la empresa	Se discuten las principales características de una empresa y su diferenciación de un negocio. También se tipifican las empresas en: manufactureras, comercializadoras y de servicios, corporativas y familiares.
	ADOR 202	Pensamiento Administrativo	Presenta la evolución de casi 100 años de la disciplina de la administración y de la práctica gerencial. Esta exposición histórica permite ubicar a cada participante y su empresa en su nivel de desarrollo administrativo
	ADOR 203	Evolución organizacional de la empresa	Se presenta un esquema de evolución organizacional que divide a las empresas en: empíricas, técnicas, normativas y globales. El objetivo es convertir a cualquier empresa, independientemente de su tamaño o mercado, en empresa global.
	ADOR 204	Administración de fin de siglo	El curso revisa y diferencia los seis procesos clásicos de la administración (previsión, planeación, organización, dirección, integración y control) en entornos de mercados protegidos y de libre competencia.
	ADOR 205	MAC: Administración de proyectos	La Metodología de Análisis Crítico (MAC), provee a la organización -a través de sus líderes de proyecto-, de una serie de etapas y pasos, que no sólo permiten la ejecución efectiva de los mismos sino de una creciente infraestructura administrativa, para los departamentos que desarrollan tales proyectos.
	ADOR 206	TiCOPI: Administración de innovaciones	La Tipología de Cambio Organizacional Planeado e Innovaciones (TiCOPI), provee a la empresa de una metodología de evaluación de los distintos cambios organizacionales que ha efectuado. TiCOPI, por lo tanto, también sirve de una herramienta de planeación de cambio cultural en la organización.
	ADOR 207	CASSPE: Administración de la mejora competitiva	El CASSPE, Calidad Adecuada, Servicio Superior, Productividad Y Eficiencia es una herramienta muy sencilla de mejora continua, aplicada universalmente en la empresa.
	ADOR 208	Efectividad Organizacional: Diseño para competir	Se presenta una metodología de diseño organizacional para lograr que las empresas que aún no lo han logrado, adopten la orientación a mercados, nichos y clientes de formación afectiva.
	ADOR 209	Falibilidad Administrativa: Aprendizaje a través del error organizacional. (El método crítico en Administración)	Es un enfoque administrativo y de filosofía gerencial, que busca la mejora permanente a través de la identificación y aprendizaje por medio de los errores humanos que se cometen en la organización
	ADOR 210	MGCO: Hacia una cultura de la retroalimentación.	El Modelo de Gestión Comunicativa en la Organización (MGCO) identifica, describe y ayuda a implantar los procesos de Comunicación interna y externa. En ámbitos especiales (accionistas, sindicatos, jubilados y familia) que una empresa requiere para sobrevivir en un entorno de creciente dinamismo y explosión de información.
	ADOR 211	Los estudios culturales de la organización	Se describe una metodología de análisis cultural que permite, gradualmente: Lograr la evolución de creencias, valores, actitudes, y hábitos organizacionales para sobrevivir y adaptarse a un medio ambiente externo muy demandante y complejo.
	ADOR 212	Meritocracias y fortaleza cultural	Presenta una reflexión acerca del reto de crear meritocracias en las empresas que operan en mercados competidos. Además, examina las consecuencias de este tipo de diseño organizacional en términos de la fortaleza cultural que éstas crean.

⁹ La clave de cada curso fue asignada por el doctor Nosnik.

SERIE 3	CLAVE	TÍTULO	CONTEXTO
DESARROLLO EJECUTIVO	DEJ 301	Competitividad en el puesto: Teoría del colaborador	Explica la relación de cada ejecutivo con el sistema de jefatura, otros colaboradores, clientes y proveedores de su compañía y así, colaborar en la creación de una cultura de servicio interno que permita ser competitivo.
	DEJ 302	Niveles y funciones de la jefatura en la empresa	Este curso presenta las funciones y formas de coordinación que deben de existir entre los diferentes niveles de una empresa. Se explican los niveles de: alta dirección, dirección, alta gerencia, gerencia media, mandos intermedios y colaboradores sin responsabilidad de jefatura. El esquema se adapta a las empresas según su tamaño organizacional.
	DEJ 3002	Niveles y funciones de jefatura en la empresa	Presenta las funciones y formas de coordinación que deben de existir entre los diferentes niveles de una empresa. Se explican los niveles de: alta dirección, dirección, alta gerencia, gerencia media, mandos intermedios y colaboradores sin responsabilidad de jefatura. El esquema se adapta a las empresas según su tamaño organizacional.
	DEJ 303	El perfil del gerente global	Examina de la "a" a la "z" las actitudes y comportamientos que un gerente debe tener y mantener en un ambiente de negocios competido.
	DEJ 304	Responsabilidad empresarial: Trabajo en equipo.	Muestra una metodología de seis pasos, los cuales aplicados correctamente, resultan un fortalecimiento de la cultura gerencial de la empresa y en equipos más cohesivos.
	DEJ 305	El proceso de convertirse en líder.	Examina la entera pregunta alrededor del fenómeno de liderazgo: ¿El líder nace o se hace? Además de describir las respuestas que la investigación en esta área ha dado a lo largo de los años, también incluye material de desarrollado con estudios sobre líderes mexicanos.

SERIE 4 ¹⁰	CLAVE	TÍTULO	CONTEXTO
GEOMÉTRICA ORGANIZACIONAL	GEO 401 (DEJ 301)	Rombo de competitividad en el puesto.	Explica las relaciones de cada ejecutivo con el sistema de jefatura, otros colaboradores, clientes y proveedores de su compañía y así colaborar en la creación de una cultura de servicio interno que le permita ser competitivo.
	GEO 402 (DEJ 304)	Hexágono de responsabilidad empresarial	Muestra una metodología de seis pasos, los cuales aplicados correctamente resultan un fortalecimiento de la cultura gerencial de la empresa y en equipo más cohesivos.
	GEO 403 (ADOR 208)	Triángulo de efectividad organizacional.	Presenta una metodología de diseño organizacional para lograr que las empresas que aún no lo han logrado, adopten la orientación a mercados, nichos y clientes de forma efectiva.
	GEO 404 (ADOR 209)	Pentágono de aprendizaje organizacional	Es un enfoque administrativo y de filosofía gerencial, que busca la mejora permanente a través de la identificación y aprendizaje por medio de los errores humanos.
	GEO 405	Hexágono de calidad adecuada	Este curso es el único de la serie geométrica organizacional, que no se incluye en las otras series. Comprende seis pasos para el logro de la satisfacción de los clientes internos y los externos de una empresa, tanto en la producción de bienes como la oferta de servicios y apoyos internos de un área a otra.

¹⁰ Esta serie reúne diferentes cursos de series anteriores, con su sigla de identificación puesta entre paréntesis, pero que responden a una didáctica similar: la presentación de procesos gerenciales y productivos de la organización a través de figuras geométricas. Los cursos están organizados para que los participantes se puedan manejar desde el nivel individual hasta los procesos macro-organizacionales, pasando por herramientas de tipo gerencial

Así las áreas de conocimiento que se unen para dar pie a los contenidos del currículum son: administración general, teoría de la organización, desarrollo gerencial, comunicación y metodología de la ciencia. Por lo tanto, el enfoque adoptado en los cursos y programas CIOS es interdisciplinario.

2.3 LA ENTREVISTA

“Comunicación”, término que ha dado pauta a muchas interpretaciones y extensos estudios en los que se nos brinda, no sólo una definición sino, incluso, reflexiones de las POSTURAS y TEORÍAS que para muchos ponen en duda su cabida entre las llamadas “ciencias”. Diversos autores han dedicado parte de su vida a su estudio y han compartido sus aportaciones, las cuales nos permiten, a los nuevos estudiosos en el área, introducirnos al **saber comunicativo**. Sin embargo, ¿cómo es esa persona? No el especialista, que escribe y reflexiona a propósito de su entorno y su experiencia, sino el hombre y sus inquietudes...

Bien, tenemos de frente a un hombre que no sólo se ha conformado con impartir su conocimiento desde el aula, sino que día con día ha querido acrecentar el campo del saber en la comunicación y áreas como la organización, la administración, la gerencia y metodología de la ciencia; es hoy *la voz invitada: Abraham Nosnik Ostrowiak*, cuya formación profesional ha sido en la Universidad Iberoamericana -licenciado en Comunicación- y Stanford University -doctorado en Comunicación Social y especialidad doctoral en Filosofía de la Ciencia- a demás de ser docente de las mismas y del ITAM, del ITESM, de la Universidad Iberoamericana y al Universidad del Tepeyac. Su experiencia profesional ha sido desde coordinador de proyectos de investigación, corresponsable y gerente de Estudios de Personal en Banamex, fundador y responsable del Despacho CIOS (Consultoría en Investigación Organizacional y Social), hasta director general y editor de la revista “ALTA DIRECCIÓN”. A ello hay que agregar sus publicaciones, premios, reconocimientos especiales y otras actividades, aspectos que son dignos de tratar más adelante con especial énfasis.

Sin embargo, cabe tener la duda de la imagen de la voz, de la forma de las ideas, las inquietudes personales y... por qué no: del cazador de acciones en torno a la reflexión. Y tantas otras preguntas, cuyas respuestas serán grabadas en una cinta, a partir de una plática con el Doctor Nosnik, separándolo de su rango intelectual o académico y quedando solo con la persona, con el ser humano que nos permite explorarlo a partir de preguntas con la intención de comunicarnos...

El momento se acerca...

Al llegar a la colonia Roma, por la zona de Chapultepec, se puede apreciar el ambiente de las mezclas de pasado y “modernidad”. Al llegar a la esquina de Guadalajara sobresale el establecimiento de un café tradicional en esa colonia; las calles son solitarias, tal vez por la hora (las 11 de la mañana), es hora de llegar a la oficina del despacho CIOS. El doctor Nosnik debe estar esperando, la cita se concertó hace apenas unos días. Recuerdo cuando se le presentó el proyecto global de esta investigación, en ese instante su expresión fue de sorpresa y admiración (a la gente que se dedicaba a realizar este tipo de trabajo), enseguida dio el sí y sacó su agenda para ver cuándo podíamos iniciar.

Al llegar a la calle Guadalajara, localizó el número 68, es ahí el despacho, en el interior 8. El edificio ha sufrido algunas modificaciones de remodelación. Hay escaleras, debo llegar al tercer piso, la oficina es pequeña, la luz apenas y se cuele, es tenue, pero por algunos rincones se observan rayos de sol; hay pequeñas macetas y en una de ellas un pequeño árbol. Inspira tranquilidad.

Ya en el despacho, hay algunos retratos: Popper, Lakatos, familia -es su esposa Nelly, su hija Irene y él- y otras de algunos conocidos, además hay libros en perfecto orden.

El doctor me recibe con una sonrisa, nos ponemos cómodos, nos disponemos a iniciar la entrevista. El doctor hace una prueba de grabación, observo el lugar, una de las fotografías llama mi atención, esta junto a su escritorio, en ella se encuentra el profesor con otras personas muy sonrientes, ya en la plática supe que son parte de la ratonera –pero eso lo dejaremos para la plática...

Sí, probando, probando. Tres, dos... iniciamos...

Nace en 1954, sus padres José Nosnik y Martha Ostrowiak, de descendencia judía, se casan a los 21 y 18 años respectivamente, él es el segundo de tres hijos; sus hermanos son David y Bronia. La llegada a la familia de un segundo varón, ¿qué pudo significar...? “una gran felicidad, tengo la idea de que así fue -nos comenta-, aunque en términos de sus vidas o desarrollo, no sé exactamente, no hemos hablado mucho de eso, se casaron muy jóvenes y desde el punto de vista de la responsabilidad significó algo. Recuerdo que cuando mi papá se levantaba, más o menos a las seis y media, lo primero que hacía era encender un cigarro, yo sabía que se levantaba por el sonido del encendedor... era la sensación de: ya es hora de levantarse porque oí el encendedor de mi papá.

Los recuerdos ...

Los recuerdos en ocasiones nos permiten sentir a las personas como si estuvieran muy cercanas, más aún, cuando ellas nos brindaron todo su apoyo, el padre del doctor falleció en abril de 1996. Sin embargo, hay recuerdos que lo hacen sonreír y mostrar una tranquilidad al hablar de ello: "...tengo recuerdos de él en el Centro Deportivo Israelita, el fin de semana nosotros íbamos al cinito y después subía a avisarle que ya había terminado la función, me quedaba un rato viéndolo jugar barajas.... Hay lugares que se convierten en un segundo hogar, ya sea por las personas que nos quieren o por el ambiente... Otro recuerdo es la fábrica donde mi padre fue mucho tiempo copropietario con mi abuelo, mi tío y también mi tía; estaba ubicada en Insurgentes Norte, donde está el banco de Obras y Servicios Públicos (Banobras), más tarde se tuvieron que cambiar al número 514 despacho 101 en la primera planta. Mi abuelo fundó una fábrica de ropa, que llegó a ser importante en México, la marca se llamó 'Metropolitan Mills', nosotros íbamos a jugar -a mi padre le decíamos que no, pero en realidad a eso íbamos- jugábamos mucho con los retazos de tela, los juntábamos y hacíamos muestrarios ¡Eran nuestros muestrarios! Y... bueno también ayudábamos un poco en el almacén de producto terminado: nos enseñaron a doblar las playeras y los juegos de playa, claro que era más complicado porque había que ponerles seguros y meterlos en una bolsa de plástico. Era alegría ir a la fábrica, porque además había gente que trabajaba desde la época de mi abuelo, era mucho el afecto: había un par de costureras, el cortador -el señor Torres-, Jobita y la Güera -ellas eran las que nos apapachaban. Mi papá fue una gente muy carismática, muy simpática, en la escuela él era el que organizaba el relajo. Esa simpatía personal le ayudó a tener un liderazgo y un

reconocimiento por parte de sus compañeros, me sorprendió mucho que el día de su sepelio llegasen muchos de sus compañeros...”

En la línea de los recuerdos, aparece una gran persona: su madre. La señora Martha, madre del doctor Abraham, ha sido una mujer preocupada por su casa y las buenas relaciones de la familia... “El recuerdo más temprano de mi mamá, tiene que ver mucho con la casa y el colegio, ella estaba mucho con nosotros; ya era casi un ritual -sobre todo empezando el año- que forrara los libros y los cuadernos -siempre le admiré esa habilidad los forraba muy bien. Y una de las cosas que me sorprendía mucho, era que quedara exactamente igual el forro de un lado que del otro; porque yo, años más tarde, intenté forrar mis libros y me quedaban siempre un lado más corto que el otro. Mi mamá se dedicó mucho a nosotros. Hay un recuerdo... que no sé qué edad tendría yo... inclusive hay una foto, nos sacamos una fotografía... eh... un día no sé por qué, si me sentía realmente mal o qué, pero le dije a mi mamá: me siento mal, Ella me dijo: pues quédate en la casa, supongo que ella vio que no me sentía tan mal, entonces me dijo: ¿me quieres acompañar? Sí, sí, claro que sí -le dije. Y entonces, además de ir a donde ella tenía que ir, me llevó a Chapultepec a pasear y... recuerdo también que caminamos por Insurgentes -no sé si estoy mezclando recuerdos- pero eso me impresionó muchísimo de mi mamá: `ahora sí, ¡qué me aliviara! Que no le hubiera causado algún conflicto el hecho de que yo me quedara en casa sin estar tan enfermo y, al contrario, que me hubiera sacado a pasear y nos tomáramos una foto, de la cual me acuerdo mucho, aunque cuando uno es niño... Nunca fui una gente irresponsable, hablando de mi personalidad es un rasgo de ella. Siempre me hice responsable.

“A propósito de este recuerdo de mi mamá, algo que siempre me impresionó, es que fue muy estricta, sobre todo con mi hermano y conmigo -continúa el autor. A lo mejor

mi hermana ya la agarró más cansada, no sé. Ella siempre ha sido una gente de gran sentido de compromiso y valores. Yo creo que por eso mi desarrollo intelectual estuvo precedido por un desarrollo moral, me preocupaba y me preocupan mucho las cosas de si es bueno o malo, claro que cuando uno es niño, por supuesto, que no tiene el beneficio de la racionalidad, no ubica bien, pero me preocupaba más la cuestión de lo moral donde sí reconozco una influencia muy, muy grande de mi mamá, en términos de valores... ya después de cultura y el amor al conocimiento. Ella siempre ha sido una gente, intelectualmente, muy inquieta y, supongo, como no pudo ir a la universidad y ejercer profesionalmente, tampoco se estilaba, asistió a clases de arte, de historia, de psicología, de filosofía. Recuerdo que cuando estaba despertando un poquito en las cuestiones de la lectura me impresionaba muchísimo, pues la biblioteca de la casa de mis papás la hizo ella, tiene todos los fascículos de una colección que se llama Pinacoteca del Arte, además, compró enciclopedias, libros... Así es que la parte intelectual, de preocupación ética y moral que creo siempre ha estado conmigo -no sé que tanto se refleje en el trabajo, creo últimamente más- ha sido influencia de mi madre. Ella era muy estricta desde el punto de vista académico. Mi papá no era de libros, era... una persona muy práctica, muy carismática y preocupado por su gente, él era muy ocurrente siempre decía chistes, la gente lo buscaba para sentarse juntos en las fiestas... y los tres sacamos ese sentido del humor. No sé si es una situación que uno nace con ello o lo aprende, curiosamente nunca nos contó lo terrible que fue en el colegio hasta que crecimos. Esa era la parte de mi padre... una gente pues, que vivió muy intensamente sus sentimientos y muy temperamental, eso fue una cosa que nunca pudo controlar y a veces hasta padeció. Mi mamá tiene un carácter muy fuerte, pero es una fortaleza interior, supongo, más de equilibrio, no explotar; para mí es una gente

extraordinariamente inteligente y que supo llevar la situación del carácter de mi papá. Newton habla de gigantes, ellos son mis dos gigantes...

La cosa del cinito...

En ocasiones, se vuelven hábitos algunas costumbres de nuestros padres, sin embargo hay casos en los que la imaginación nos ayuda a canalizar las actividades que realizamos, las cuales pueden ser esperadas por nosotros con ansiedad, pensamos: es el momento de hacer la travesura y darle a todo un sentido de relajación. Cuando el señor José jugaba cartas, Abraham se dirigía al cinito del Deportivo Israelita, según nos comenta: "...era acudir a un lugar donde se pueden hacer muchas cosas, no recuerdo que me obligaran, tampoco cuestionarlo; era algo que hacíamos los sábados en la tarde... ¡Era un relajón! Había una rifa al final, no recuerdo haberme sacado algo, también comprábamos palomitas, chicharrones o íbamos a tomar un refresco, eran muy famosas las tortas de salami. No fue lo impuesto a lo cual yo me revelé, era... los sábados hacemos eso y punto. Ya cuando fui creciendo, tenía otras actividades: iba a los scout, eso era en otro lugar. En realidad era parte de mi vida. Ahora me gusta mucho el cine.

¿Y... la cosa de la escritura?

"Entré a comunicación porque desde muy temprano, los doce años, me gustó escribir, empecé escribiendo poesía y... después... algunos versos. Me gustaba mucho rimar, entonces empecé a escribir. Fue por iniciativa propia, ahora sí que descubrí una vocación, una facilidad. Nadie sabía que escribía, bueno... que yo sepa, a lo mejor se dieron cuenta en

casa. Después, precisamente me regalaron una máquina de escribir por mi Bar-Mitzuá - entre los judíos, a los trece años, hacemos una como primera comunión que se llama Bar-Mitzuá-, entonces era para mí un atractivo pasar mis versos a la máquina de escribir, no sé por qué ni tampoco qué tan buenos, los tiré todos, no guardé nada.

“Luego empecé a escribir cuentos ¡...y eso me gustaba mucho! Metí a concurso un cuento, durante el colegio, era sobre unas velas a propósito de Jánuca -la festividad de las luminarias que se celebra en diciembre y los niños reciben regalos- el evento histórico que provocó esto fue que la familia Macabeos, se levantó en contra de los griegos, en ese tiempo Israel estaba invadido por ellos, los cuales impusieron en el templo los ídolos y, bueno, el judaísmo desde el principio ha prohibido la idolatría, en sí es la rebelión y los judíos liberados por la familia de los Hasmoneos, restauran el templo y Jánuca quiere decir restauración. Cuando hubo la oportunidad de participar en un concurso pensé en ello, el cuento se llamó “...*Y las velas hablaron*”. Era una conversación entre las velas y... no recuerdo muy bien la trama. A propósito de la escritura esa es otra de las cosas de mi mamá y, sobre todo, de mi hermano mayor: la creatividad. No sé que tanto me gustaba la cosa de la poesía y los cuentos por la parte intelectual, me gustaba por el juego creativo.

La escritura y las influencias creativas...

...Y las velas hablaron. “Yo estaba fascinado de lo que se me había ocurrido. Las velas tenían una conversación; fue lo primero que escribí. Por muchos años guardé ese cuento. Gané el segundo o tercer lugar, el primer lugar fue para Bernardo Krinsky, que también estudió comunicación y ahora se dedica a la dirección y producción de televisión. Después

tomé la cuestión periodística, ya en la prepa tuve un maestro de inglés, Mike Gorman, queridísimo.

“Yo quería clases de conversación y un amigo que las tomaba con él, coincide que su mamá es una de las mejores amigas de mi mamá y pues dice: vamos a ponerle un maestro de inglés. Me consiguen a este profesor que tenía inquietudes sociales muy desarrolladas y yo con mi desarrollo moral muy temprano y la preocupación de la justicia - creo que cada quien tenemos nuestras obsesiones, bueno, una de las mías es la justicia- y... entonces nos vincula mucho a los problemas sociales.

Este maestro me dijo, bueno ¿tu qué vas hacer? No me lo expuso formalmente como una responsabilidad social pero, me dijo ¿qué vas hacer con esa inquietud? Y bueno, yo nunca me había planteado que alguien tenía que hacer algo con sus inquietudes, sino que las inquietudes estaban ahí y punto. Él fue de las primeras personas que me empezó a descubrir, lo que llamamos *responsabilidad social de los profesionales o de las instituciones*. La propuesta fue: por qué no haces un periódico. Me dije: un periódico ¿quién lo va a comprar? Es muy complicado, yo no lo sé hacer. Pues aprenderás -me respondió- habla con algunos compañeros... y efectivamente, hablé con algunos compañeros: Ruth de Kristal, una gente excepcionalmente despierta en lo social y muy activa; Enrique Spindel, Isaac Shapiro; Jacobo Gutman, una gente muy hábil haciendo caricaturas, Jorge Rubinstein y Julián Siegel. En ese momento, estábamos despertando intelectualmente, claro que me acerqué a la gente que probablemente me dijera que sí. Incluso una vez se presentó un asalto a la cafetería y Jacobo tomó el testimonio de la gente involucrada y recreó la escena en el periodiquito con apuntes gráficos. Empezamos a hacer el periódico, quizá fue mi primer experiencia como emprendedor; no lo había pensado

hasta ahora. Eso me vinculó mucho con el periodismo como forma de búsqueda de justicia social, en un ámbito tan estrecho como el escolar.

La parte fuerte era la editorial, los cuentos... Isaac publicó un cuento de misterio que causó mucho impacto, se llamó CALLE ABAJO. Teníamos una sección que se llamaba *VOY CREER QUE...*, era irónica, sobre cosas que pasaban en la escuela, una vez en esa parte publicamos: *VOY CREER QUE HAY QUE DARLE SOPES O CHICLES A JUANITO PARA QUE LO DEJE SALIR A UNO*; esa gente me mandó a llamar y me dijo: Te voy a demandar, porque estás poniendo cosas acerca de mí que no son. Yo me acuerdo que estaba desesperado y llegué a preguntarle a mi hermano: Oye ¿qué me pueden hacer, meterme a la cárcel o qué me pueden hacer? Esa fue una experiencia del impacto de los medios, primero como queriendo hacer un chiste (porque en realidad fue un chiste sin trascendencia) una burla de él; pero esta gente dijo: me están difamando ustedes, no tiene pruebas. Segundo, fue una experiencia muy impresionante en el sentido del comunicador y luego también la parte de los límites del derecho a la expresión y a la información. La finalidad del periódico era comunicar con responsabilidad. Lo viví con mucha angustia y preocupación.

El hombre cautivado...

“Esta experiencia me marcó muchísimo, tanto que decidí estudiar comunicación. No sabía muy bien qué estudiar, era la cuestión social y la gente... Después supe que a esta combinación se le llama *preocupación por la condición humana*. Mi padre, que en paz descansa, una vez me dijo: Oye ¿y qué vas a hacer?. Yo le dije: pues no sé. ¿Por qué no estudias administración? -me dijo en tercero de preparatoria-, te gusta mucho la gente, te especializas en recursos humanos y me ayudas en la fábrica, te ha gustado y la conoces. Le

dije no, yo quisiera estudiar algo que me permita leer y escribir. Entonces leí un cuento ¡que me cautivo! Escrito por alguien que estaba estudiando Ciencias y Técnicas de la Información, era Jaime Katzew, el cuento fue ‘Los Orinadores’. La trama gira en torno a un grupo de personas en una sociedad del futuro que su función era, a la media noche, orinar en las alcantarillas de la calle, ¡me sorprendió y me cautivó la manera de escribir de este hombre! Curiosamente él trabajaba en la agencia de publicidad “Blanco y Negro” donde mi hermano era contador. No recuerdo haber tenido contacto con él en ese tiempo; el cuento me lo pasaron, se publicó en la revista de la Ibero. Me dije: Si yo pudiera lograr escribir así ¡me encantaría! Porque el tema era completamente heterodoxo pero la construcción del cuento era excelente. Digámoslo así: el cuento de un tema tan raro y tan creativo del cual Katzew hace un escrito divertido. Me dije, esa es la fuerza de la redacción y de la creatividad.

Entonces hablé con José Gordón, que ahora está en el noticiero del canal 22, él estudiaba comunicación y yo aún la prepa. Le pedí su opinión de la carrera y no sé exactamente qué me dijo, no recuerdo muy bien pero... creo que me dijo algo muy motivante porque estudié comunicación y entré con la idea de ser periodista. Yo quería ser periodista porque era la manera más concreta que yo veía de ganarme la vida disfrutando del gusto de leer y escribir. Alguna vez pensé en estudiar biología, se me facilitaba, entonces dije: bueno ¿algo científico?, no lo sé. Aunque el interés y el gusto por la ciencia se me desarrolló después. Después entré a Ciencias y Técnicas de la Información a estudiar periodismo y más bien a gozar de poder leer mucho y de escribir. Por cierto, antes era CTI, después cambio Comunicación.

El año en Israel: el trabajo de vivencia...

“Entre los estudios de preparatoria y la universidad me fui un año a Israel a trabajar a un Kibutz, una granja colectiva. El Deportivo Israelita, empezó a organizar grupos; no como intercambios culturales sino como una vivencia muy diferente de la vida que llevábamos en México. Era trabajo en el campo: recolectando manzanas, empacándolas, dando de comer a las gallinas e incluso vacunándolas; después me fui a trabajar al jardín, había un pequeño hotel en el Kibutz. Realicé labores que aquí en México no realizaba, es difícil. Pues mi vida aquí ha sido en la ciudad, no en el campo.

Fue una vivencia muy diferente, lejos de la familia, eso sí lo resentí mucho. Nunca me había alejado de ella tanto tiempo. Había hecho viajes de vacaciones pero no por un año. Aunque ese año me dejó mucho: simplemente el sobrevivir lejos de la familia y convivir con mis amigos por largo tiempo.

Una de las cosas que creo que debemos de aprender es estar con uno mismo, no tener miedo; no estoy hablando de estar solo en el sentido solitario, no. Sino aprender a gozar los momentos cuando uno está con uno mismo, pues siempre estamos con alguien.

Yo no sé, si por ser hijo de familia, yo lo veo ahora con mi hija, la quiero proteger muchas veces excesivamente; aunque mis padres no siento que hayan sido especialmente sobreprotectores conmigo. Pero bueno, uno es hijo y está protegido por el medio ambiente, inclusive, conoce el sistema, el idioma y muchas cosas que son `normales`. Y cuando uno se va al otro lado del mundo y no conoce ni un carambas, uno está ahí y su capacidad para salir adelante...

Aprendí a valorar muchas cosas sobre México, empezando por el idioma, a mí me gusta mucho el español, no sabía cuánto, ¡me gusta muchísimo, además, cultivarlo!

Yo me sabía las historias de mis abuelos al derecho y al revés, las contaba muy bien: los Nosnik llegaron de Ucrania y los Ostrowiak de Polonia, pero nunca había estado en una situación como la que ellos tuvieron: una cultura y un idioma extraño, costumbres que no conocían; ello me hizo reevaluar muchas cosas. Esa perspectiva la agradezco mucho, es muy importante a nivel personal, profesional...

Saber evaluar, ahí viene otra vez la obsesión con la justicia, ser justo al evaluar, ser balanceado.

¿La justicia?

Esto de ser justo, se involucra en el quehacer del especialista. Ahora más que una obsesión es saber qué tan congruente eres. No sé, siento que me esfuerzo por ser una gente más justa. No sé si soy la persona ideal para hablar de eso. Pero sí, sí sigue siendo una inquietud.

El trimestre pasado hubo tres muchachos que estaban inconformes con su calificación y... bueno, yo insistí mucho, claro que ellos ejercieron su derecho, pero yo también insistí en la importancia de hacer un comité que evaluara, como yo evalué: ¿sí fui justo?. Más tarde el comité se organizó y revisó el caso: me dijeron que sí había fundamentado las calificaciones otorgadas.

Y bueno en este tipo de cosas, quiero pensar que sí soy no solamente un obsesivo, sino una persona que busca en sus relaciones ser justo. Yo supongo -porque soy humano- que no siempre he sido justo. Ahora, otra cosa que también me gusta mucho y no sé qué tanto ya se volvió obsesión, es el aprendizaje. No sólo se trata de ser justo sino de aprender a hacerlo, de igual forma aprender que los errores que uno comete lo llevan a ser a uno más balanceado.

Bueno, esto también empieza ya ha pernearse en lo que estoy trabajando últimamente: La Metodología de los Sistemas Heurísticos.

El aprendizaje y las acciones.

Desde el punto de vista de los estudios , la época de la licenciatura ha sido la más feliz en mi vida. ¡Yo estaba feliz!

Siempre fui un buen estudiante, nunca malo, pero sí era muy inquieto, rebelde. Muy inquieto en la clase, como hacía mis chistes y esas cosas, supongo que era difícil controlar a una gente así. Los chistes no eran encausados a la ofensa.

Ya en la carrera, había una gran variedad de materias –muchos compañeros se perdieron entre tanta variedad- yo estaba encantado, llevábamos literatura, filosofía, sociología, todavía no sabía que iba a hacer con todo aquello y no me angustiaba, pues yo pensaba: esto no me va hacer mal; al contrario: algún tipo de criterio me llegará a desarrollar. Además, siempre pude contar con regresar al negocio de mi padre y ayudarle.

No era dedicarse al estudio de la administración, era ir a trabajar con mi papá; yo decía: mi papá pudo aprender a trabajar, él no tuvo la oportunidad de ir a la Universidad, no tenía una carrera y, sin embargo, fue una persona que salió adelante, aprendió. Él mismo me decía: ‘pues bueno, al negocio a aprenderle’ -lo cual me compensaba mucho. Mi padre fue una gente que siempre confió mucho en mí. A medida que fui creciendo, entendí la confianza tan básica que me brindó y, claro, ya cuando fui estudiando otras cosas he visto como ello es importante en el desempeño de los hijos; yo nunca tuve una crisis de cómo iba a sobrevivir económicamente, no.

A mí me gustó lo que estaba haciendo, me encantaba: llevábamos clases de redacción, grabábamos -otra vez la cosa de la creatividad-, nos dejaban hacer trabajos finales con audiovisuales, con películas o con grabaciones. Los medios los he visto como parte de una creatividad, como diferentes lenguajes que pueden expresar ideas, pueden eh... provocar sentimientos. Sí, estaba encantado, realmente estaba feliz; muy armónico, me sentía yo muy, muy armónico.

Los recuerdos y los amigos.

El periódico, durante la prepa, se llamaba SMOG. Empezaba toda la cosa de la discusión del smog y todo eso; entonces en una editorial... como que... ahí pusimos ¡qué queríamos dispersar el smog...!

Estuvo ahí Isaac Shapiro, él iba a estudiar arquitectura. Fue mi compañero de cuarto en Israel, vivimos un año juntos y nunca me mencionó que iba pasarse de arquitectura a comunicación ¡...y cambió!.

...Y otra gente, Alberto Martínez Velasco, ambos fuimos coordinadores de un pequeño libro: “Comunicación Organizacional Práctica”, a invitación de él.

A los tres nos decían los “fedayines” o “fedayos”, Isaac es judío y Alberto dicen que se ve como judío; como estábamos todo el tiempo juntos nos decían los tres fedayos. Ellos fueron mis mejores amigos de la licenciatura y Cecilia Orvañanos, hija de don Eduardo “Lalo” Orvañanos, que fue mucho tiempo gente de los medios de comunicación -fue un cronista de béisbol extraordinario y los últimos años ha estado trabajando en El Herald de México y... bueno... ella fue mi mejor amiga y tuve también otros amigos muy queridos.

Las preocupaciones de la carrera... ¿La investigación...?

Estuve ahí porque quería ser periodista y... bueno... creo que fue durante un verano, yo venía algo retrasado con las materias de investigación y para evitarlo tenía que tomar alguna. Ello fue porque me dediqué a otras materias; estaba viendo las materias para inscribirme y... una amiga, una compañera me dijo: Oye, ¿te meterías a estas materias conmigo?, son de investigación. Le dije: fijate que no he llevado lo básico de investigación. No, no tienen pre-requisito -me dijo-, ¡Hay, ándale...!

Entonces, bueno... no pude resistir los encantos de esta mujer y me metí. ¡Y descubrí otro mundo así...! Uno maravilloso, que fue la investigación.

Recuerdo que no entendía ni un caramba de los libros, llevábamos: “La Modernización entre los Campesinos” y la “Difusión de Innovaciones”, libros de Everett M. Rogers, en ese momento era una figura muy importante y apenas se empezaba a conocer en México. Yo quedé fascinado con esos libros. No entendía buena parte de lo que querían decir. Recuerdo que alguna vez leyendo, había una matriz de correlación -que son puros números-, un cuadrado con muchísimos números... y yo decía, así como en el cuento de Katzew: Si yo llego a escribir como esta gente, va a ser algo extraordinario para mí; igual, si puedo hacer sentido de lo que dice aquí, yo creo que ese conocimiento va a ser muy poderoso.

Entonces empecé a interesarme en la investigación y finalmente opté por tomar dicha especialidad, mi razonamiento fue: siempre puedo regresar al periodismo pues técnicamente es más fácil, después me puedo dedicar al periodismo científico, ello no implica que le quite el valor a ello. Si uno tiene la destreza, hay que cultivarla. En investigación uno puede tener habilidades analíticas, pero también tiene que tener un entrenamiento técnico que con el tiempo se hace más complicado que el ejercicio del oficio del periodista. Bueno, así pensé y por eso lo decidí; me enamoré de la psicología social,

fue un descubrimiento extraordinario, sobre todo la tradición Lewiniana; Kurt (ese señor que esta ahí -señala la fotografía del mismo, un cuadro que decora la habitación-), fue algo extraordinario realmente: la cosa de los grupos, de la percepción social, la influencia social...

Los involucrados en el pensamiento: los profesores.

Durante el primer curso de investigación mis profesores fueron Jesús María Cortina y Josep Rota (que ahora vive en los Estados Unidos) y yo no diría mi profesor, sino mi mentor: Rubén Jara. Él es una persona muy, muy inteligente, es una gente extraordinariamente capaz. Desde el principio me tuvo mucha confianza y... pues... me hizo crecer. Fue una gente que impacto grandemente en mi vida, me dio una oportunidad extraordinaria en mi desarrollo profesional, como alumno y como profesor.

Fui asistente de él en febrero del setenta y seis -hace 23 años. Empecé en proyectos de investigación y eventualmente dando clases. Gracias a él, pude ir a los Estados Unidos: entré en contacto con un maestro de Rubén, fue precisamente Everett M. Rogers.

Decido entrar a la especialidad de investigación para después estar mejor armado; no tenía muy claro a qué me iba a dedicar: me gustaba muchísimo la docencia, me encantaba la investigación, me atraía el ambiente universitario. Mis amigos empezaban a colocarse fuera de la universidad, trabajando en el gobierno o la iniciativa privada y me preguntaban: ¿Qué vas a hacer? Yo decía: no sé que voy a hacer, me gusta lo que estoy haciendo... y me voy entrenando como investigador, como docente.

Al terminar mis materias, me llamó el entonces director de la carrera José Cárdenas. Rubén estaba también ahí. Me ofrece un trabajo en la Universidad de tiempo completo

como profesor. Algo que fue para mí una cosa extraordinaria: primero, porque ya no tenía qué decidir ¿qué hacer? Por lo menos decía: ya tengo chamba y me encanta. Segundo, trabajar con ellos, con mis maestros... fue una cosa maravillosa para mí.

Admiro mucho a Pepe Cárdenas, a él le aprendí mucho la cosa de balance, de no precipitarte a llegar a una conclusión sino, procurar tener evidencia: balancearla y, sobre todo, no perjudicar con un juicio a una persona; una lección extraordinaria para mí. Desafortunadamente ya no he tenido mucho contacto con él.

La ratonera y Stanford.

Esta es una fotografía de los veinte años de “la ratonera” -un lugar donde nosotros hacíamos investigación en la Ibero con Rubén Jara. El nombre de “ratonera” se debía a que era un pequeño cuartito abajo de una escalera. Ahí hay gente que ha estado vinculada con Rubén, en investigación... somos sus alumnos, sus discípulos.

Él estudió originalmente administración en la Universidad Iberoamericana, después hizo una maestría y un doctorado en Comunicación en la Universidad de Michigan. Cuando regresó fue mi maestro de investigación, empezó a formar este grupo y yo me uní; a los dos años me fui a la Universidad de Stanford.

Antes de irme, resulta que Everett -el maestro de mi maestro-, llega a México y me dice: “Abraham, cambia tu solicitud de maestría a doctorado... vete directo al doctorado”. Yo le dije: no cómo, otro país, otro idioma...no. Él me respondió: “llevas dos años haciendo investigación, dirigiendo tesis, dando clases... la maestría en Stanford no te puede dar mucho más, cambia tu solicitud al doctorado.

Yo en realidad no me quería ir a Stanford sino a Harvard, a estudiar un doctorado en psicología social, sólo que no me aceptaron. Entonces me convenció y cambié la solicitud, curiosamente cuando llegue ahí, el departamento de psicología de Stanford era el número uno en Estados Unidos; así que fue casi providencial que llegara ahí.

Llegué muy cobijado a la sombra del Everett Rogers, quien fue mi tutor. Para mi sorpresa, inicio mi primer año de doctorado y vengo bien preparado de México - aunque en realidad eso no me sorprendía, pues Rubén era una gente muy exigente y creo que nos preparó bien-, para mi asombro a veces habíamos visto mejor el material en México; esto habla un poco del contenido de las materias en el doctorado que no estaban tan actualizadas como algunas de ellas aquí en mi país, cosa que me llenó de orgullo la verdad... que la Ibero me hubiera preparado tan bien. El primer año fue un año de sobrevivencia muy difícil... por el cambio.

Al final del primer año, conocí a una gente decisiva en mi desarrollo a nivel doctorado: Javier Elguea, hoy director de Recursos Humanos de Teléfonos de México. Fuimos compañeros en algunas materias y me introdujo a la Filosofía de la Ciencia, otro descubrimiento ¡extraordinario!

La decisión en el camino...

Poco, casi nada, había oído mencionar de Filosofía de la Ciencia pero, ello me vinculaba a un problema que también me había preocupado. Alguna vez un maestro me dijo que para qué quería utilizar las herramientas obtenidas o aprendidas, sobre todo en investigación `¿para ayudar o para manipular?`, fue algo que me dejó muy marcado. Lo que reitera la inquietud de responsabilidad social, que se va manifestando en algunas

instancias de mi vida -no percibidas como responsabilidad social pero, que sí se fueron quedando ahí y van alimentando algunos intereses. Por ello, esa vertiente -Filosofía de la Ciencia- la veía como lo que me permitía distinguir entre: persuasión, ideología y actividad científica basada en una ética; yo traía ahí una inquietud muy enredada que no sabía cómo manejar... Finalmente, si voy a hacer investigador: a quién voy a servir, a qué intereses o, cómo le hago para no servir intereses que no persigan un beneficio de la sociedad... Eso era a ratos una inquietud vital, en el sentido de la angustia pero sin llegar a racionalizarla completamente para entenderla mejor. Afortunadamente, este amigo me introdujo a toda un área, inclusive, hice un examen de ingreso, ¡afortunadamente lo pasé y entré a la especialidad de Filosofía de la Ciencia!

Sí, llevé algunos cursos de psicología social, inclusive -por citarlo de alguna forma-, con los nietos de Kurt Levin, pero ya con intereses metodológicos distintos, en discusión de teoría, en evaluación a nivel epistemológico aplicado al crecimiento de áreas...entre otros aspectos.

Presenté exámenes dentro de comunicación, para que se me reconociera la especialidad de filosofía. Cuando terminé empecé a hacer una investigación: *EL DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL*, que es mi tesis doctoral.

¡Una sorpresa! ¿La cuestión organizacional por azares del destino?

Cuando terminé mis estudios, Everett Rogers, se va de viaje a Washington y traía un trabajo o algo así, de mí. Esto lo ve un investigador de allá y le comenta: ¿quién está trabajando esto? Me interesa que colaboré con nosotros en una investigación sobre el crecimiento del conocimiento en ciencias médicas, para la National Science Foundation.

Al regresar Rogers, me comenta lo sucedido: que mi trabajo interesa en la parte de comunicación y sociología, realizando una parte en Stanford y otra en Washington, pero tienes que recibirte, me dice, y pronto porque un requisito es tener doctorado. Entonces me recibí, más el ingreso del dinero para realizar el trabajo nunca llegó.

Rubén Jara, me decía: Bueno ya que tanto sufres, tienes un puesto aquí en el Instituto -en ese tiempo él estaba en el Instituto de Investigación de la Comunicación. El dinero nunca llegó -yo me encontraba en Estados Unidos- y ya no tenía nada que hacer en Stanford, así que regresé nuevamente en medio de la secuela de la crisis del 82: abril de 1984.

Mi regreso no fue muy afortunado, pues Rubén esperaba otras cosas y yo ya había cambiado mis intereses, mi forma de trabajo. En ese momento Alberto Martínez de Velasco -amigo de la licenciatura-, estaba en Banamex y me dijo: 'Aquí hay una oportunidad de abrir un área técnica'. ¿Qué voy hacer yo en un banco -le dije-, si yo no tengo ni interés ni formación en ello? 'No pues mira -me dijo- es investigación aplicada a un banco'.

Me entrevisté con él y con Ángel Elizondo. Nuevamente me hicieron el planteamiento sabiendo de antemano que yo era una gente de investigación y... pues le entré. Afortunadamente para mí, porque ahí empezó a desarrollarse en mi el interés por las organizaciones... Empecé a estudiar una serie de cosas que no imaginé que me iban a gustar tanto, de lo organizacional.

Entonces vi al banco como un gran laboratorio social y empecé a profundizar en el área de desarrollo organizacional: evaluación, planeación... simplemente investigación aplicada a toma de decisiones en las organizaciones. Me gustó muchísimo, empecé a desarrollar algunos pensamientos y... al año me llamó el ITAM, yo quería colaborar en el área de Ciencias Sociales pero, no había la posibilidad en ese entonces, me mandaron

llamar del Departamento de Estudios Generales, que es el currículum humanista del instituto y bueno por la cuestión de filosofía encajó perfectamente, entonces me fui para allá.

Pero ya llevaba toda la inquietud de organización, no consciente si no como una experiencia interesante.

En ese momento yo no me había metido a la comunicación organizacional, eran los procesos organizacionales enfocados a los recursos humanos, sobre todo al desarrollo ejecutivo pero comunicación para nada.

En ese tiempo empezaba a relacionarme con AMCO (Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales), gracias a Horacio Andrade, otro colega. Donde sí vinculé a la comunicación con la organización.

Sin embargo, estaba en el ITAM y retomé la cuestión filosófica: historia de las ideas, de los movimientos intelectuales, de los problemas sociales de nuestro tiempo, problemas políticos, etcétera. Pero, ya traía la inquietud. Mi padre, que en paz descansa, me pidió que fuera a dar una conferencia a donde él trabajaba, con un título más cacofónico que nada: PLANEACIÓN E IMPROVISACIÓN EN LA ALTA DIRECCIÓN. Ahí dije algunas cosas y el dueño de la industria me preguntó: 'Bueno, ¿cuánto cuesta tu modelo?'. Yo me preguntaba: ¿Qué modelo?

Tal vez iban algunas ideas pero... en fin, me contrató por un año. Tuve que solicitar permiso al ITAM, esto fue con el ánimo de que no me lo dieran, con el fin de no distraerme de lo que a mí me gustaba, pero... ni así. Me dieron el permiso, entonces eran esas cosas que yo decía caray... ahora tengo que decir que sí a esta gente. El trato fue que yo dedicara a la semana 40 horas al Instituto y 8 horas a la industria.

CIOS.

El escenario cambió, pintaba muy atractivo pues el ingreso como consultor era satisfactorio, por lo que en marzo de 87 empecé con la imagen y concepto de CIOS.

Fue curioso, yo decía: ¿cómo le voy a poner a esto? Es investigación en organizaciones pero, también tiene que ver con lo social. Entonces salió algo como: **CONSULTORÍA EN INVESTIGACIÓN ORGANIZACIONAL Y SOCIAL**. Y en agosto, de ese mismo año, me independicé. La imagen siempre me la ha creado mi hermana que es diseñadora gráfica -bueno es diseñadora industrial pero, siempre se ha dedicado a lo gráfico. Yo estaba ya con mis tarjetitas ¡estaba encantado!

El cliente, después de independizarme me suspendió el proyecto; entonces pasé un fin de año terrible: estoy casado y sin chamba. ¿qué voy a hacer?

Afortunadamente, a partir del 87 con mucho esfuerzo, mucho trabajo, se ha ido construyendo algo que es una práctica de consultoría, ya con alguna presencia en el mercado. El despacho, originalmente tenía una idea muy romántica, muy poco práctica y comercial: brindarles un homenaje a Imre Lakatos y a Karl Popper, por sus grandes ideas. Yo quería traducir esas ideas a la práctica de las organizaciones, cosa que no ha sido fácil, desde el punto de vista de diseño de sistemas y su comercialización pero, es algo que por lo menos me impulsó a salir adelante... a emprender y preservar.

La escritura en el camino.

Alguna vez fui a una conferencia en comunicación en la AMCO, y me dije: qué puedo aportar. Tomé algunos apuntes y estuve trabajando muy entusiasmado en la noche, porque según yo ¡tenía ideas muy buenas, muy creativas!. Al día siguiente se lo planteo a Salvador Sánchez, me responde: 'Esta interesante pero, no aporta nada nuevo'. Me picó el orgullo... pues ahora saco algo que aporte y no importa cuánto me tarde. Eso se convirtió en el *MGCO: MODELO DE GESTIÓN COMUNICATIVA DE LAS ORGANIZACIONES*.

Entonces, he seguido escribiendo, nunca he dejado el periodismo siempre ha estado conmigo, lo que hago mucho es trabajar mis ideas y hacer mi construcción teórica creando sistemas, ¿sí se vende o no...? ni hablar.

Ahora, la cuestión de comunicación organizacional surge no formalmente pero si por un interés en la organización en Banamex. Me encontraba en un área técnica que asesoraba a recursos humanos, pero poco a poco hay circunstancias que me llevan a vincularme con las organizaciones.

En el modelo que he trabajado, MGCO, hay varias cosas: el plan general de comunicación, principios de la comunicación en las organizaciones, quiénes son los públicos en las organizaciones, cuáles son los niveles de gestión (lineal, dinámico y productivo); esto último es un trabajo que ya está escrito.

Actualmente mis intereses van sobre una teoría de los sistemas: *METODOLOGÍA DE LOS SISTEMAS HEURÍSTICOS*, en donde la comunicación juega un papel muy importante, al igual que la evolución de estos sistemas va creando posibilidades de que la comunicación madure y al revés también: si la comunicación va madurando va ejerciendo presión para que también se haga una madurez más general, más generalizada en el sistema.

En el mercado, no me presento solamente como un especialista en comunicación, desde el punto de vista de CIOS, sino como un especialista en tres áreas: Diseño Organizacional, Desarrollo Gerencial y Comunicación Organizacional.

Esta última la entiendo como una plataforma dentro de las organizaciones y los sistemas. Por eso mi concepción de comunicación productiva, tiene mucho que ver con lo que estamos viviendo en la transición hacia sociedades más sofisticadas; desde el punto de vista tecnológico, de la información, de la información como capital, de la sociedad como un conjunto de organizaciones, etcétera.

Entonces, mi desarrollo en los últimos años como teórico de las organizaciones, ha sido con un interés muy especial en la comunicación. Surgió también de la posibilidad de entrar al ITAM como profesor de tiempo completo en el departamento de Administración y poco tiempo después de ser director de la maestría, de la misma área. Lo cual me sirvió mucho para adentrarme en la administración y la organización en la dirección. Así, ya en el 89 se perfilan estas inquietudes en dos temáticas “*CULTURAS ORGANIZACIONALES*” y “*RAZÓN, CRÍTICA Y CONOCIMIENTO*”.

El primero, Culturas Organizacionales, ya está listo para publicarse, él es un ejercicio en donde tomo las diferentes etapas del desarrollo de las personas según Erik Erickson y se explora el paralelo que puede tener con el desenvolvimiento, el desarrollo, fortalecimiento o la consolidación -no sé cómo se les pueda llamar- de las culturas organizacionales. Lo expresado ahí, es un ejercicio intelectual. El segundo escrito, Razón, Crítica y Conocimiento, es la metodología de los sistemas heurísticos, que eso sí lo trabajo a diario con las organizaciones: en consultorías o entrenando a sus ejecutivos, incluso en la materia de Administración en el TEC. En él también logré avanzar en mi año de trabajo en la Ibero (1998-1999).

Esos libros reflejan un interés mío que se ha ido creando en organizaciones. Podríamos decir que son reflexiones de la experiencia. Por su parte el libro de Culturas además de ser un ensayo señala qué posibilidades teóricas tiene un esquema -originalmente de Erick Erickson- en el desarrollo de las personas y claro, sí introduzco muchas cosas que he aprendido con la práctica.

Razón, crítica y conocimiento, son una serie de ensayos breves sobre diferentes aspectos aplicados de la filosofía de Popper; hay uno sobre objetividad periodística bajo la definición popperiana, analizando qué posibilidades de aplicación hay en el periodismo. Así, *Razón*: por la perspectiva de Popper, su escuela de pensamiento llamada “falsacionismo” o “razonamiento crítico”; *Conocimiento*: por las herramientas epistemológicas aplicadas a problemas sociales y; finalmente se agregaría el aspecto social los diferentes problemas analizados desde la perspectiva popperiana.

Resulta ser, este último libro, al revés que Culturas Organizacionales: ejercicio de construcción teórica y de las posibilidades de especular a propósito del título, desde un esquema de desarrollo personal, dado como por un psicoanalista (Erick Erickson, discípulo de Freud, pero quien tenía una formación complementaria como artista, además de ser una gente que escribió sobre Lutero y Gandhi). Y en contraste: *Razón, crítica y conocimiento* presenta herramientas teóricas a soluciones de problemas, a los cuales yo me he enfrentado y me parece que es algo interesante por su aplicabilidad.

La vida familiar, las tradiciones y... la revolución copernicana.

Uno podría pensar que las tradiciones van cambiando y... a veces uno se da cuenta que no cambian tanto, bueno... en algunas comunidades judías -sobre todo en Europa- había toda una institución: la casamentera. Mi matrimonio fue una situación algo así, claro que no como hace cien años lo hacían nuestros abuelos. Resulta que mi papá -que en paz descansen-, mi mamá y mi hermana juegan al 'bridge' y Nelly -mi esposa-, estaba empezando en ello. Una de las mejores amigas de mi suegra conoce también a mi mamá y... bueno, ahora sí que como casamentera -¡verdad!-: tú tienes una hija, ellos tienen un hijo; porque no me das el teléfono y sí Abe -Abraham- le puede hablar a Nelly...

Venimos de círculos sociales completamente diferentes... Me casé en noviembre del 86. Ella es dentista y por una buena época se dedicó a su profesión; ahora esta muy dedicada a Irene y administra un edificio. No quiere regresar a su profesión, por ahora.

Irene, es nuestra única hija, es como la revolución copernicana: !todo gira al rededor de ella es el eje central de la casa! Es una niña muy especial... ¿Qué puedo decir? Es mi hija. Es inquieta, muy inteligente, perceptiva... dice mi esposa que es idéntica a mí: carácter, personalidad... Eso quiere decir buenas noticias y malas también; en fin, es nuestro orgullo...

El comentario final.

Espero que esta información ayude a entender lo que he intentado hacer a nivel de trabajo, hay algunas cosas que uno las hace conscientemente y hay algunas otras motivaciones que son inconscientes: eso es lo fascinante de las personas. También hacemos muchas cosas por una necesidad inconsciente que, precisamente, como es inconsciente no nos damos cuenta de ello y a lo mejor algunas gentes dedicadas al campo de la investigación en comunicación me pueden ayudar a descubrir motivaciones que yo no conozco acerca de mi propio trabajo, dado mis antecedentes familiares, personales, profesionales, culturales, etcétera.

C
A
P
Í
T
U
L
O

ÍNDICES BIBLIOHEMEROGRÁFICOS
DE LAS OBRAS DE
ABRAHAM NOSNIK OSTROWIAK

En este capítulo se encuentran datos estratégicos de las referencias bibliohemerográficas de los textos producidos por el autor.

Se localiza la clasificación de su obra por diferentes índices: título, cronológico, por ubicación o acervo, editorial y finalmente por temática que desarrolla en el texto.

De tal forma, si se quiere conocer los títulos referentes a comunicación, puede recurrir al índice por título donde encontraremos siete textos relacionados con ello; o bien, al índice de temática desarrollada, donde se identifican cinco temáticas con 53 textos que abordan nuestro objeto.

Cada índice tiene una columna con el título "Número de referencia del material", la cual indica el número consecutivo de la base de datos general (capítulo 3).

ÍNDICES BIBLIOHEMEROGRÁFICOS DE LAS OBRAS DE ABRAHAM NOSNIK OSTROWIAK.

3.1 ÍNDICE POR TÍTULO

TÍTULO	NÚMERO DE REFERENCIA
Actitudes y conductas en el nuevo entorno de negocios (segunda parte)	74
Algunas reflexiones sobre los aspectos educativos de los medios masivos de comunicación y su posible análisis.	1
Los ambientes de aprendizaje organizacional.	66, 75
El análisis de los sistemas de comunicación en las organizaciones.	34
Las audiencias del Dr. Elguea.	23
La base universal de los líderes mexicanos.	59
La calidad como factor de competitividad.	62
Calidad, necesidad y complacencia.	39
La calidad total y sus beneficios.	56
Calidad una revolución cultural en la empresa.	26

Capacitación y administración humana total.	22
Capacitación y administración plenamente humana.	20
Capacitación y administración por consenso.	18
Charles Horton Cooley.	30
Charles Sanders Peirce.	31
La creación de los ambientes de aprendizaje tecnológico	67
El crecimiento de la comunicación social: dos modelos	33
Ciberdiversidad. La NASA y la misión al planeta Tierra.	80
La ciencia y el arte de dirigir.	37
Competitividad empresarial II, economías de escala.	49
Competitividad empresarial, las reglas del juego.	48
Competitividad empresarial, tecnología.	50
Competitividad, fuentes y condiciones.	45
Competitividad, nuevo enfoque de mercado.	51
La comunicación en la Aldea Global.	87

La comunicación en las organizaciones de la Aldea Global.	84
Comunicación horizontal, informal y rumor.	12
Comunicación motivación y productividad.	13
Comunicación organizacional y cambio.	63
Comunicación productiva; el concepto más avanzado en comunicación.	77
Comunicación y competitividad empresarial.	47
Comunicación y crisis.	53
Comunicación y cultura organizacional.	17
Consejos para los tiempos de emergencia económica.	71
Las constantes universales del líder.	70
Construyendo el progreso del mundo.	83
Culturas organizacionales: su creación, consolidación y desarrollo	85
Democracia sin adjetivos: posibilidades y amenazas de una profecía política.	9

El desarrollo de la comunicación social, un enfoque metodológico.	35
Disciplina organizacional.	55
La discusión del crecimiento del conocimiento científico en la filosofía de la ciencia.	2
Dos retos de la dirección mexicana.	36
Los edificios inteligentes llegan a México.	81
Empresarios transformadores y efectividad organizacional: Apuntes para el Caso Mexicano.	21
Empresas que perduran.	76
Enfermedades virtuales. Consecuencias imprevistas de la tecnología.	82
En torno a la reducción de las ciencias.	6
El estudio del clima laboral en las organizaciones.	4
La falacia del empresario renuente.	38
La falacia del empresario renuente II.	40
Galileo Galilei: El hombre de la Torre Inclinada.	3

George Herbert Mead.	29
Hacer o no hacer maestría.	57
Identidad laboral y éxito organizacional.	11
Informe mensual sobre la economía mexicana.	58
Impacto social de la tecnología: Un enfoque evolutivo.	69
Karl Popper en sus ochenta y cinco años.	10
Linealidad, dinamismo y productividad: tres concepciones de la comunicación humana y social.	73
Manchester y Atenas: unidad y diversidad en los programas de desarrollo ejecutivo.	24
Marshall McLuhan: El profeta de la nueva era de la comunicación.	78
México 2000: demandas nacionales y retos empresariales para los '90.	19
Motivación en el trabajo, tres premisas.	7
Motorola una empresa visionaria.	79
Niveles de gestión empresarial.	44

Normatividad ¿Para qué?	54
El papel de la capacitación en la competitividad empresarial.	15
El papel de la comunicación en la creación y desarrollo de la cultura organizacional.	14
El papel de la ética corporativa en la vida empresarial.	25
El perfil de los líderes Mexicanos: primeras estadísticas.	61
Las personas de James y Mead.	8
Previsión.	52
El proceso de convertirse en líder.	65
Productividad, los recursos necesarios.	41
Productividad II, los procesos de apoyo.	42
Prólogo.	32
Los próximos 25 años.	88
Las raíces del líder.	46
Razón, crítica y conocimiento.	86

Redes emergentes de comunicación: un marco conceptual para su estudio.	68
Reduccionismo ontológico y metodológico.	5
El reto cultural de las empresas mexicanas.	64
El reto de la modernización empresarial.	28
Ser profesional.	43
Tendencias administrativas actuales.	16
La transformación cultural de la gerencia mexicana.	60
Las tres `ies´ de la comunicación organizacional.	27
La veracidad como principio del diálogo. El principio de la integridad de la comunicación.	72

3.2 ÍNDICE CRONOLÓGICO

AÑO DE APARICIÓN DEL MATERIAL	NÚMERO DE REFERENCIA DEL MATERIAL
1983	1
1985	2, 3 y 4
1986	4, 5, 6, 7 y 8
1987	9 y 10
1988	11, 12, 13 y 14
1989	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 y 21
1990	22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 y 31
1991	32, 33, 34 y 35
1992	36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58 y 59
1993	60, 61, 62, 63, 64 y 65
1994	65, 66, 67, 68, 69 y 70
1995	70, 71, 72, 73, 74, 75, 76 y 77
1996	75, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85 y 86
1997	86 y 87
1998	88

3.3 ÍNDICE POR UBICACIÓN

ACERVO DONDE SE ENCUENTRA EL MATERIAL	NÚMERO DE REFERENCIA DEL MATERIAL
ALTA DIRECCIÓN (EDITORIAL)	15, 16, 18, 19, 20, 22, 24, 25, 26, 27, y 28
CALIDAD TOTAL, PERSPECTIVAS (EDITORIAL)	66
ITAM (INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO)	2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 17, 21, 23, 32, 34, 47, 58, 59, 60, 62, 68 y 75
ITESM (INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY, BIBLIOTECA CAMPUS ESTADO DE MÉXICO)	4, 7, 63 y 73
LÍDERES MEXICANOS (EDITORIAL)	46, 61, 65, 70, 71 y 77
MANAGEMENT TODAY EN ESPAÑOL (EDITORIAL)	14, 87 y 88

MEDCOM (EDITORIAL)	72, 74, 76, 78, 79, 80, 81, 82 y 83
NOSNIK (ACERVO DEL AUTOR)	29, 30, 31, 58, 67, 68, 85, 86, 87 y 88
TRILLAS (EDITORIAL)	12, 13, 33, 34 y 35
UIA (UNIVERSIDAD IBERO AMERICANA)	1 y 3
UNAM – ENEP ACATLÁN	2, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 23, 35, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 48, 49, 50,, 51, 52, 53, 54, 5, 56 y 57
UNAM – CICH (CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS Y HUMANIDADES)	1
UNAM FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN	21 y 34
UNAM FACULTAD DE ECONOMÍA	11 y 64
UNAM HEMEROTECA NACIONAL	36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56 y 57

3.4 ÍNDICE POR EDITORIAL

NOMBRE DE LA EDITORIAL	REFERENCIA (#)
ALTA DIRECCIÓN (REVISTA)	15, 16, 18, 19, 20, 22, 24, 25, 26, 27 y 28
BANCO NACIONAL DE MÉXICO	64
CONACYT (CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA)	3
CONEICC (CONSEJO NACIONAL PARA LA ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN DE LAS CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN)	68
DIDAC (BOLETÍN DEL CENTRO DE DIDÁCTICA DE LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA)	1
EXPANSIÓN (REVISTA)	11
FUNDACIÓN PARA LA CALIDAD TOTAL (REVISTA)	66
GATOPARDO EDITORES	3
IDEA ECONÓMICA (REVISTA)	75

NOMBRE DE LA EDITORIAL	REFERENCIA (#)
INTERNATIONAL ENCYCLOPEDIA OF COMMUNICATIONS	29, 30 y 31
INTELMEX	69
ITAM (INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO))	2, 5, 6, 8, 9, 10, 23 y 58
ITESM-CEM (INSTITUTO TECNOLÓGICO)	63, 73 y 84
LÍDERES MEXICANOS (REVISTA)	32, 46, 59, 61, 65, 70, 71 y 77
MANAGEMENT TODAY EN ESPAÑOL (REVISTA)	4, 7, 14, 17, 60, 87 y 88
MEDCOM (REVISTA)	72, 74, 76, 78, 79, 80, 81, 82 y 83
PUNTO CRÍTICO (REVISTA)	47
TRILLAS	12, 13, 33, 34 y 35
UNAM (UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO)	67
EL UNIVERSAL (PERIÓDICO)	36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56 y 57
UNIVERSIDAD ANÁHUAC	21 y 62

3.5 ÍNDICE POR TEMÁTICA

TEMÁTICA DESARROLLADA EN EL MATERIAL	NÚMERO DE REFERENCIA DEL MATERIAL
ADMINISTRACIÓN	16, 18, 20, 22, 52, 55, 57, 60, 66, 76 y 79
ANÁLISIS COMUNICATIVO	1, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 21, 32, 33, 34, 45, 59, 61, 65, 66, 68, 73, 77, 79 y 80
BIOGRAFÍAS	10, 29, 30, 31, 61, 76 y 78
CALIDAD EMPRESARIAL O TOTAL	39, 40, 43, 44, 46, 51, 52, 56, 64 y 79
COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	15, 19, 21, 24, 25, 26, 28, 32, 36, 37, 38, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 66, 70, 71, 72, 74, 75, 76, 77, 78 y 81
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	4, 7, 11, 12, 13, 14, 17, 27, 34, 40, 42, 43, 47, 48, 49, 50, 52, 54, 55, 56, 60, 62, 63, 65, 66, 67, 72, 73, 75, 76, 79, 84 y 85
COMUNICACIÓN SOCIAL	33, 35, 51, 69, 77, 79, 80 y 82
COMUNICACIÓN Y APRENDIZAJE	39, 57, 66, 67, 69, 70 y 75

TEMÁTICA DESARROLLADA EN EL MATERIAL	NÚMERO DE REFERENCIA DEL MATERIAL
COMUNICACIÓN Y EDUCACIÓN	1
COMUNICACIÓN Y PSICOLOGÍA	6, 8, 13 y 35
CONOCIMIENTO CIENTÍFICO	2, 3, 5, 6, 33, 35, 83 y 86
FILOSOFÍA DE LA CIENCIA	2, 3, 4, 5, 33 y 86
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	67, 68, 69, 73, 78, 79, 80, 81, 82 y 83
METODOLOGÍA	34, 35, 60, 61, 62, 65, 68 y 84
PRODUCTIVIDAD	41, 42, 54, 60, 64, 71, 73, 77, 79, 81 y 84
PSICOLOGÍA INDUSTRIAL	7, 13, 15, 18, 20, 24, 38, 39, 40, 41, 42 y 62

C
A
P
Í
T
U
L
O

BASE DE DATOS CRONOLÓGICA
(ÍNDICE GENERAL)

En este capítulo se encontrarán todas las referencias biblioheMERográficas de los textos escritos por el doctor Nosnik.

El orden de aparición depende del día, mes y año de publicación del material. Así tenemos que la primer referencia inicia en otoño de 1993 y la última en mayo de 1988.

En el caso de las referencias 85 y 86, correspondientes a documentos inéditos, se establecen con fecha de presentación de autor.

IV

BASE DE DATOS CRONOLÓGICA (ÍNDICE GENERAL)

1. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.
“Algunas Reflexiones sobre los Aspectos Educativos de los Medios Masivos de Comunicación y su Posible Análisis”.
México: DIDAC, s/n, otoño 1983.

2. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.
“La Discusión del Crecimiento del Conocimiento Científico en la Filosofía de la Ciencia”. México: Estudios; No. 2, primavera 1985.

3. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM; Cruz González, Irene y Rencillas, Elsa.
Galileo Galilei: El Hombre del la Torre Inclinada. México: Gato Pardo Editores, 1985.

4. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM y Martínez de Velasco, Alberto
“El Estudio del Clima Laboral en las Organizaciones”.
México: Management Today en Español, Anuario Gerencial 1985-1986.

5. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.
“Reduccionismo Ontológico y Metodológico”. México: Estudios, No. 4, primavera 1986.

6. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.
“En Torno a la Reducción de las Ciencias”. México: Estudios, No. 4, primavera 1986.

7. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Motivación en el Trabajo, Tres Premisas”. México:
Management Today en Español, marzo 1986.

8. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Las Personas de James y Mead”. México: Estudios , No.
7, invierno 1986.

9. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Democracia sin Adjetivos: Posibilidades y Amenazas de
una Profecía Política”. México: Estudios, No. 8, primavera
1987.

10. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Karl Popper en sus Ochenta y Cinco Años”. México:
Estudios, No. 10, otoño 1987.

11. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Identidad Laboral y Éxito Organizacional”. México:
Expansión, No. 504, noviembre 1988, año XX, Vol. XX.

12. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM; Martínez de Velasco, Alberto;

Vargas, Victoria y Savage, Guillermo.

Comunicación Horizontal, Informal y Rumor. En
Comunicación Organizacional Práctica. México: Trillas,
1988.

13. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM; Martínez de Velasco, Alberto; Vargas, Victoria y Savage, Guillermo.
Comunicación, Motivación y Productividad. En Comunicación Organizacional Práctica. México: Trillas, 1988.

14. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.
“El Papel de la Comunicación en la Creación y Desarrollo de la Cultura Organizacional”. México: Management Today en Español, Anuario Gerencial 1988-1989

15. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.
“El Papel de la Capacitación en la Competitividad Empresarial”. México: Alta Dirección, marzo 1989.

16. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.
“Tendencias Administrativas Actuales”. México: Alta Dirección, mayo 1989.

17. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.
“Comunicación y Cultura Organizacional”. México: Management Today en Español, No. 1, junio 1989.

18. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.
“Capacitación y Administración por Consenso”. México: Alta Dirección, agosto 1989.

19. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“México 2000: Demandas Nacionales y Retos Empresariales para los '90”. México: Alta Dirección, septiembre-octubre 1989.

20. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Capacitación y Administración Plenamente Humana”. México: Alta Dirección, noviembre-diciembre 1989.

21. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM y Elguea, Javier.

Empresarios Transformadores y Efectividad Organizacional: Apuntes para el Caso Mexicano. En La Economía Mexicana y sus Empresarios. México: Universidad Anáhuac, 1989.

22. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Capacitación y Administración Humana Total”. México: Alta Dirección, enero-febrero 1990.

23. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Las Audiencias del Doctor Elguea”. México: Estudios, No. 19-20, primavera 1990.

24. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Manchester y Atenas: Unidad y Diversidad en los Programas de Desarrollo Ejecutivo”. México: Alta Dirección, marzo-abril 1990.

25. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“El Papel de la Ética Corporativa en la Vida Empresarial”.

México: Alta Dirección, mayo-junio 1990.

26. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Calidad una Revolución Cultural en la Empresa”. México:

Alta Dirección, julio-agosto 1990.

27. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Las Tres `ies` en la Comunicación Organizacional”.

México: Alta Dirección, julio-agosto 1990.

28. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“El Reto de la Modernización Empresarial”. México: Alta

Dirección, septiembre-octubre 1990.

29. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

George Herbert Mead. En International Encyclopedia of
Communications. Pennsylvania 1990.

30. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

Charles Horton Cooley. En International Encyclopedia of
Communications. Pennsylvania 1990.

31. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

Charles Sanders Peirce. En International Encyclopedia of
Communications. Pennsylvania 1990.

32. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Prólogo”. México: Líderes Mexicanos, otoño 1991, tomo I

33. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

El Crecimiento de la Comunicación Social: Dos Modelos.

En Caminos de Apertura: El Pensamiento de Karl R.

Popper. (Coordinador). México: Trillas, 1991.

34. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM y Fernández Collado, Carlos.

El Análisis de los Sistemas de Comunicación en las

Organizaciones. En La Comunicación en las

Organizaciones. México: Trillas, 1991.

35. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

El Desarrollo de la Comunicación Social, Un Enfoque

Metodológico. México: Trillas, 1991.

36. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Dos Retos de la Dirección Mexicana”. México: El

Universal, Sección Universo Joven, Columna: Temas

Directivos, enero 8, 1992.

37. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“La Ciencia y el Arte de Dirigir”. México: El Universal,

Sección Universo Joven, Columna: Temas Directivos, enero

15, 1992.

38. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“La Falacia del Empresario Renuente”. México: El

Universal, Sección Universo Joven, Columna: Temas

Directivos, enero 22, 1992.

39. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Calidad, Necesidad y Complacencia”. México: El Universal, Sección Universo Joven, Columna: Temas Directivos, enero 29, 1992.

40. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“La Falacia del Empresario Renuente II”. México: El Universal, Sección Universo Joven, Columna: Temas Directivos, febrero 12, 1992.

41. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Productividad, los Recursos Necesarios”. México: El Universal, Sección Universo Joven, Columna: Temas Directivos, febrero 26, 1992.

42. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Productividad II, los Procesos de Apoyo”. México: El Universal, Sección Universo Joven, Columna: Temas Directivos, marzo 4, 1992

43. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Ser Profesional”. México: El Universal, Sección Universo Joven, Columna: Temas Directivos, marzo 11, 1992.

44. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Niveles de Gestión Empresarial”. México: El Universal, Sección Universo Joven, Columna: Temas Directivos, enero 18, 1992.

45. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Competitividad, Fuentes y Condiciones”. México: El Universal, Sección Universo Joven, Columna: Temas Directivos, marzo 25, 1992.

46. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Las Raíces del Líder”. México: Líderes Mexicanos, primavera 1992.

47. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Comunicación y Competitividad Empresarial”. México: Punto Crítico, No. 1, marzo 1992.

48. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Competitividad Empresarial, las Reglas del Juego”. México: El Universal, Sección Universo Joven, Columna: Temas Directivos, abril 1, 1992.

49. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Competitividad Empresarial II, Economías de Escala”. México: El Universal, Sección Universo Joven, Columna: Temas Directivos, abril 8, 1992.

50. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Competitividad Empresarial, Tecnología”. México: El Universal, Sección Universo Joven, Columna: Temas Directivos, abril 22, 1992.

51. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Competitividad, Nuevo Enfoque de Mercado”. México: El Universal, Sección Universo Joven, Columna: Temas Directivos, abril 29, 1992.

52. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Previsión”. México: El Universal, Sección Universo Joven, Columna: Temas Directivos, mayo 6, 1992.

53. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Comunicación y Crisis”. México: El Universal, Sección Universo Joven, Columna: Temas Directivos, mayo 13, 1992.

54. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Normatividad ¿Para qué?” México: El Universal, Sección Universo Joven, Columna: Temas Directivos, mayo 27, 1992.

55. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Disciplina Organizacional”. México: El Universal, Sección Universo Joven, Columna: Temas Directivos, junio 1, 1992.

56. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“La Calidad Total y sus Beneficios”. México: El Universal, Sección Universo Joven, Columna: Temas Directivos, junio 3, 1992.

57. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Hacer o No Hacer Maestría”. México: El Universal,
Sección Universo Joven, Columna: Temas Directivos, junio
10, 1992.

58. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Informe Mensual Sobre la Economía Mexicana”.
México: Centro de Análisis e Investigación Económica,
ITAM, agosto 1992.

59. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“La Base Universal de los Líderes Mexicanos”. México:
Líderes Mexicanos, noviembre 1992.

60. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“La Transformación Cultural de la Gerencia Mexicana”.
México: Management Today en Español (especial: XX
Aniversario), No. 8, mayo 1993.

61. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“El Perfil de los Líderes Mexicanos: Primeras Estadísticas”.
México: Líderes Mexicanos, junio 1993.

62. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“La Calidad Como Factor de Competitividad”. México:
Generación Anáhuac (Número Dedicado a la Calidad
Total), No. 27, septiembre 1993.

63. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Comunicación Organizacional y Cambio”. México:
Competitividad, No. 4, octubre 1993, año I.

64. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

El Reto Cultural de las Empresas Mexicanas. En México en
la Década de los '90. México: Banco Nacional de México,
1993.

65. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“El Proceso de Convertirse en Líder”. México: Líderes
mexicanos, noviembre 1993-junio 1994, tomo V.

66. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Los Ambientes de Aprendizaje Organizacional”. México:
Calidad Total, Perspectivas, 1994.

67. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

La Creación de Ambientes de Aprendizaje Tecnológico. En
Coloquio del Centro para la Innovación Tecnológica.
México: UNAM, febrero 1994.

68. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM y Lozano, José Carlos.

Redes Emergentes de Comunicación: Un Marco Conceptual
para su Estudio. En Anuario de Investigación de la
Comunicación (CONEICC). México: CONEICC, 1994.

69. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM y Elguea, Javier.

Impacto Social de la Tecnología: Un Enfoque Evolutivo. En Telecomunicaciones y Desarrollo. México: INTTELMEX, 1994. (Colaborador)

70. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Las Constantes Universales del Líder”. México: Líderes Mexicanos, noviembre 1994- mayo 1995, tomo VIII.

71. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Consejos para los Tiempos de Emergencia Económica”. México: Líderes Mexicanos, mayo-septiembre 1995, tomo VIII.

72. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“La Veracidad como Principio del Diálogo. El Principio de la Integridad en la Comunicación”. México: MEDCOM, No. 43. Agosto 1995.

73. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Linealidad, Dinamismo y Productividad: Tres Concepciones de la Comunicación Humana y Social”. México: Publicaciones Logos, Universidad del Tepeyac (MIMEO), octubre 1995, Internet: www.ce.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/

74. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Actitudes y Conductas en el Nuevo Entorno de Negocios” (Segunda Parte). México: MEDCOM, No. 46, noviembre 1995.

75. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Los Ambientes de Aprendizaje Organizacional”
(Reimpresión). México: Idea Económica, No. 7, noviembre
1995- enero 1996.

76. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Empresas que Perduran”. México: MEDCOM, Edición
Especial, No. 47, diciembre 1995.

77. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Comunicación Productiva; el Concepto más Avanzado en
Comunicación”. México: Líderes Mexicanos, Edición
Especial: Soluciones por México, diciembre 1995- abril
1996.

78. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Marshall McLuhan: El Profeta de la Nueva Era de la
Comunicación”. México: MEDCOM, No. 48, enero 1996.

79. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Motorola una Empresa Visionaria”. México: MEDCOM,
No. 48, enero 1996.

80. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Ciberdiversidad. La NASA y la Misión al Planeta Tierra”.
México: MEDCOM, No. 49, febrero 1996.

81. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Los Edificios Inteligentes Llegan a México”. México:
MEDCOM, No. 49, febrero 1996.

82. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Enfermedades Virtuales. Consecuencias Imprevistas de la Tecnología”. México: MEDCOM, No. 50, marzo 1996.

83. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“Construyendo el Progreso del Mundo”. México: MEDCOM, No. 51, abril 1996.

84. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“La Comunicación en las Organizaciones de la Aldea Global”. México: Razón y Palabra (ITESM-CEM), agosto 1996. Internet:

85. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

Culturas Organizacionales: su Creación, Consolidación y Desarrollo. **Documento Inédito**, 1996

86. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

Razón, Crítica y Conocimiento. **Documento Inédito**, 1996-1997.

87. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

“La Comunicación en la Aldea Global”. México: Management Today en Español, enero 1997.

88. NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM.

Los Próximos 25 años”. México: Management Today en Español, mayo 1998.

C
A
P
Í
T
U
L
O

V

REDES CONCEPTUALES

Aquí se presenta el análisis de las temáticas manejadas por el doctor Nosnik a través de redes conceptuales. Así, estamos hablando de esquemas que permiten la clasificación de la información contenida en los documentos.

Ahora bien, la finalidad de usar y presentar una red conceptual se atribuye al manejo de conceptos claves. Por ejemplo, si se quiere consultar la referencia 35, “El desarrollo de la comunicación social”, se puede recurrir a su red conceptual e identificar que los elementos principales son:

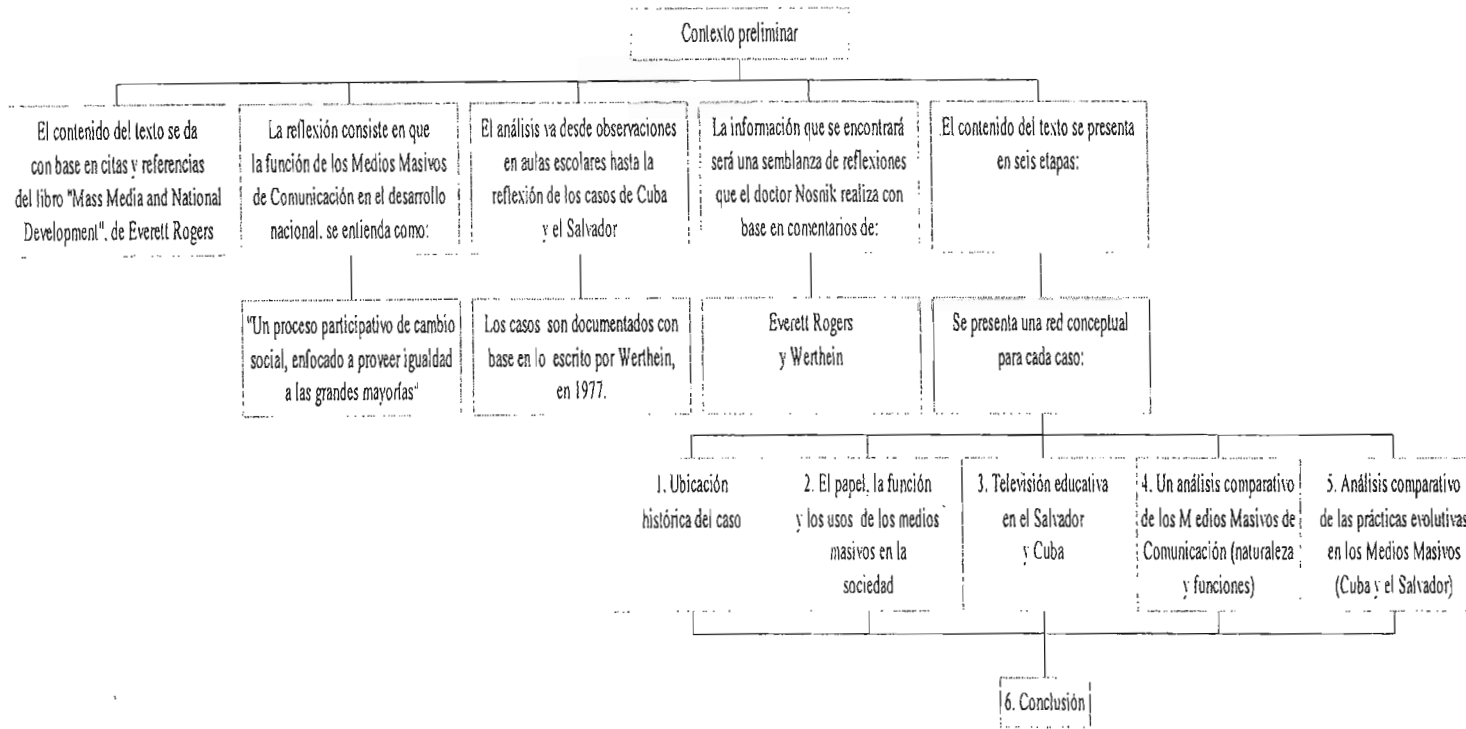
1. El crecimiento del conocimiento científico
2. El debate de éste en comunicación social
3. Los programas científicos aplicados a comunicación social
4. Caso particular: usos y gratificaciones en comunicación social
5. Conclusiones

Además, se tendrá acceso a los componentes de cada elemento.

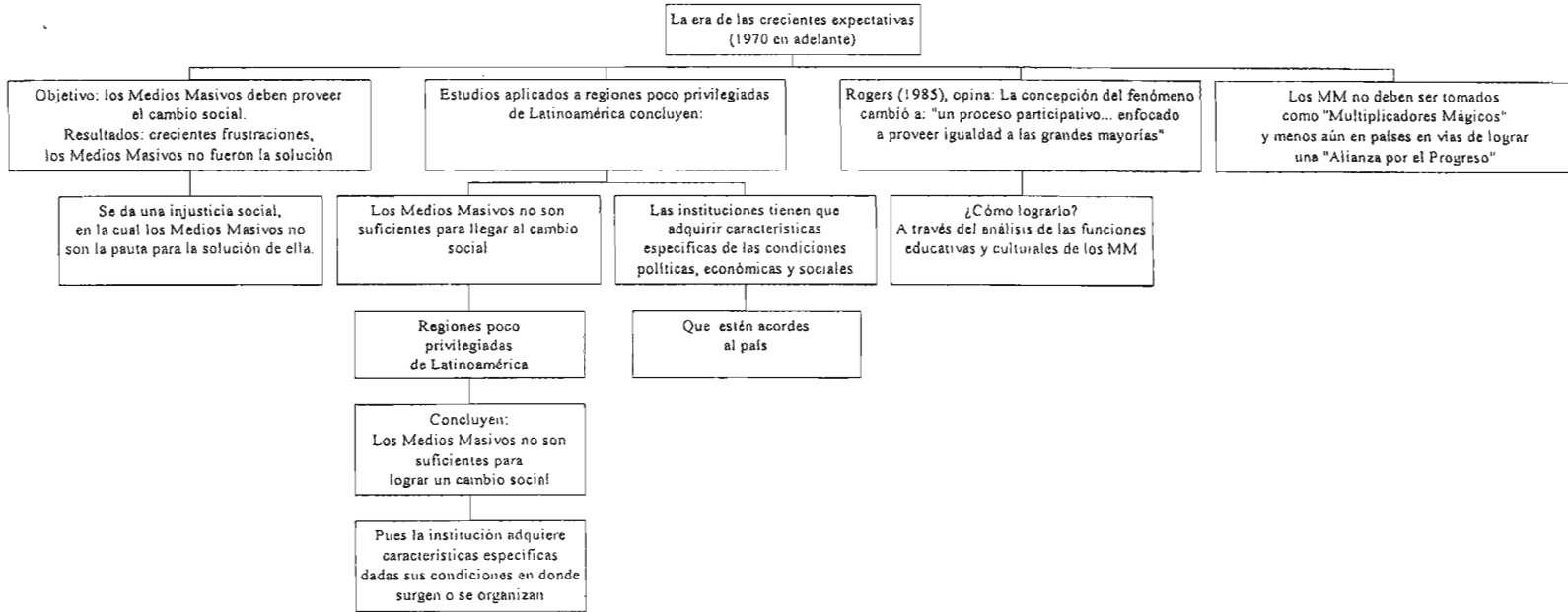
REFERENCIA # 1

Algunas Reflexiones Sobre los Aspectos
Educativos de los Medios Masivos de
Comunicación y su Posible Análisis

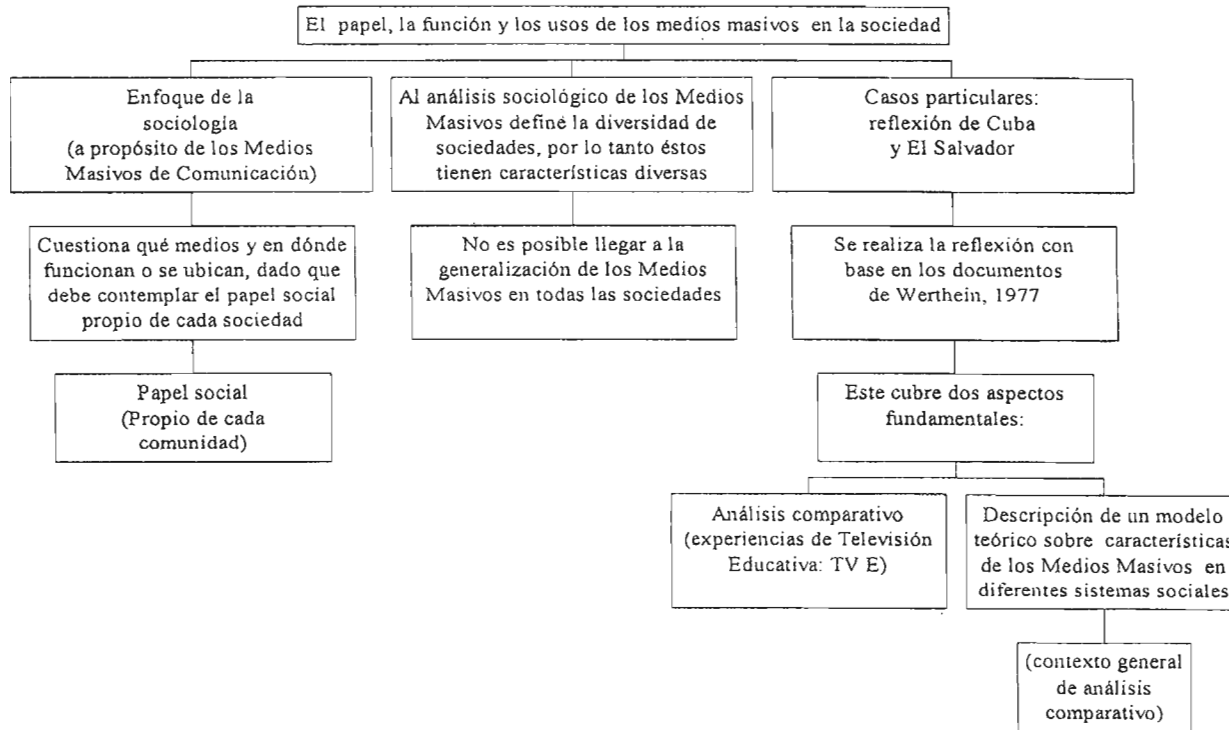
Ubicación del estudio



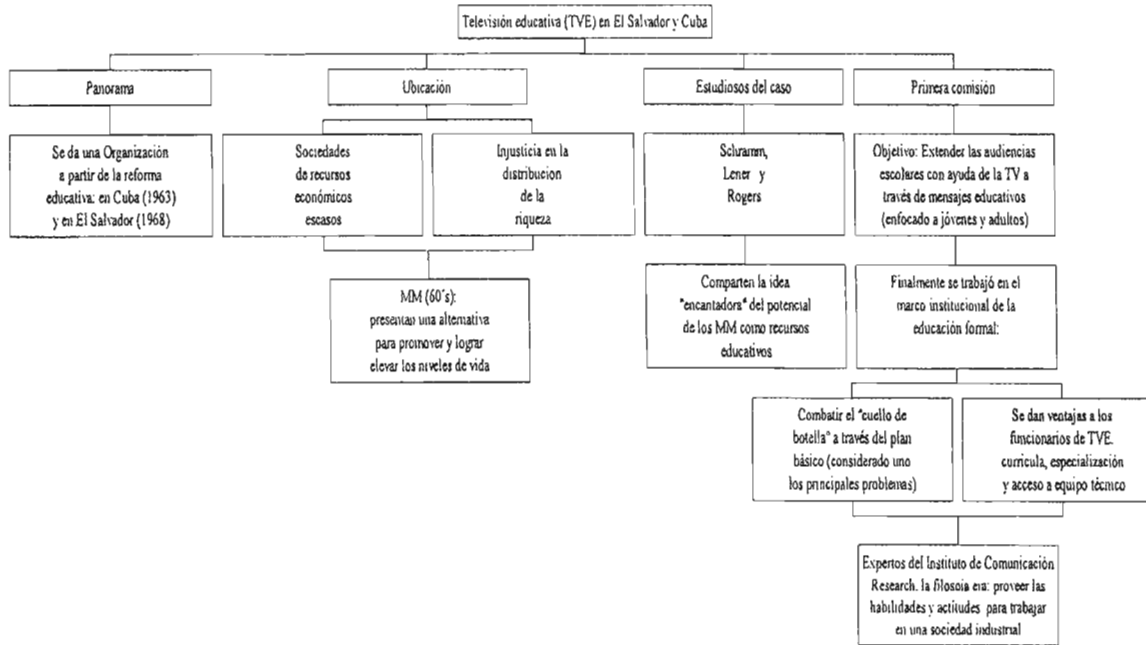
Primera etapa:
Ubicación histórica del caso



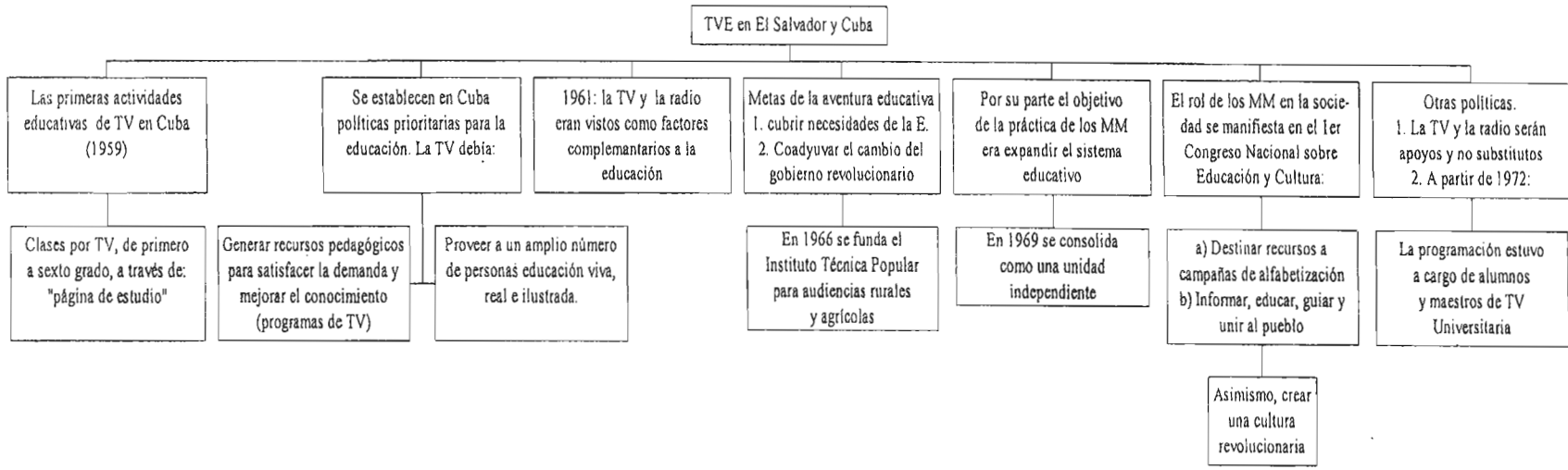
Segunda etapa



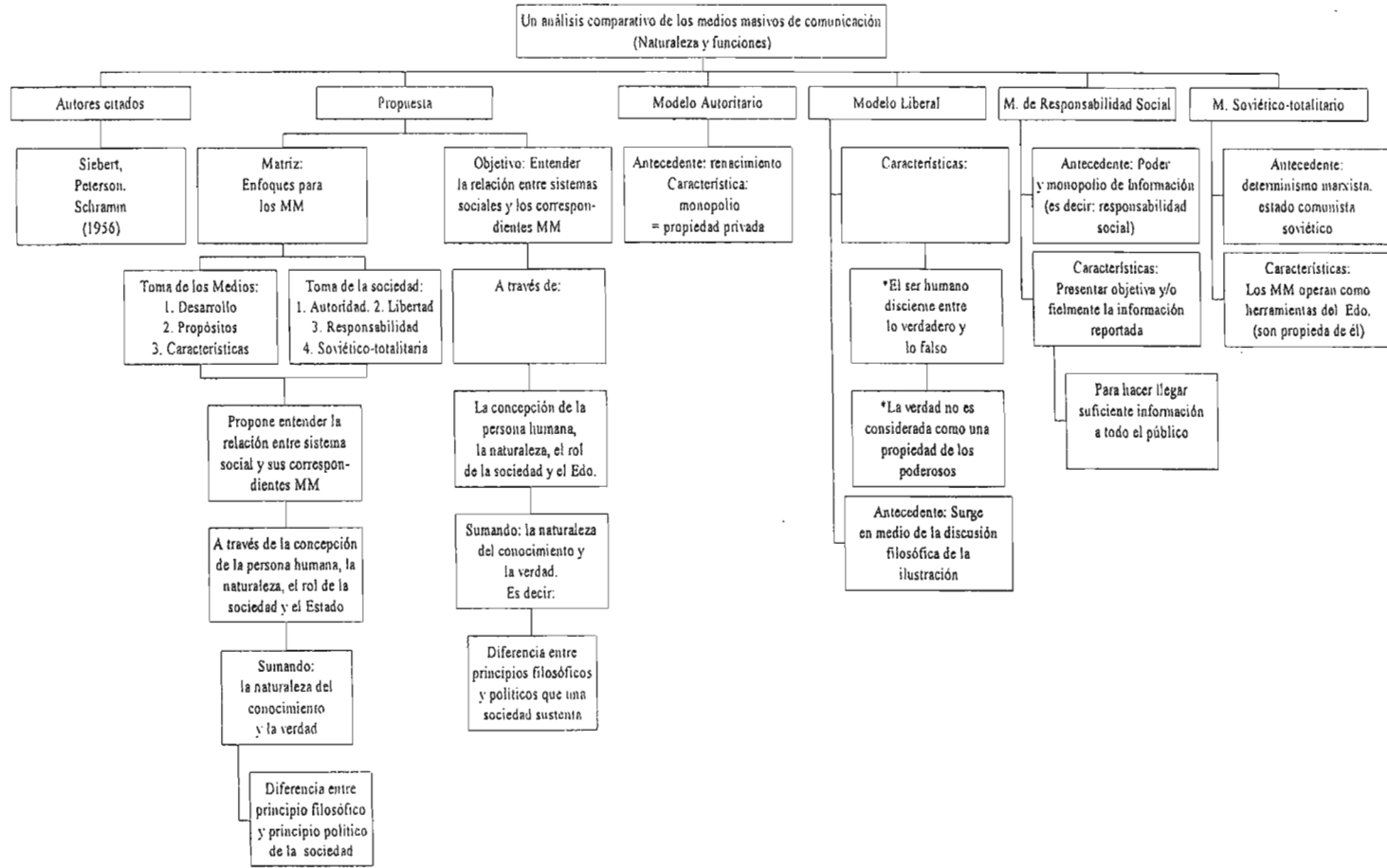
Tercera etapa



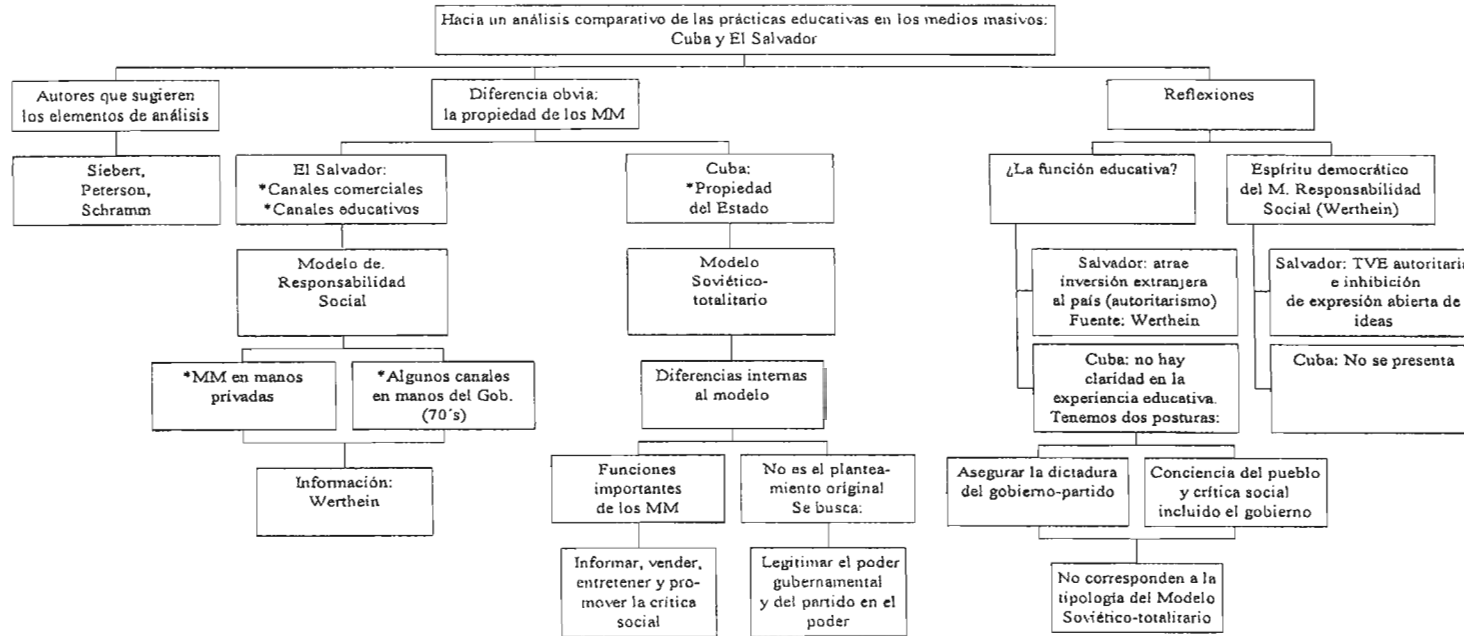
Continua →



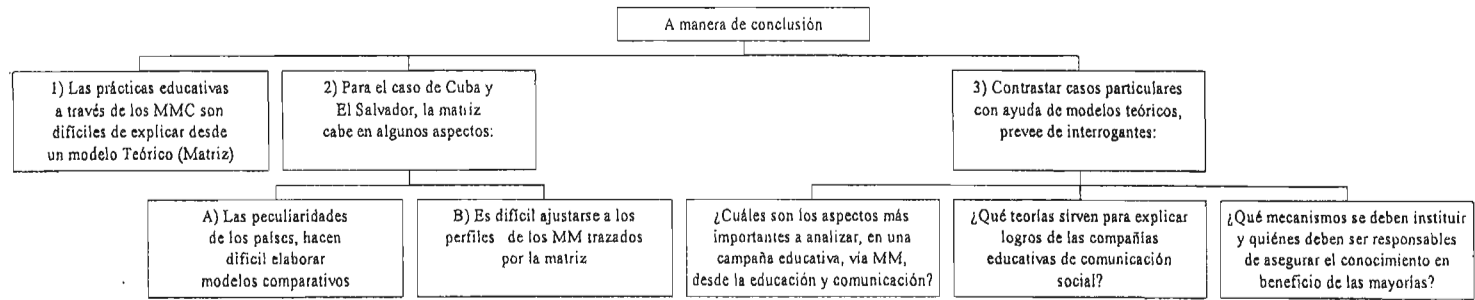
Cuarta etapa



Quinta etapa

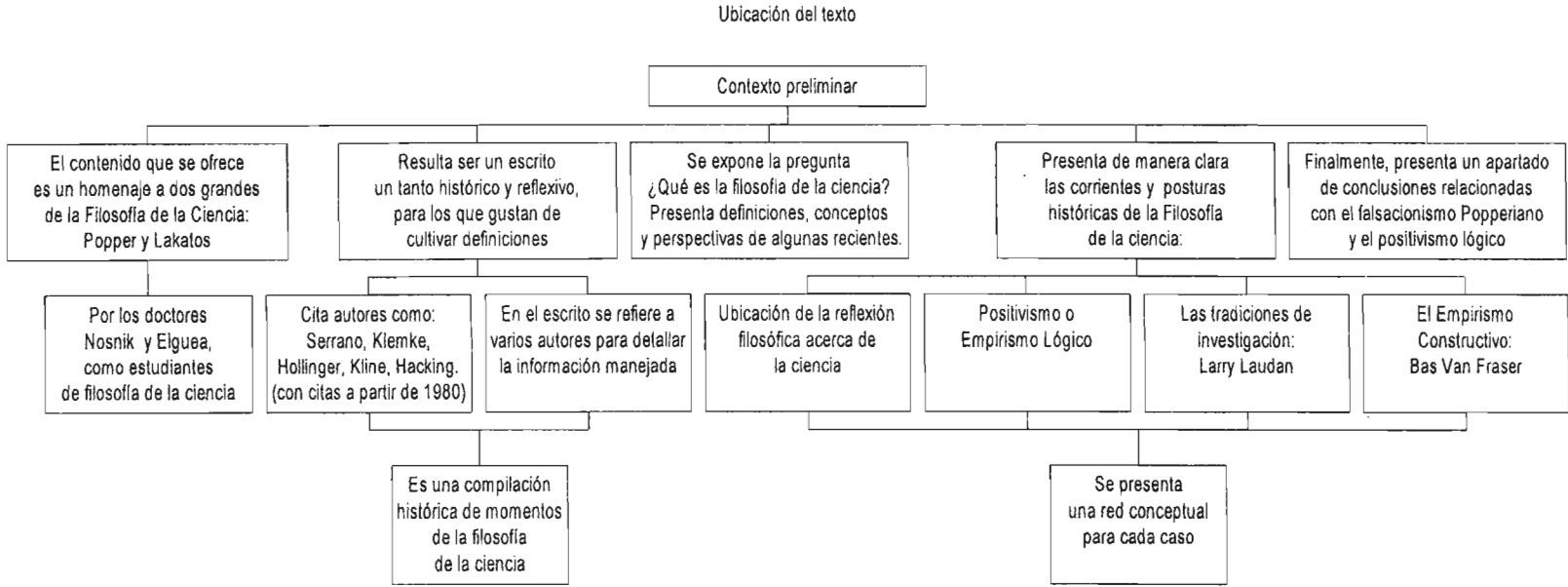


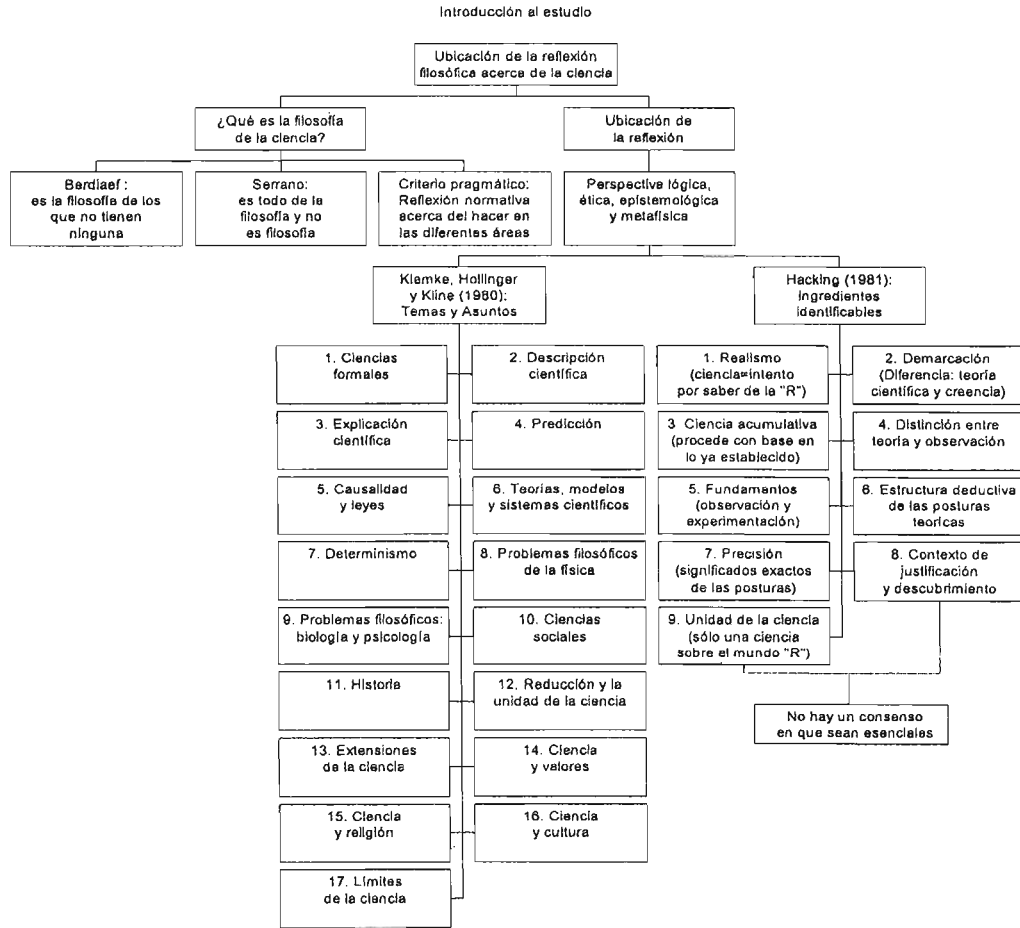
Sexta etapa



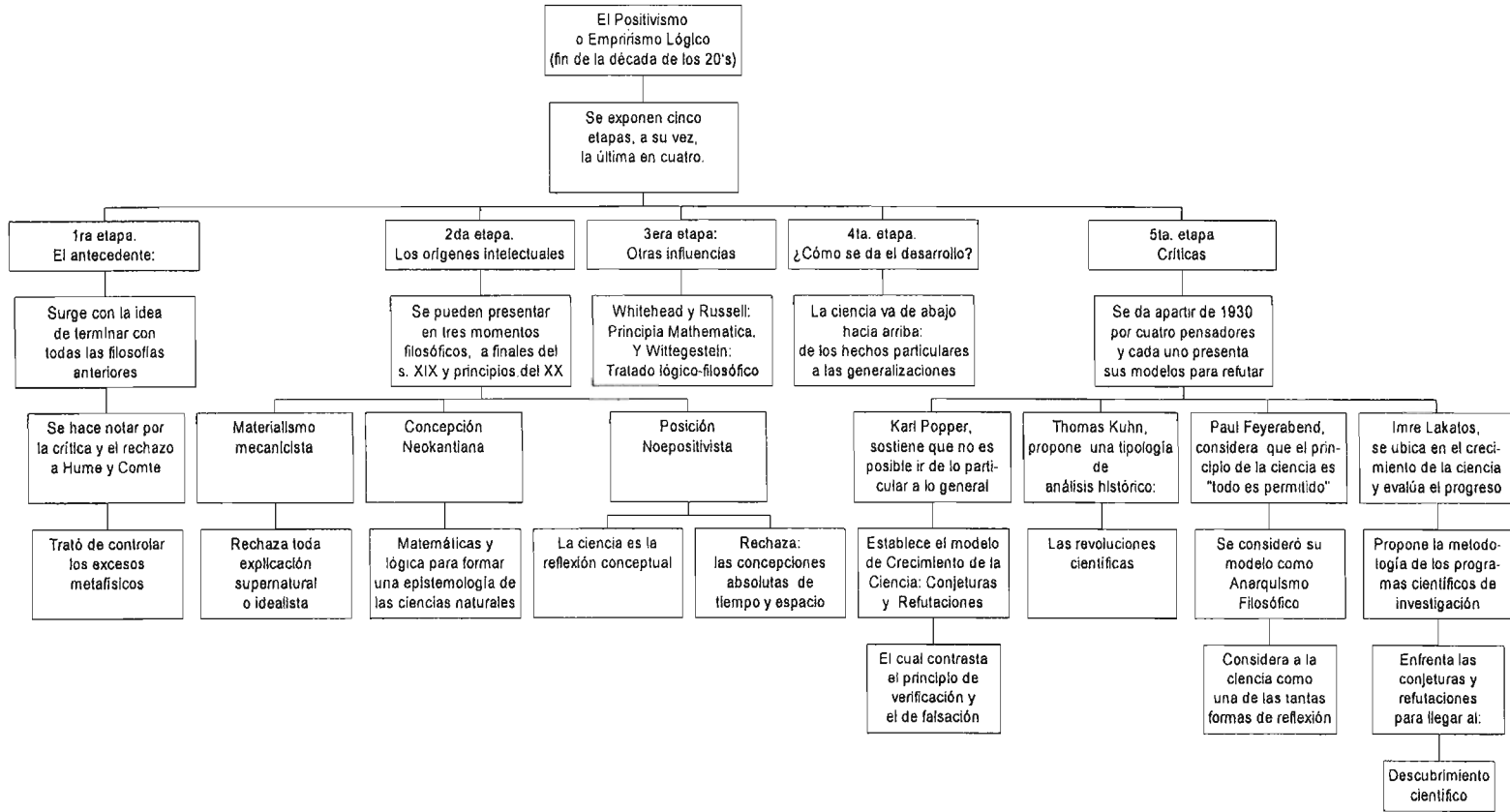
REFERENCIA # 2

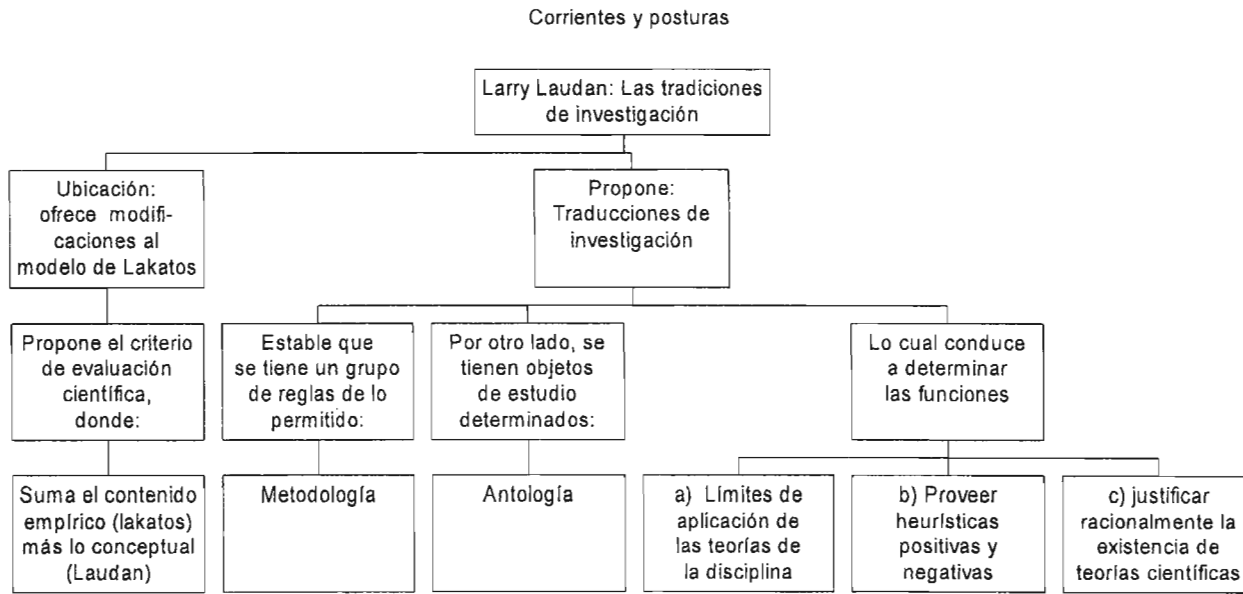
La Discusión del Crecimiento del Conocimiento
Científico en la Filosofía de la Ciencia

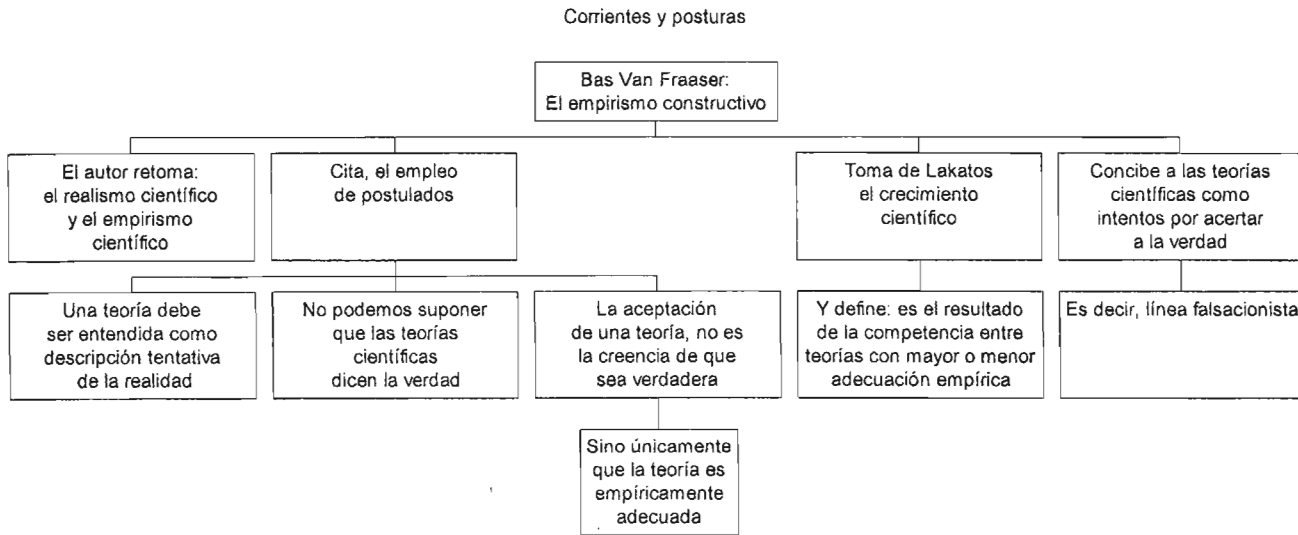


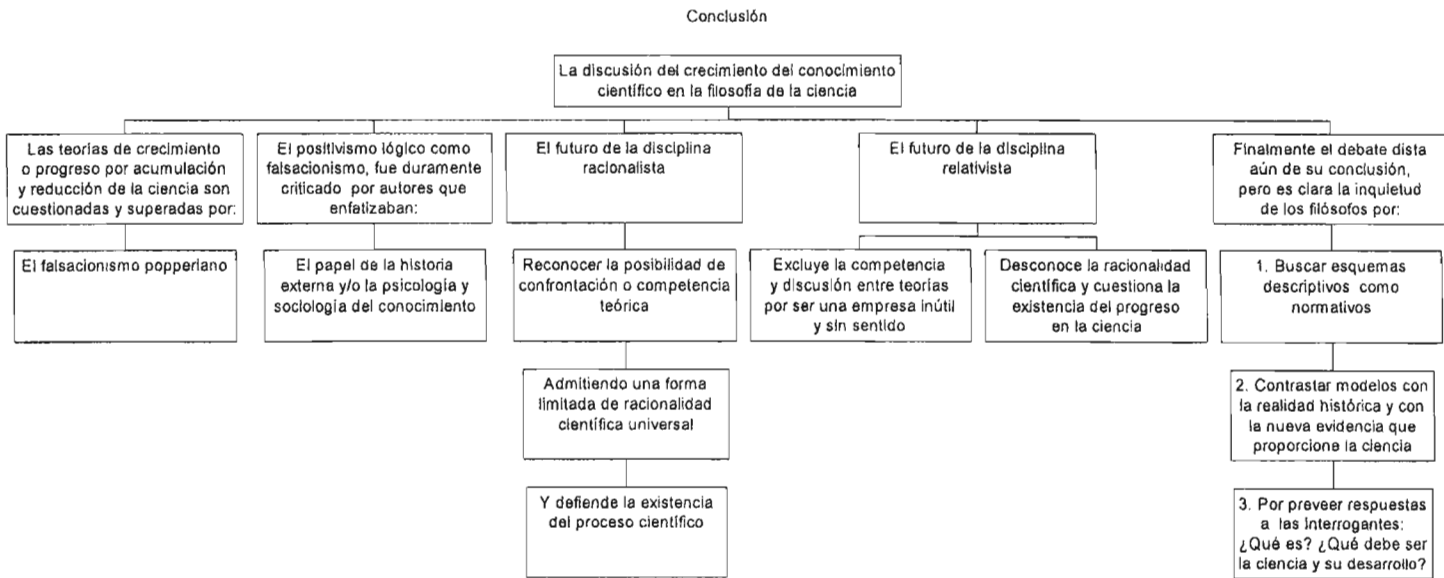


Corrientes y posturas



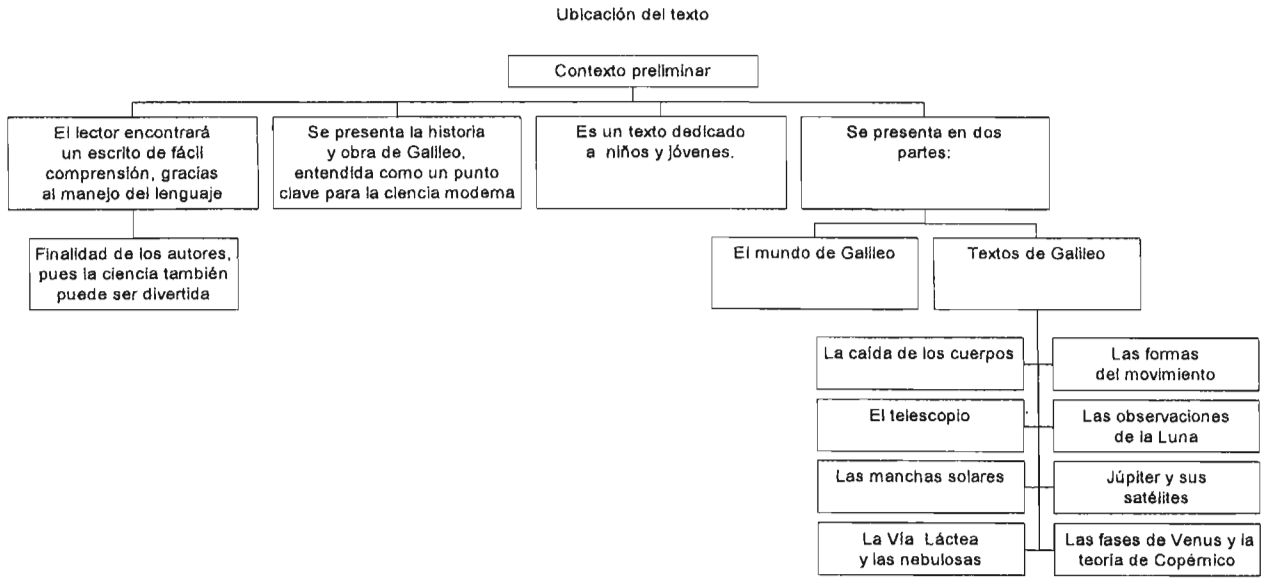


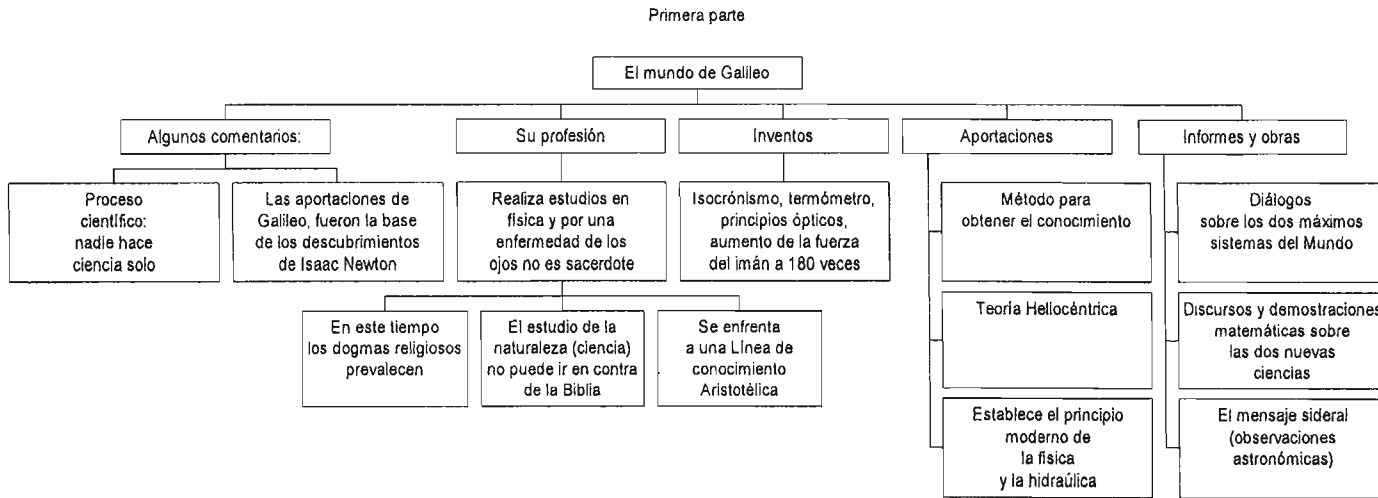




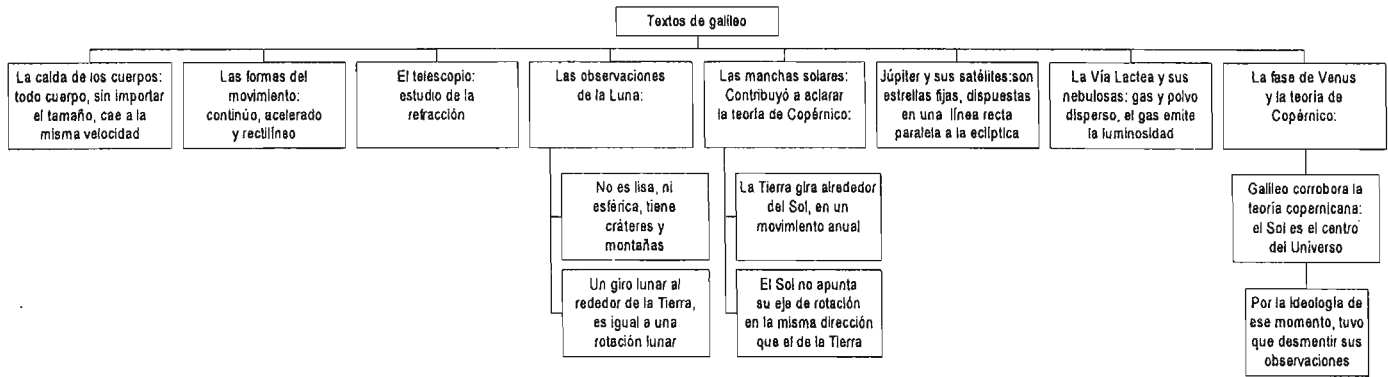
REFERENCIA # 3

Galileo Galilei: El Hombre
de la Torre Inclinada





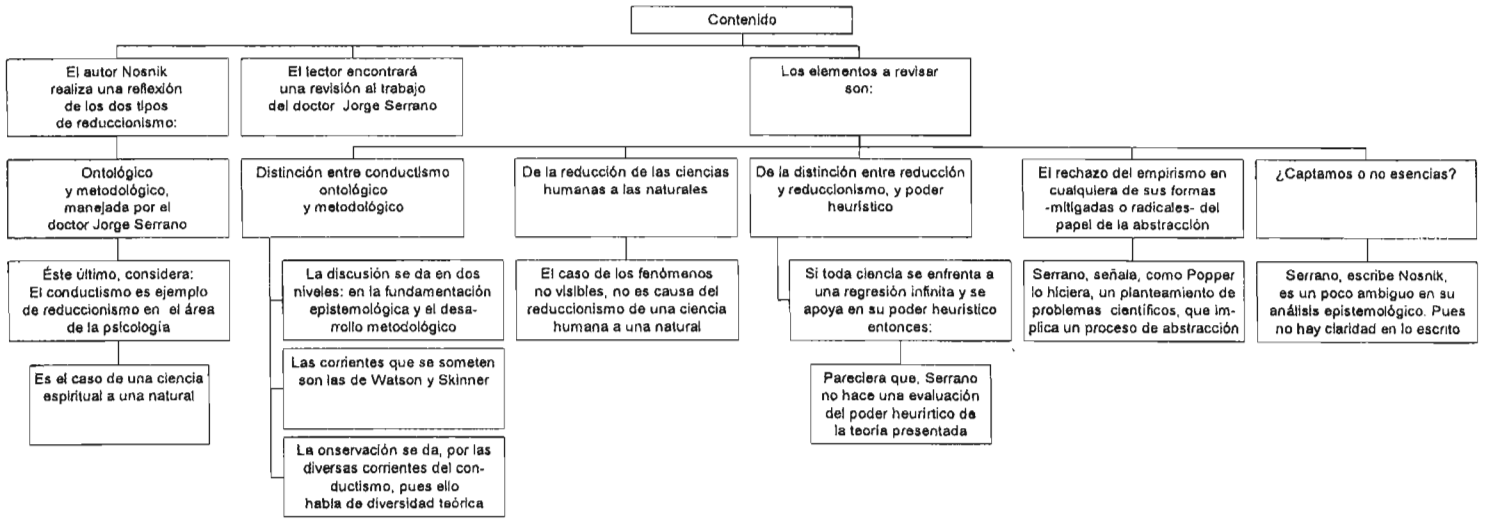
Segunda parte



REFERENCIA # 5

Reduccionismo Ontológico y Metodológico

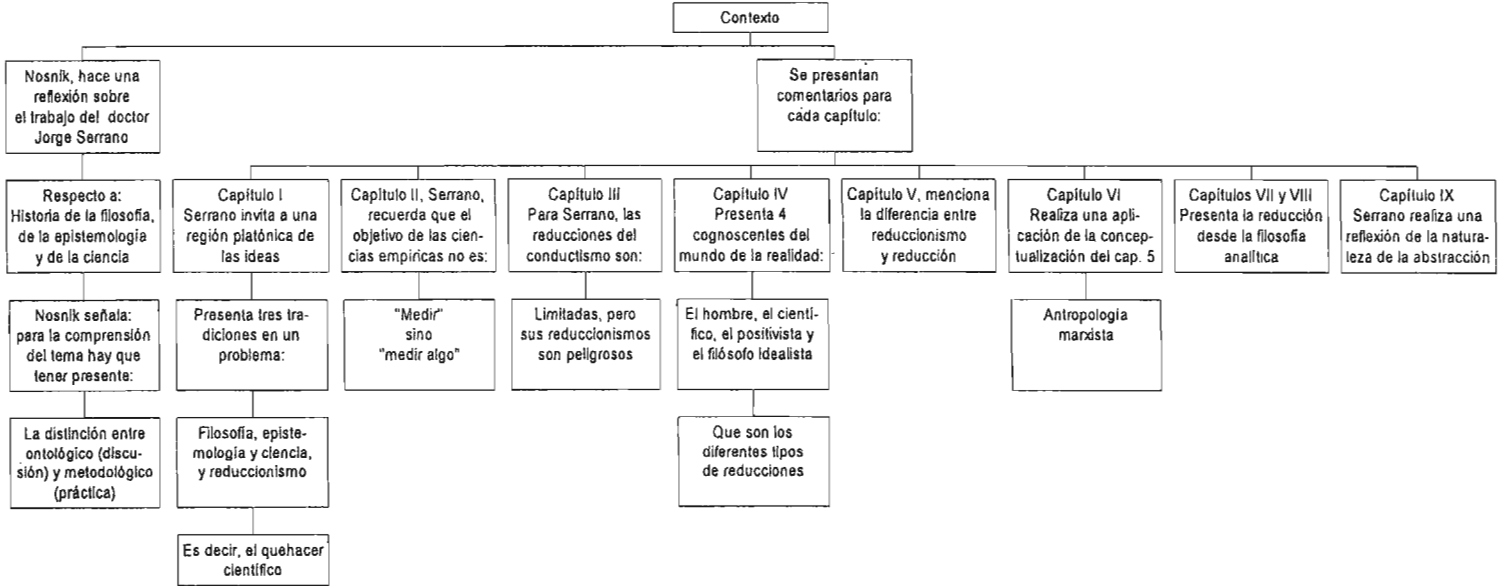
Ubicación y desarrollo del texto



REFERENCIA # 6

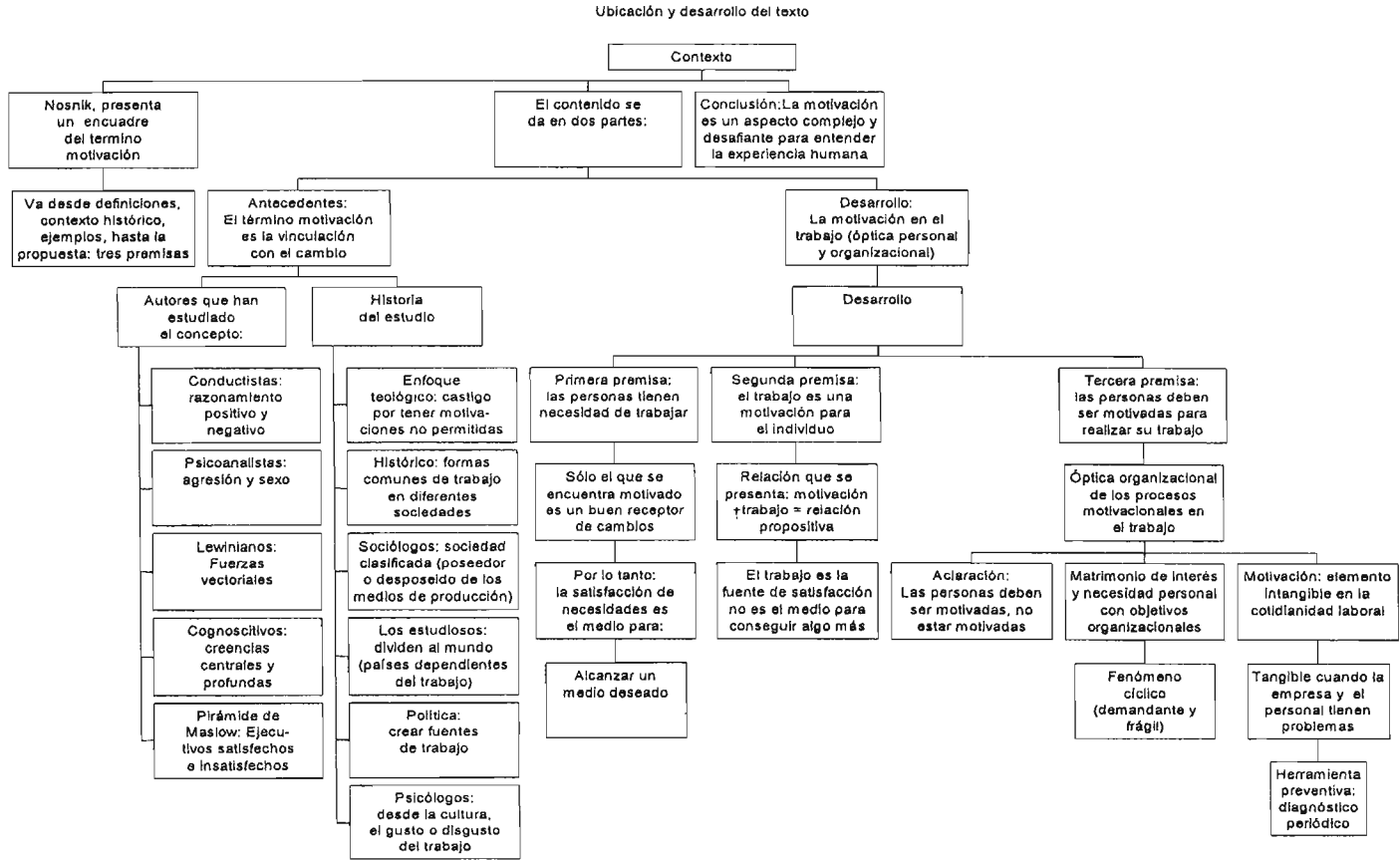
En Torno a la Reducción de las Ciencias

Ubicación y desarrollo del texto

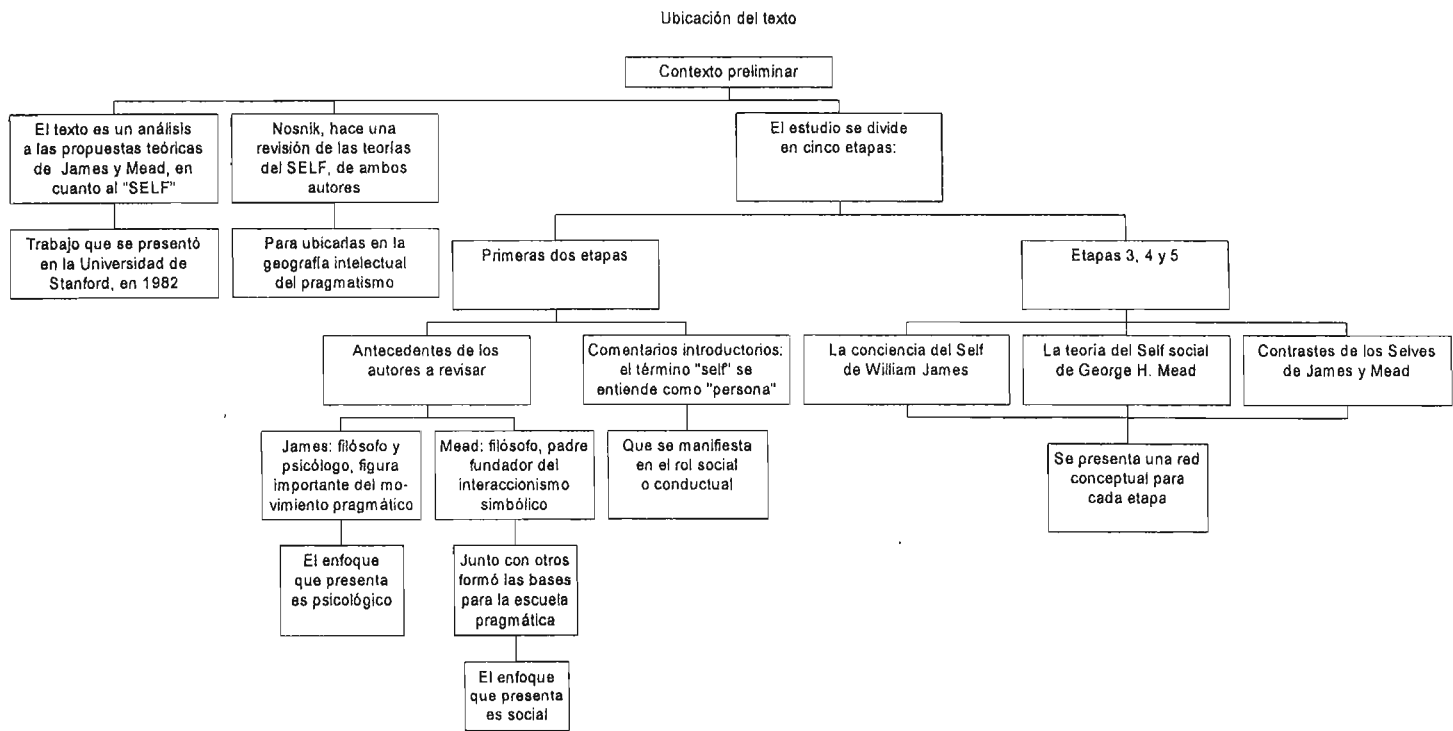


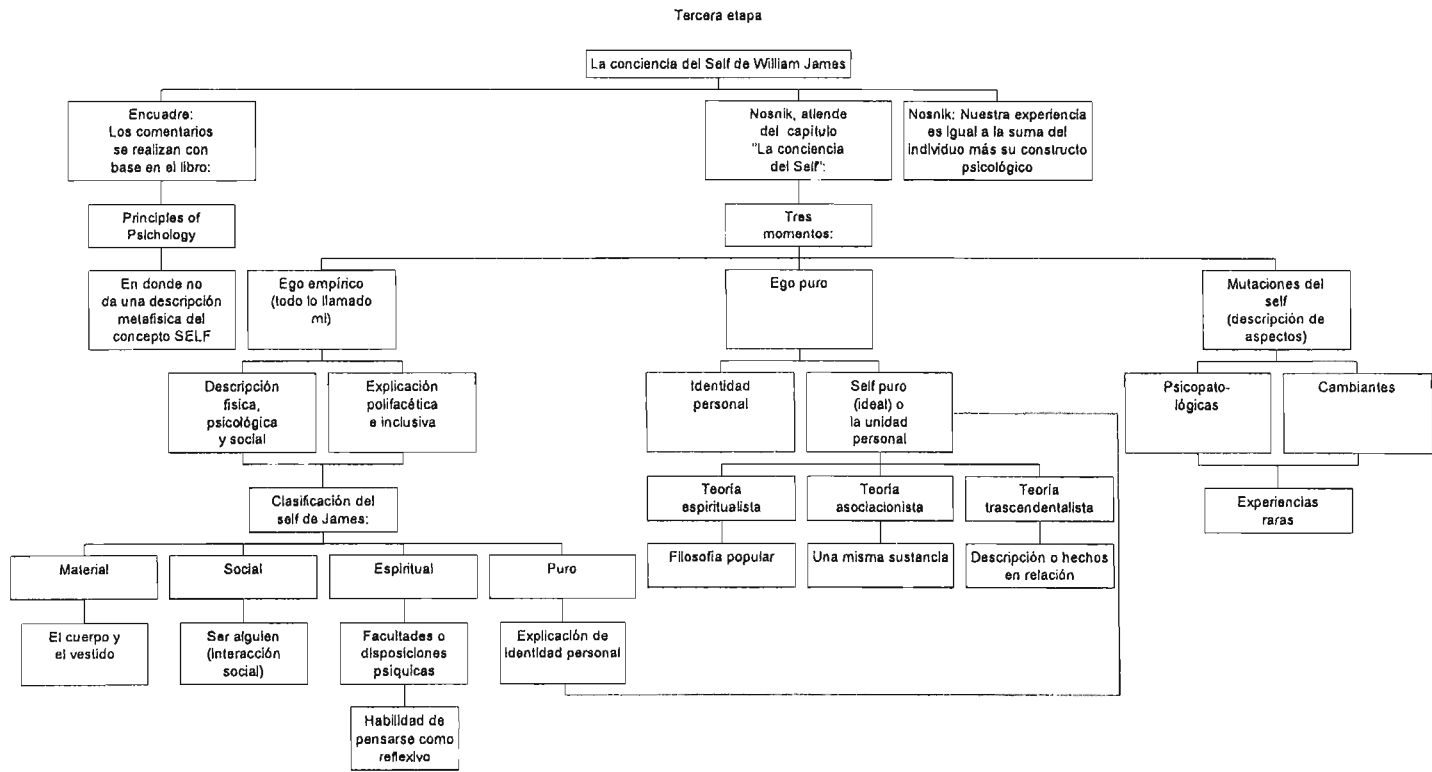
REFERENCIA # 7

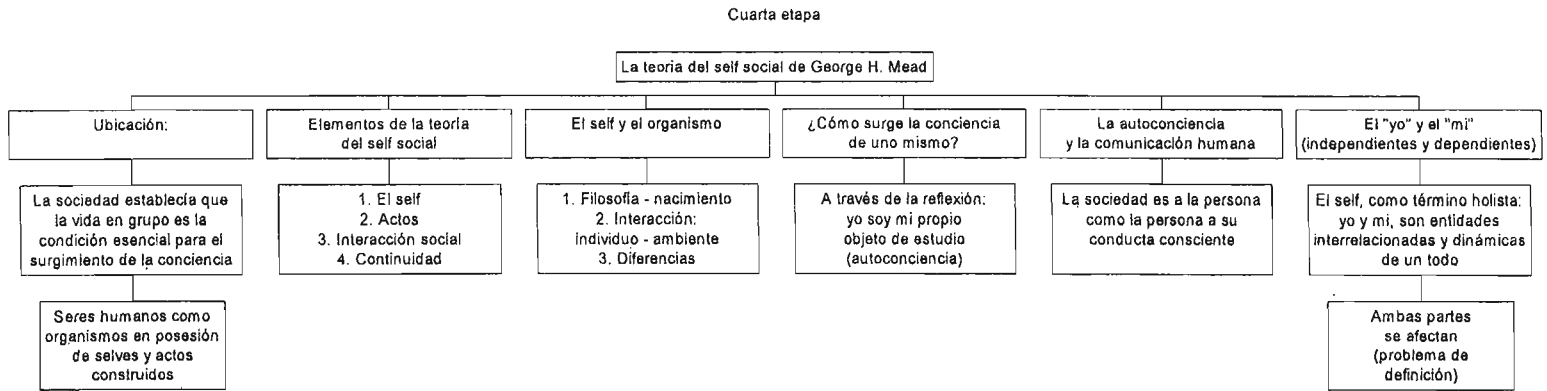
Motivación en el Trabajo, Tres Premisas.

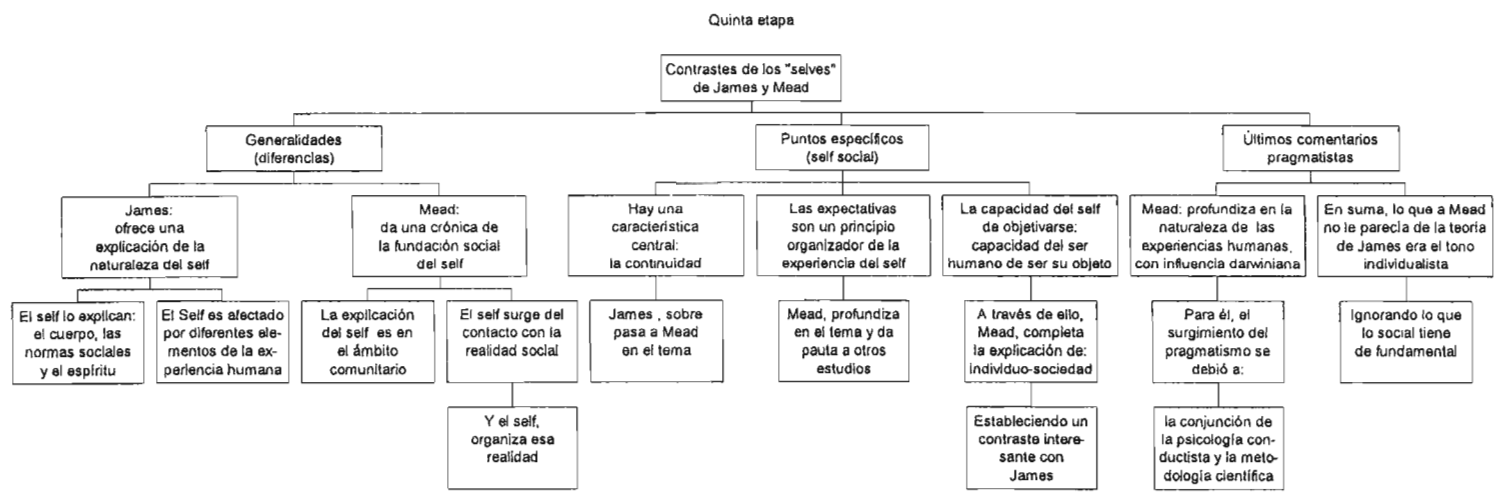


REFERENCIA # 8
Las Personas de James y Mead





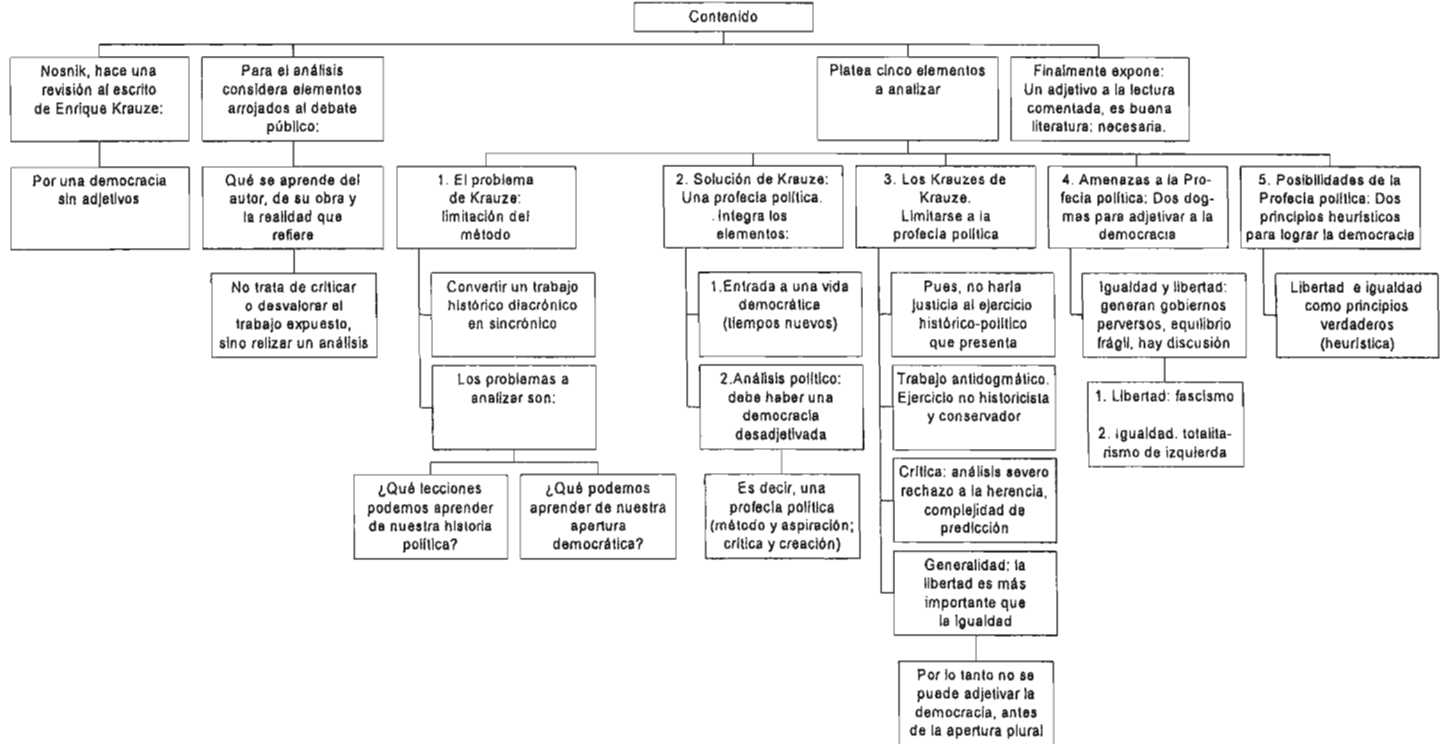




REFERENCIA # 9

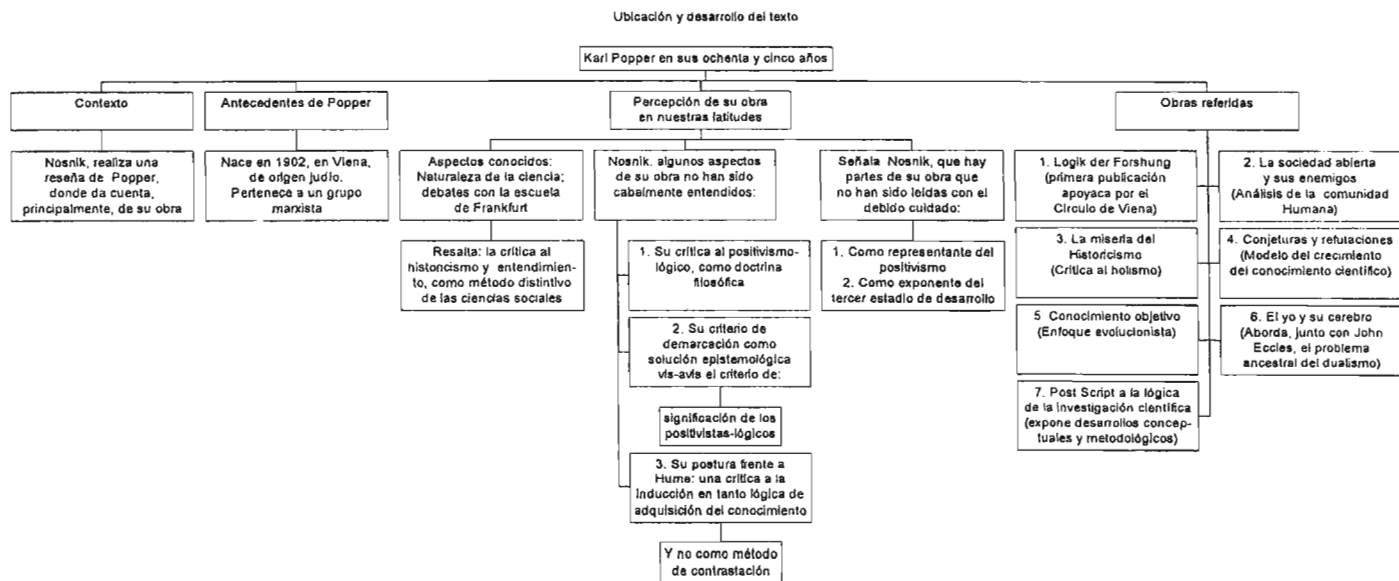
Democracia sin Adjetivos: Posibilidades y Amenazas de
una Profecía Política

Ubicación y desarrollo del texto



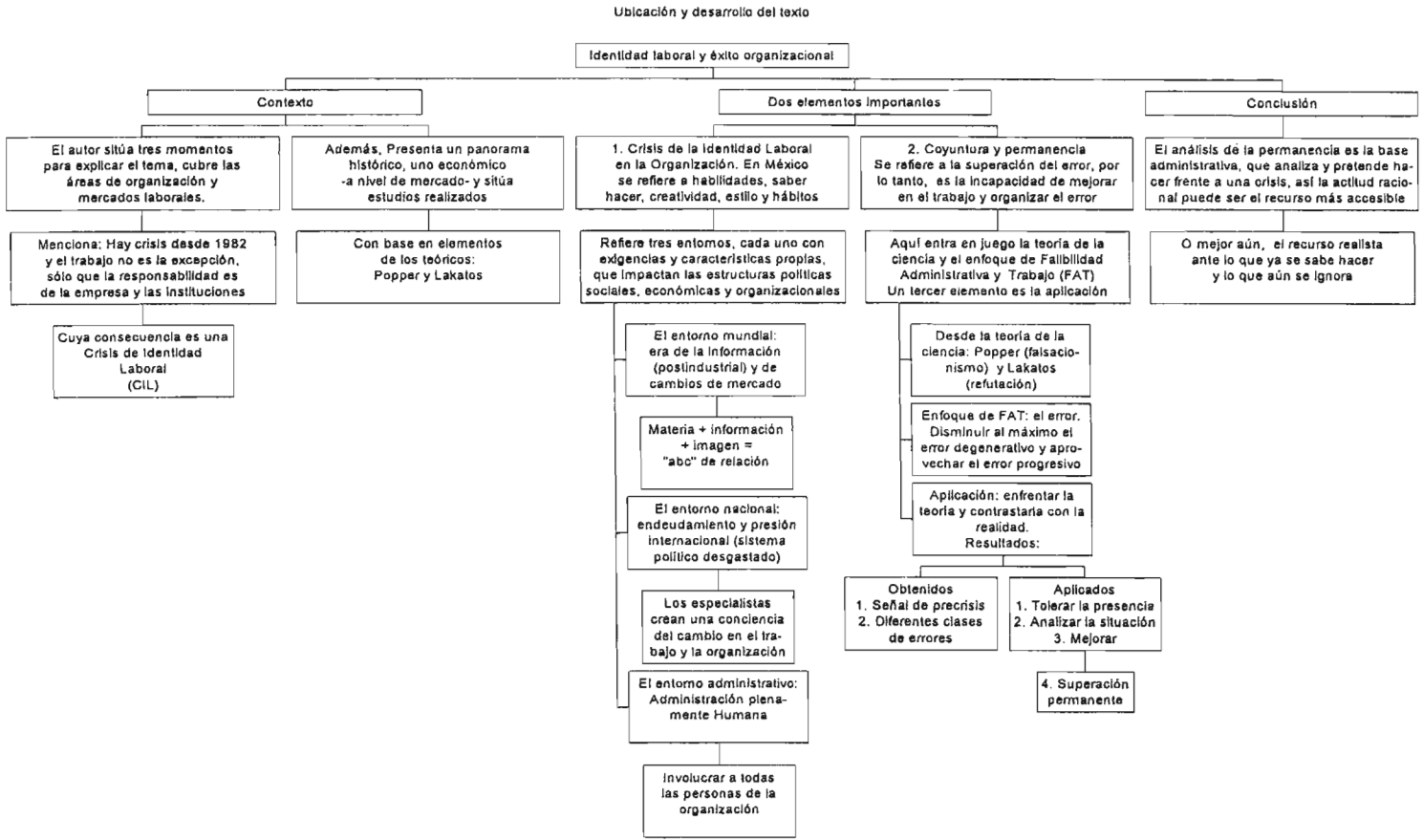
REFERENCIA # 10

Karl Popper en sus Ochenta y Cinco Años



REFERENCIA # 11

Identidad Laboral y Éxito Organizacional

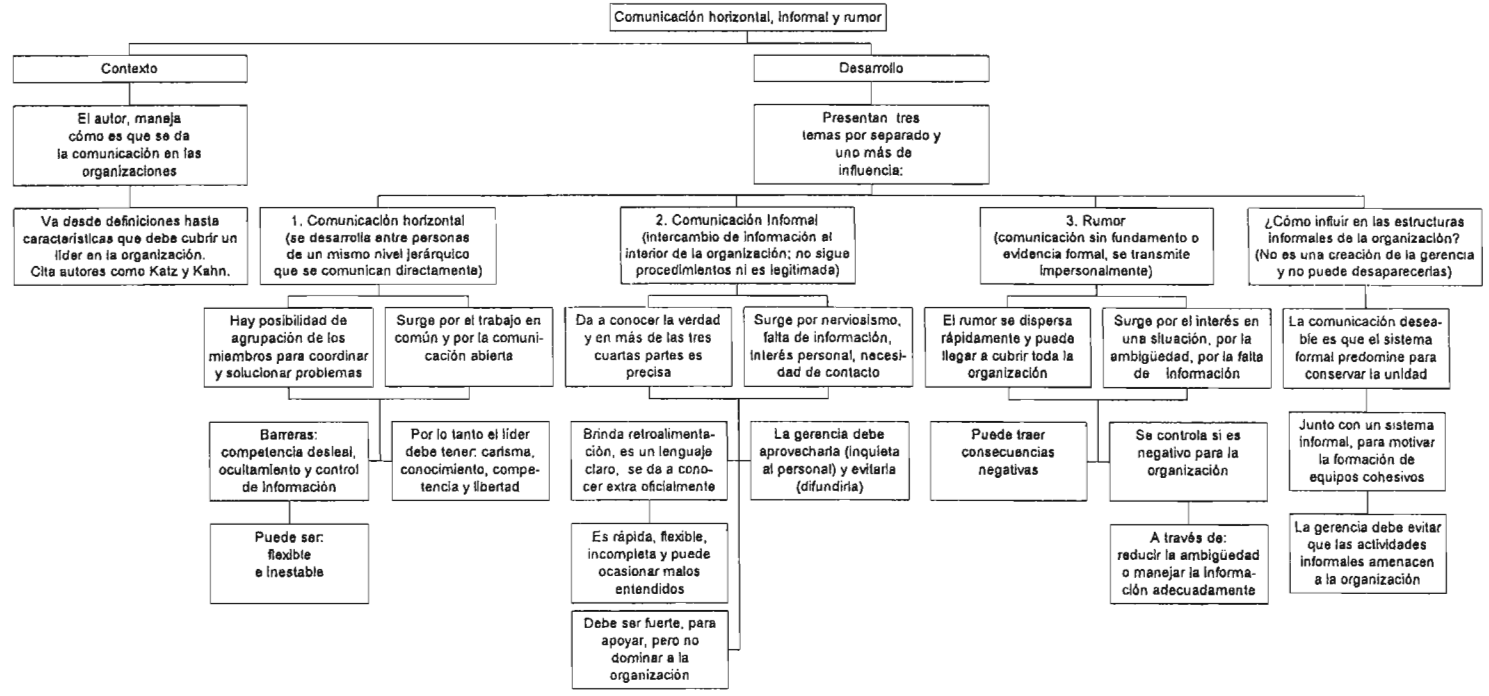


REFERENCIA # 12

Comunicación Horizontal, Informal y Rumor

En Comunicación Organizacional Práctica

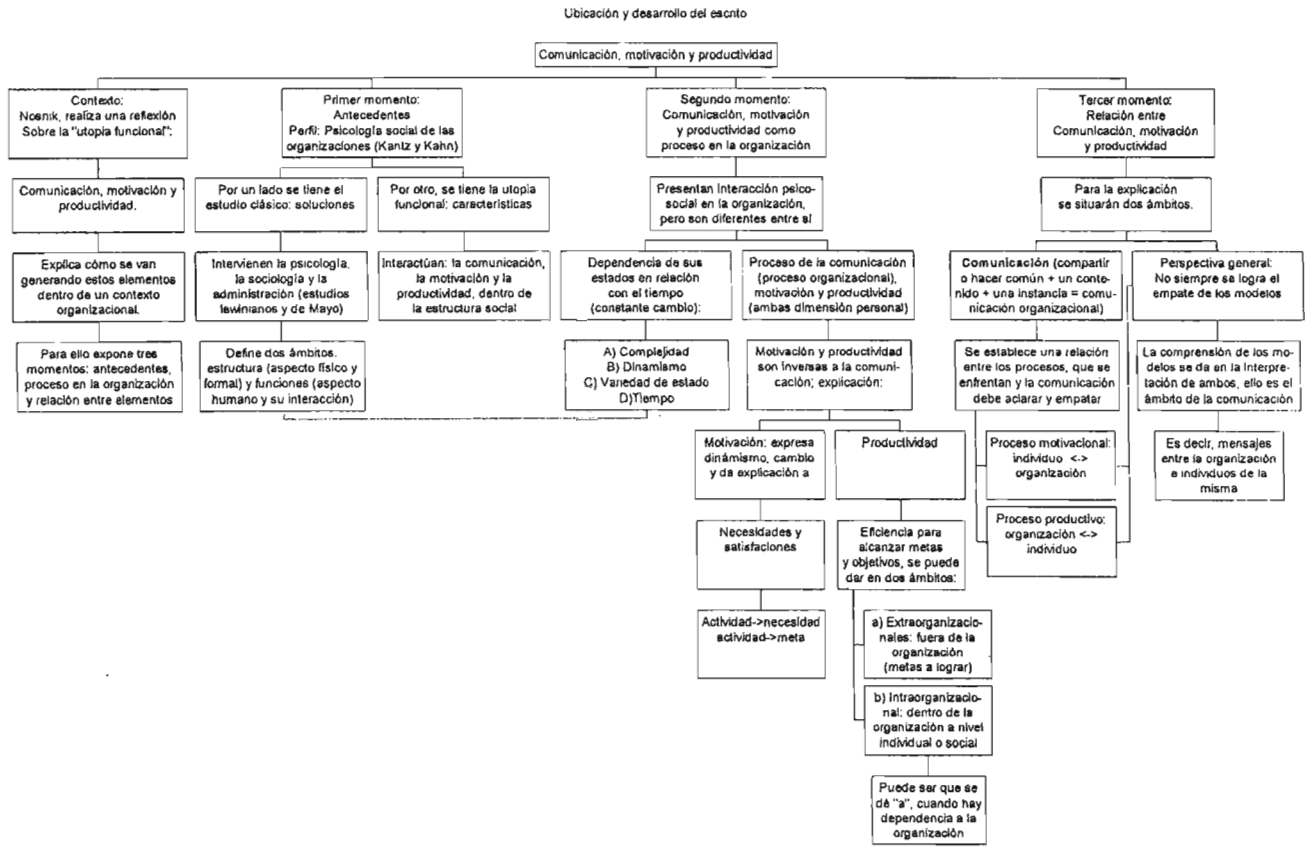
Ubicación y desarrollo del texto



REFERENCIA # 13

Comunicación, Motivación y Productividad

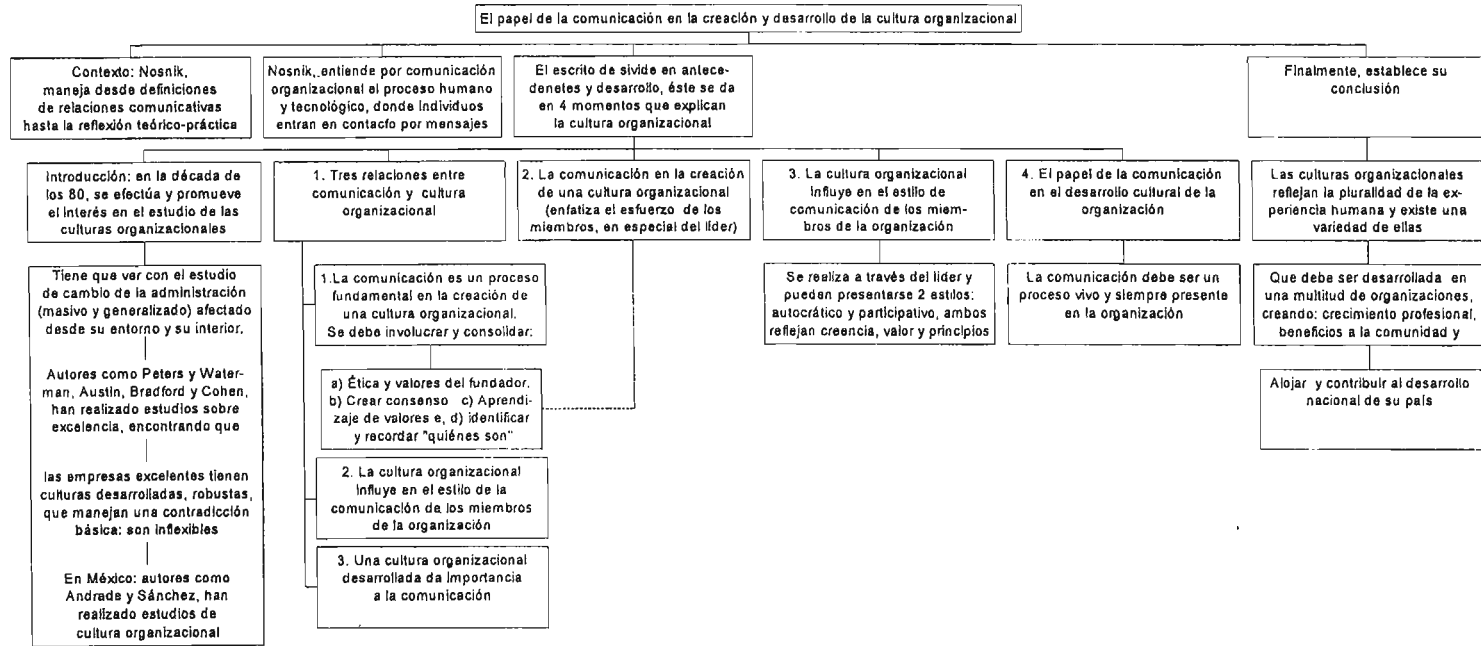
En Comunicación Organizacional Práctica



REFERENCIA # 14

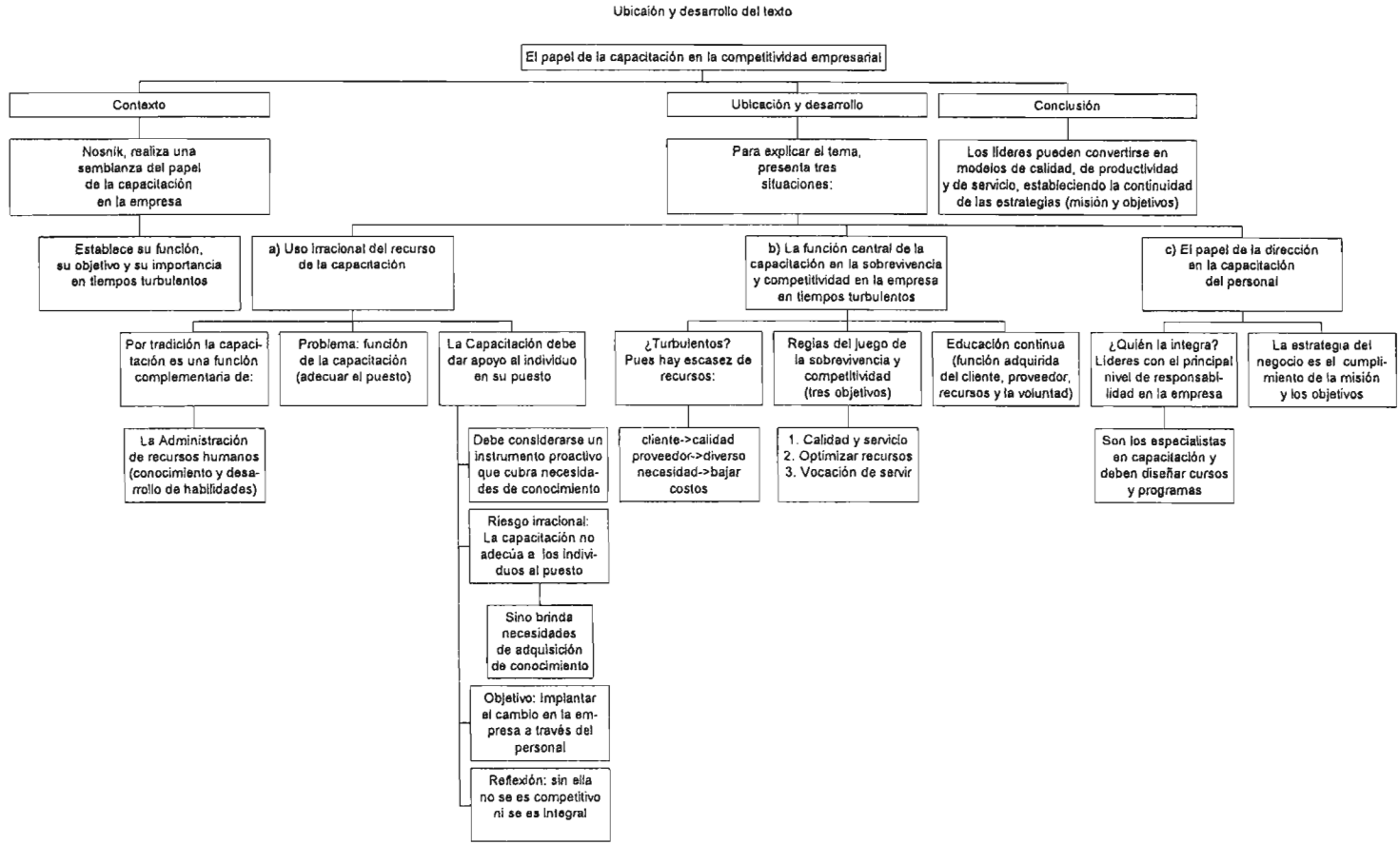
El Papel de la Comunicación en la Creación y
Desarrollo de la Cultura Organizacional

Ubicación y desarrollo del texto



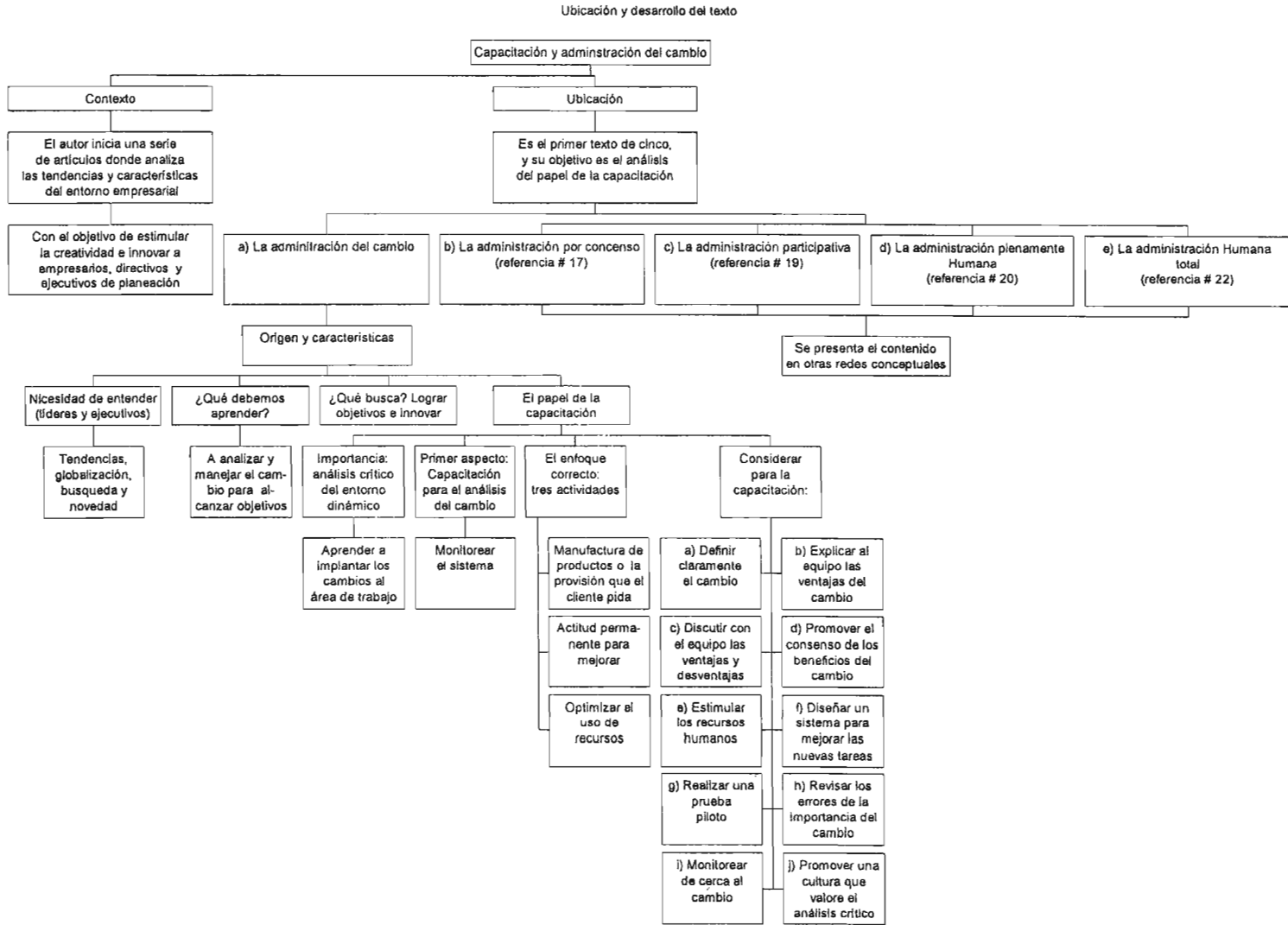
REFERENCIA # 15

El Papel de la Capacitación en la Competitividad
Empresarial



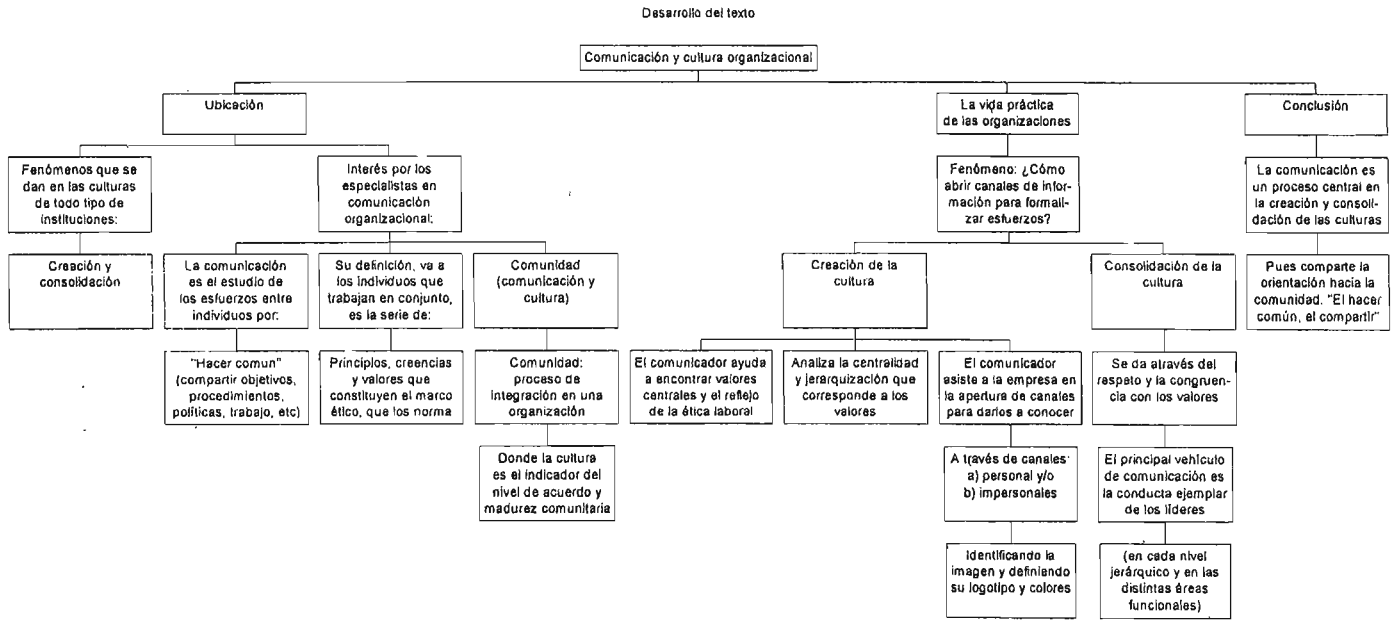
REFERENCIA # 16

Tendencias Administrativas Actuales



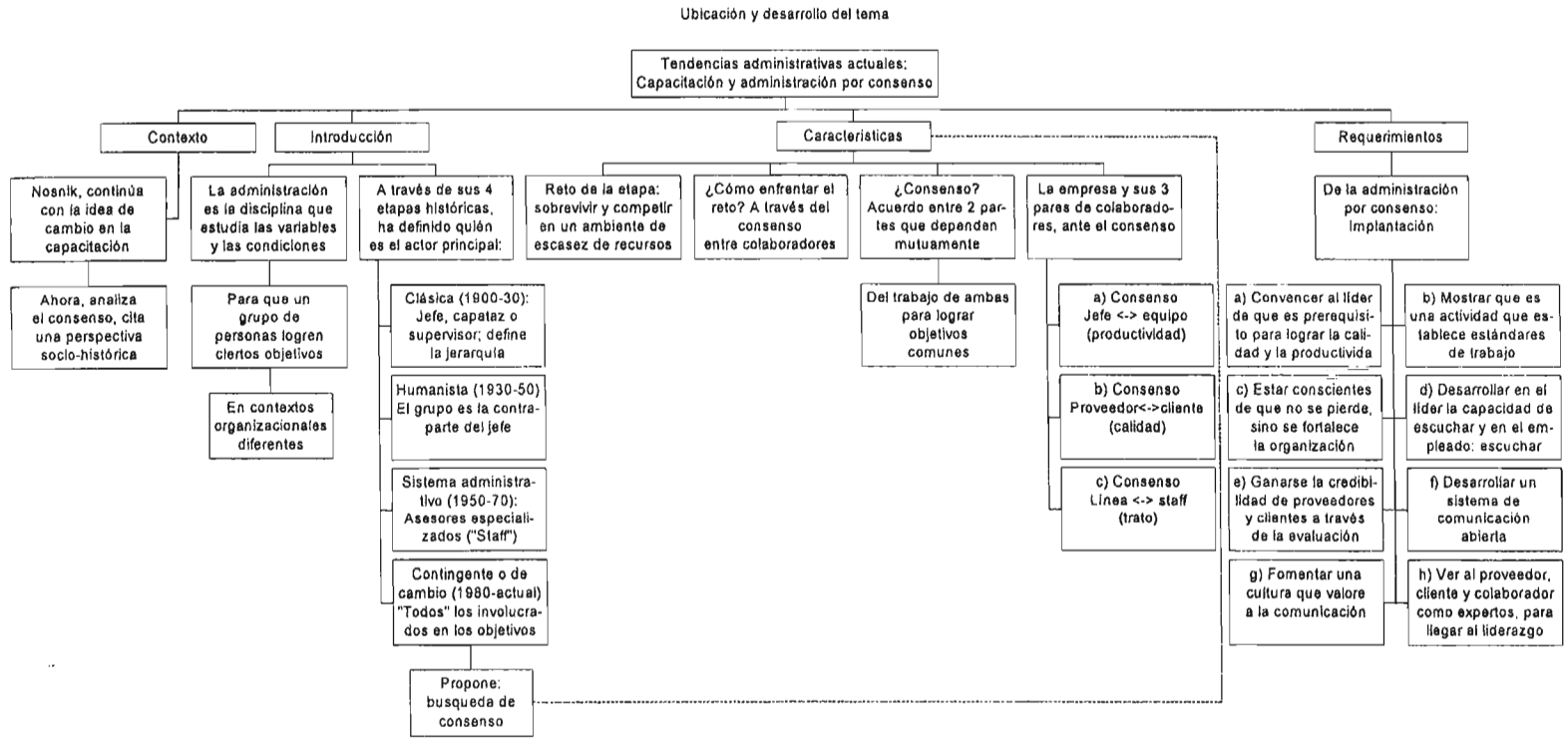
REFERENCIA # 17

Comunicación y Cultura Organizacional



REFERENCIA # 18

Capacitación y Administración por Consenso

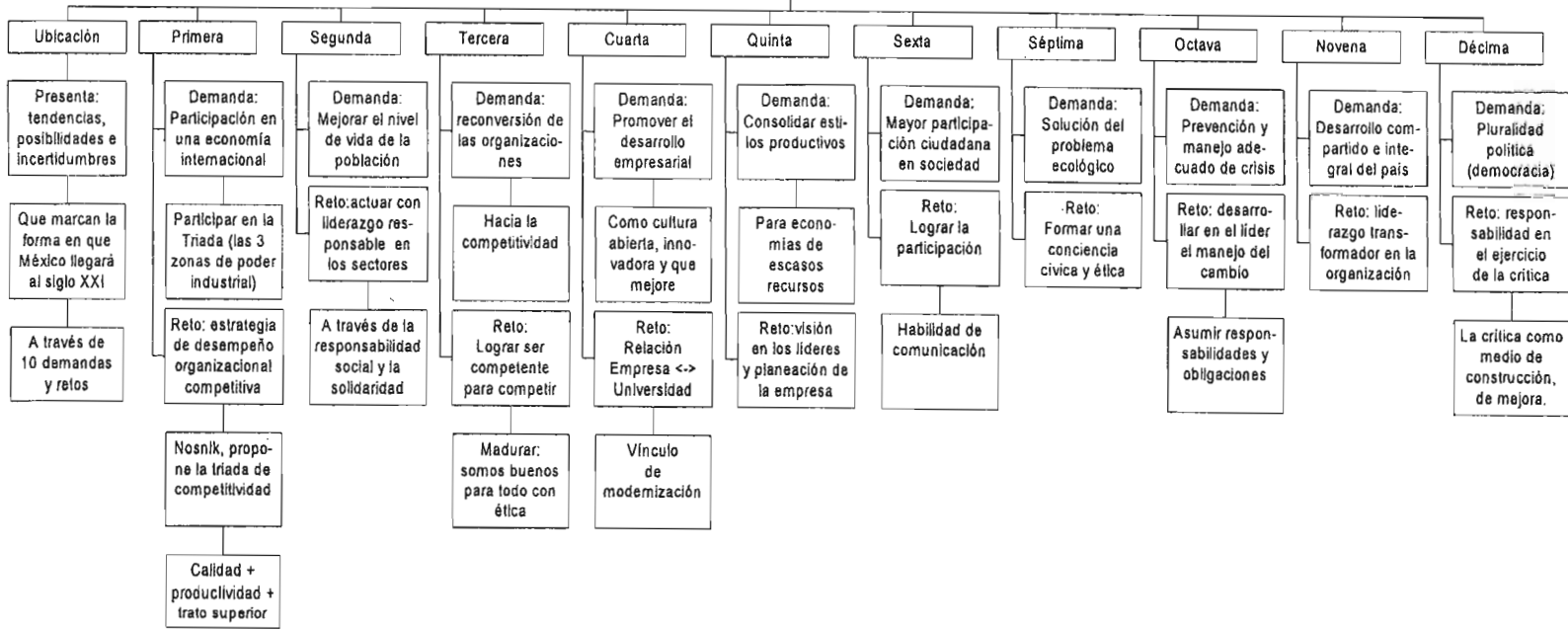


REFERENCIA # 19

México 2000: Demandas Nacionales y Retos
Empresariales para los 90's

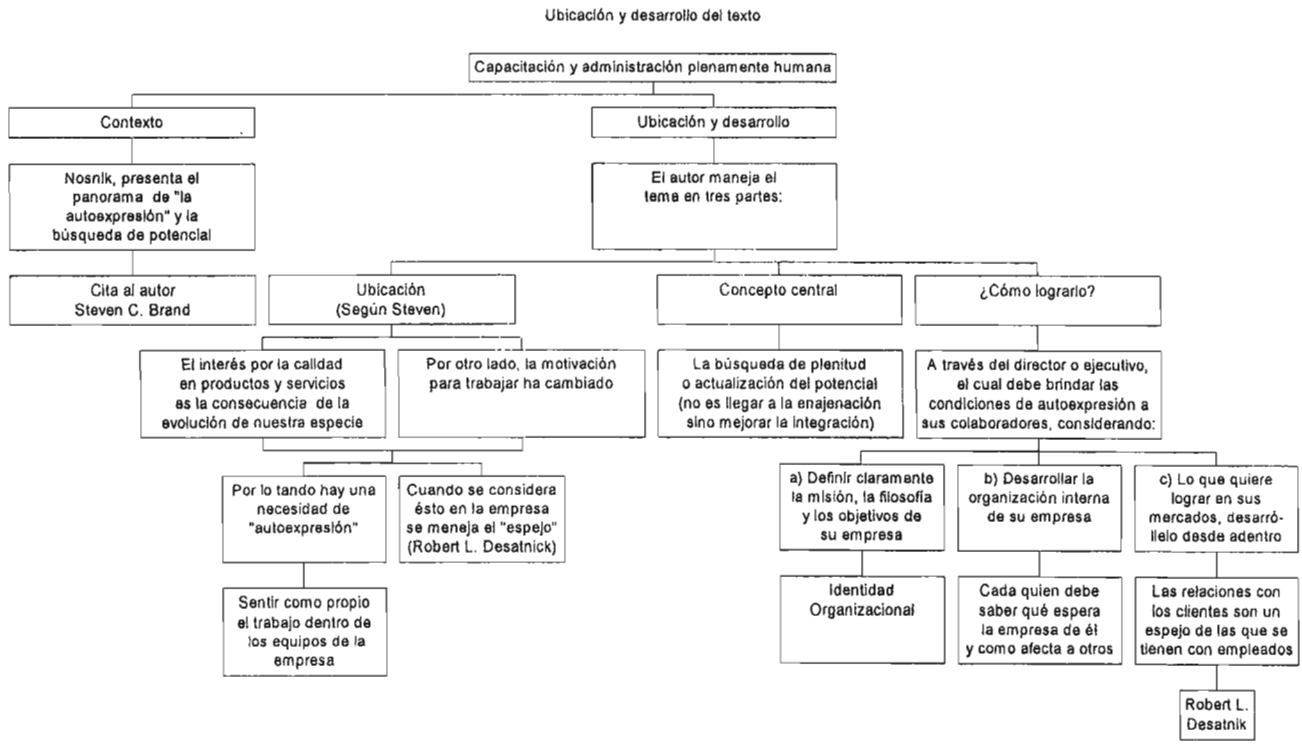
Ubicación y desarrollo del escrito

México 2000: Una agenda de demandas nacionales y retos empresariales para la década de los '90



REFERENCIA # 20

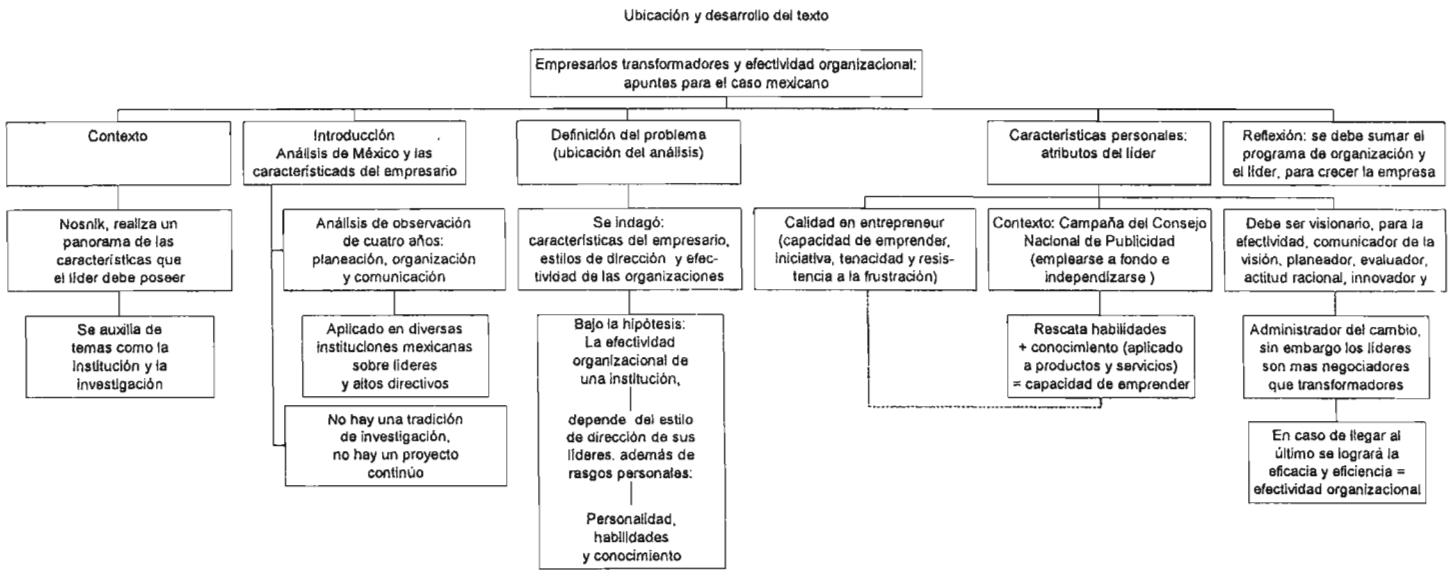
Capacitación y Administración Plenamente Humana



REFERENCIA # 21

Empresarios Transformadores y Efectividad Organizacional: Apuntes para el Caso Mexicano

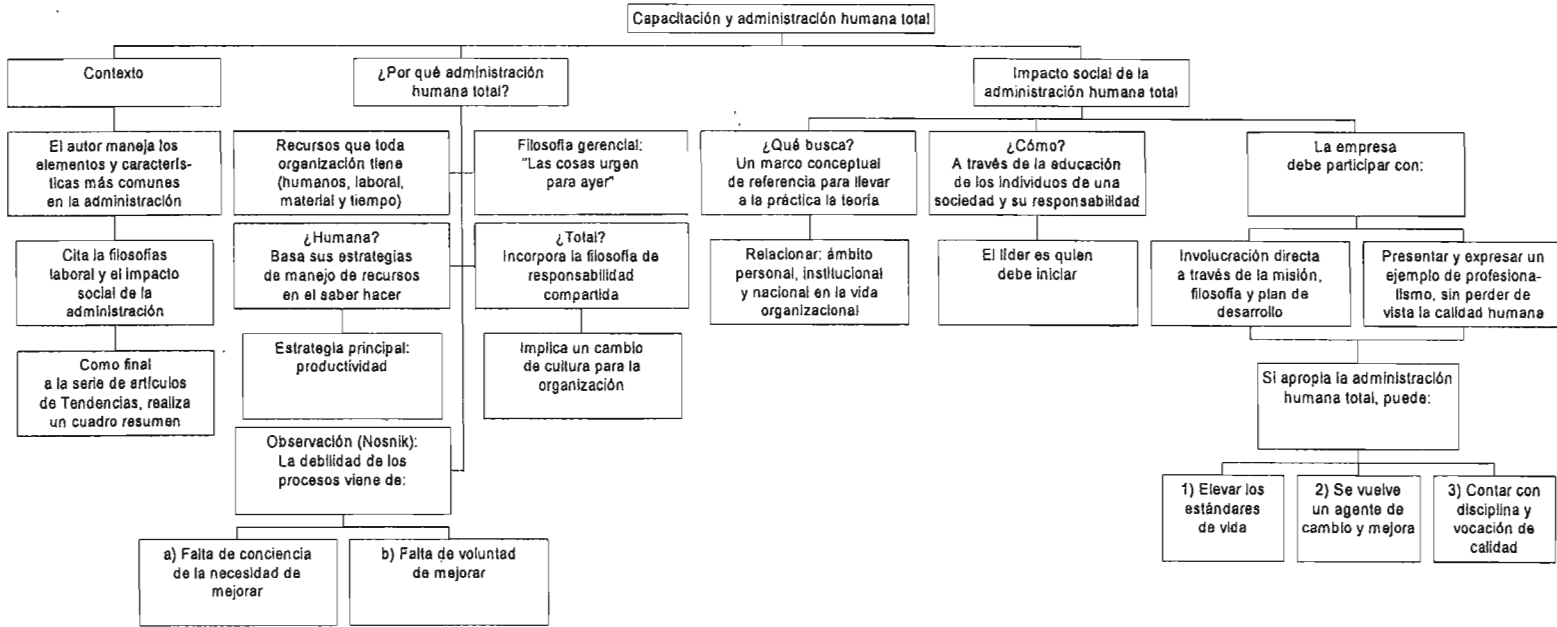
En La Economía Mexicana y sus Empresarios



REFERENCIA # 22

Capacitación y Administración Humana Total

Ubicación y desarrollo del texto



1. ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

- a) Definición clara del cambio
- b) Análisis de sus ventajas y desventajas
- c) Discusión de la naturaleza del cambio con el equipo
- d) Búsqueda de consenso en cuanto a los beneficios del cambio
- e) Cálculo de los costos del cambio en recursos
- f) Diseño de un sistema administrativo de respaldo para el manejo del cambio
- g) Prueba piloto de la implantación del cambio
- h) Análisis de los errores y fallas de implantación
- i) Supervisión y monitoreo del cambio en la organización
- j) Reconocimiento del cambio como un valor en la organización

3. ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

- a) Definición clara de objetivos
- b) Examen de su viabilidad y realismo con base en recursos disponibles
- c) Objetivos de cada puesto con base en objetivos generales y de área
- d) Establecimiento de reglas claras y sencillas
- e) Retroalimentación jefe-equipo-jefe

EJECUTIVOS EMPRENDEDORES

- a) Visión clara del negocio
- b) Comunicación oportuna y constante de la visión
- c) Resistencia a la frustración
- d) Planeación a largo plazo que incorpore el corto y mediano plazos
- e) Apertura a la crítica y fenómeno del optimismo
- f) Autocontrol y responsabilidad
- g) Filosofía emprendedora en toda la organización

INNOVACIÓN

- a) Líderes que se escuchan
- b) Subordinados que comunican sus ideas
- c) Sistemas de sugerencias
- d) Incentivos para innovación y creatividad
- e) Errores y fallas como fuentes de innovación

2. ADMINISTRACIÓN POR CONSENSO

CONSENSO JEFE-EQUIPOS:

- a) Definir objetivos
- b) Jerarquizarlos
- c) Elegir responsabilidades de llevarlos a cabo
- d) Asignar recursos para su logro
- e) Evaluación de los mismos

CONSENSO PROVEEDOR-CLIENTE

- a) Definición de necesidades de productos y servicios
- b) Especificaciones o requerimientos del cliente
- c) Condiciones óptimas de entrega de productos/servicio
- d) Establecimiento de un precio razonable

CONSENSO LINEA-STAFF

- a) Definición de las necesidades de la línea u otra área/staff cliente
- b) Diseño de la asesoría
- c) Oferta y evaluación del apoyo

4. ADMINISTRACIÓN PLENAMENTE HUMANA

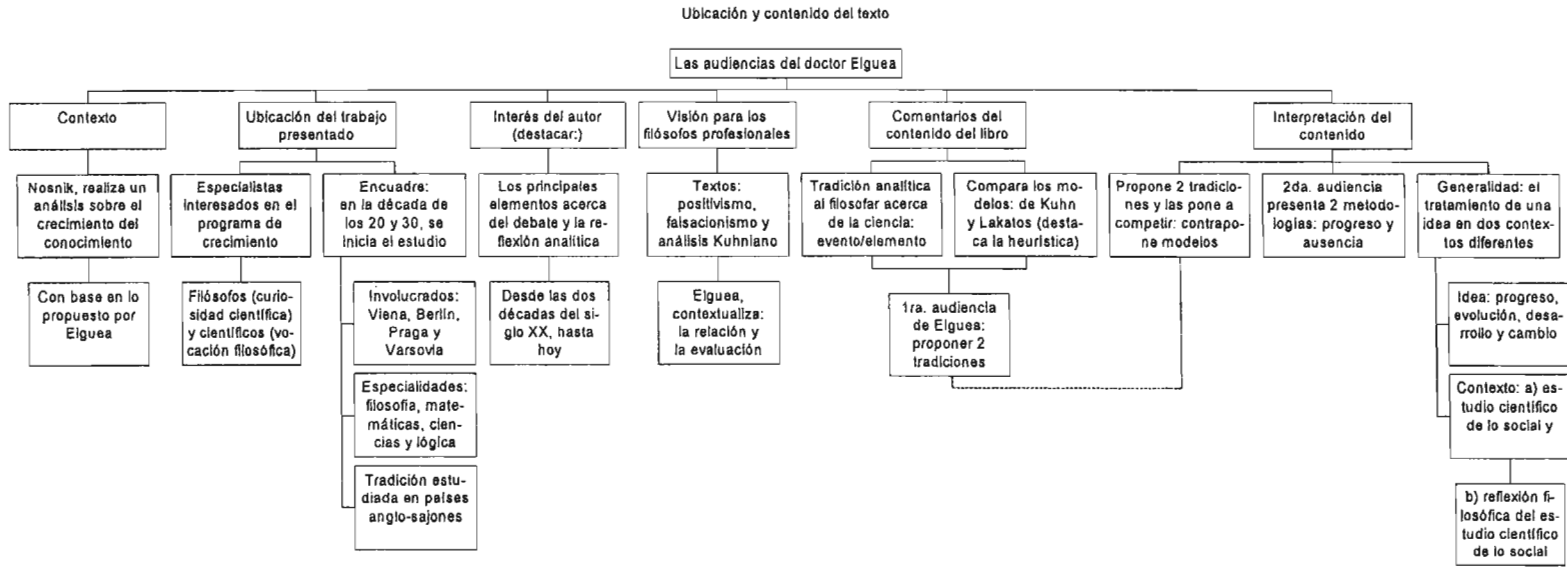
- a) Definición de la misión, filosofía y objetivos
- b) Desarrollo de una organización interna
- c) Congruencia entre lo que se busca en los mercados y lo que se ofrece a los miembros de la organización

5. ADMINISTRACIÓN HUMANA TOTAL

- a) Basar las estrategias de productividad en el respeto al personal, un buen clima laboral y el reforzamiento
- b) Educar a todos en su responsabilidad para con la calidad del proceso productivo
- c) Buscar el crecimiento del personal, el desarrollo institucional y progreso nacional

REFERENCIA # 23

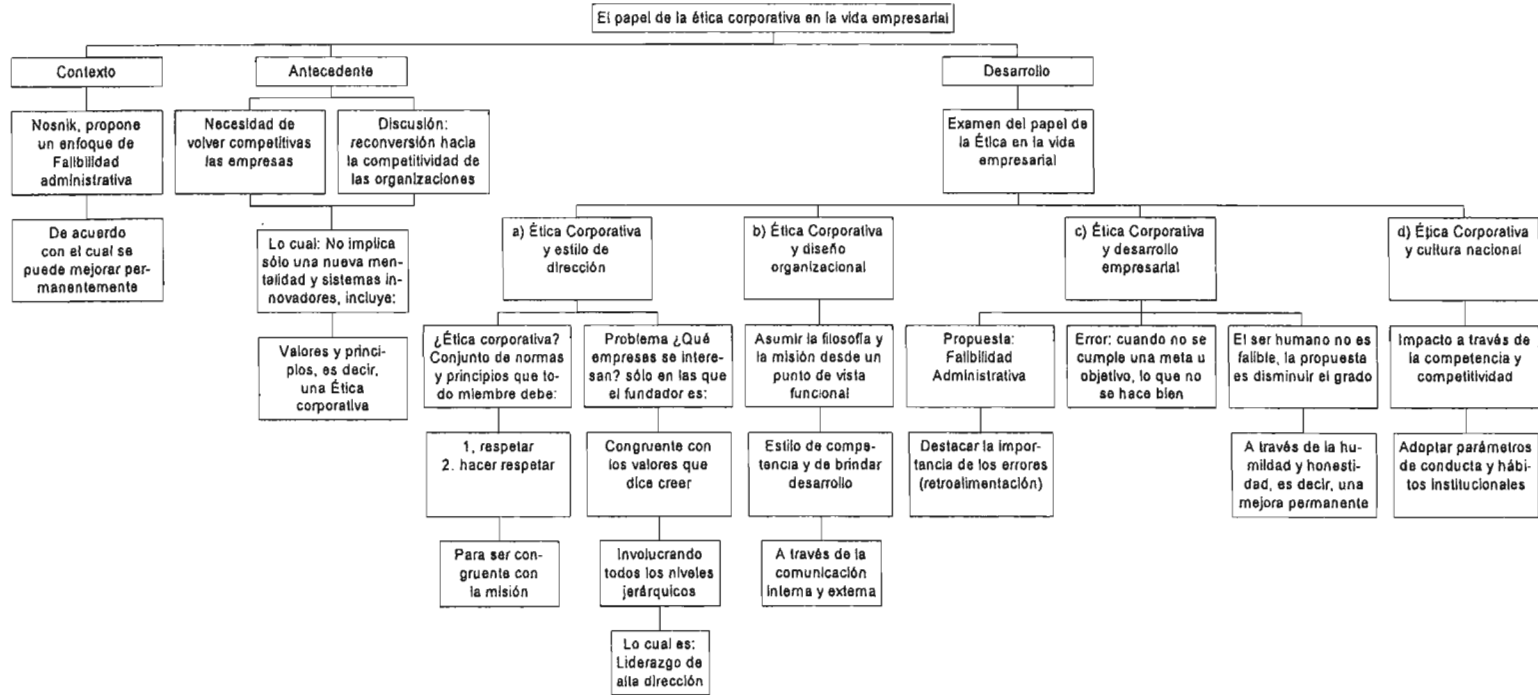
Las Audiencias del Doctor Elguea



REFERENCIA # 25

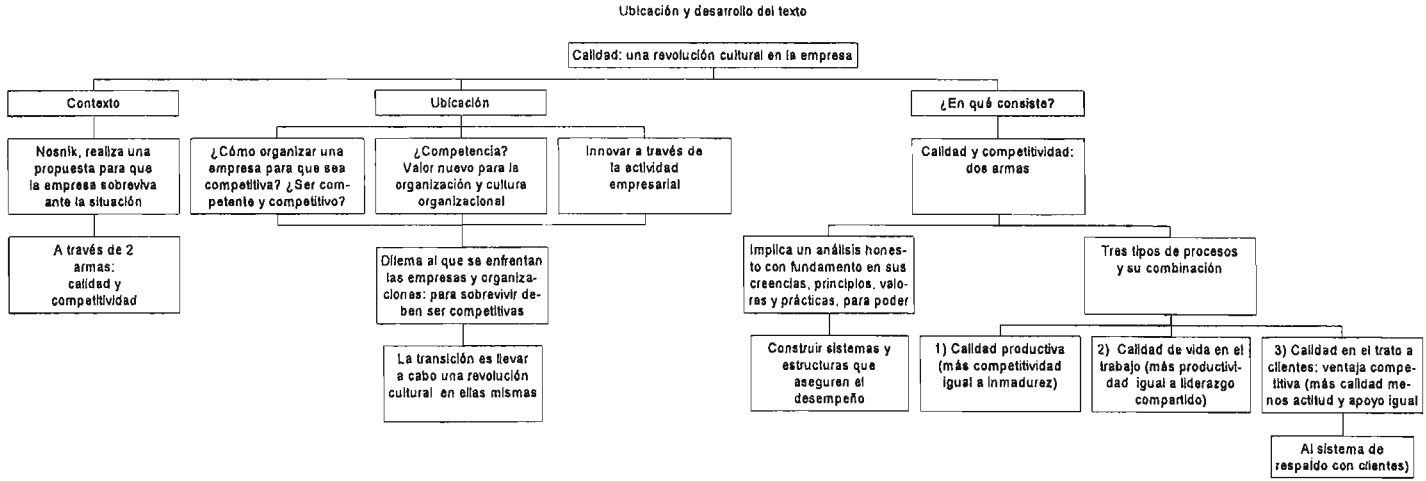
El Papel de la Ética Corporativa en la Vida
Empresarial

Ubicación y desarrollo del texto



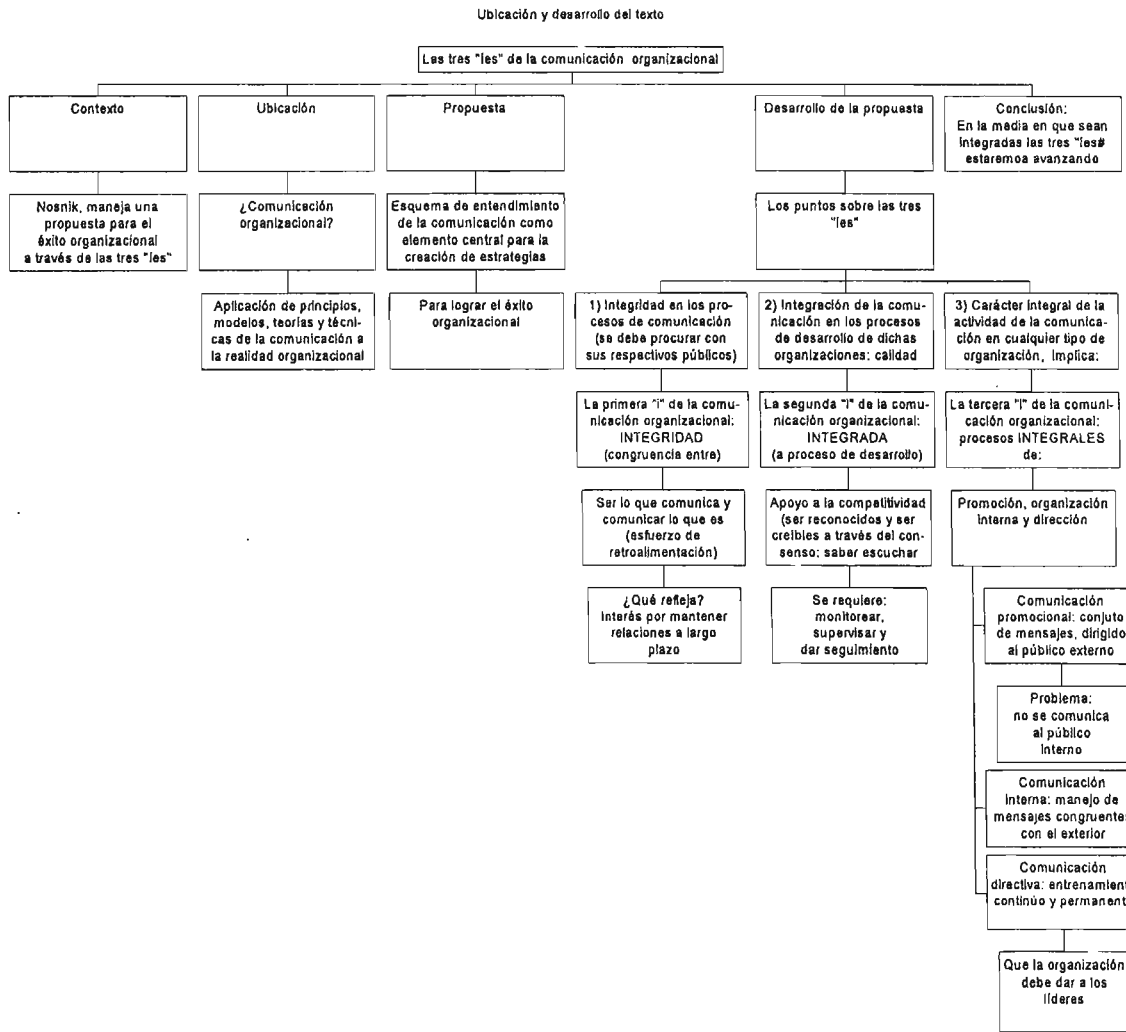
REFERENCIA # 26

Calidad: una Revolución Cultural en la Empresa



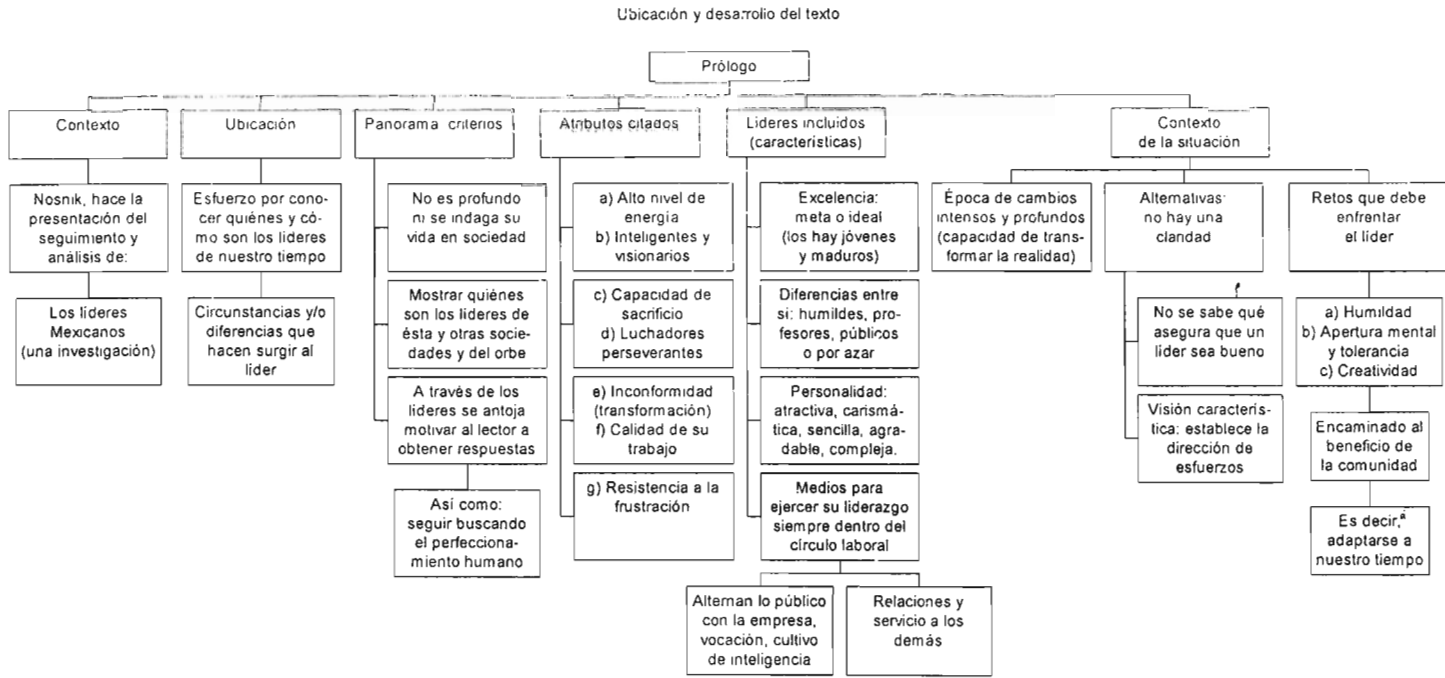
REFERENCIA # 27

Las Tres “IES” en la Comunicación Organizacional



REFERENCIA # 32

Prólogo

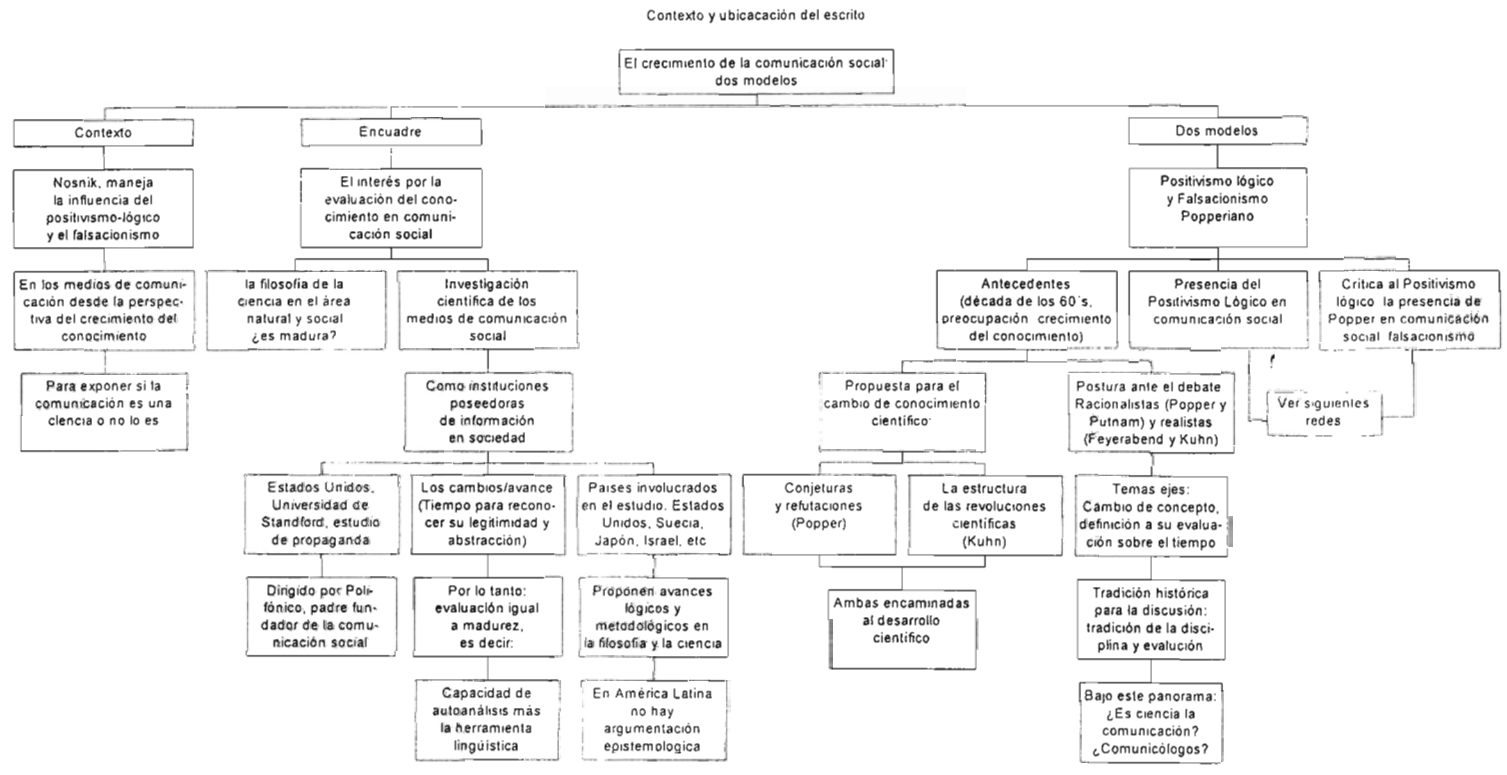


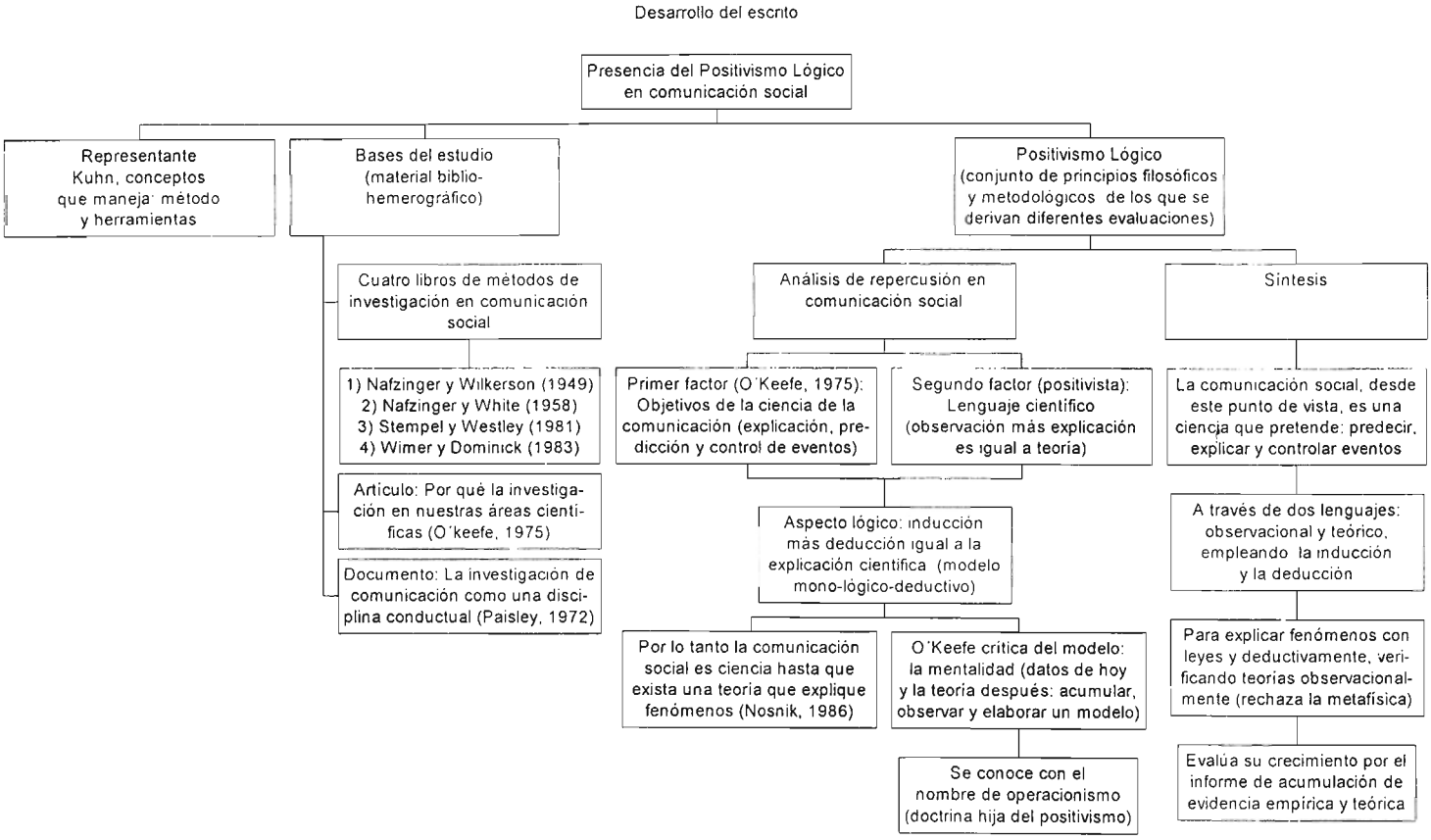
REFERENCIA # 33

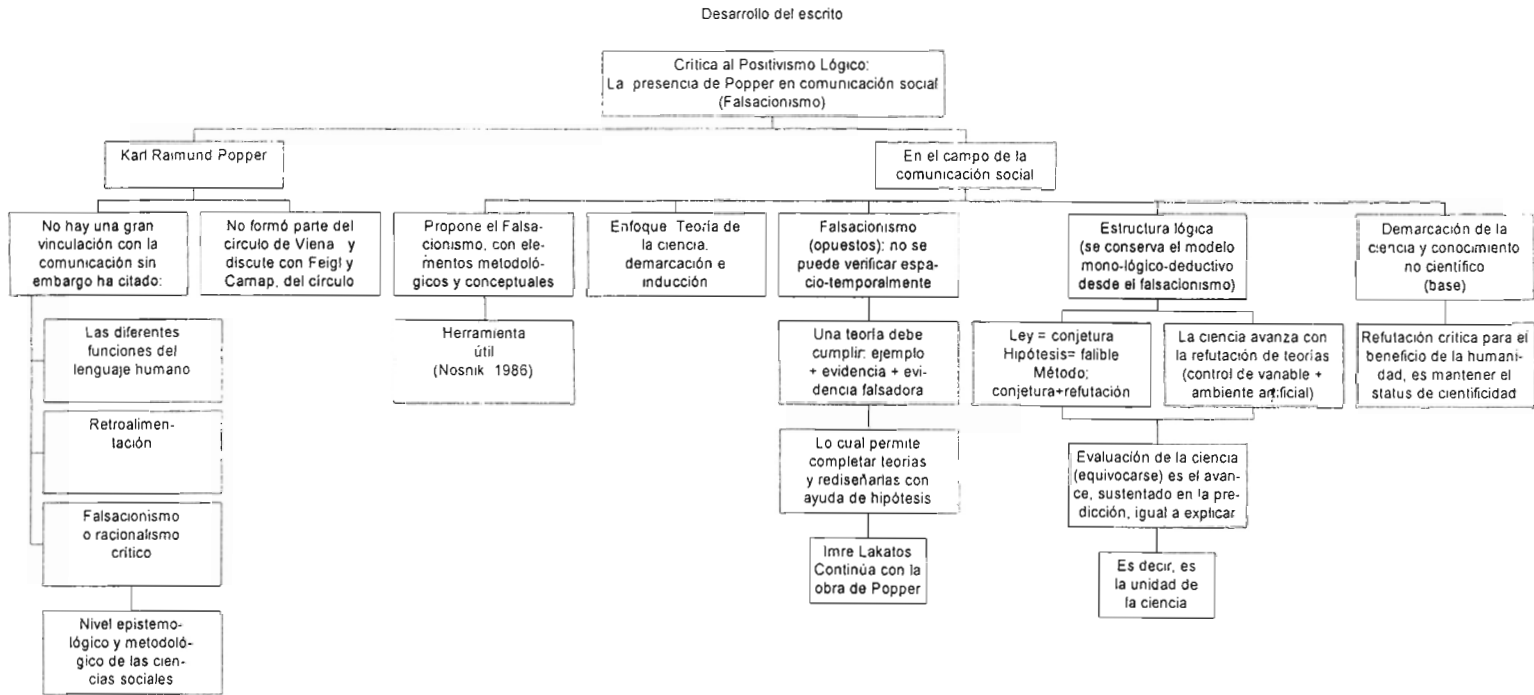
El Crecimiento de la Comunicación Social:

Dos Modelos

En Caminos de Apertura: El Pensamiento de Karl R. Popper



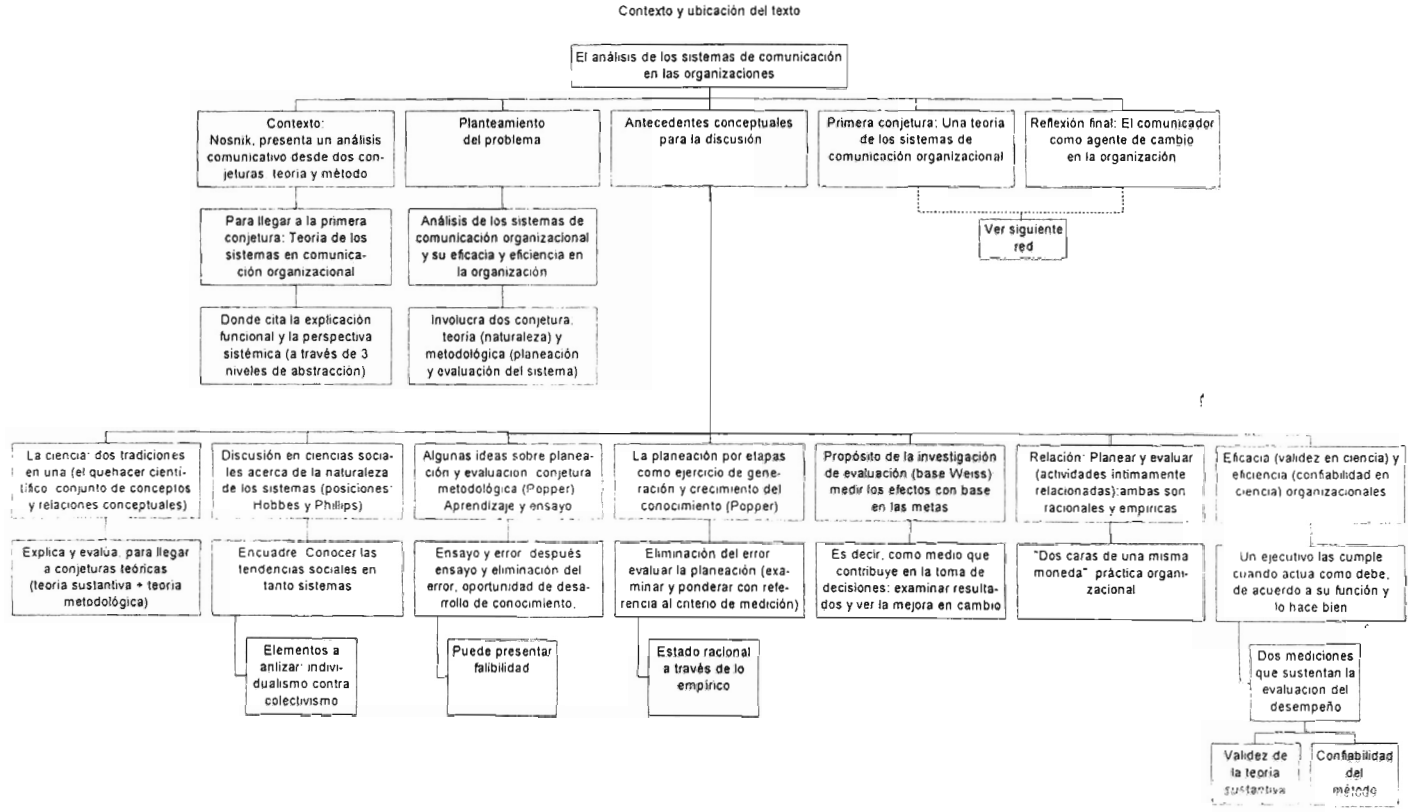


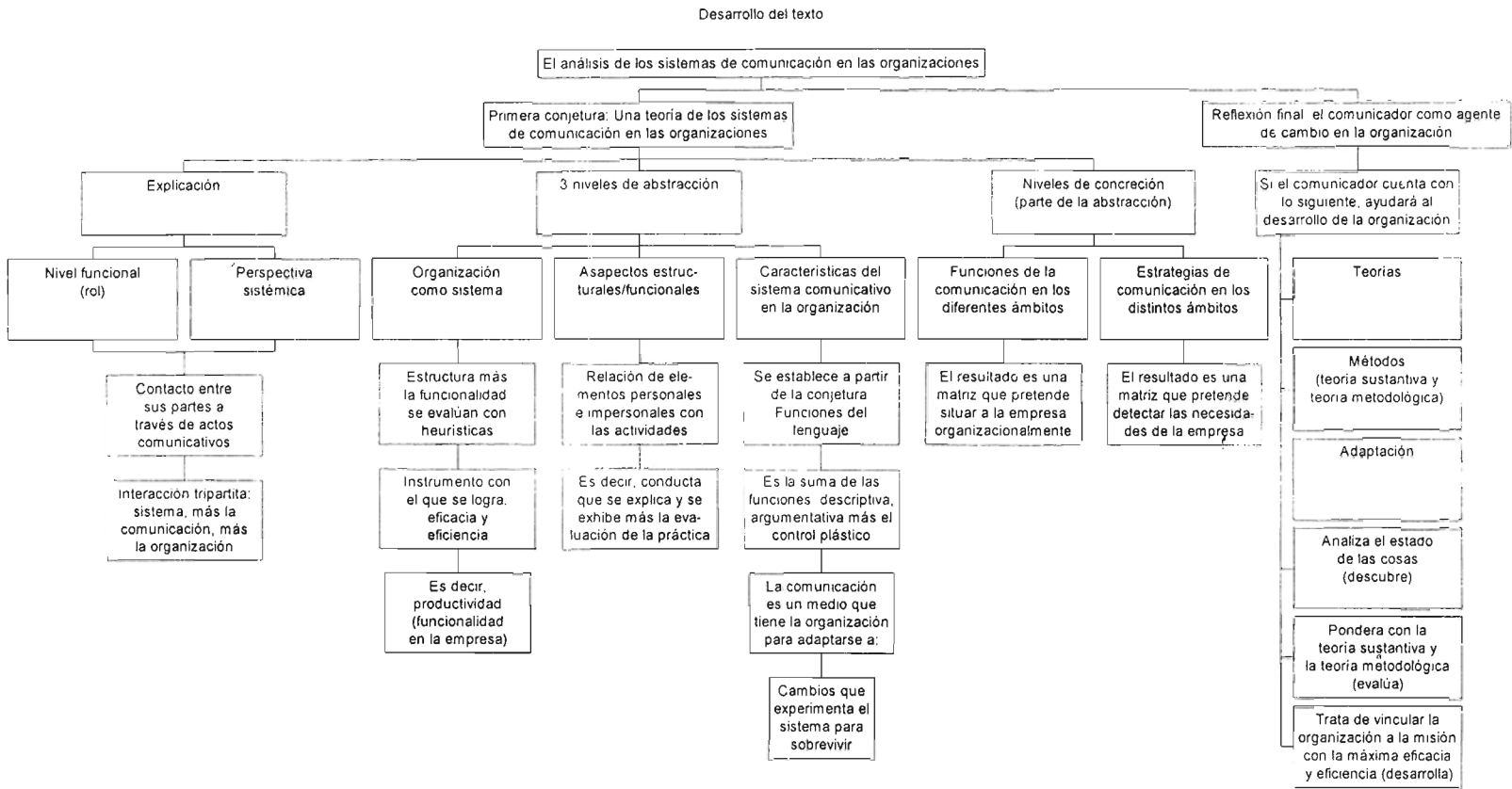


REFERENCIA # 34

El Análisis de los Sistemas de Comunicación en las Organizaciones

En La Comunicación en las Organizaciones

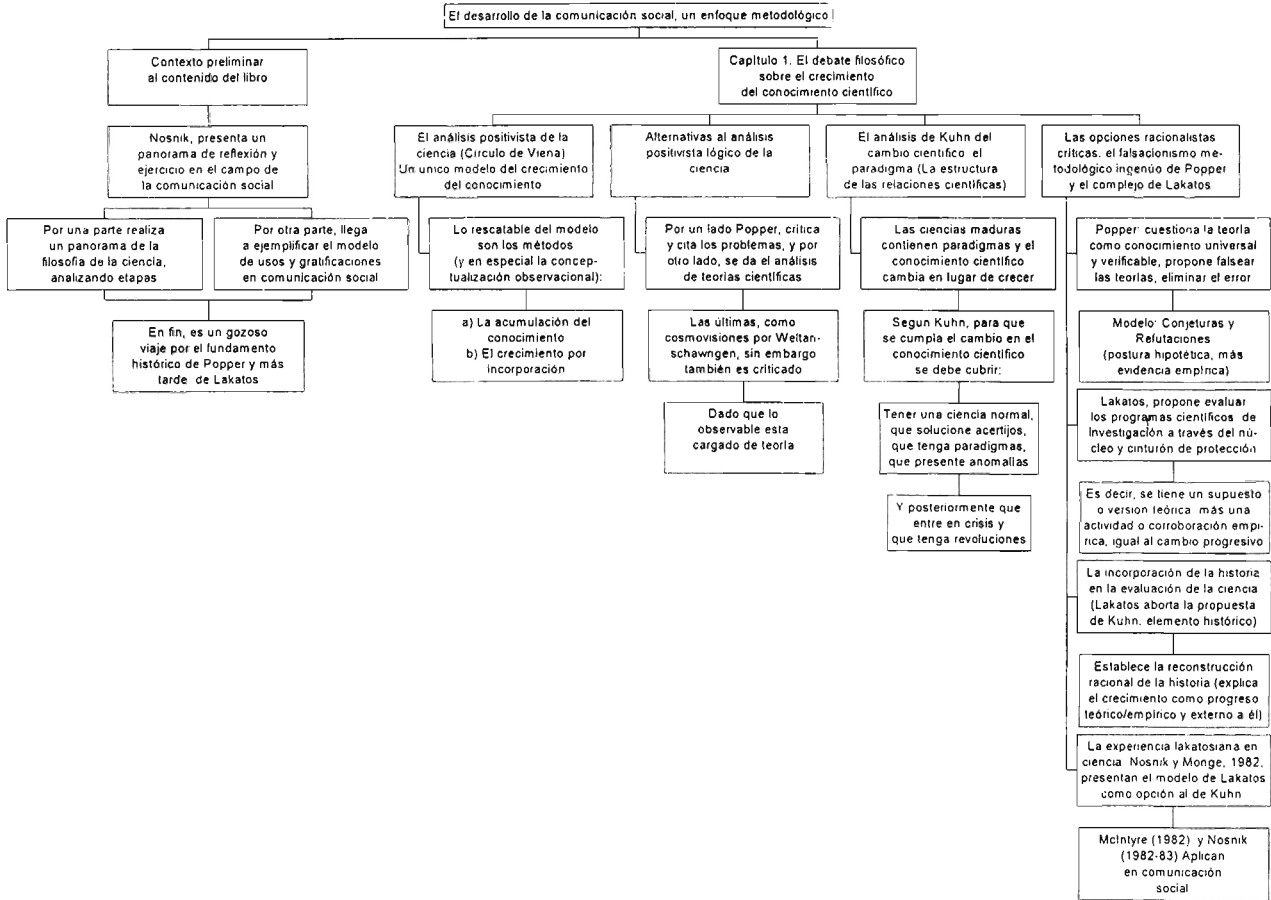




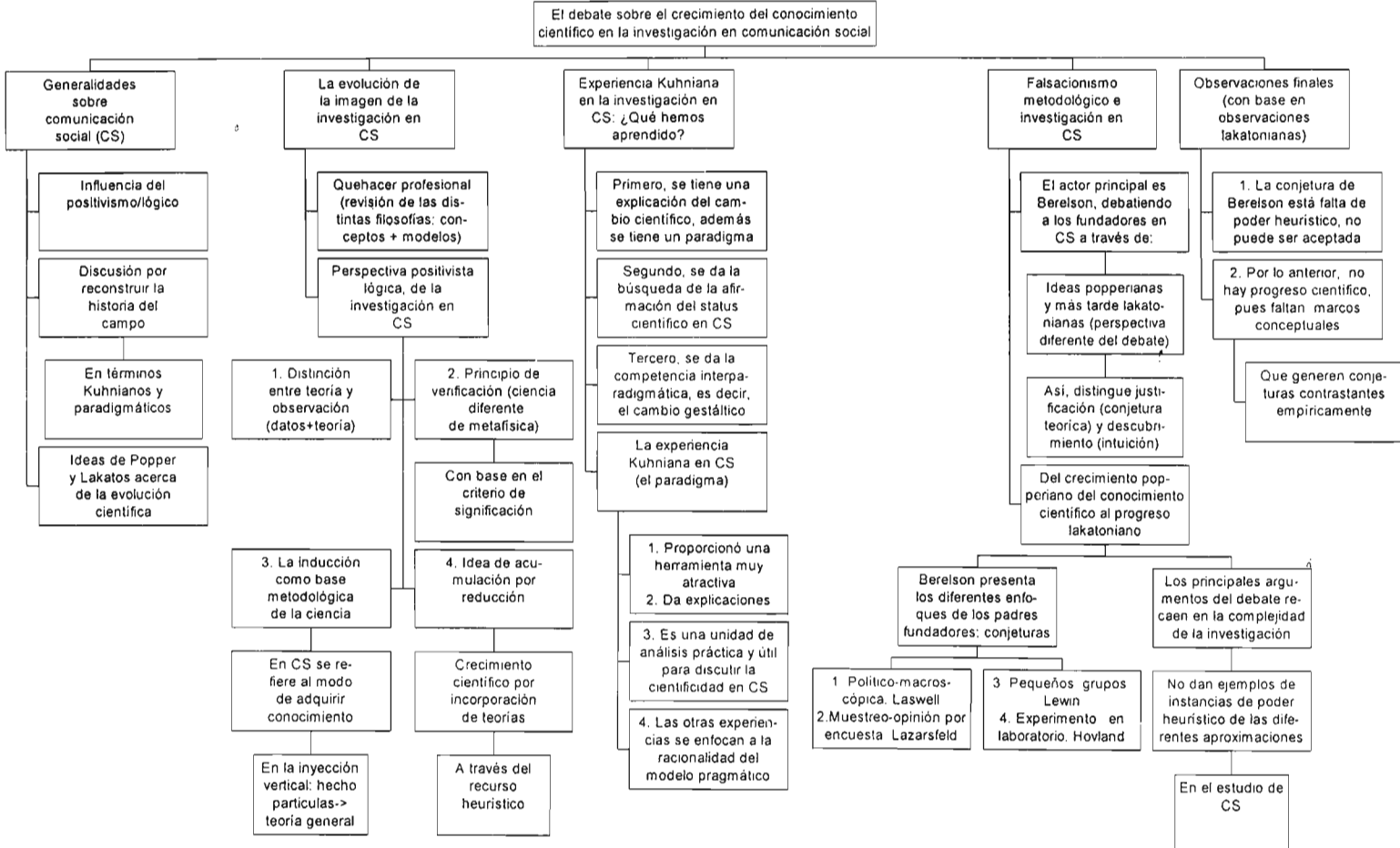
REFERENCIA # 35

El Desarrollo de la Comunicación Social,
Un Enfoque Metodológico

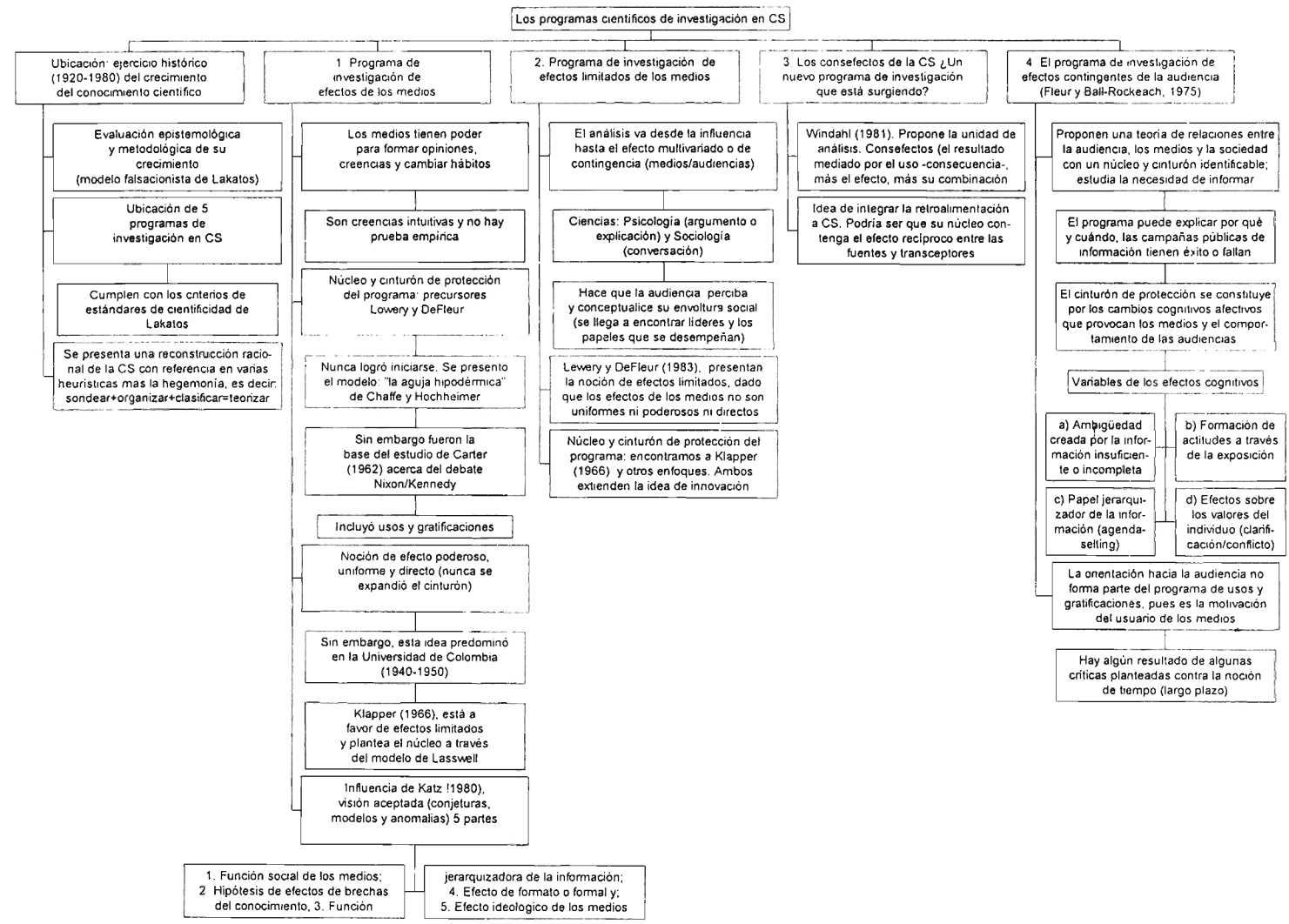
Ubicación y desarrollo del primer capítulo



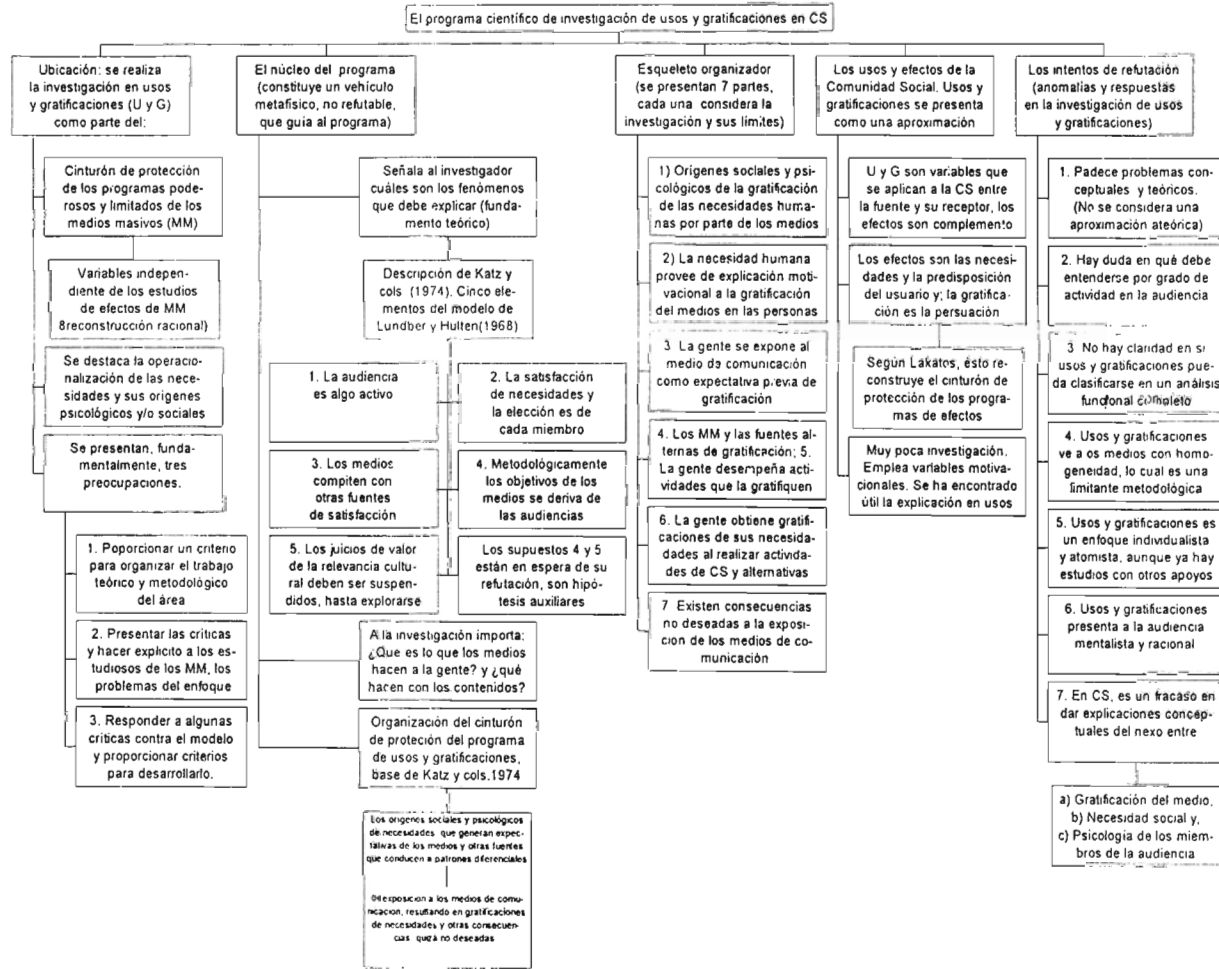
Capítulo 2, desarrollo



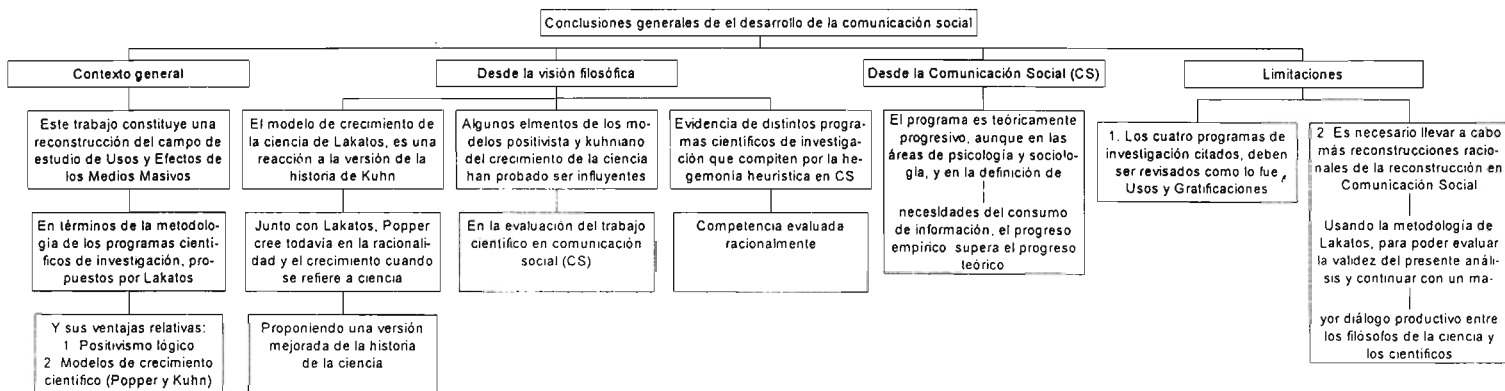
Capítulo 3, desarrollo



Capítulo 4, desarrollo.

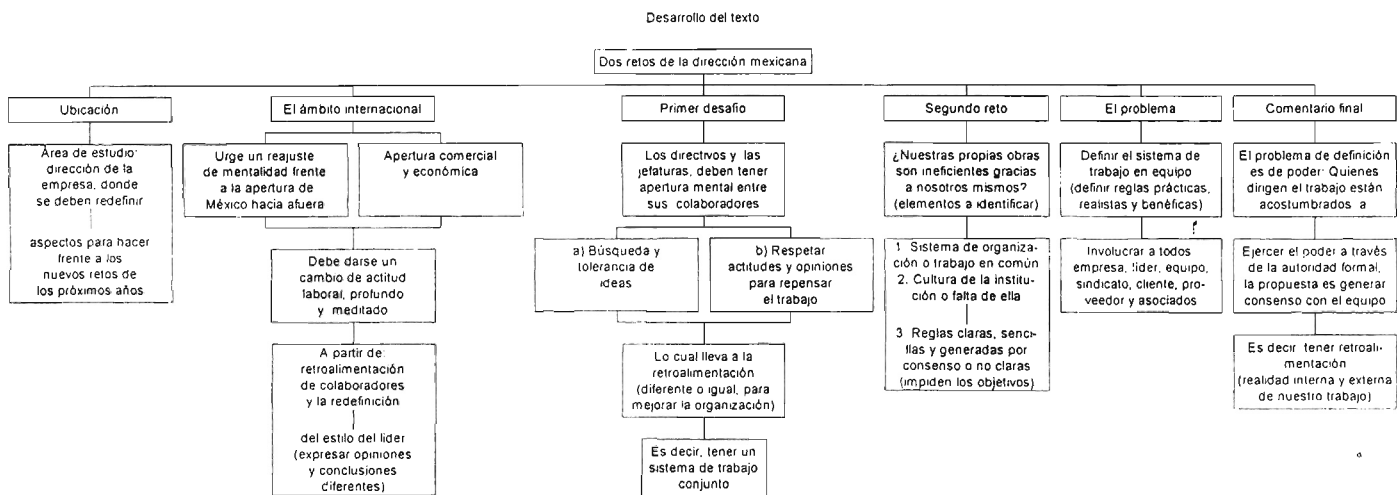


Conclusiones, desarrollo



REFERENCIA # 36

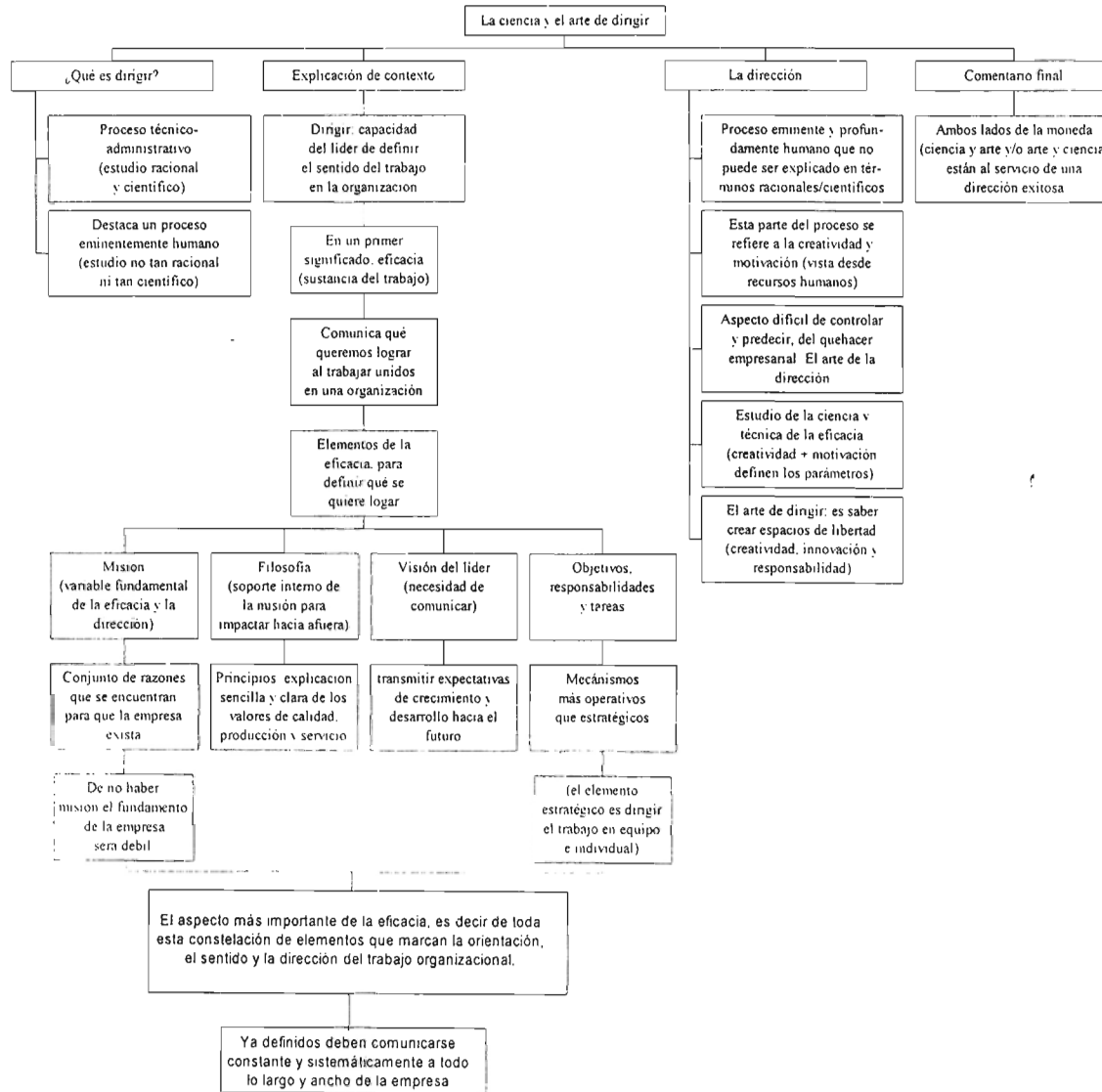
Dos Retos de la Dirección Mexicana,



REFERENCIA # 37

La Ciencia y el Arte de Dirigir

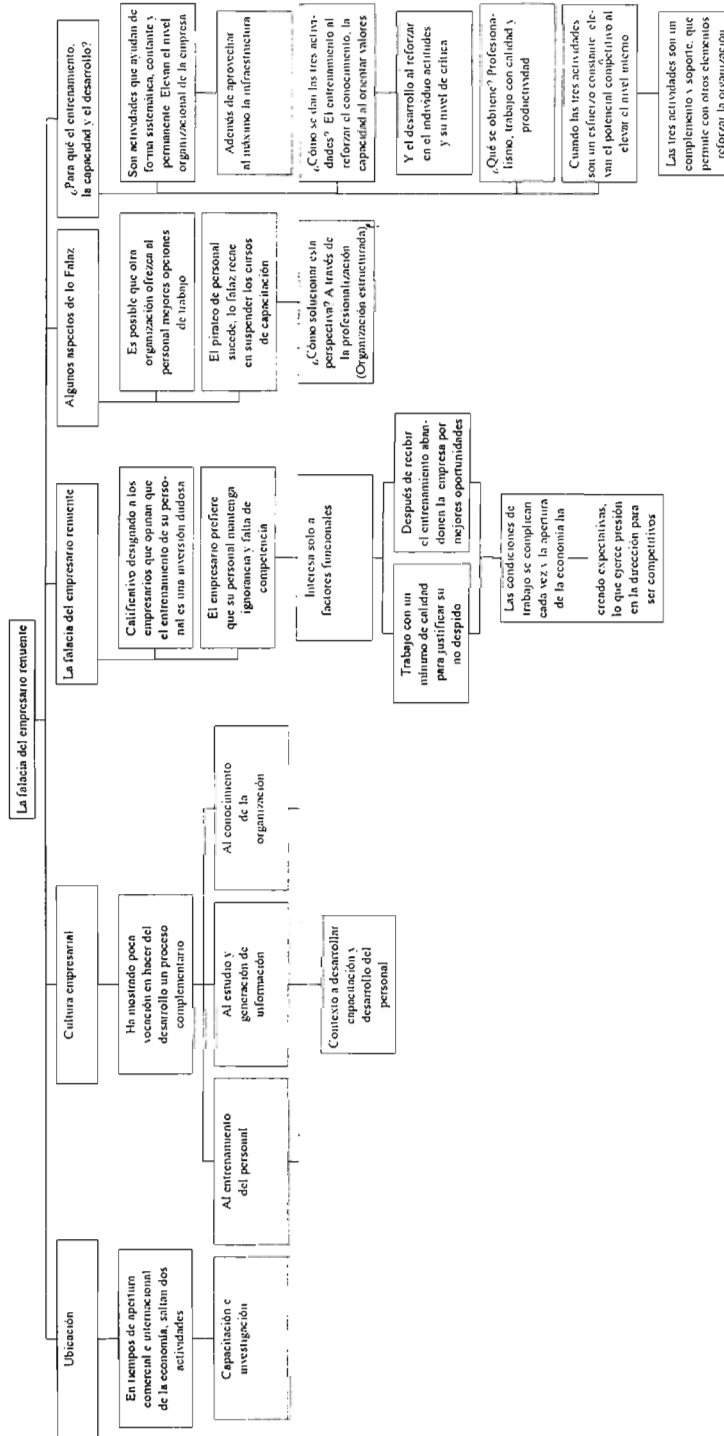
Desarrollo del texto



REFERENCIA # 38

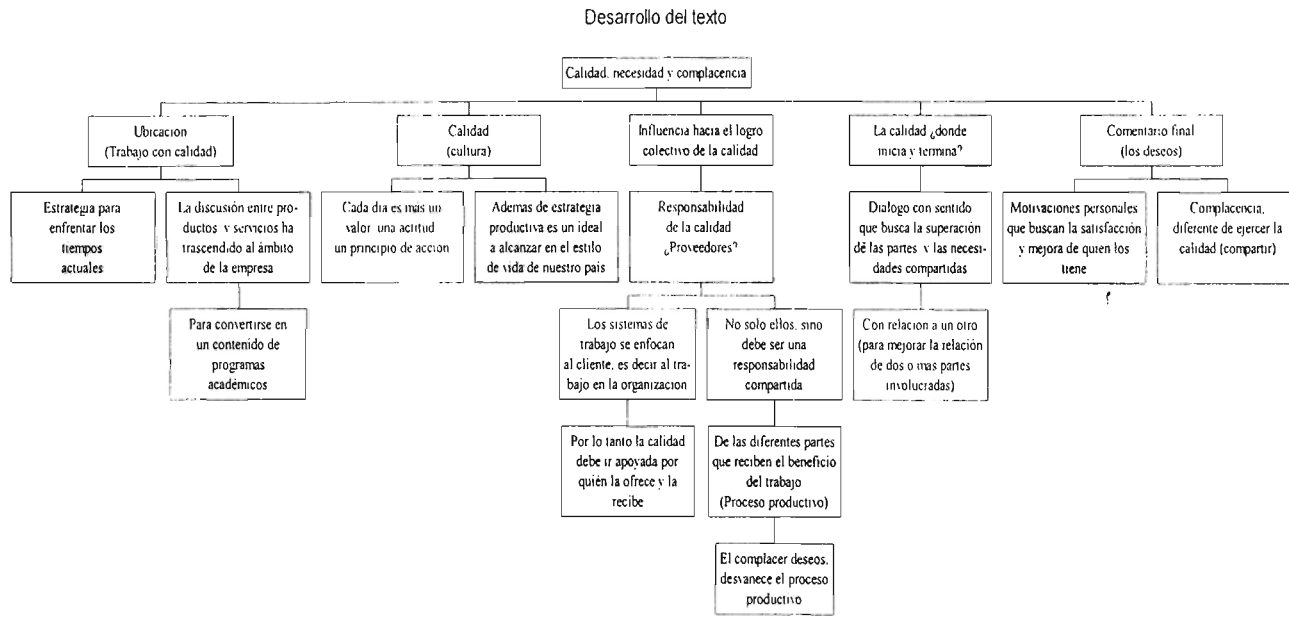
La Falacia del Empresario Renuente

Desarrollo del texto



REFERENCIA # 39

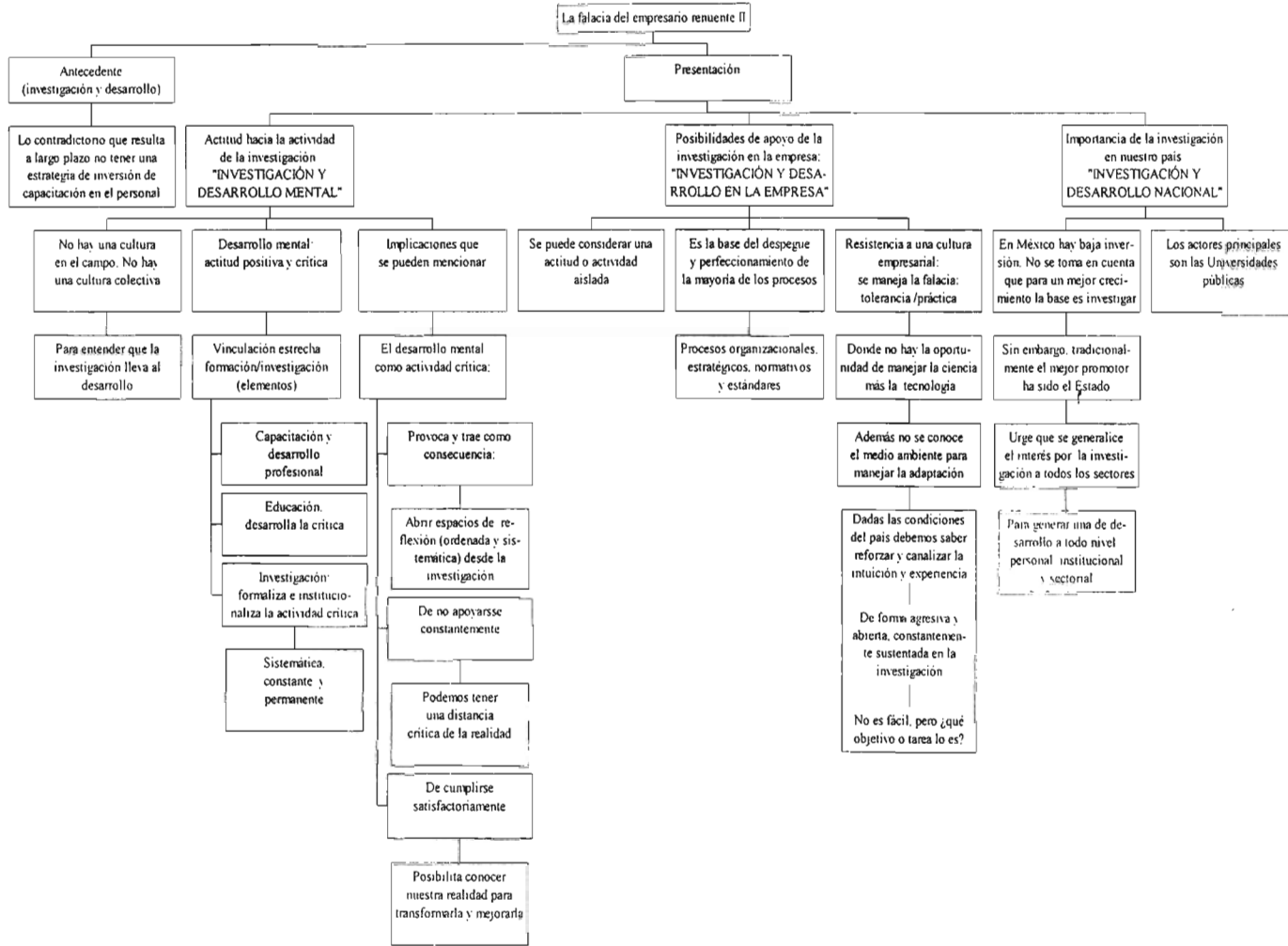
Calidad, Necesidad y Complacencia.



REFERENCIA # 40

La Falacia del Empresario Renuente II

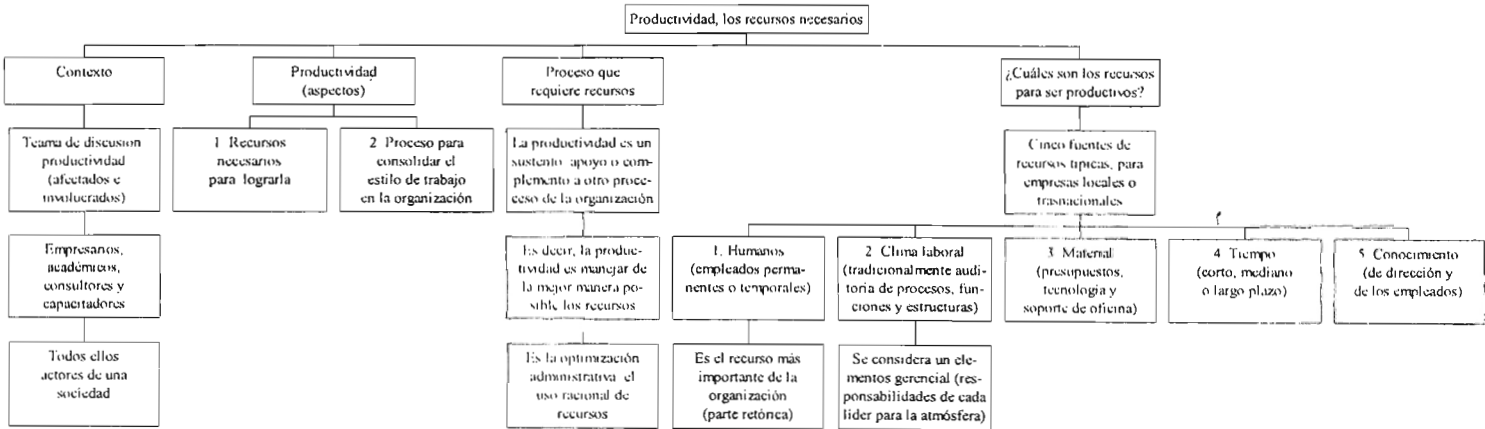
Desarrollo del texto



REFERENCIA # 41

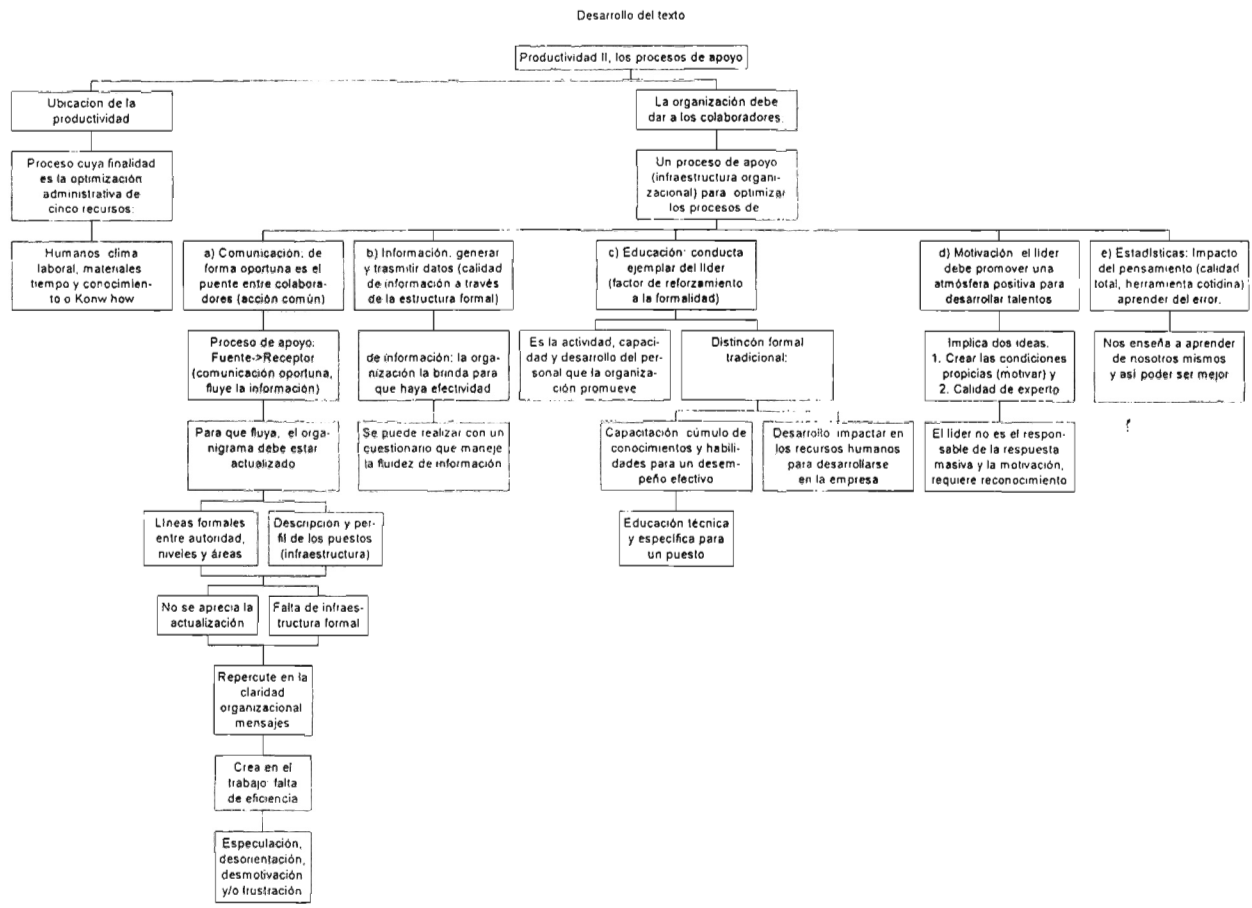
Productividad, los Recursos Necesarios

Desarrollo del texto

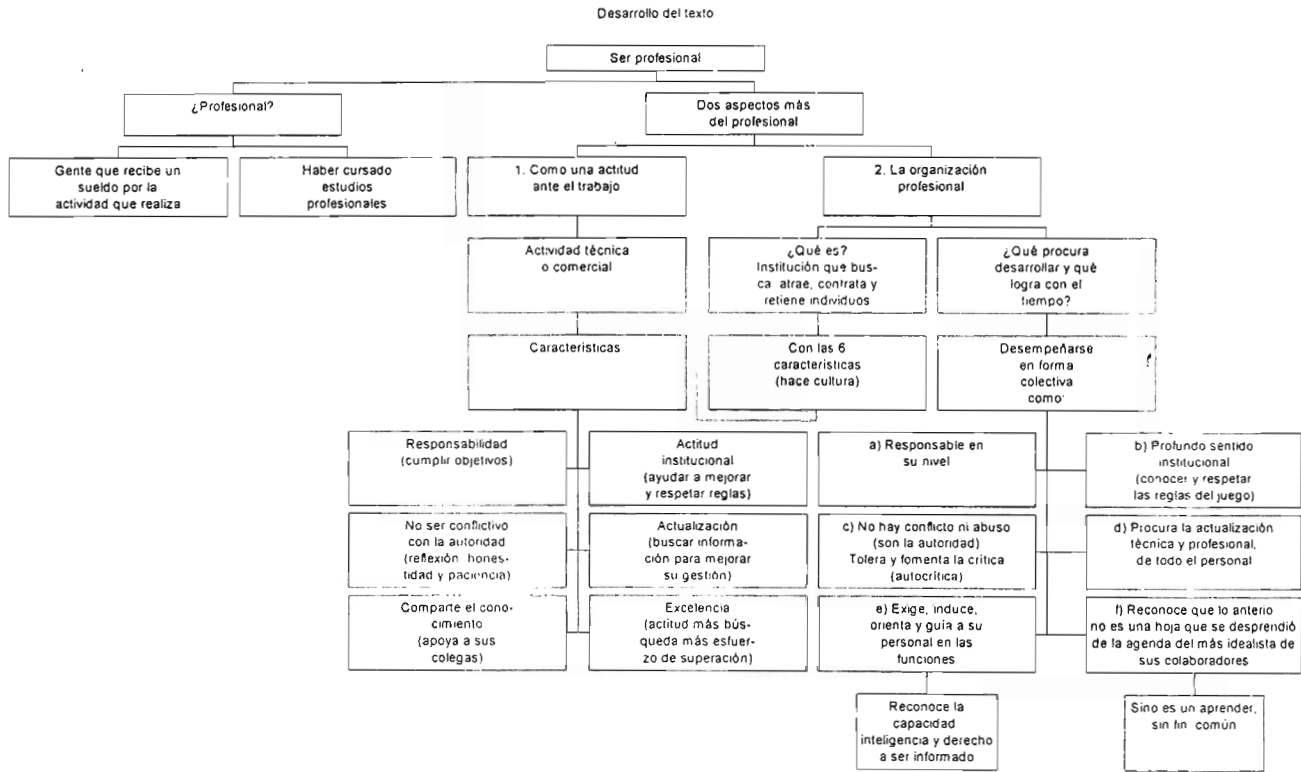


REFERENCIA # 42

Productividad II, los Procesos de Apoyo

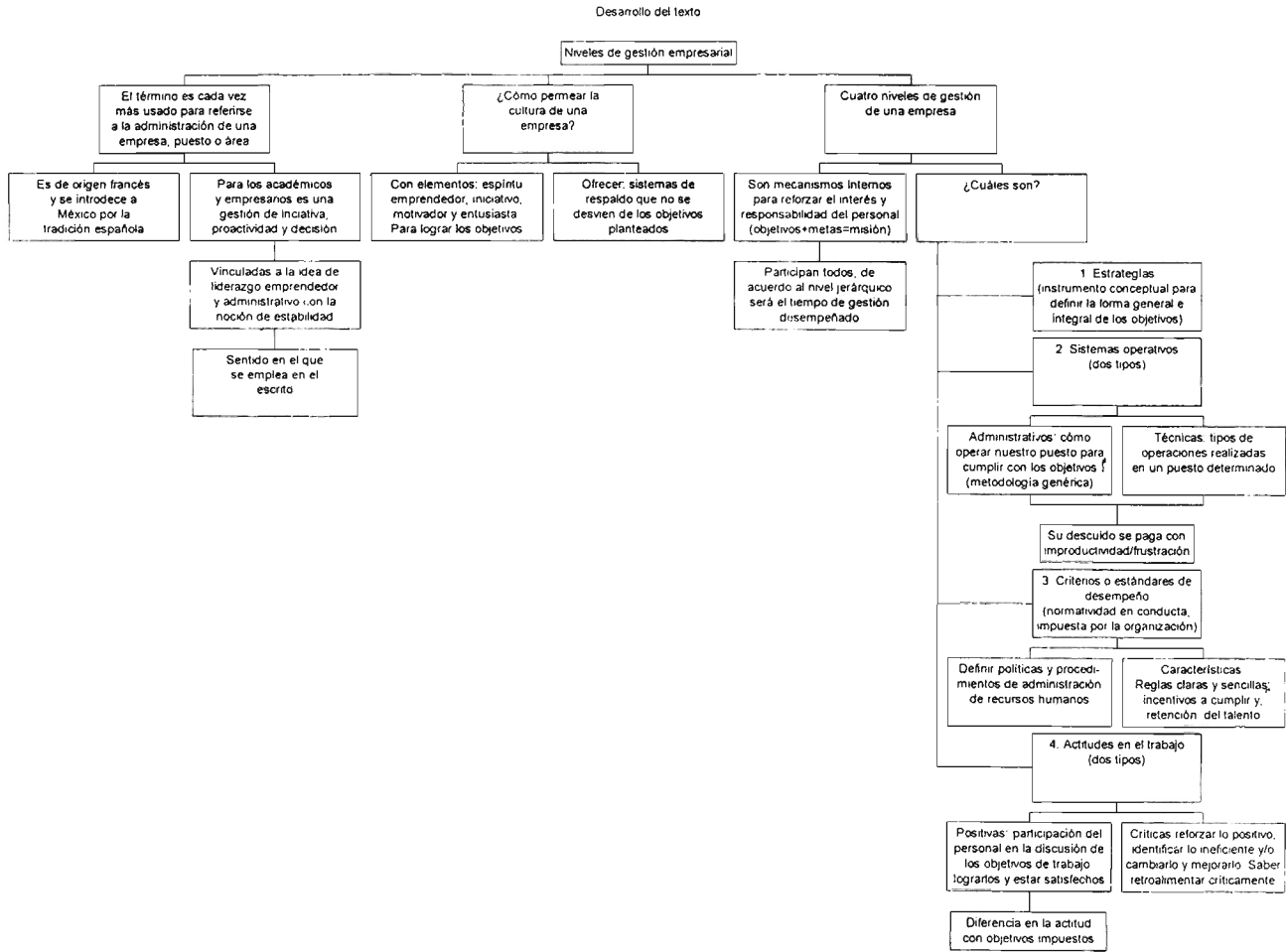


REFERENCIA # 43
Ser Profesional



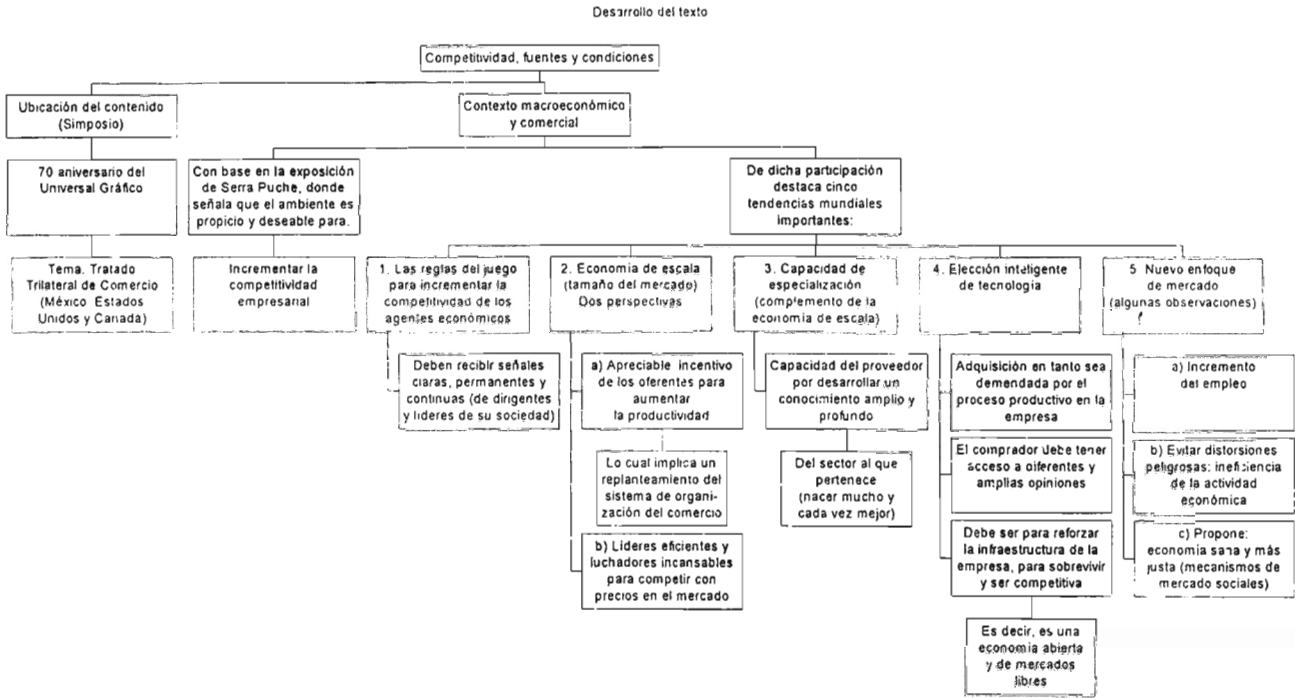
REFERENCIA # 44

Niveles de Gestión Empresarial

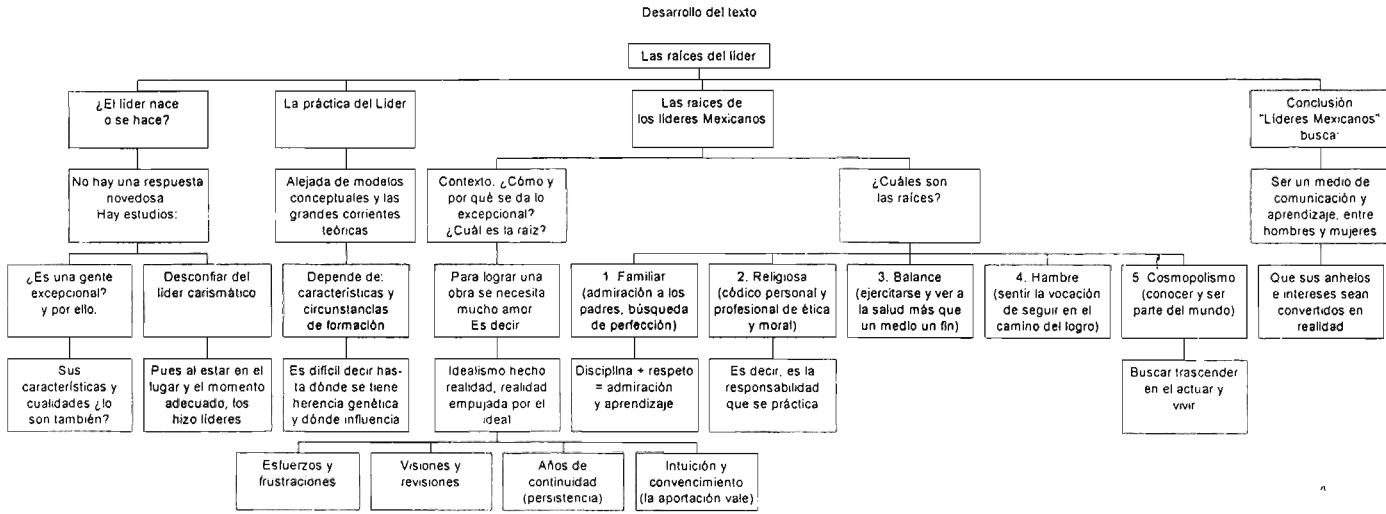


REFERENCIA # 45

Competitividad, Fuentes y Condiciones



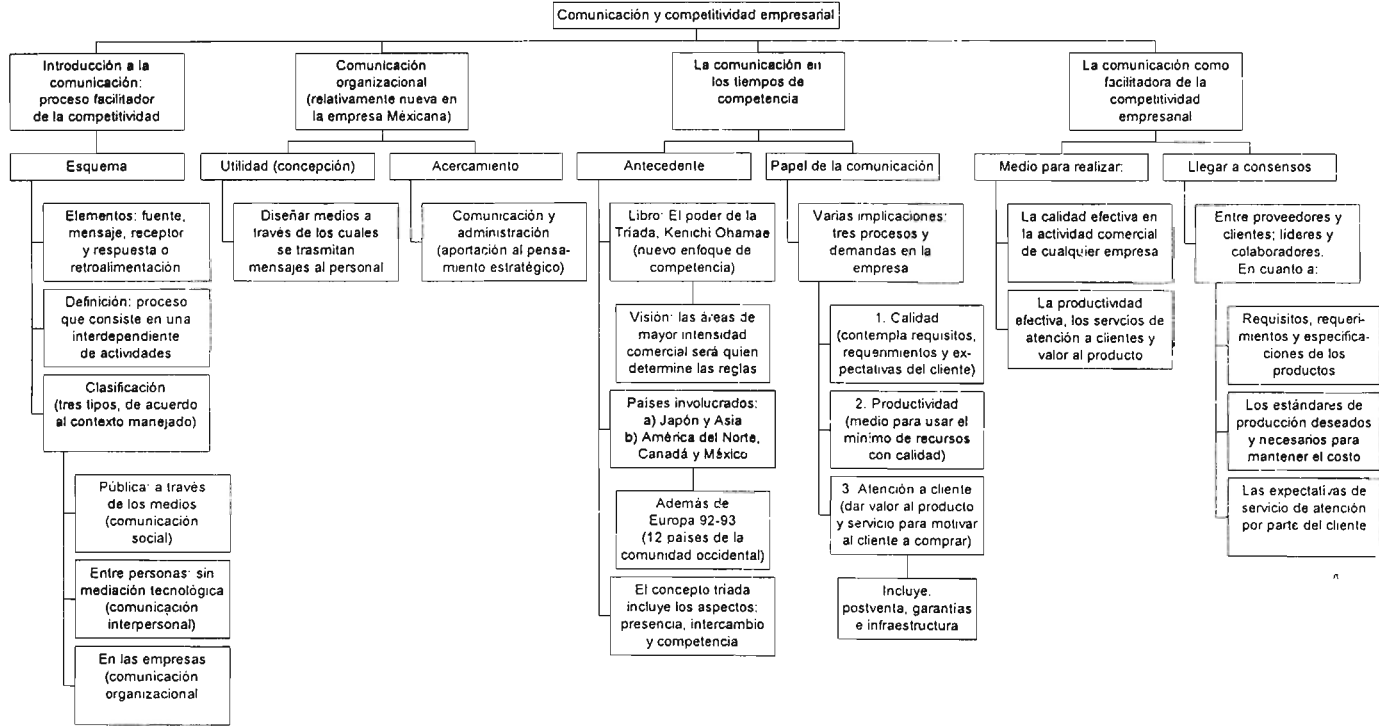
REFERENCIA # 46
Las Raíces del Líder



REFERENCIA # 47

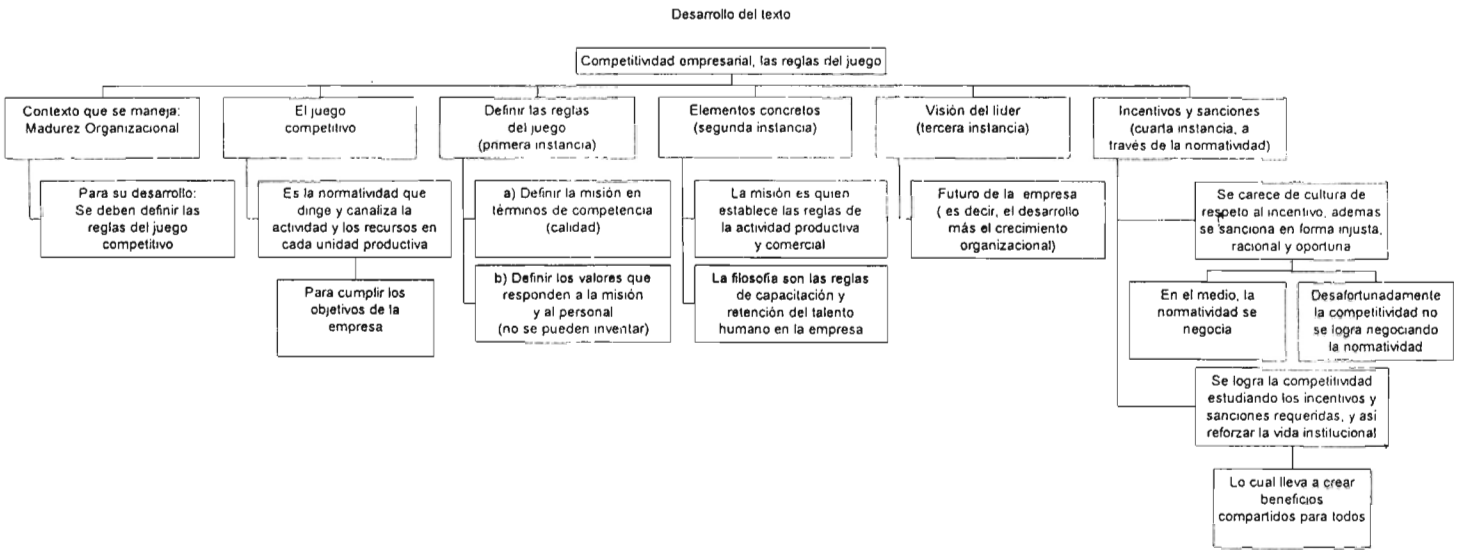
Comunicación y Competitividad Empresarial

Desarrollo del texto



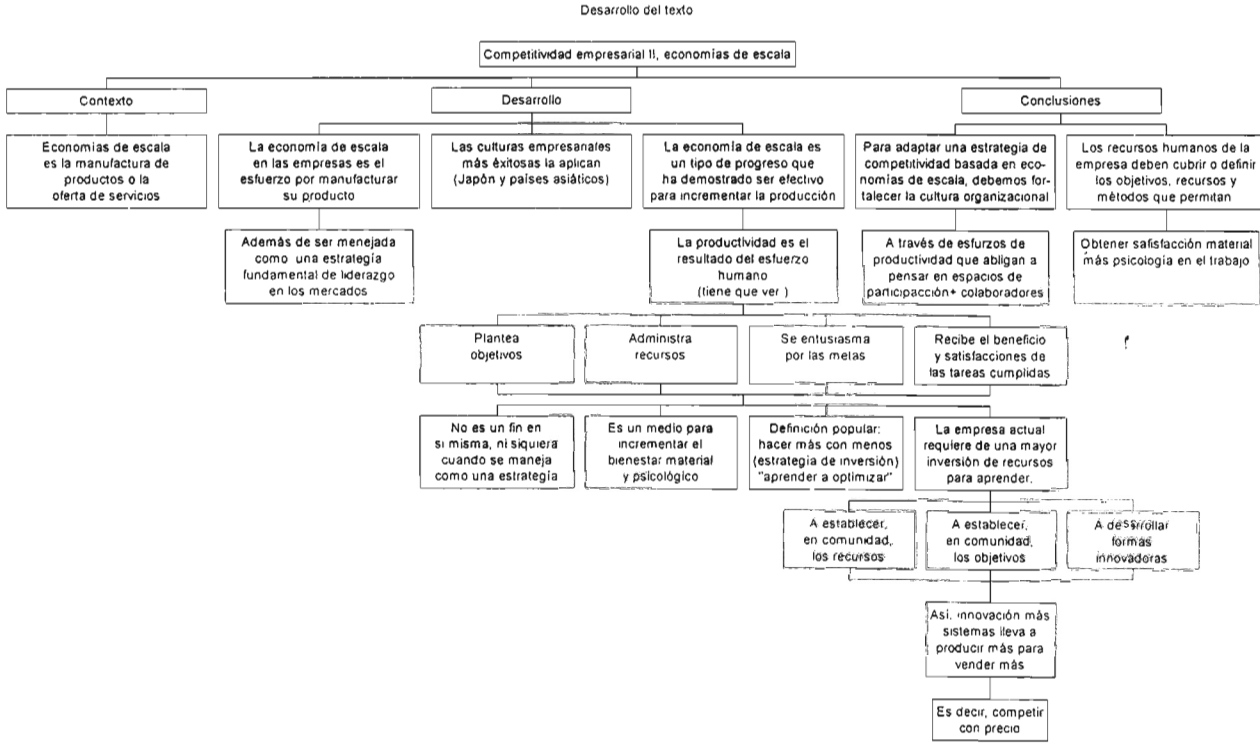
REFERENCIA # 48

Competitividad Empresarial, las Reglas del Juego



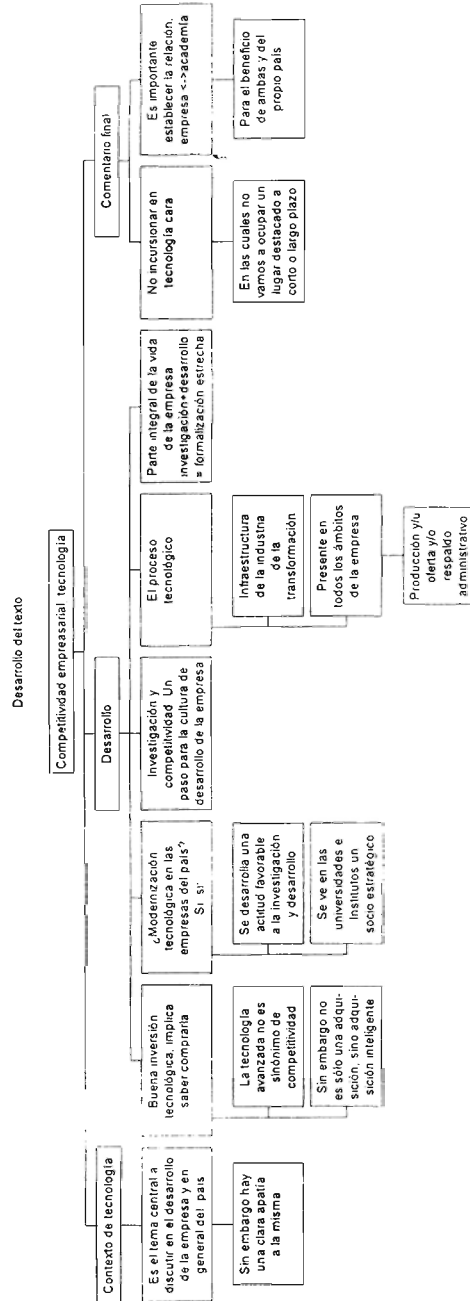
REFERENCIA # 49

Competitividad Empresarial II, Economías de Escala



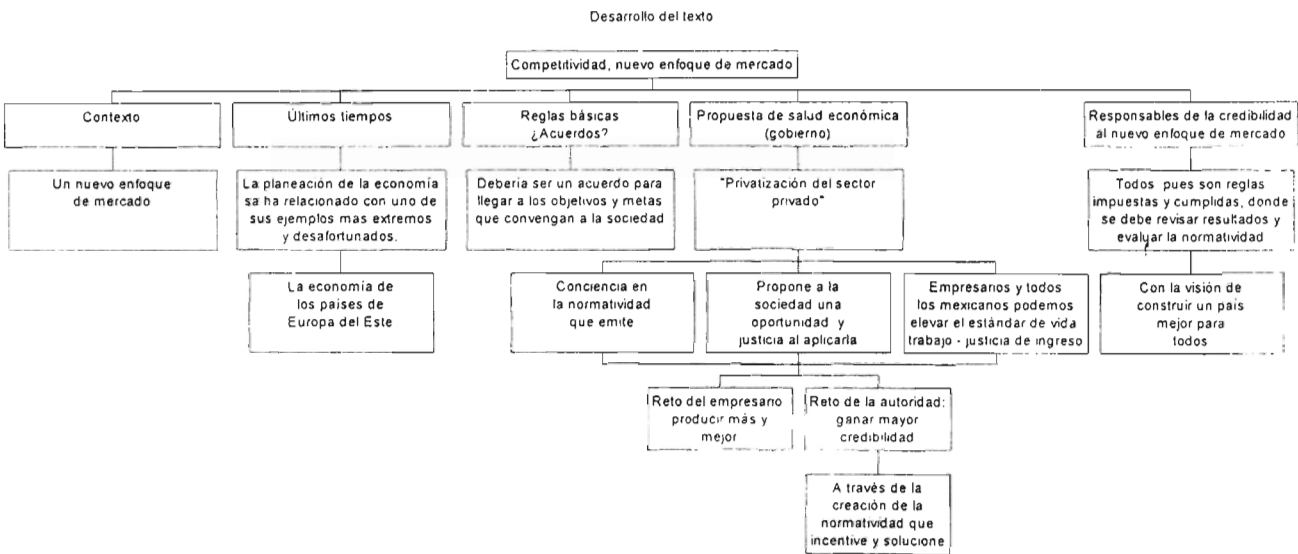
REFERENCIA # 50

Competitividad Empresarial, Tecnología



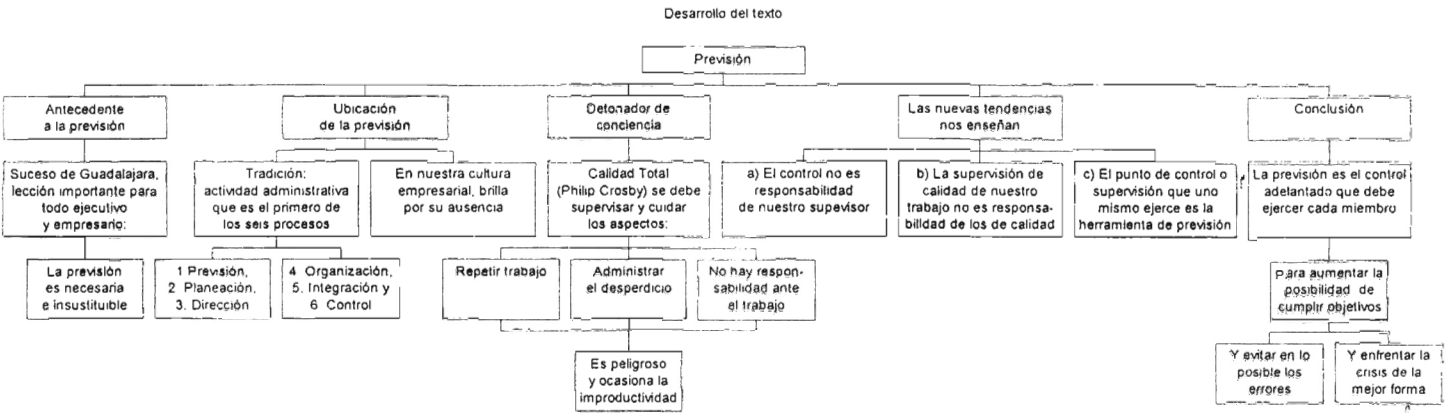
REFERENCIA # 51

Competitividad, Nuevo Enfoque de Mercado



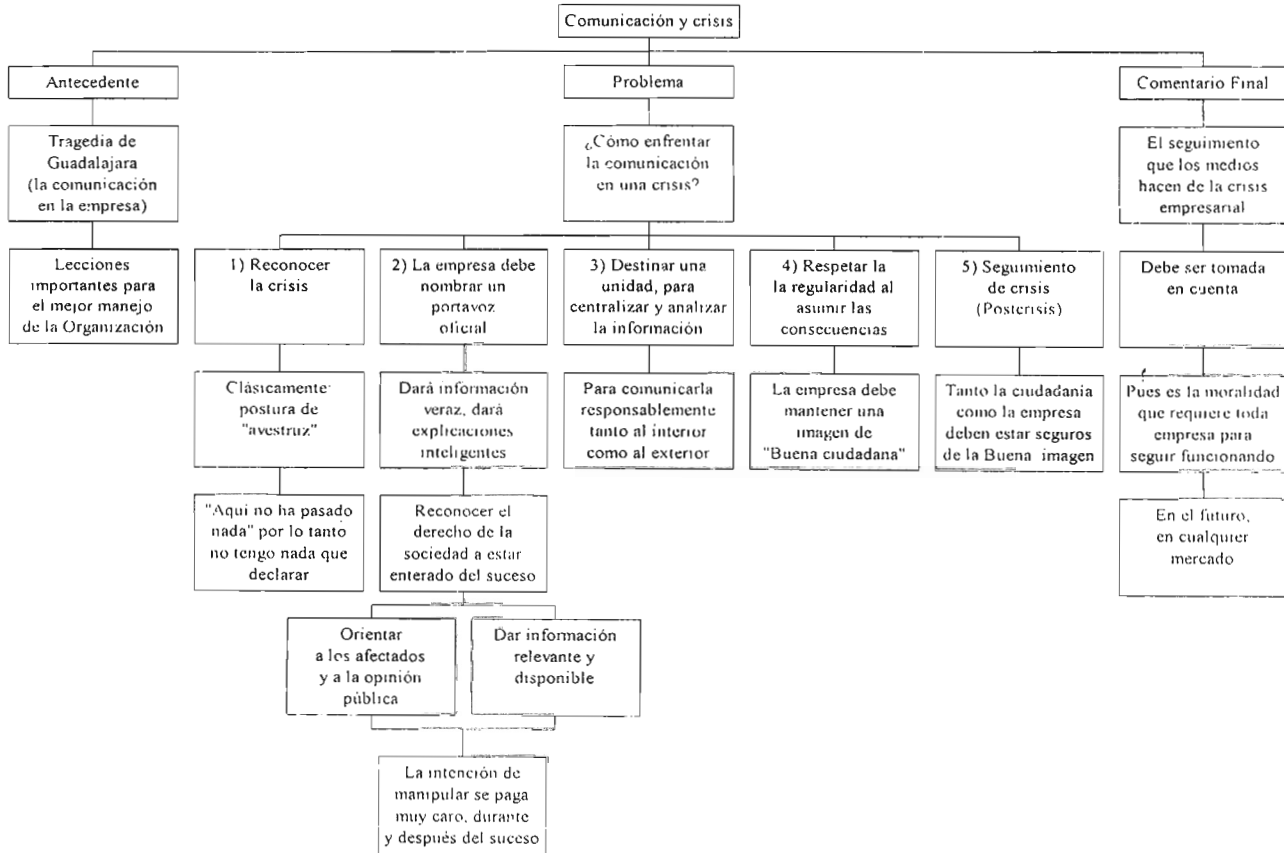
REFERENCIA # 52

Previsión



REFERENCIA # 53
Comunicación y Crisis

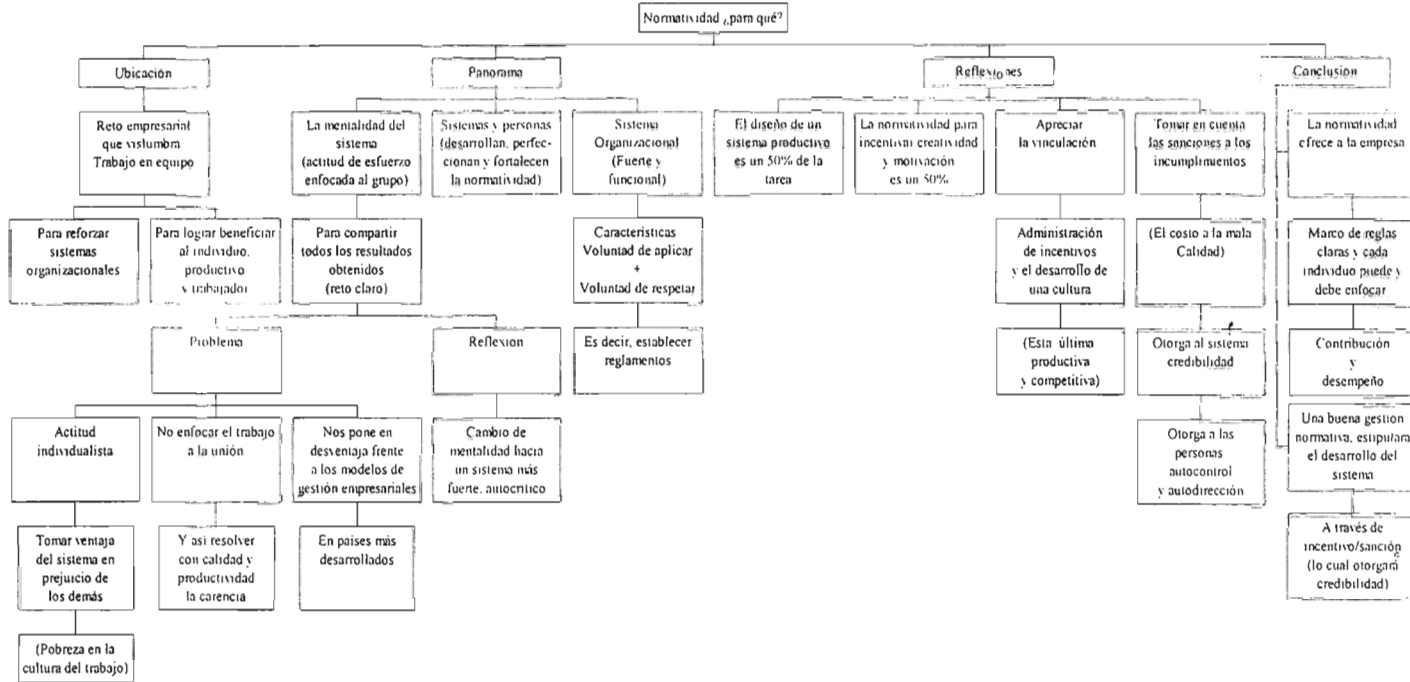
Desarrollo del texto



REFERENCIA # 54

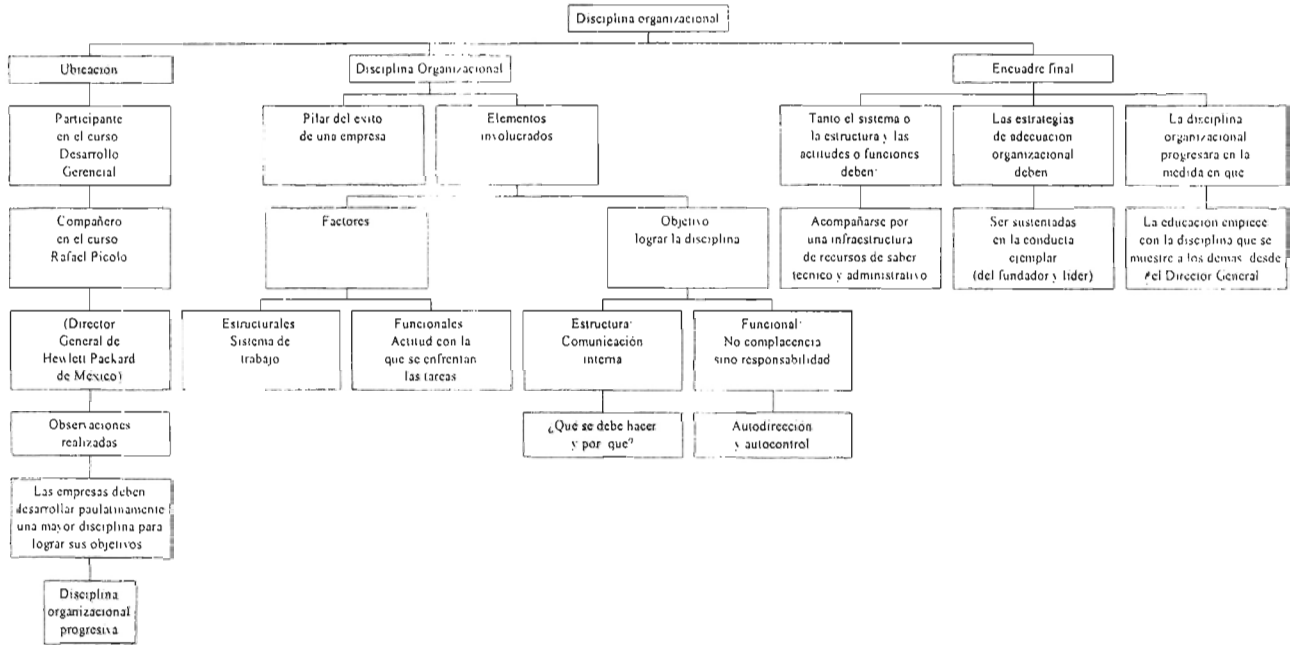
Normatividad ¿Para qué?

Desarrollo del texto



REFERENCIA # 55
Disciplina Organizacional

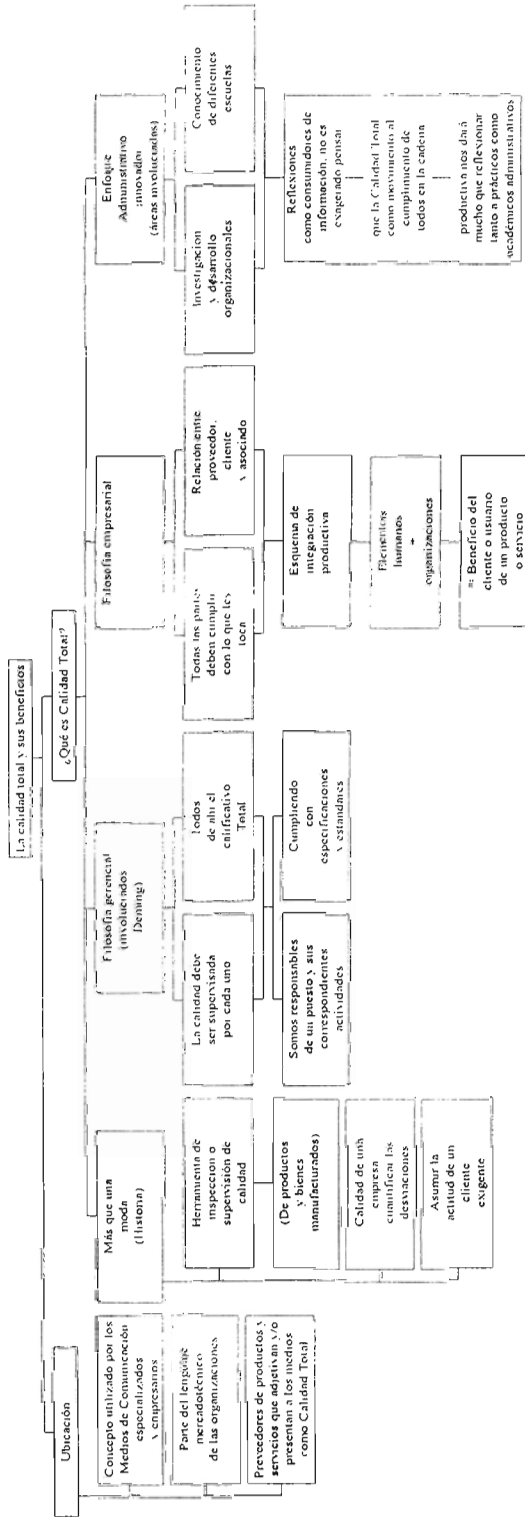
Desarrollo del texto



REFERENCIA # 56

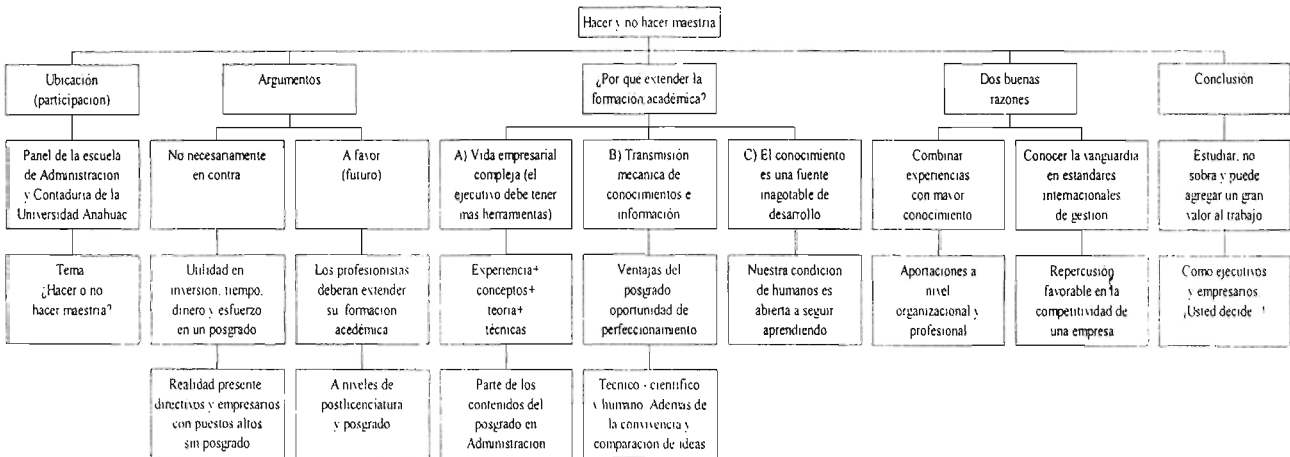
La Calidad Total y sus Beneficios

Desarrollo del tema



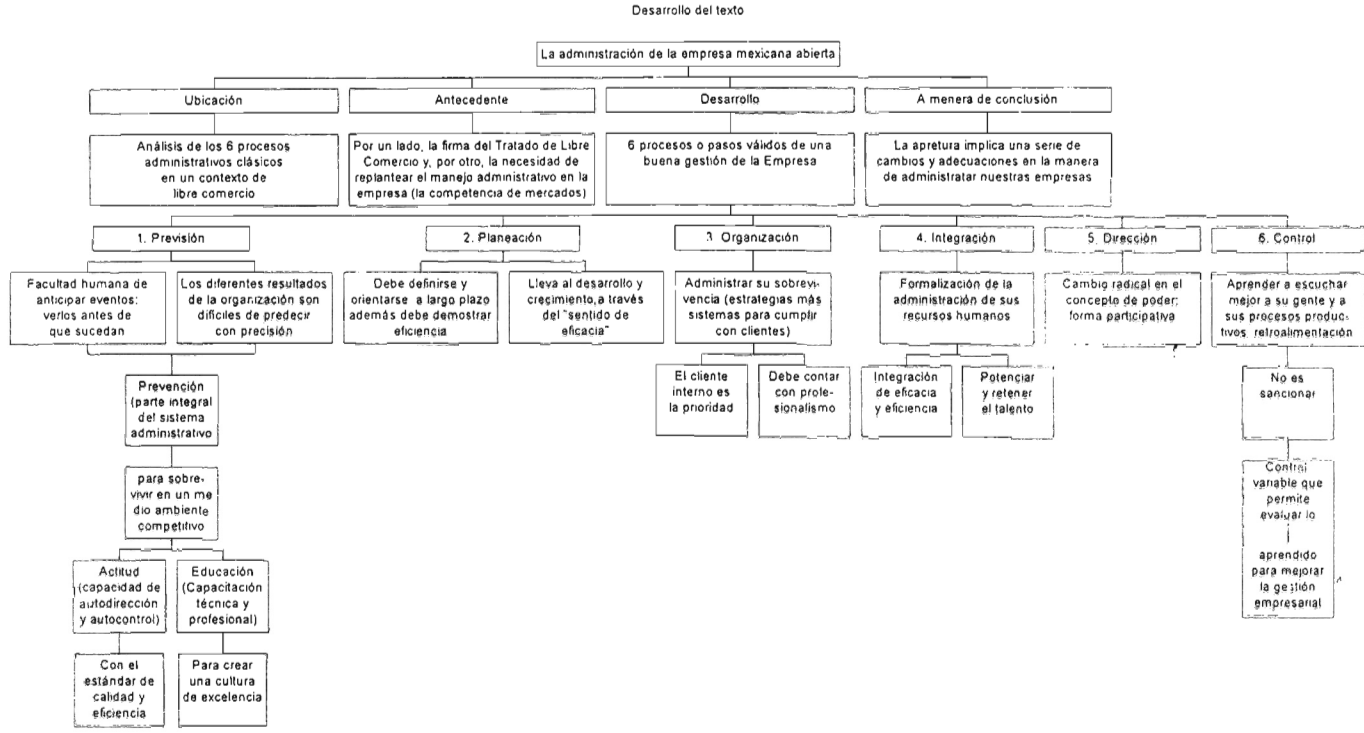
REFERENCIA # 57
Hacer y No Hacer Maestría

Desarrollo del texto



REFERENCIA # 58

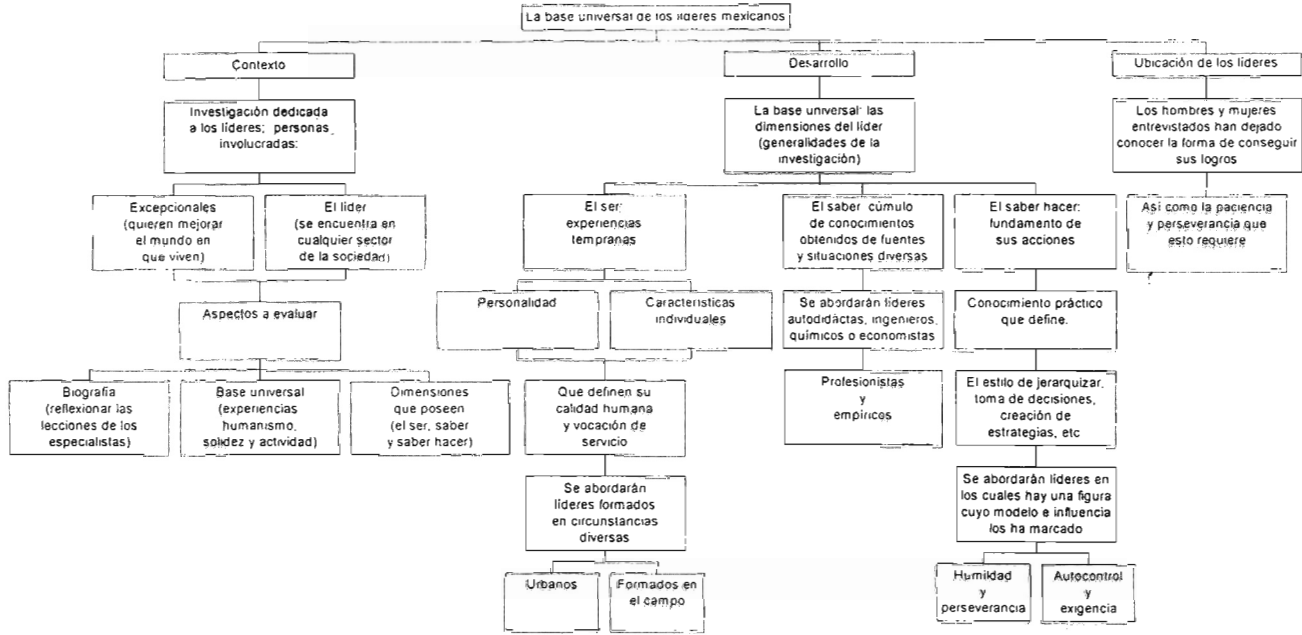
La Administración de la Empresa Mexicana
Abierta



REFERENCIA # 59

La Base Universal de los Líderes Mexicanos

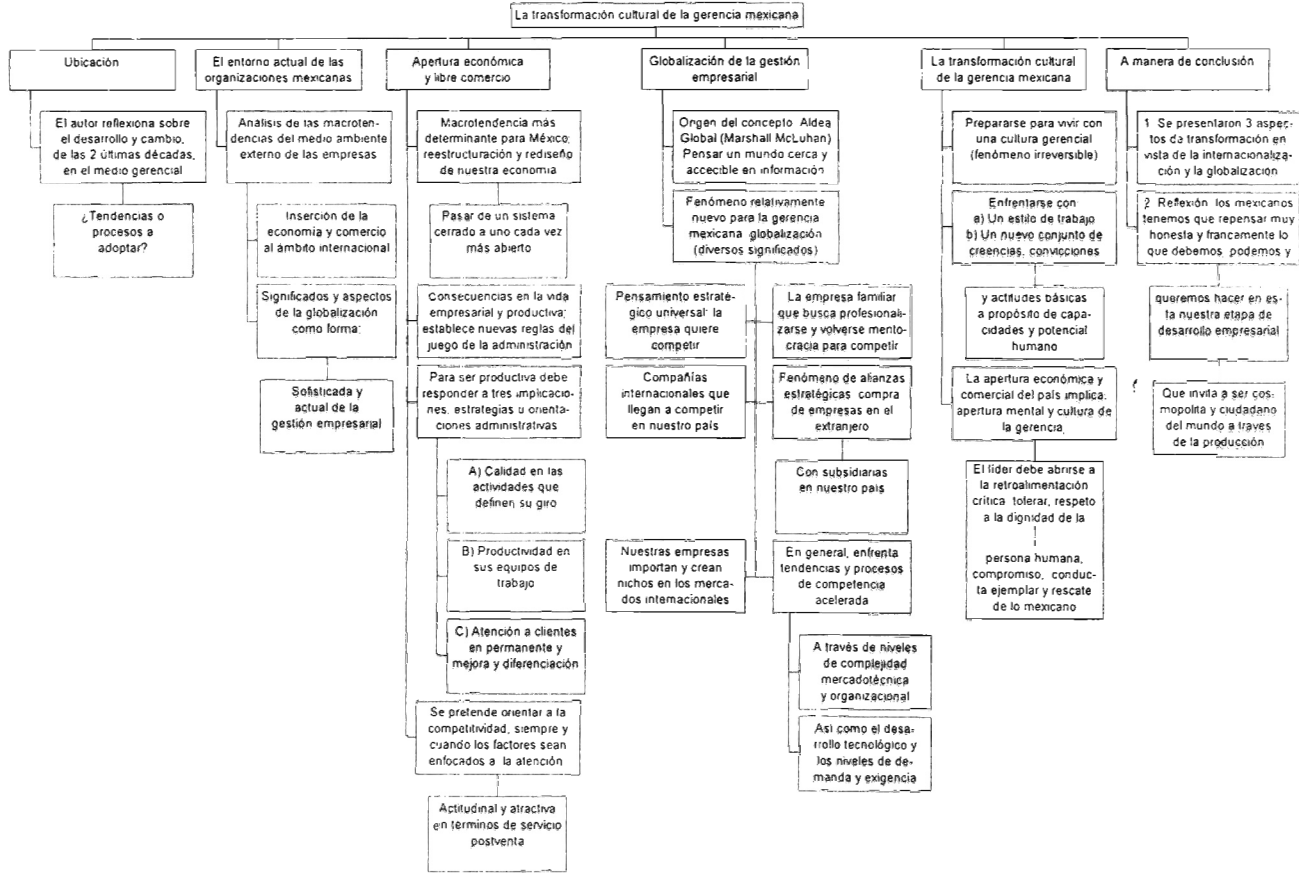
Desarrollo del texto



REFEREENCIA # 60

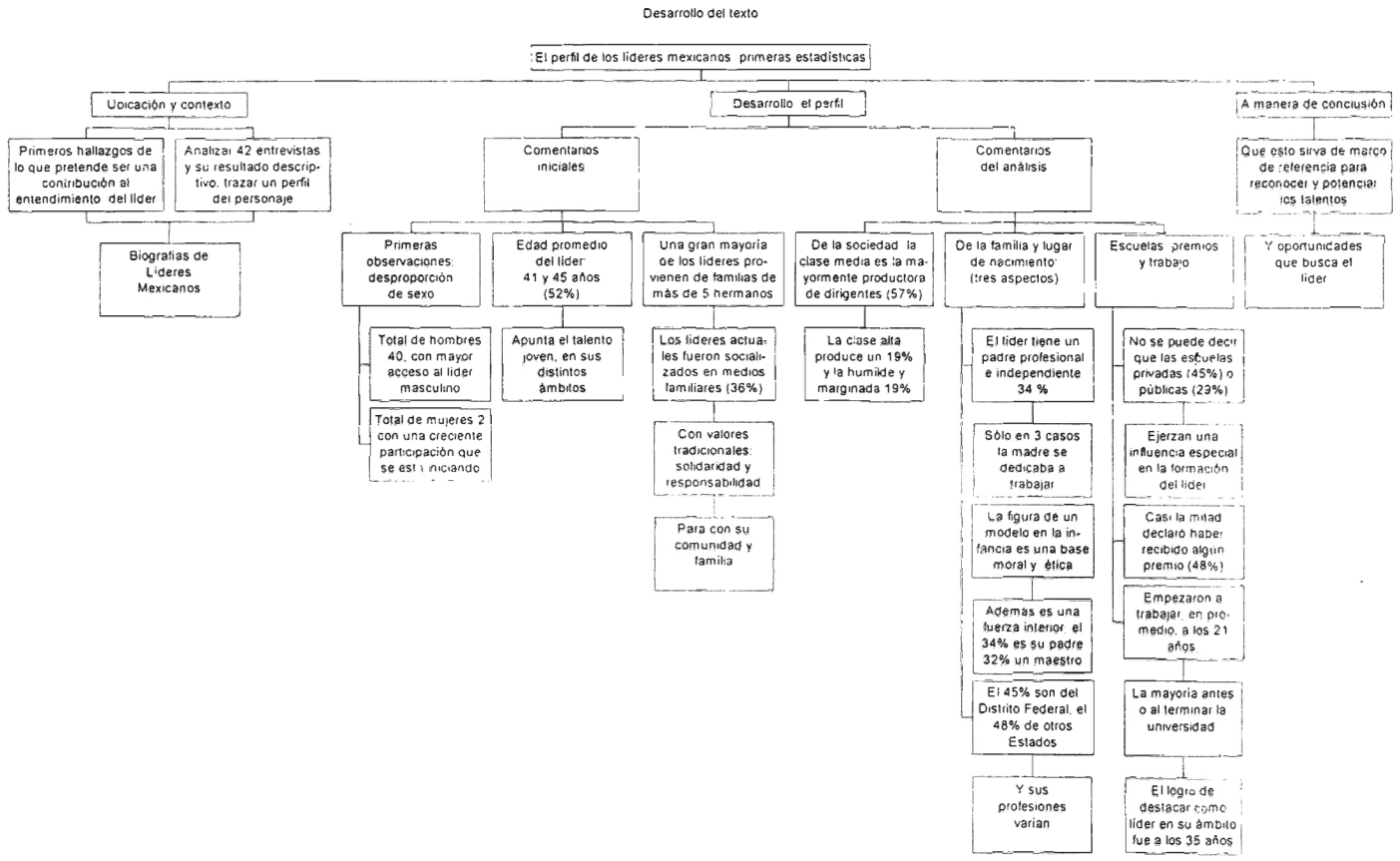
La Transformación Cultural de la Gerencia Mexicana

Ubicación y desarrollo del texto



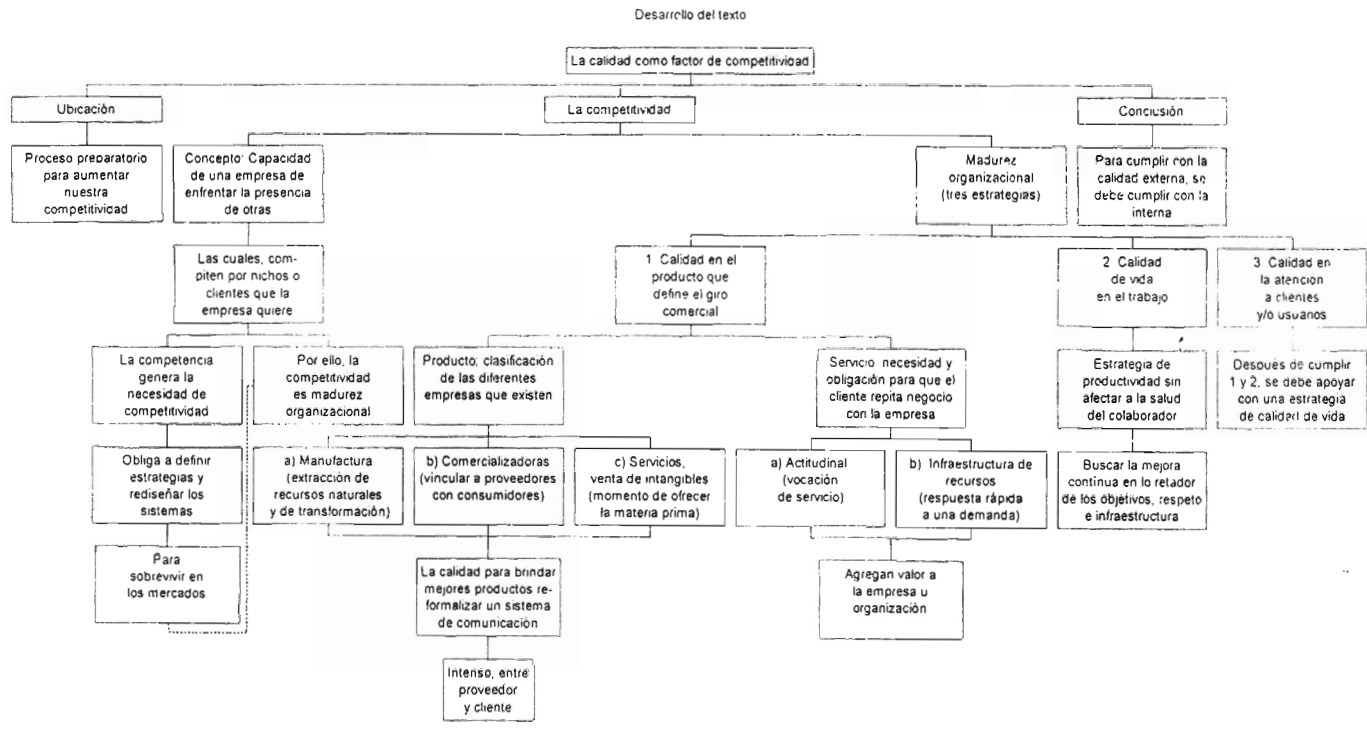
REFERENCIA # 61

El Perfil de los Líderes Mexicanos: Primeras
Estadísticas



REFERENCIA # 62

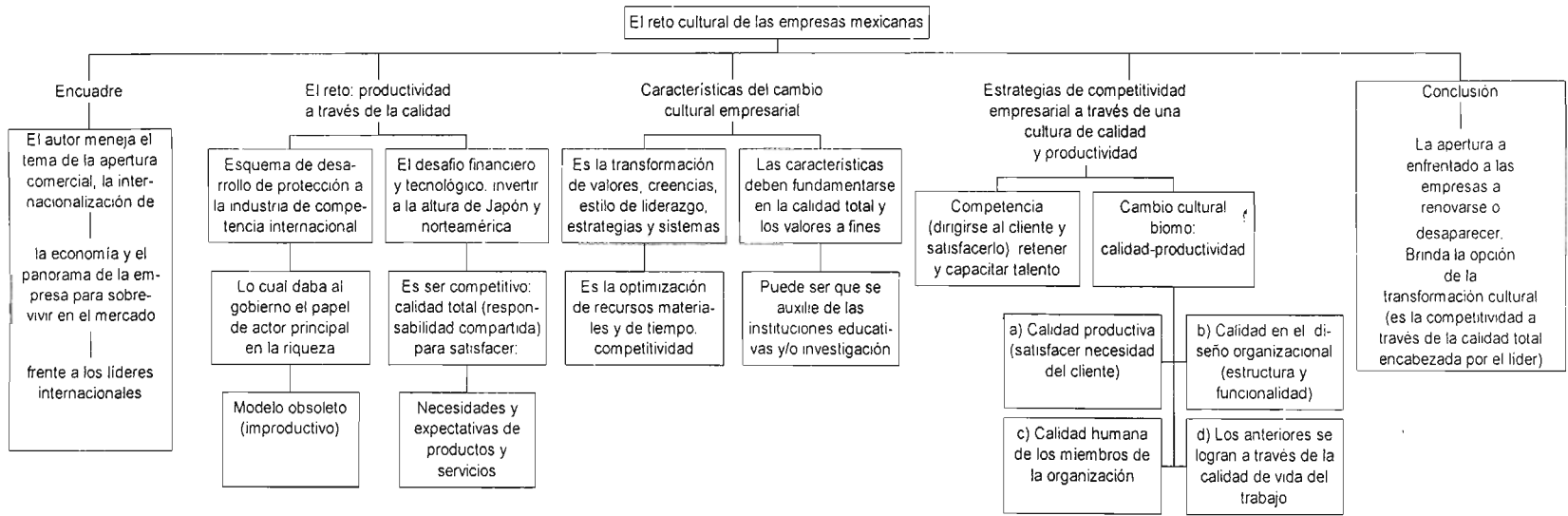
La Calidad como Factor de Competitividad



REFERENCIA # 64

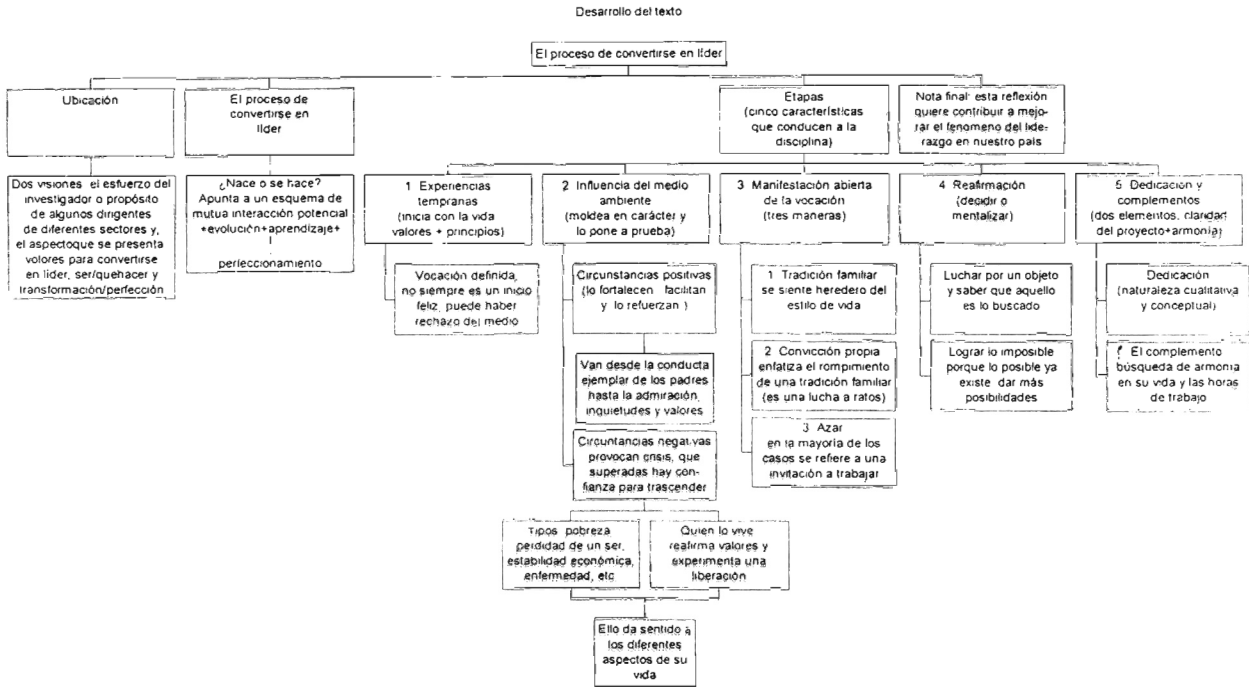
El Reto Cultural de las Empresas Mexicanas

Desarrollo del texto



REFERENCIA # 65

El Proceso de Convertirse en Líder



REFERENCIA # 66

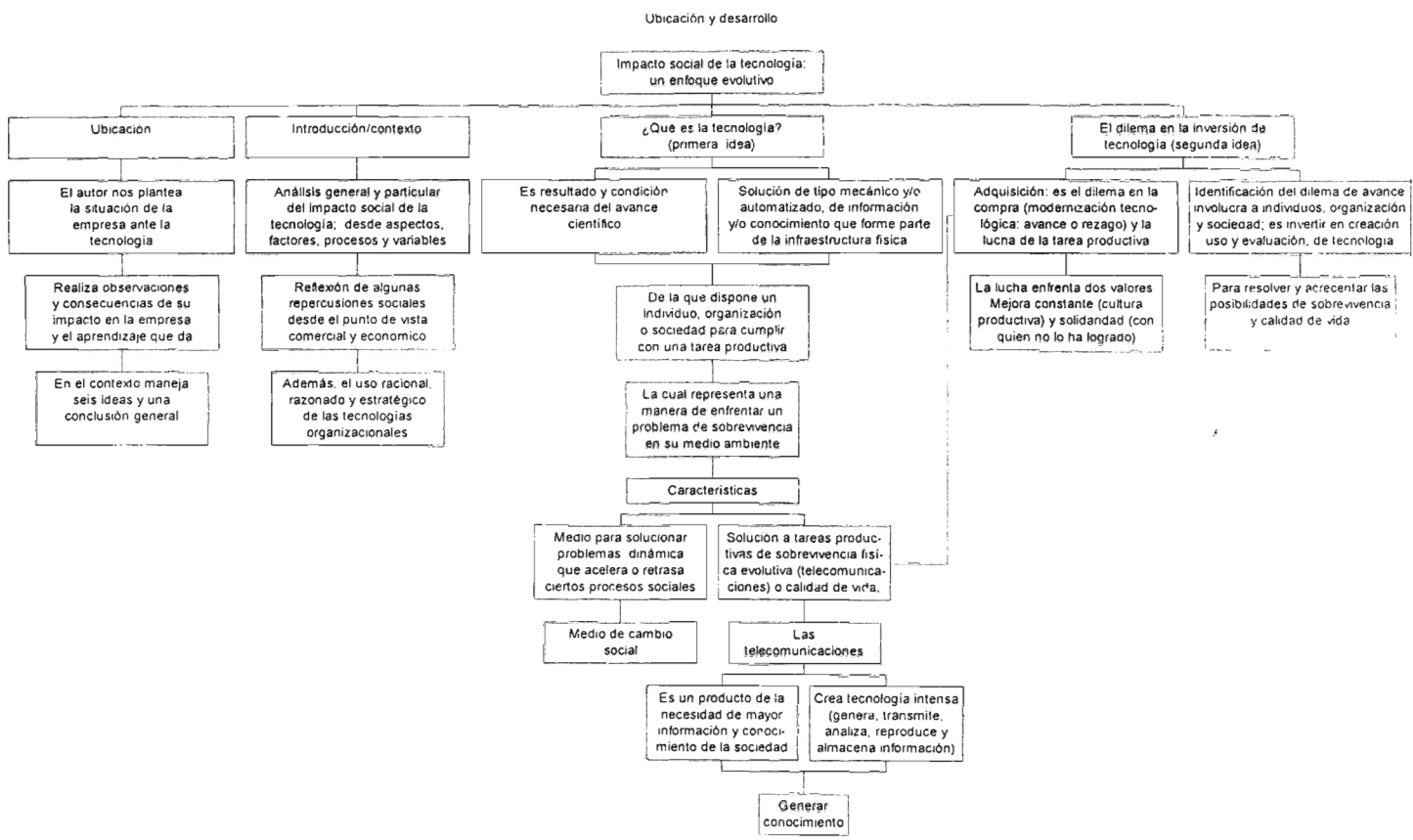
Los Ambientes de Aprendizaje Organizacional

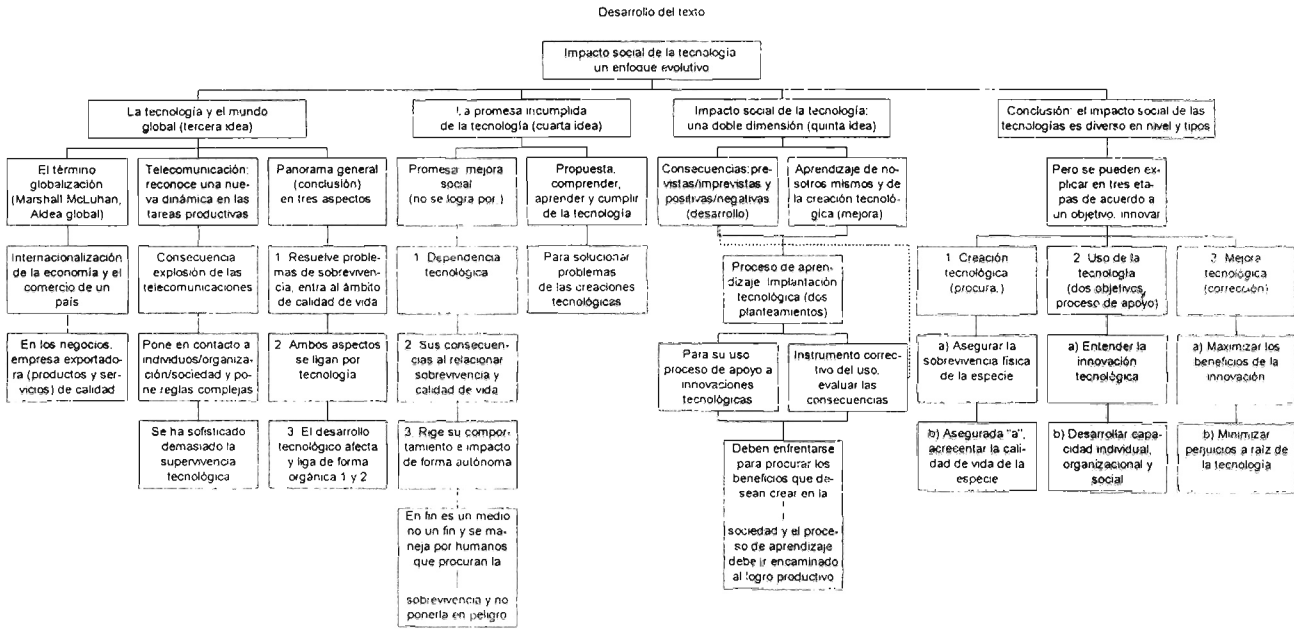
(ver red de referencia # 75)

REFERENCIA # 69

Impacto Social de la Tecnología: Un Enfoque Evolutivo

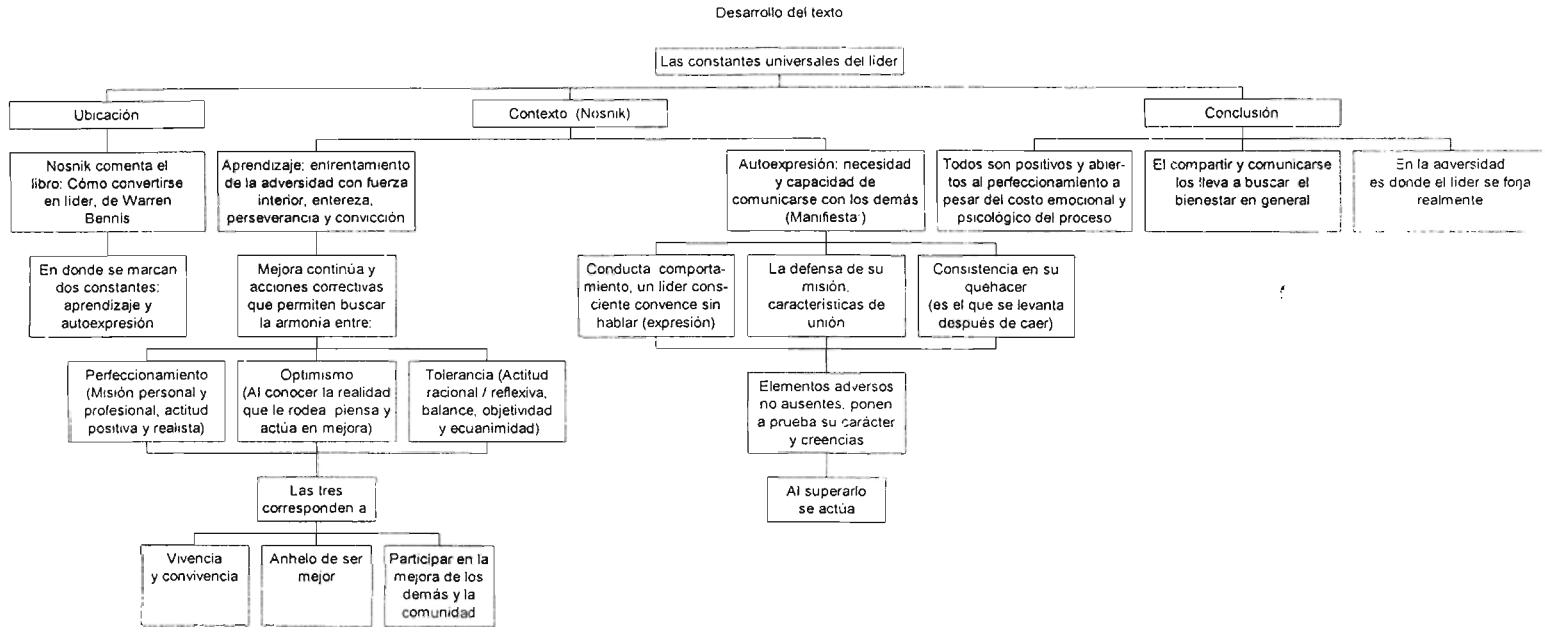
En Telecomunicaciones y Desarrollo





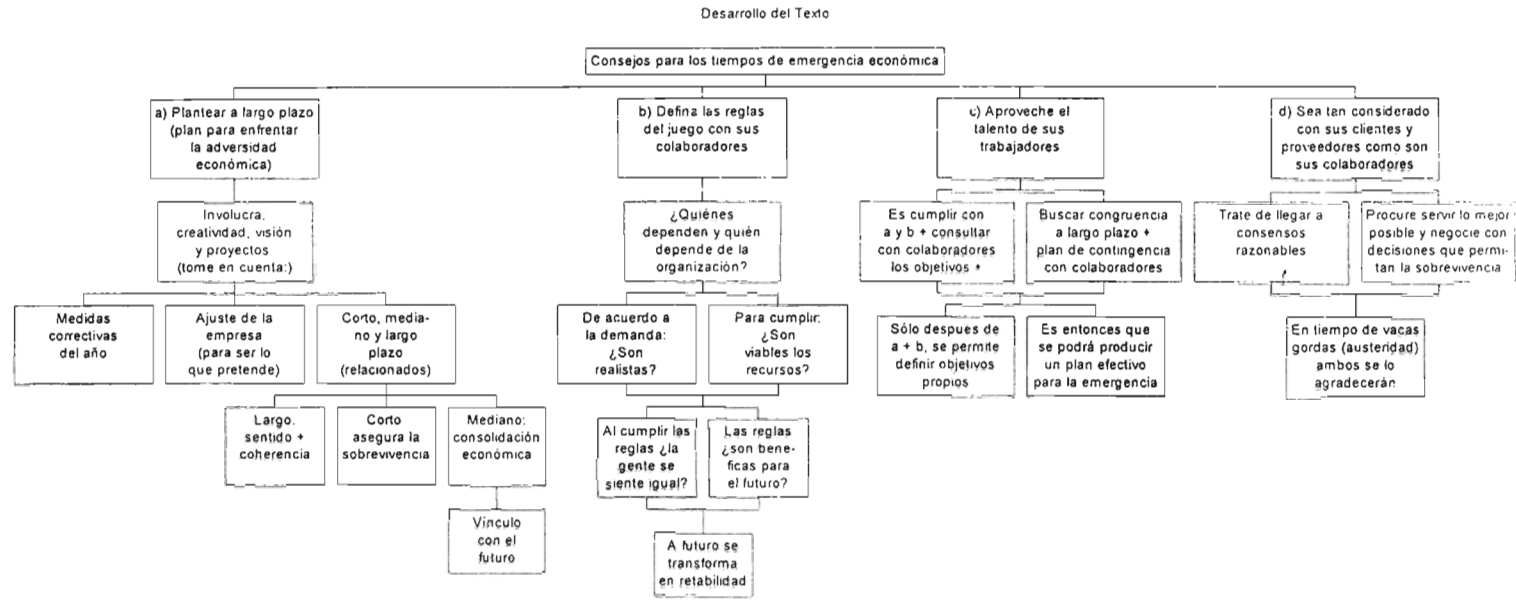
REFERENCIA # 70

Las Constantes Universales del Líder



REFERENCIA # 71

Consejos para los Tiempos de Emergencia
Económica

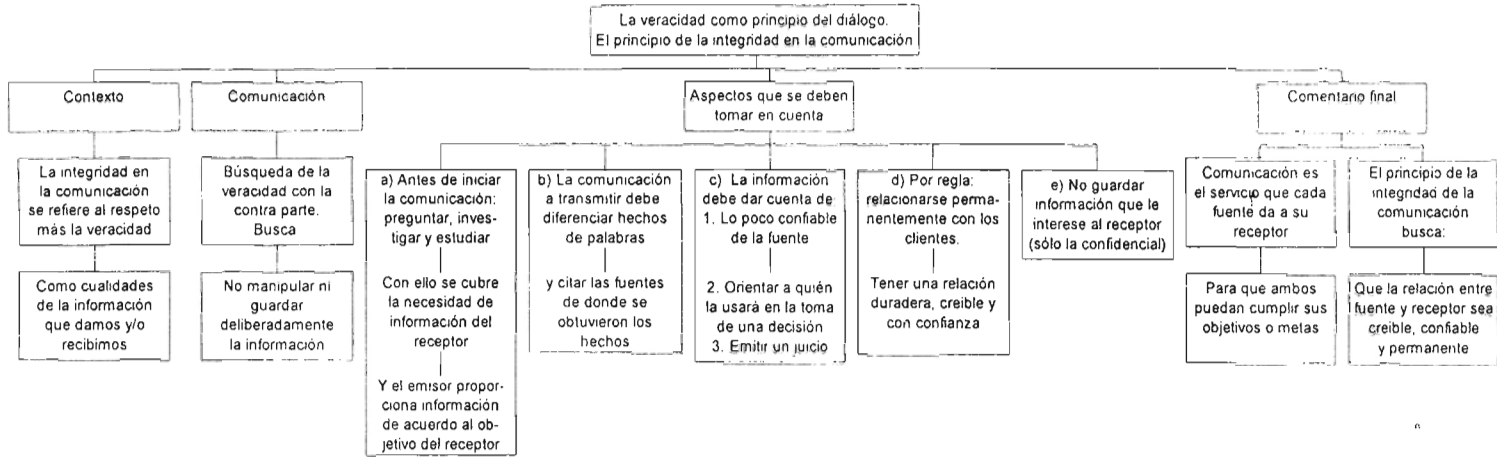


REFERENCIA # 72

La Veracidad como Principio del Diálogo.

El Principio de la Integridad en la
Comunicación

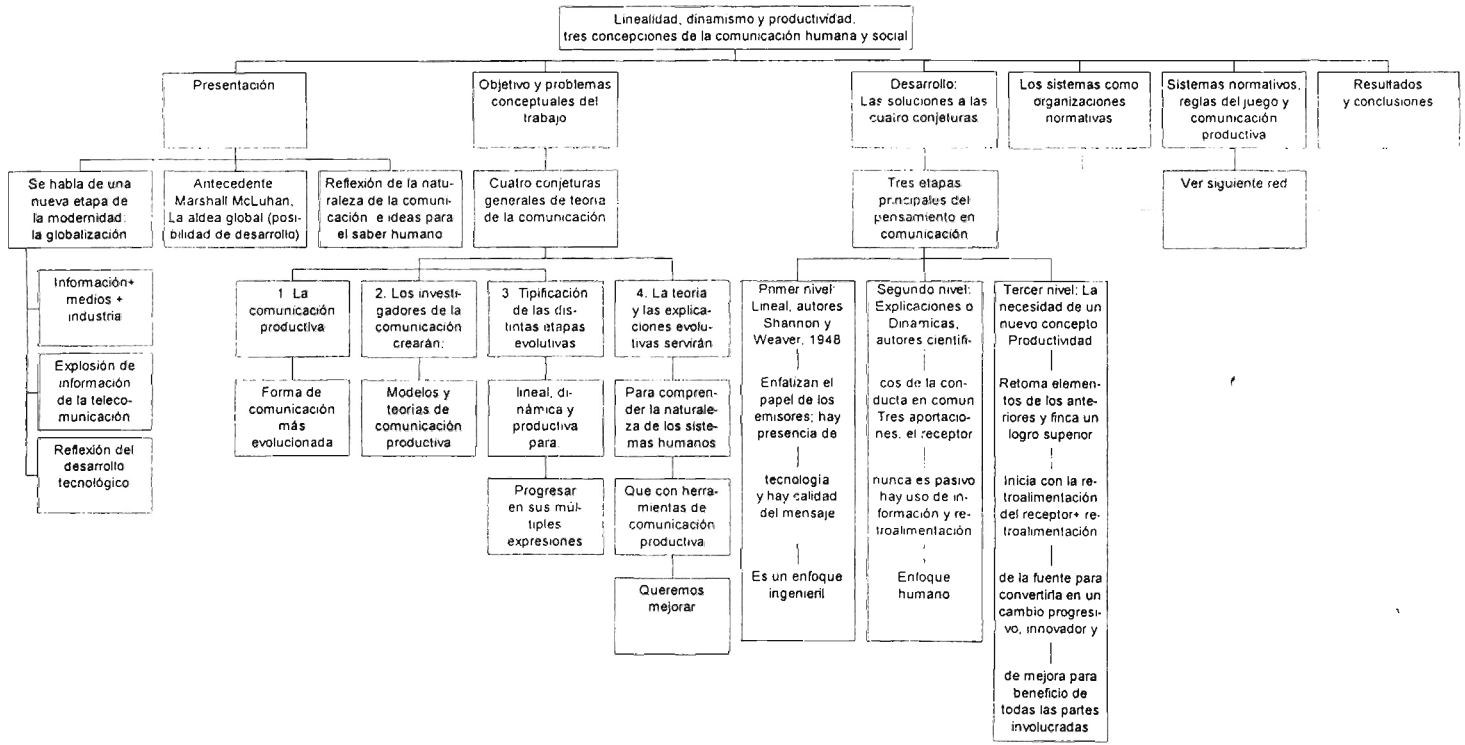
Desarrollo del texto



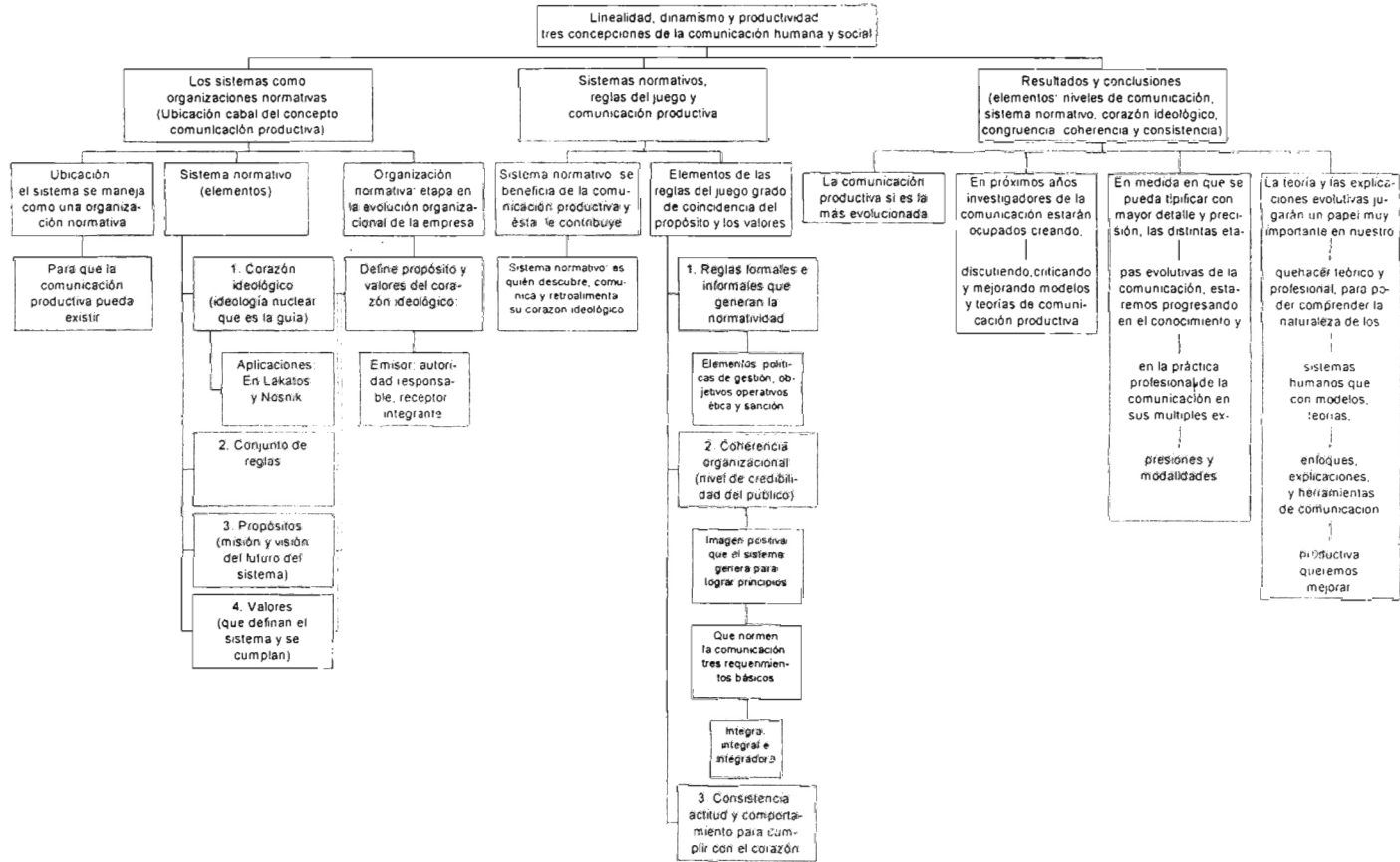
REFERENCIA # 73

Linealidad, Dinamismo y Productividad:
Tres Concepciones de la Comunicación
Humana y Social

Ubicación y desarrollo del texto



Desarrollo del texto



REFERENCIA # 74
Actitudes y Conductas
en el Nuevo Entorno de Negocios
(segunda parte)

Actitudes y conductas en el nuevo entorno de negocios. Segunda parte: Actitudes y comportamientos compatibles con la nueva era de la comunicación

EL JEFE EN EL ENTORNO PROTEGIDO DE NEGOCIOS

- a) Sistema cerrado que no permite retroalimentación
- b) Orientado a respuestas correctas
- c) Impone soluciones
- d) Busca y requiere persuadir
- e) Define sus propios objetivos y los de sus colaboradores
- f) Legitima sus opiniones a través de la autoridad formal
- g) Es el jefe
- h) Busca que la gente maneje los recursos con su estilo
- i) Exige compromiso a los demás
- j) Enseña a los demás
- k) Sus creencias se vuelven dogmas

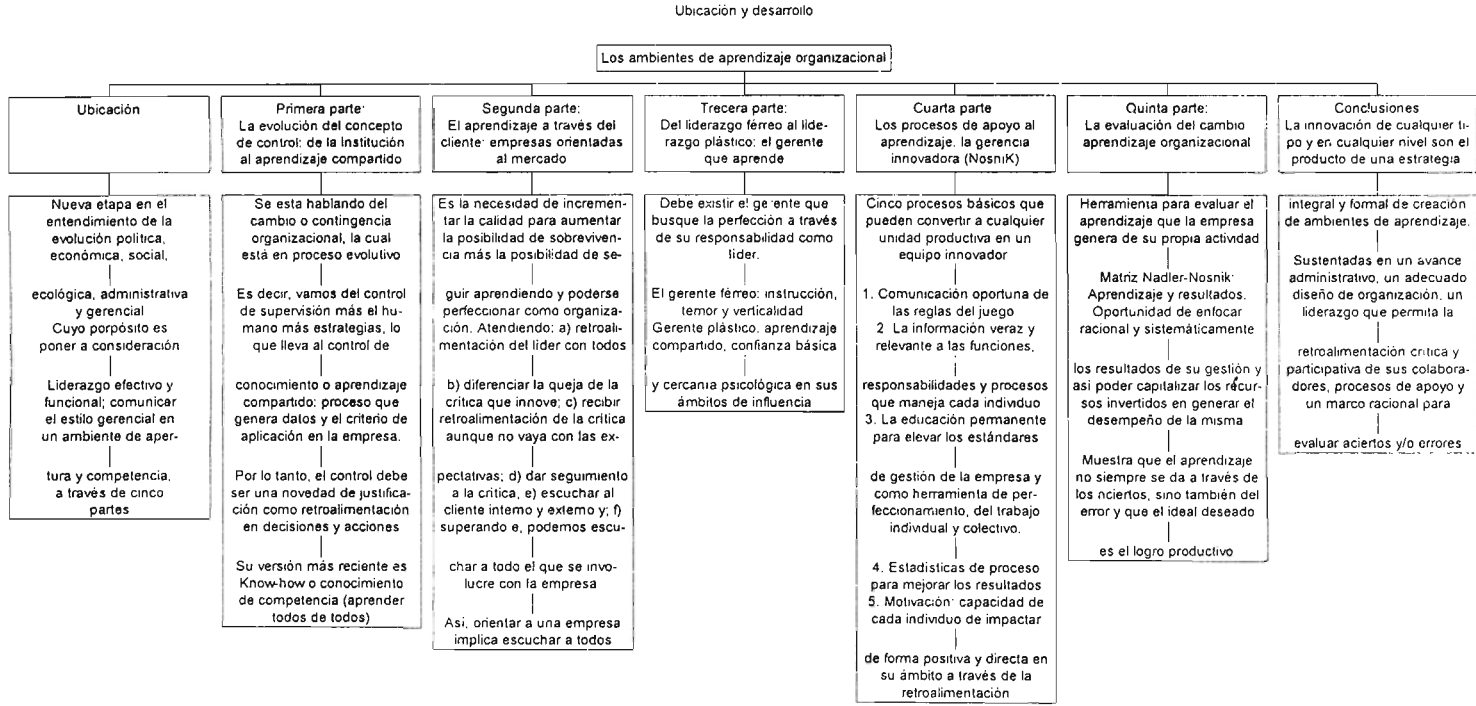
EL JEFE EN EL ENTORNO GLOBAL DE NEGOCIOS

- a) Sistema abierto que busca activamente Retroalimentación
- b) Orientados a evaluar lo correcto de sus respuestas
- c) Crea las condiciones para buscar soluciones (e ir las descartando)
- d) Busca y requiere de evaluar paciente y minuciosamente las soluciones
- e) Crea las condiciones y los criterios con los que sus colaboradores y él definan sus propios objetivos
- f) Busca evidencia, los datos, que sustentan sus opiniones ya sea que éstos las confirmen o las refuten
- g) Es creador y promotor de ideas
- h) Busca optimizar recursos a través de la creatividad de todos
- i) Crea las condiciones para que la gente asuma su responsabilidad
- j) Aprende junto con los demás
- k) Revisa permanentemente las consecuencias de actuar con base en sus creencias

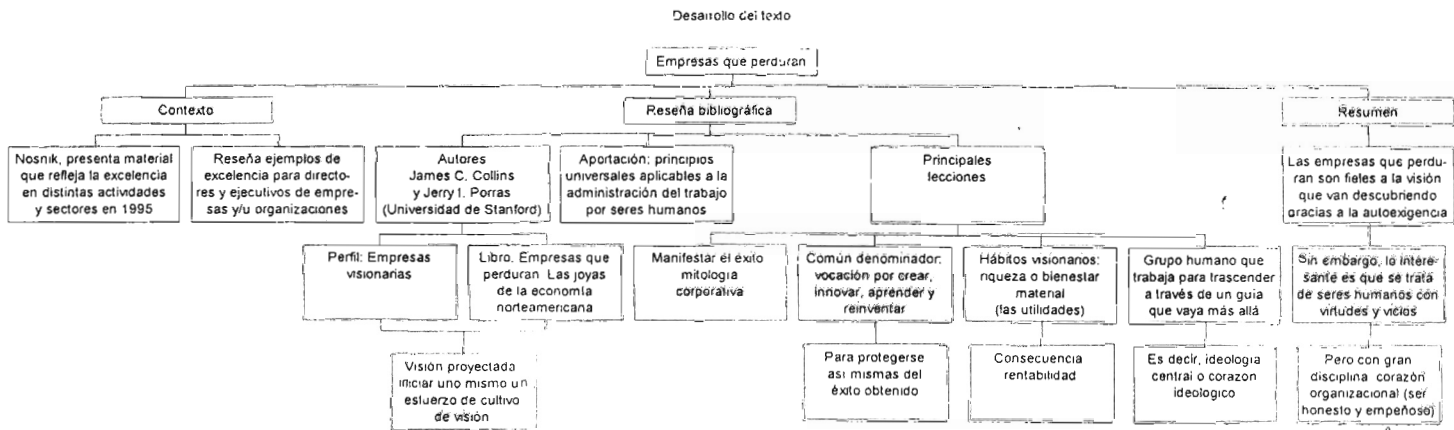
- | | |
|---|---|
| l) Justifica las decisiones de sus superiores | l) Busca las mejores razones en las decisiones de sus superiores |
| m) El trabajo es una obligación | m) El trabajo es una oportunidad de perfeccionamiento |
| n) Al equipo lo ve como un agregado de individuales | n) Al equipo lo integra como un conjunto de talentos |
| o) El error lo sanciona individualmente | o) El error primero lo analiza en términos de sistema |
| p) Busca la estabilidad, prefiere evitar el cambio y justificar evitarlo | p) Reconoce la contradicción entre estabilidad e inestabilidad en la empresa |
| q) No comunica claramente las reglas del juego. Quizá no las conoce | q) Comunica las reglas del juego. Las prefiere sencillas, claras y robustas |
| r) Construye una autocracia en la que busca su nicho de influencia | r) Se esfuerza por lograr una meritocracia en la cual se incentive y se sancione de forma justa |
| s) Información es poder | s) Reconoce el poder de informar a los demás |
| t) Es típico de las organizaciones piramidales | t) Es típico de las organizaciones achatadas |
| u) Basa su poder en la autoridad formal | u) Potencia y refuerza su autoridad formal con autoridad moral |
| v) Enfatiza el presente | v) Sabe que el presente está irremediablemente conectado con el pasado y el futuro |
| w) Obedece a la autoridad | w) Entiende a la autoridad como una responsabilidad para con los demás |
| x) La rentabilidad es el objetivo y razón de ser del negocio | x) La rentabilidad es el resultado del talento demostrado por la empresa |
| y) Busca predecir el futuro | y) Construye el futuro con su gente |
| z) La autoridad máxima es el presidente del consejo
(representa a los accionistas que hay que complacer) | z) La máxima autoridad es la realidad de la que hay que aprender |

REFERENCIA # 75

Los Ambientes de Aprendizaje Organizacional

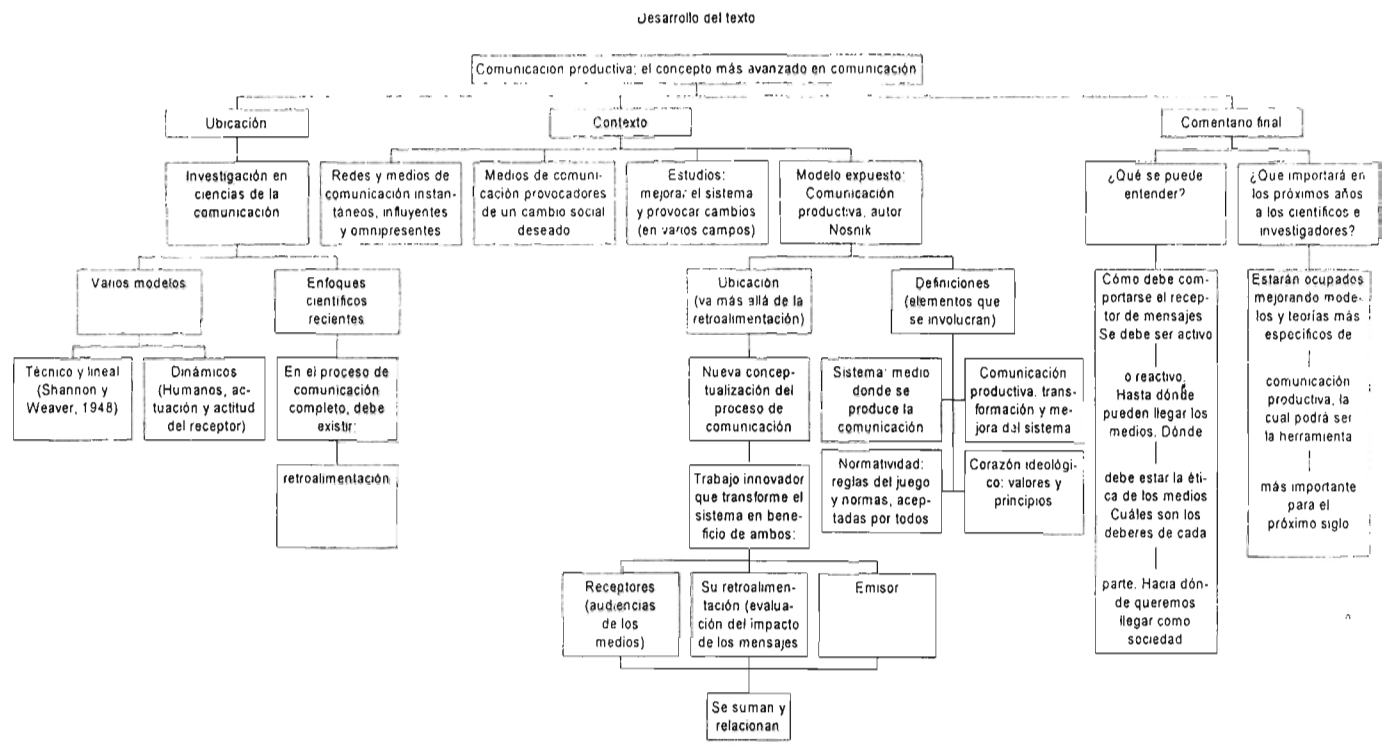


REFERENCIA # 76
Empresas que Perduran



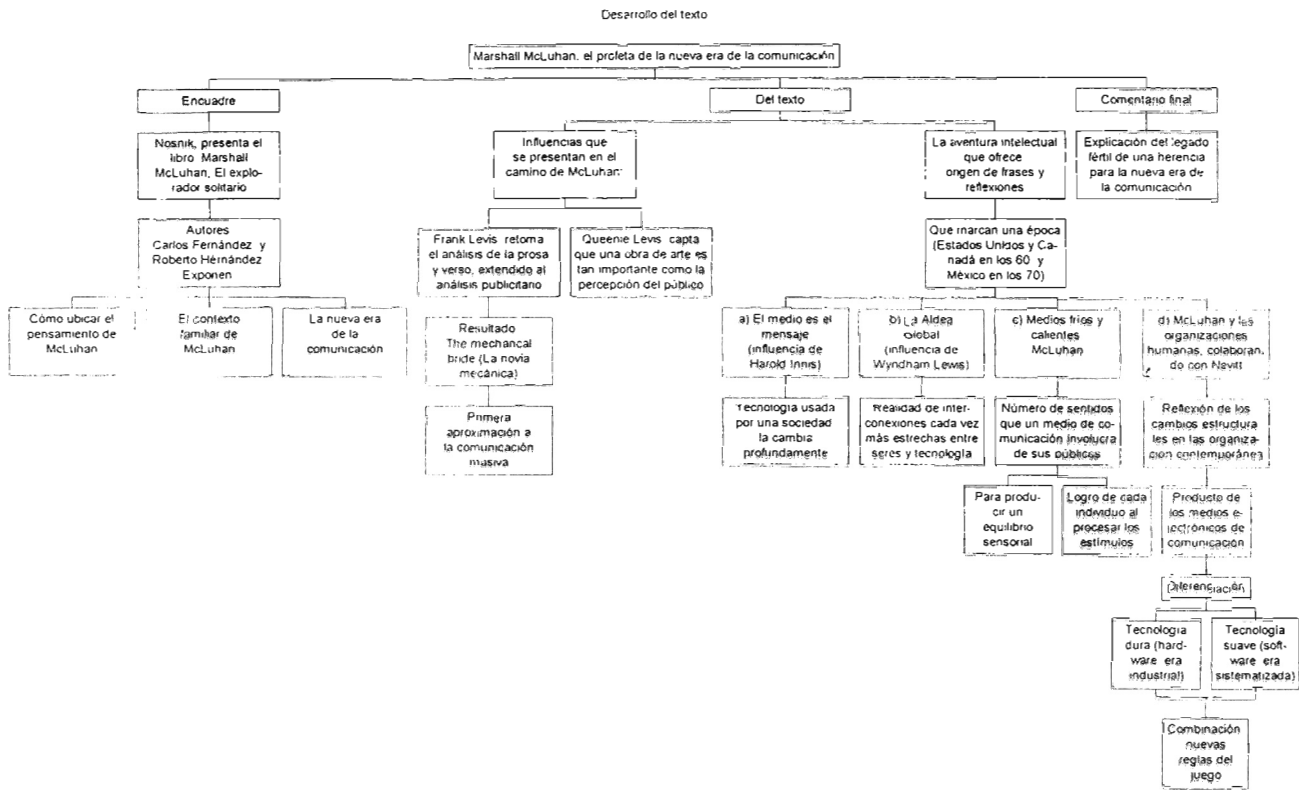
REFERENCIA # 77

Comunicación Productiva; el concepto más
avanzado en comunicación



REFERENCIA # 78

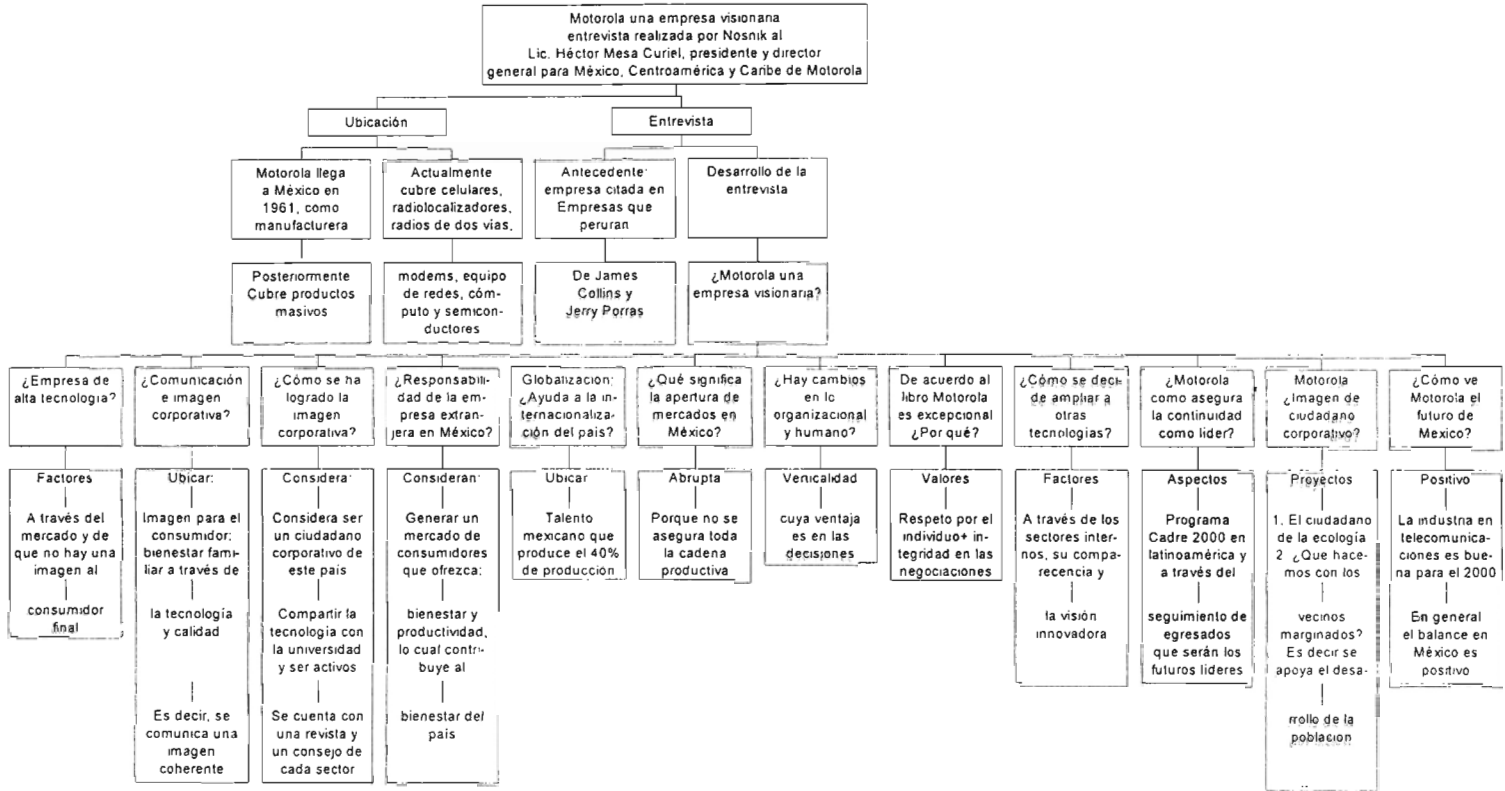
Marshall McLuhan: El Profeta de la Nueva
Era de la Comunicación



REFERENCIA # 79

Motorola una Empresa Visionaria

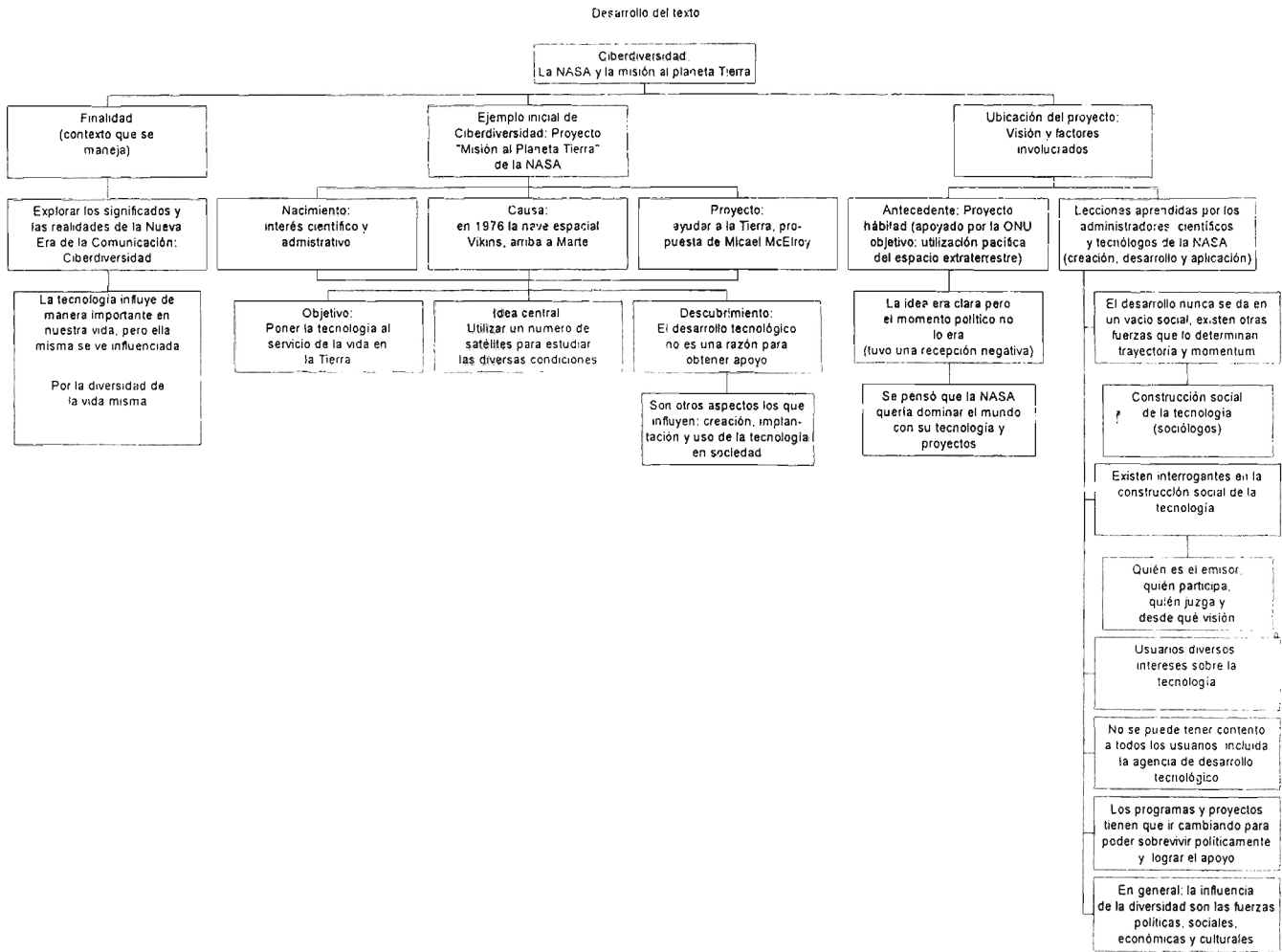
Ubicación y desarrollo del texto



REFERENCIA # 80

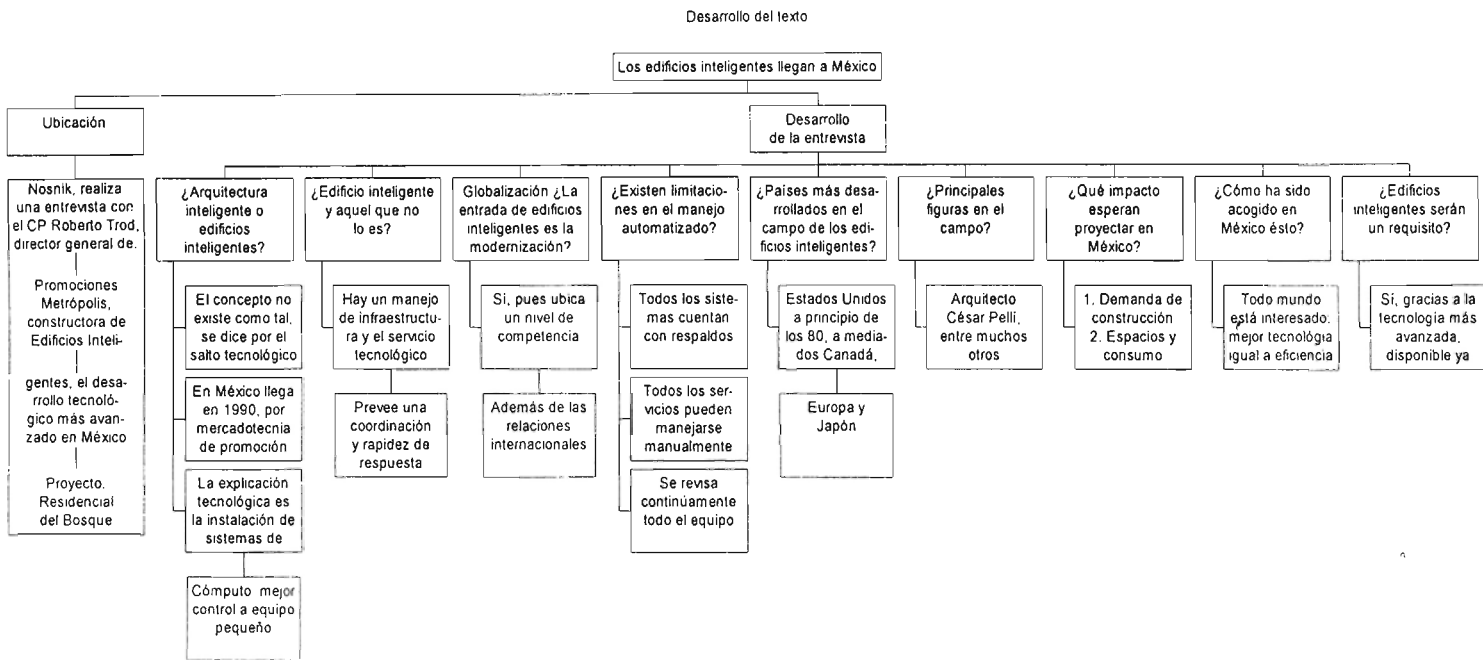
Ciberdiversidad.

La NASA y la Misión al Planeta Tierra



REFERENCIA # 81

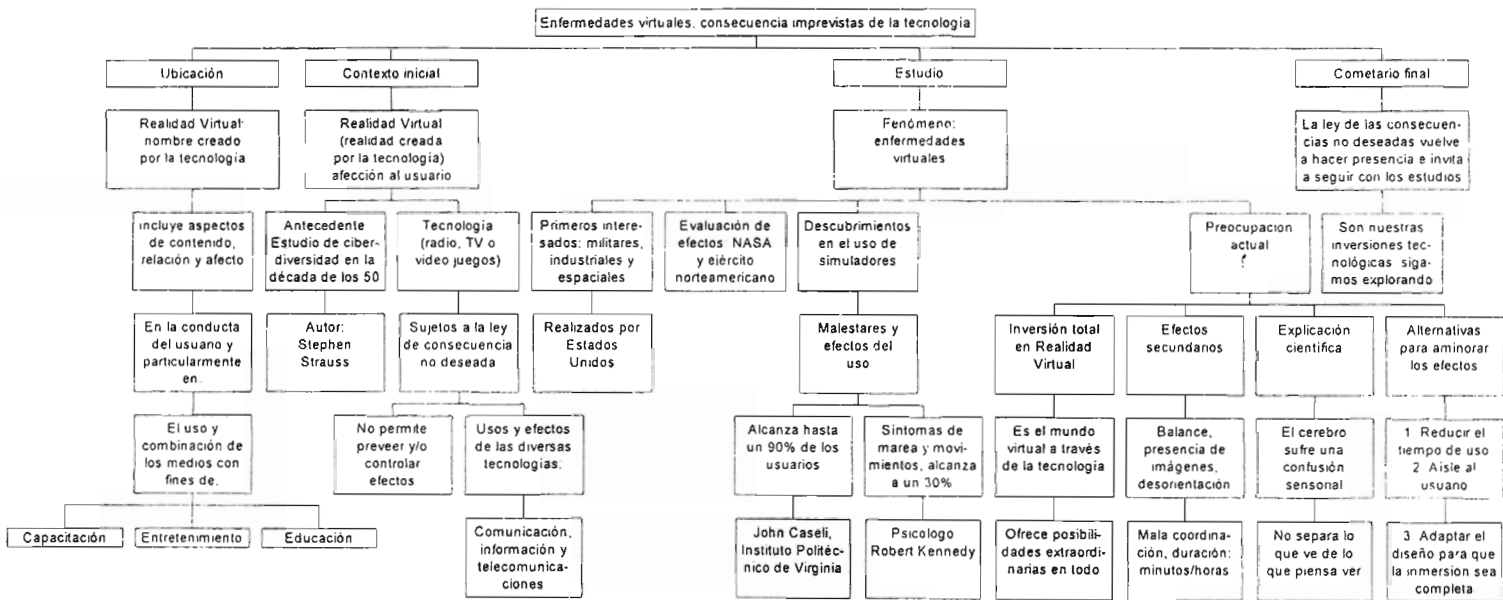
Los Edificios Inteligentes Llegan a México



REFERENCIA # 82

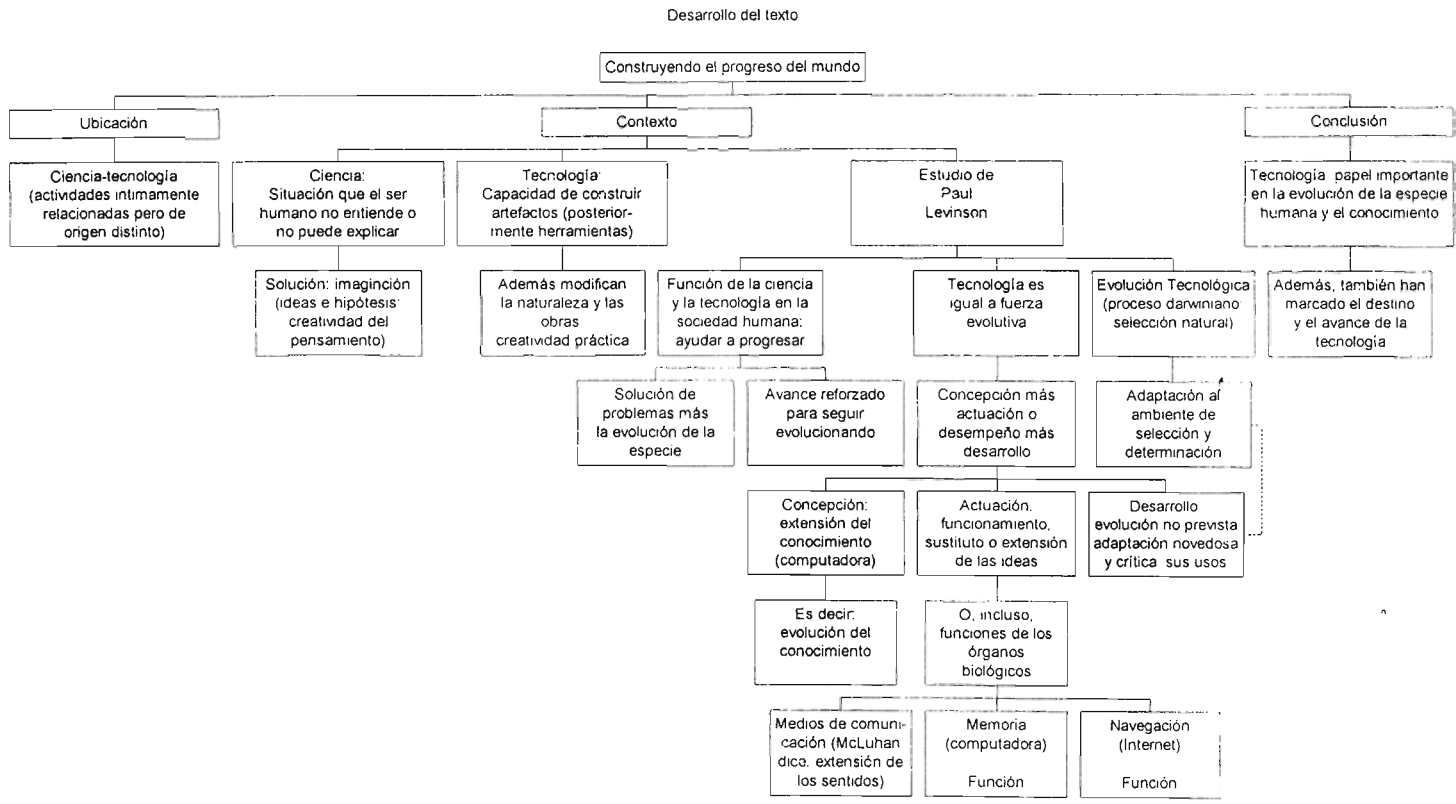
Enfermedades Virtuales: Consecuencias
Imprevistas de la Tecnología

Desarrollo del texto



REFERENCIA # 83

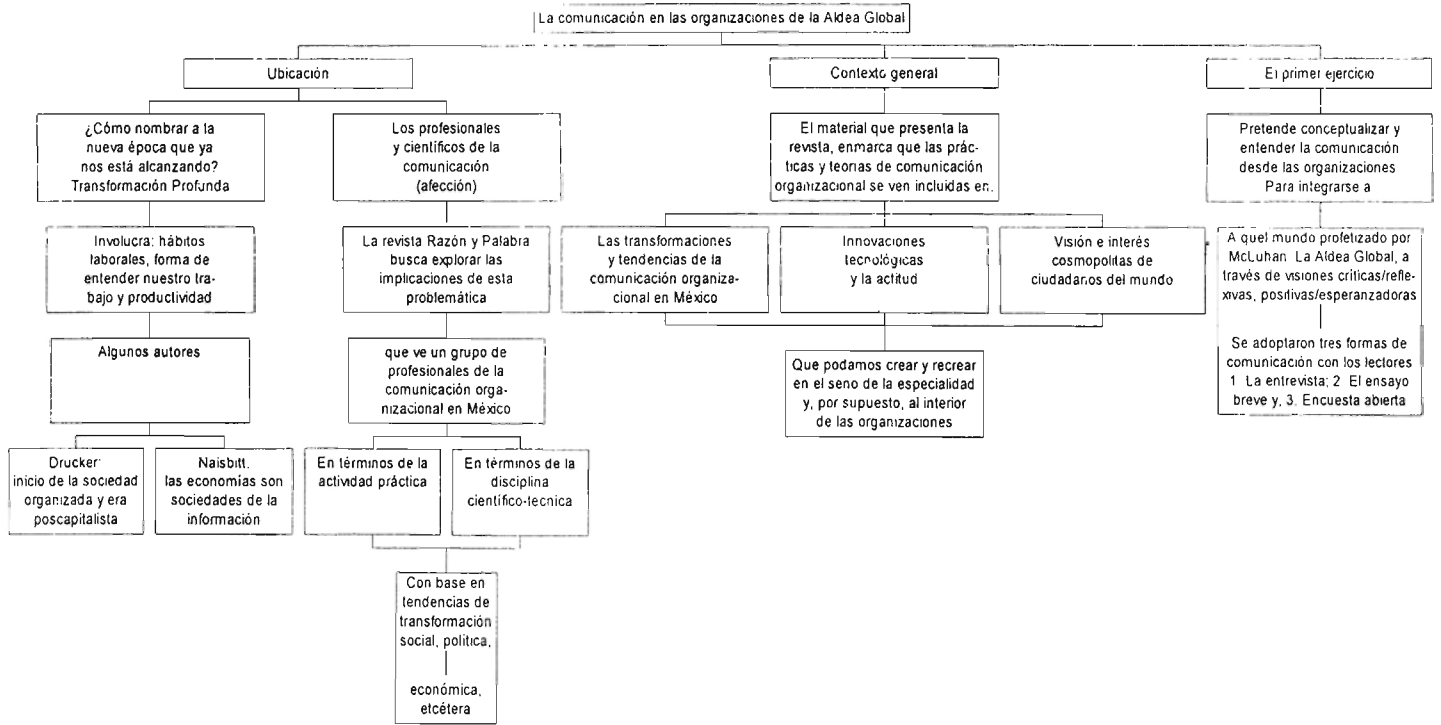
Construyendo el Progreso del Mundo



REFERENCIA # 84

La Comunicación en las Organizaciones
de la Aldea Global

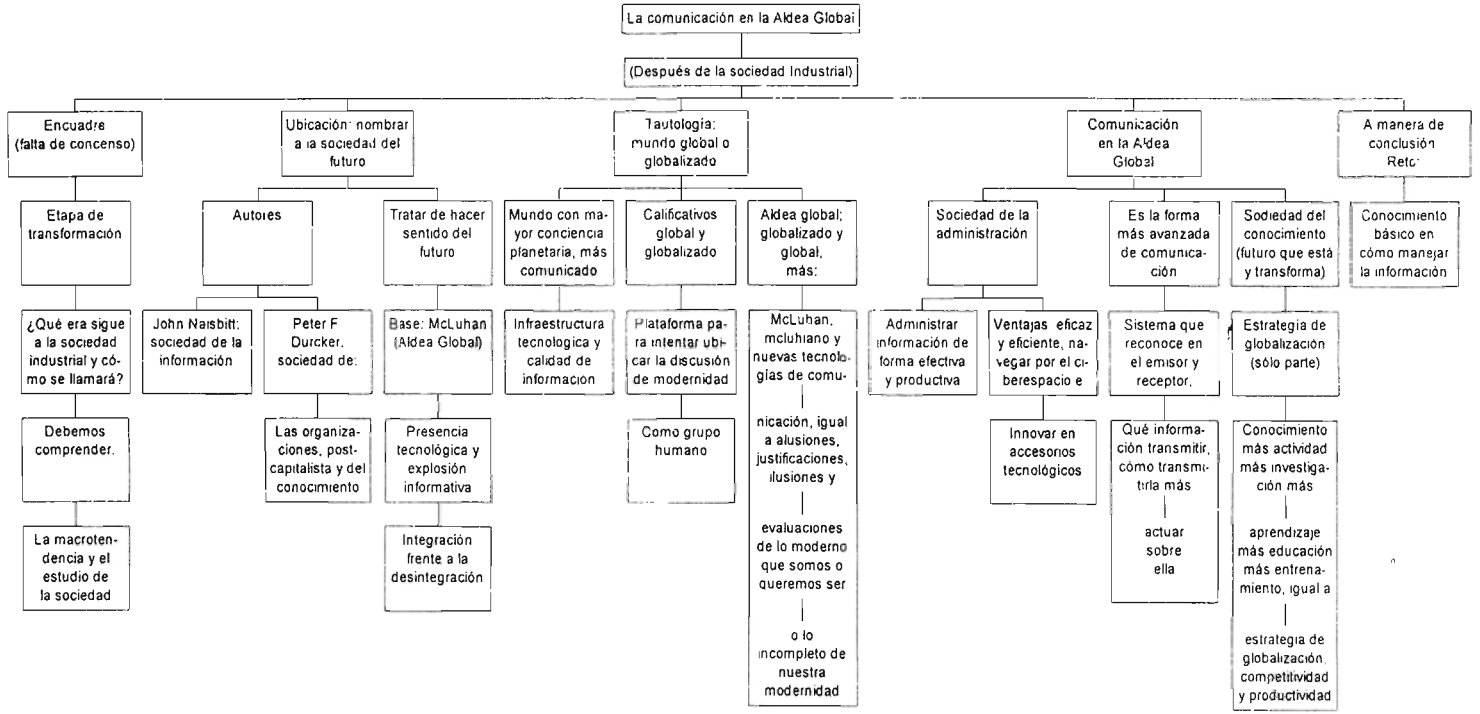
Desarrollo del texto



REFERENCIA # 87

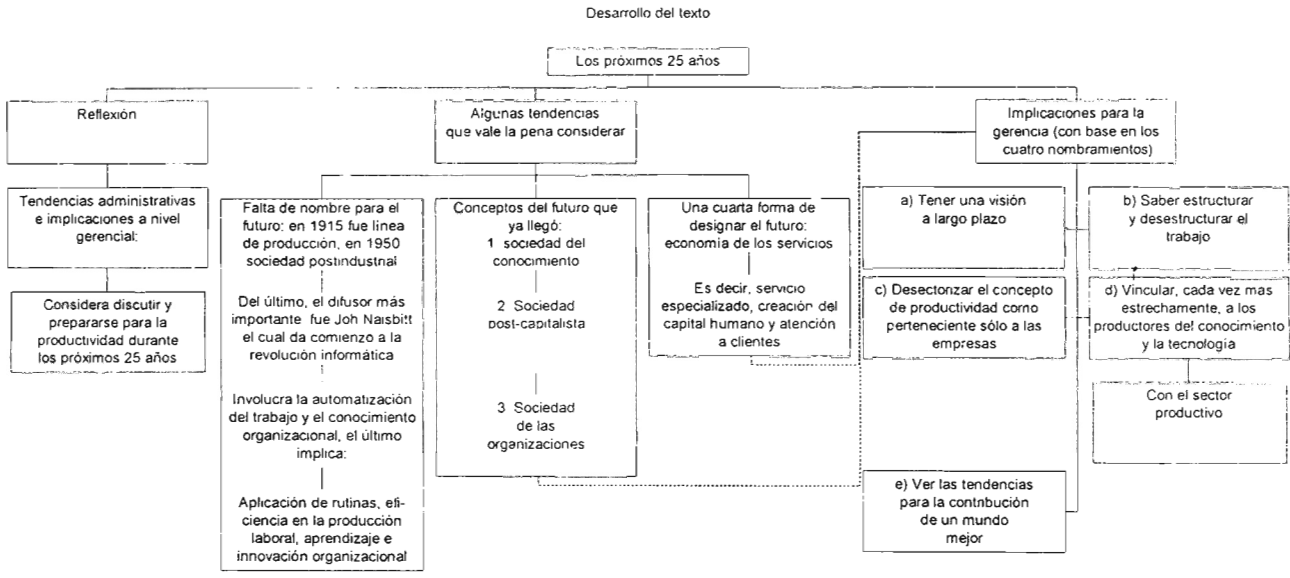
La Comunicación en la Aldea Global

Desarrollo del texto



REFERENCIA # 88

Los Próximos 25 Años



C
O
N
C
L
U
S
I
O
N
E
S

CONCLUSIONES

La Historia de la Comunicación en México, día a día se va gestando a través de los diferentes medios –escritos y electrónicos-, Universidades, Institutos de Investigación, Empresas dedicadas a realizar estudios de medios, trabajos recepcionales, entre otros.

Así pues, tenemos que es una construcción diaria, bastante ardua; en el caso particular este trabajo *Realizó un estudio Monográfico*, de un comunicólogo mexicano: *Abraham Nosnik Ostowiak*.

De acuerdo con los tres objetivos planteados aquí:

1. Realizar un estudio Monográfico del autor que sirva como fuente primaria de información (compilación de trabajos bibliohemerográficos)
2. Identificar los aportes teóricos en comunicación realizados por el autor, con la finalidad de conocer la evolución de su pensamiento, dentro del campo comunicativo.
3. Identificar los textos que permitan reconstruir documentalmente sus reflexiones teóricas para exponer los aportes al quehacer comunicativo en México.

Es claro, que el resultado es un compendio de sus obras y un análisis de las mismas. Sin embargo, lo que rescata este trabajo para exponer las conclusiones versa en dos niveles:

- A. Las *técnicas aplicados para la realización de este trabajo y el enriquecimiento temático de su obra.*
- B. La *identificación de los aportes teóricos metodológicos que maneja el autor desde la perspectiva de la comunicación organizacional*

Así, a continuación se presenta el primer nivel: *Técnicas aplicadas y enriquecimiento temático de la obra del autor*. Con ello, se cubre el primero y segundo objetivos propuestos.

1. Conclusiones de las técnicas aplicadas:

Se presenta una metodología a través de varias técnicas adquiridas a lo largo de la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva y la experiencia adquirida en el Proyecto de Iniciación Temprana a la Investigación y Docencia. Enseguida, se indican cuáles fueron y los alcances que se lograron al ser aplicadas.

a. Entrevista de profundidad.

Esta permitió conocer los antecedentes personales del autor: relación familiar, influencias y valores de sus padres; inquietudes y experiencias a lo largo de su vida, gustos, formación para la toma de decisiones, círculo de amigos, obsesiones, influencias en su formación académica, relaciones de trabajo, lecturas que lo influenciaron y despertaron en él un gran interés por la investigación y, la forma en que poco a poco se involucra al mundo de la docencia.

Aquí, los jóvenes comunicólogos podemos identificar claramente que no requerimos un perfil determinado para incursionar en este campo. Además, se encuentran datos como: la toma de decisiones, la responsabilidad social y la justicia -obsesiones desde muy temprana edad en el autor-. Así mismo, cómo la Comunicación Organizacional se gesta en su camino por casualidad:

Después de terminar el doctorado en Comunicación Social en la Universidad de Stanford, Nosnik regresa a México, con una forma de trabajo diferente -en el sentido académico- y lo que aparece en su camino es investigación aplicada a

un Banco, donde empezó a desarrollar el interés por las organizaciones. Ahí, se permitió observar al banco como un gran laboratorio social, gracias a lo cual profundizó en el área de desarrollo organizacional: investigación, planeación, evaluación y toma de decisiones. Experiencia que lo llevaría más tarde a relacionarse con la AMCO (Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales) donde sí relacionó la comunicación y la organización a través del MODELO DE GESTIÓN COMUNICATIVA DE LAS ORGANIZACIONES. En éste, se encuentra el plan general de comunicación, los principios de la comunicación en las organizaciones, quiénes son los públicos de las organizaciones y cuáles son los niveles de gestión (dinámico, lineal y productivo)

Posteriormente, se da cuenta que la consultoría es un campo que le permite relacionar tres áreas: la investigación, lo organizacional y lo social. Y a partir de 1987, nace CIOS, con la idea de brindar un homenaje a Lakatos y Popper, por sus grandes ideas. Cosa que no fue nada fácil para él: pues tuvo que traducir sus ideas a la práctica de las organizaciones, desde el punto de vista del diseño de sistemas y su comercialización.¹

Finalmente, reconoce el interés sobre una teoría de los sistemas: METODOLOGÍA DE LOS SISTEMAS HEURÍSTICOS, en donde la comunicación juega un papel muy importante, pues al evolucionar estos sistemas va creando posibilidades de que la comunicación madure.

¹ En la segunda parte de las conclusiones se profundiza en los logros alcanzados y aportaciones de CIOS.

b. Investigación documental: currículum académico y profesional.

Esta técnica, permitió identificar su trayectoria por periodos y cómo ésta fue perfilándose hasta llegar a puestos directivos dentro del campo académico.

Su perfil docente, permitió:

- 1) Reconocer las materias impartidas, lo cual permite ver cómo la comunicación se relaciona con otras áreas: Administración, Dirección Internacional, Educación, Habilidades Directivas, Desarrollo Organizacional, Economía y Negocios.
- 2) Nombrar las Instituciones que manejan el perfil del especialista: ITAM, UIA, ITESM, Universidad del Tepeyac, Universidad Anáhuac y Universidad Lassalle.
- 3) Saber, a través de las diferentes conferencias impartidas, las áreas que aborda: Administración, comunicación y filosofía de la ciencia.
- 4) Distinguir su interés por el crecimiento de las Organizaciones, a través de 23 cursos², encaminados a la actualización e impacto del desempeño de las organizaciones productivas en nuestro país. Proyectándose, el autor, como un especialista multidisciplinario (Diseño Organizacional, Desarrollo Gerencial y Comunicación Organizacional)

² El contenido de los cursos puede ser consultado en el capítulo II, apartado 1.2.

c. Compilación del material escrito por el autor.

Esta técnica permitió desarrollar varios aspectos. Primero, crear una superficha de registro y clasificación del material (libro, periódico, revista, material inédito). Además, identificar los acervos que cuentan con material del Doctor Nosnik. Segundo, cuantificar las obras del autor. Tercero y último, al reunir el material, se logró crear diferentes índices (por título, por cronología, por ubicación y por editorial) para acceder a la información a través de diversas búsquedas.

2. Conclusiones del eje temático manejado por el autor

Las técnicas aplicadas radican básicamente en la lectura, análisis y síntesis de sus obras a través de redes conceptuales, las cuales permitieron identificar:

- a. Autores que cita, definiciones, reflexiones teóricas y el enriquecimiento del campo de la comunicación en aportaciones.
- b. Al contar con una red conceptual del escrito, ello permite tener un panorama general del contenido
- c. Distinguir las temáticas manejadas por el autor (administración, análisis comunicativo, biografías, calidad empresarial o total, competitividad empresarial, comunicación organizacional, comunicación social, comunicación y aprendizaje, comunicación y educación, comunicación y psicología, conocimiento científico, filosofía de la ciencia, innovación tecnológica, metodología, productividad y psicología industrial). Lo cual dio la pauta para la creación de un índice más: **por temática.**

Además, al cuantificar las referencias, es claro que las temáticas de mayor desarrollo teórico son Competitividad Empresarial (44 referencias) y Comunicación Organizacional (33 referencias).

Así mismo, si se deseara hacer cruces de información, se logrará identificar la relación de las temáticas abordadas en diferentes referencias (por ejemplo: la referencia 78 aparece en tres temáticas: biografías, Competitividad Empresarial e Innovación Tecnológica)

Ahora bien, a continuación se presentan las conclusiones de acuerdo a los *aportes teóricos metodológicos que maneja el autor desde una perspectiva comunicativa organizacional*, con la finalidad de conocer la evolución que en este campo ha realizado. Con ello, se cumple el tercer objetivo planteado.

La exposición maneja dos aspectos, el primero de ellos es mencionar las corrientes filosóficas que el autor toma y, el segundo, consiste en identificar las aportaciones teórico metodológicas al campo particular de la Comunicación Organizacional.

1. CORRIENTES FILOSÓFICAS QUE EL AUTOR TOMA

Con base en los resultados obtenidos durante la entrevista realizada al Doctor Nosnik, se pudo rescatar la importancia de dos autores durante su formación: Lakatos y Popper. Lo cual, se ve reflejado en la publicación de varios materiales bibliohemerográficos:

- a. *La Discusión del Crecimiento del Conocimiento Científico en la Filosofía de la ciencia* (véase la referencia 2): Aquí, presenta un homenaje a estos dos grandes filósofos a través de la historia y la reflexión para los que gustan de cultivar definiciones. Es un trabajo que va desde el planteamiento de las corrientes y

- posturas ante el positivismo lógico; pasando por las observaciones de Larry Laudan y BasVan Fraser, concluyendo que el debate dista aún de su conclusión.
- b. *Karl Popper en sus 85 años* (véase la referencia 10): Aquí, Nosnik, presenta una reseña de las obras del autor y señala que pertenece a un grupo marxista; además, menciona que hay aspectos de su obra que no han sido cabalmente atendidos y otros leídos con el debido cuidado.
- c. *El Crecimiento de la Comunicación Social: Dos modelos* (véase la referencia 33): En esta publicación, Nosnik, maneja la influencia del positivismo lógico y el falsacionismo en los medios de comunicación, desde la perspectiva del crecimiento del conocimiento para poder exponer si la comunicación es una ciencia o no lo es. Aquí también retoma a Kuhn en “La Estructura de las Revoluciones Científicas”. Finalmente, propone el falsacionismo con elementos metodológicos y conceptuales, como una herramienta útil, considerando el enfoque “teoría de la ciencia: demarcación e inducción”. Así pues, el modelo propuesto es tener una ley que es una conjetura; una hipótesis que puede ser falible; más un método que consiste en una conjetura más una refutación; por lo tanto, la ciencia avanza con la refutación de teorías.
- d. *El Desarrollo de la Comunicación social, Un Enfoque Metodológico* (véase la referencia 35): ésta publicación es un ejercicio de reflexión que aterriza en la ejemplificación del modelo de usos y gratificaciones en comunicación social. Ello, con base en los programas científicos de investigación propuestos por Lakatos. Desde la Comunicación Social, el programa es teóricamente progresivo; aunque en las áreas de psicología, sociología y en la definición de

necesidades del consumo de información, el progreso empírico supera al progreso teórico. Asimismo, Nosnik aclara que es necesario llevar a cabo más reconstrucciones racionales en Comunicación Social, usando la metodología de Lakatos, para poder evaluar la validez del análisis presentado.

e. *Linealidad, Dinamismo y Productividad: Tres concepciones de la Comunicación Humana y Social* (véase la referencia 73): El Doctor, presenta un panorama donde se habla de una nueva etapa de la modernidad: la Aldea Global, cuyo antecesor fue Marshall McLuhan. Aquí expone cuatro conjeturas:

1. La comunicación productiva (forma más evolucionada de la misma)
2. Investigadores de la comunicación (crearán modelos y teorías de la comunicación productiva)
3. Tipificación de las distintas etapas evolutivas (lineal, dinámica y productiva para progresar en sus múltiples expresiones)
4. Teorías y explicaciones evolutiva (ellas servirán para comprender la naturaleza de los sistemas humanos que con herramientas de comunicación productiva se querrán mejorar)

La solución a estas conjeturas, debe pasar por tres etapas: la lineal (enfoque ingenieril), las explicaciones o dinámicas (enfoque humano) y la creación de un nuevo concepto: productividad.

2. APORTACIONES TEÓRICO METODOLÓGICAS AL CAMPO PARTICULAR DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Con base en el material recopilado y las redes conceptuales que se realizaron de cada uno, se obtienen datos que nos permiten identificar las aportaciones del doctor Nosnik; para poder exponerlas se presentarán en dos partes, Primero, a través de un cuadro integrador, quedando los siguientes datos: título del trabajo expuesto, número de referencia, año de aparición y elementos que maneja el autor. En segundo, una breve síntesis del trabajo Realizado en CIOS.

CUADRO INTEGRADOR DE LAS APORTACIONES DE ABRAHAM NOSNIK

TITULO	NÚMERO DE REFERENCIA	AÑO DE APARICIÓN	ELEMENTOS QUE MANEJA EL AUTOR (APORTACIONES)
Motivación en el Trabajo, Tres Premisas	7	1986	Motivación en el trabajo a través de tres premisas . Las dos primeras en la óptica personal : 1era. Las personas tienen la necesidad de trabajar para alcanzar lo deseado. 2da. El trabajo es una motivación para el individuo, es decir, hay una relación positiva. La 3ra. en la óptica organizacional : Las personas deben ser motivadas para realizar su trabajo, es decir, hay una relación de matrimonio (interese y necesidades) con objetivos; además de ser una herramienta preventiva para evitar los problemas entre empresa y personal.
Identidad Laboral y Éxito Organizacional	11	1988	Aquí, el autor hace hincapié en la existente crisis del trabajo desde 1982, cuyos responsables son las empresas y las instituciones, pues no existe una Identidad Laboral . Es decir, en México no existen habilidades, saber hacer, creatividad, estilo y hábitos. Para poder superar la crisis, es necesario vislumbrar tres entornos: el mundial, el nacional y el administrativo. Y así, poder superar el error y lograr una coyuntura y permanencia (Teoría de la Ciencia -Popper y Lakatos- más el enfoque de Falibilidad Administrativa y Trabajo)
Comunicación Horizontal, Informal y Rumor	12	1988	El autor maneja cómo es que se da la comunicación en las organizaciones, cita autores como Katz y Kahn.

TITULO	NÚMERO DE REFERENCIA	AÑO DE APARICIÓN	ELEMENTOS QUE MANEJA EL AUTOR (APORTACIONES)
Comunicación, Motivación y Productividad	13	1988	<p>Nosnik, realiza una reflexión sobre la Utopía Funcional: comunicación, motivación y productividad. Explica cómo se van generando estos elementos dentro de un contexto organizacional, a través de tres momentos:</p> <p>1) Antecedentes: Psicología Social de las Organizaciones (Kantz y Kahn). Por un lado, el estudio clásico: estructura y funciones. Por otro lado, se tiene la utopía funcional: características (interactúan la comunicación, la motivación y la productividad, dentro de la estructura social).</p> <p>2) Los tres elementos como proceso en la organización, los cuales presentan interacción pero son diferentes entre sí.</p> <p>3) Relación entre ellos.</p> <p>La perspectiva general: no siempre se logra el empate de los modelos, se da en la interpretación y ello es el trabajo de la comunicación (mensajes entre organización e individuos).</p>
El papel de la Comunicación en la Creación y Desarrollo de la Cultura Organizacional	14	1988-1989	<p>Nosnik, expone su definición de comunicación organizacional: proceso humano y tecnológico, donde individuos entran en contacto por mensajes. Y, a través de cuatro momentos explica la cultura organizacional:</p> <p>1) Tres relaciones entre comunicación y cultura organizacional</p> <p>2) La comunicación en la creación de una cultura organizacional (esfuerzo de los miembros y en particular del líder)</p> <p>3) La comunicación organizacional influye en el estilo de la comunicación de los miembros de la organización (a través del líder: autocrático participativo)</p> <p>4) El papel de la comunicación en el desarrollo cultural de la organización (proceso siempre vivo)</p> <p>Finalmente concluye. Las culturas organizacionales reflejan la pluralidad de la experiencia humana y deben ser desarrolladas en una multitud de organizaciones, creando crecimiento profesional, beneficios a la comunidad y alojar y contribuir al desarrollo nacional de su país.</p>

TITULO	NÚMERO DE REFERENCIA	AÑO DE APARICIÓN	ELEMENTOS QUE MANEJA EL AUTOR (APORTACIONES)
El papel de la Capacitación en la Competitividad Empresarial	15	1989	Nosnik, plantea a la capacitación como una herramienta constante, que permite hacer mejor su trabajo al individuo a través del conocimiento ; sin embargo, ésta no hará cambiar al ser humano y sin ella no se es competitivo e integral . Por lo tanto, debe hacerse un uso racional de ella, su función debe ir encaminada a la sobre vivencia y competitividad de la empresa en tiempos turbulentos y la dirección debe identificar a sus líderes con el principal nivel de responsabilidad para que ellos sean quienes diseñen y den cursos al personal.
Tendencias Administrativas Actuales	16	1989	La administración del cambio , escrito periodístico donde se maneja la necesidad de entender las tendencias, el concepto globalización, buscar y comprender la novedad . Por lo tanto, es necesario manejar el cambio para alcanzar objetivos a través de la capacitación . La cual debe incluir: definición del cambio, ventajas y desventajas, consensos, estímulo de recursos humanos, diseño de sistemas para mejorar, prueba piloto, revisión de errores, monitoreos y promover una cultura que valore el análisis crítico .
Comunicación y Cultura Organizacional	17	1989	Este artículo, permite identificar la importancia de la comunicación en un proceso de creación y consolidación de una cultura organizacional . Pues el comunicador es quien ayuda a encontrar valores, la ética laboral, analiza la jerarquización de los valores, asiste a la empresa en la apertura de canales, entre otras actividades; para así, poder poner en práctica la cultura organizacional al interior de una empresa.
Capacitación y Administración por Consenso	18	1989	Dentro de las tendencias administrativas , Nosnik hace una recapitulación histórica de los modelos manejados: Clásico 1900-30; Humanista 1930-50; Administrativo 1950-70 y; Contingente o de Cambio 1980-actual. Este último lo retoma y lo entiende como la búsqueda de consenso . Además, cita sus características y los requerimientos para implantarlo.

TITULO	NÚMERO DE REFERENCIA	AÑO DE APARICIÓN	ELEMENTOS QUE MANEJA EL AUTOR (APORTACIONES)
Capacitación y Administración Plenamente Humana	20	1989	En este artículo, el autor presenta la autoexpresión y la búsqueda de potencial . Es decir, plantea sentir como propio el trabajo dentro de los equipos de la empresa, la búsqueda de plenitud, mejorar la integración . Pudiendo lograrlo a través de la Identidad Organizacional .
Las Tres "IES" en la Comunicación Organizacional	27	1990	Aquí, el doctor define a la comunicación organizacional como la aplicación de principios, modelos, teorías y técnicas de comunicación a la realidad organizacional. Así, propone un esquema de entendimiento para la creación de estrategias y lograr el éxito a través de las tres IES: Integridad en los procesos de comunicación; Integración de la comunicación en los procesos de desarrollo (la calidad) y; el proceso integral de la comunicación (promocional, interna y directiva)
El Análisis de los Sistemas de Comunicación en las Organizaciones	34	1991	Aquí se expone un análisis de los sistemas de comunicación organizacional y su eficacia y su eficiencia ; involucra dos conjeturas: Teoría y Método . Cita los elementos conceptuales para la discusión de dicho planteamiento. Finalmente, su reflexión versa en el papel del comunicador , pues lo considera un agente de cambio en la organización , siempre y cuando cuente con: teorías, métodos (teoría sustantiva y teoría metodológica), adaptación, capacidad de analizar el estado de las cosas, evalúa y trata de vincular la organización a la misión con la máxima eficacia y eficiencia.
Comunicación y Competitividad Empresarial	47	1992	En esta publicación, Nosnik da un panorama de la comunicación (elementos y clasificación de acuerdo al contexto manejado: pública, entre personas y la de las empresas). Indica que la Comunicación Organizacional es relativamente nueva en las empresas mexicanas . Sin embargo, debe tomarse en cuenta en tanto nuestro país va a competir con otros a escala mundial; lo cual implica tres procesos: Calidad, Productividad y Atención al Cliente .

TITULO	NÚMERO DE REFERENCIA	AÑO DE APARICIÓN	ELEMENTOS QUE MANEJA EL AUTOR (APORTACIONES)
La Veracidad como Principio del Diálogo. El Principio de la Integridad en la Comunicación	72	1995	Este concepto se refiere al principio del respeto más la veracidad como cualidades de la información que damos y recibimos. Por lo tanto, la comunicación busca no manipular ni guardar deliberadamente la información. Finalmente, el principio de la integridad de la comunicación busca que la relación entre fuente y receptor sea creíble, confiable y permanente .
Los Ambientes de Aprendizaje Organizacional	75	1995-1996	Aquí, el autor realiza una reflexión sobre la evolución de todos los sistemas, cuyo propósito es poner a prueba el liderazgo efectivo y funcional ; por lo que, la comunicación debe darse en un ambiente de aprendizaje de apertura y competencia a través de una estrategia integral y formal .
Comunicación Productiva; el Concepto Más Avanzado en Comunicación	77	1995-1996	Nosnik, expone un modelo que va más allá de la retroalimentación: Comunicación Productiva . Los elementos involucrados son: sistema, normatividad, comunicación productiva y corazón ideológico .

Ahora bien, vinculado a este trabajo surge en 1987 CIOS. Donde Nosnik, desarrolla un currículo propio de cursos. Las áreas de conocimiento que maneja son: **Administración General, Teoría de la Organización, Desarrollo Gerencial, Comunicación y Metodología de la Ciencia. Por lo tanto su perfil es multidisciplinario.**

El objetivo de CIOS es brindar los conocimientos que requiere dominar el ejecutivo de cualquier empresa para poder efectuar exitosamente su transición a mercados competitivos. Sin embargo, no hay una estructura propia o estandarizada para el seguimiento de los cursos, pues cada empresa es diferente y los momentos de transición también. Por ello, la compañía puede organizar su propio currículum de acuerdo a sus necesidades.

Los cursos están divididos en cuatro series: El México Global; Administración / Organización; Desarrollo Ejecutivo y; Geometría Organizacional.

Hasta aquí, podemos observar el interés del Doctor Nosnik, por desarrollar propuestas de actualización y aumento del impacto del desempeño ejecutivo de las organizaciones productivas de nuestro país; así como, de los profesionales independientes. Lo anterior, al margen de un panorama multidisciplinario; lo cual, dicho por el propio autor: "...es algo que por lo menos me impulsó a salir adelante... a aprender y preservar".

Finalmente, este conjunto de técnicas aplicadas desde un enfoque vivencial-aneecdótico, marca la pauta para seguir enriqueciendo la Historia de la Comunicación en México. A través de los diferentes comunicólogos que se han dado a la tarea de transmitir investigaciones, aportaciones, reflexiones, inquietudes y modelos de aplicación. Dando a conocer los diferentes caminos donde la comunicación se ha desarrollado y vinculado con otras ciencias.

A
N
E
X
O

ANEXO

A continuación se presenta el significado de las abreviaturas manejadas en la “superficha” de registro de datos.

ABREVIATURA	ACERVO O LUGAR DE UBICACIÓN
UNAM ACATLÁN	Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores, Acatlán
UNAM CICH	Universidad Nacional Autónoma de México, Centro de Investigación en Ciencias Humanas
UNAM FCyA	Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias y Administración
UNAM FE	Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Economía
UNAM HemNa	Universidad Nacional Autónoma de México, Hemeroteca Nacional
UIA	Universidad Iberoamericana
TRILLAS	Editorial Trillas
MEDCOM	Revista Medcom
MANAGEMENT TODAY EN ESPAÑOL	Revista Management Today En Español
LIDERES MEXICANOS	Revista Lideres Mexicanos
ITESM	Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Estado de México
ITAM	Instituto Tecnológico Autónomo de México
CALIDAD TOTAL	Revista de Calidad Total
ALTA DIRECCIÓN	Revista Alta Dirección
NOSNIK	Acervo del Autor