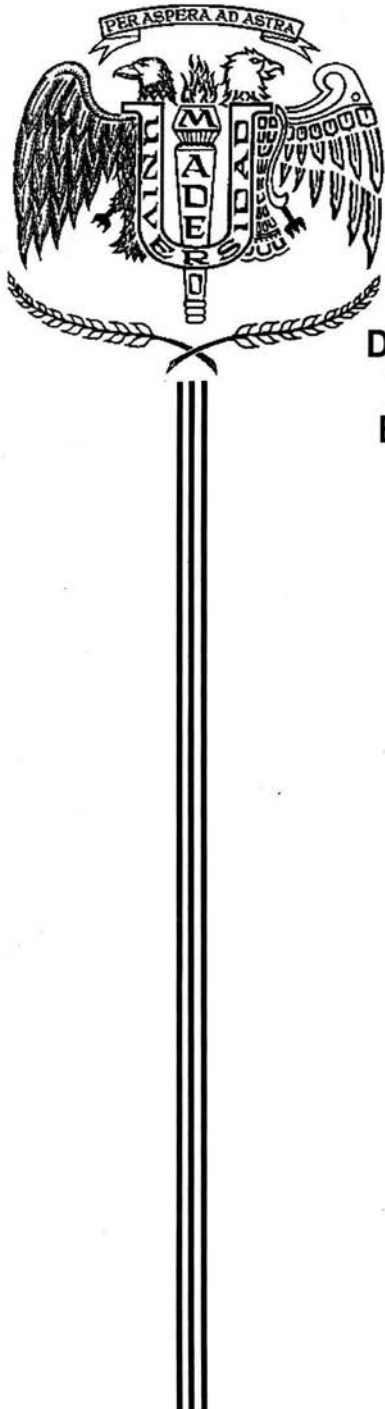


871642



UNIVERSIDAD MADERO

Escuela de Periodismo y Comunicación Colectiva
Incorporada a la UNAM

Diagnóstico de percepción organizacional de la
Dirección General de Fomento Editorial de la
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

TESIS PROFESIONAL

Que para obtener el título de :

**Licenciado en Periodismo
y Comunicación Colectiva**

Presenta

Marcos Ricardo Escárcega Méndez

Puebla, Pue.

Otoño 2005

"Per Aspera Ad Astra"

m348884



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

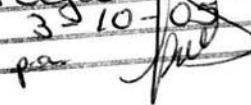
**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Escribir el libro consiste quizá en devolver,
con el rodeo de cada una de sus palabras,
a la eternidad el instante leído.

[...] a cada libro sus veintiséis letras;
a cada letra sus miles de libros.

EDMOND JABÈS

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el
contenido de mi trabajo recespcional.

NOMBRE: Marcos Ricardo
Escarcega Mendez
FECHA: 30/10/09
FIRMA: pa 

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	124
3.1 Enfoque de la investigación	124
3.2 Alcance de la investigación	125
3.3 Diseño de la investigación	127
3.4 Población	128
3.5 Muestra	129
3.6 Recolección datos. Instrumentos	131
3.7 Procedimiento	132
3.8 Análisis de datos y resultados	133
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES	149
LISTA DE REFERENCIAS	154

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

La Dirección General de Fomento Editorial (DGFE) de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) es una dependencia cuyos orígenes se remontan a 1974, cuando el entonces Departamento de Publicaciones se crea "para que cumpliera la función de editar y distribuir los textos que generara de por sí, o que le enviaran para su publicación las demás dependencias de la institución" (Flores Suárez, Sergio, 1974). Es en esos años cuando se expresan los primeros elementos que constituyen la materialización pensada de una labor editorial entendida como una función universitaria, es decir, se manifiesta un propósito institucional de crear una dependencia de extensión y encuentro con la sociedad. Durante los años siguientes, esta labor fue intensificándose. Las ediciones y las colecciones fueron creciendo, con lo que se comenzó a delinear una producción editorial importante integrándose al panorama de la región y del país.

A la fecha, su catálogo histórico registra alrededor de 1 040 títulos editados y en circulación poco más de 500. Su inventario contable asciende a un capital de \$1 800 000.00, de los cuales \$500 000.00 corresponden a libros en consignación; estas cifras representan 160 000 ejemplares en inventario físico almacenado. Por lo que en la DGFE existe una preocupación constante por la escasa o lenta rotación de muchos de los títulos. Fenómeno que no sólo es atribuible a la insuficiente promoción y difusión de sus ediciones, sino que se combina con otros factores fuera de su alcance: el libro no forma parte de la 'canasta básica' del mexicano; no se ha generalizado una cultura sobre el hábito de la lectura de libros;

existe poco interés de los profesores para promoverla, en fin, el resultado es que se encuentran miles de libros en bodega, cuando tendrían que estar en las manos de personas quienes diversificaran sus conocimientos, educaran su espíritu crítico y ampliaran sus horizontes personales. Pues la lectura no sólo es útil, práctica e interesante, sino también placentera, sugerente, emotiva y formadora del carácter.

La DGFE ha hecho esfuerzos promocionales y de difusión de su producción editorial, sin embargo, han sido insuficientes o poco eficaces. Dar a conocer esa producción y sensibilizar al mayor número de lectores potenciales, tanto al interior –fundamentalmente– como al exterior de la BUAP, pasa por diagnosticar la percepción que se tiene de ella y partir de sus resultados para aplicar las medidas correctivas pertinentes.

Es posible que la estructura organizacional de la DGFE no sea la más propicia o adecuada para emprender acciones que atiendan las necesidades de los lectores potenciales, o, incluso, que la estructura de la BUAP rebase los propósitos de aquélla; o bien, que esta dependencia universitaria no esté desempeñando cabalmente su papel de intérprete –situación que guarda similitud con la del autor del libro–, es decir, que para el logro eficaz de sus proyectos deba interpretar los sentimientos y necesidades intelectuales y emotivas del público al cual pretende sensibilizar con su producto: el libro.

Es más, el diagnóstico del problema al que se enfrenta la DGFE, y ha tratado de resolver, podría tocar las fibras internas de su esencia. Expliquémonos: para toda actividad humana orientada a planear, dirigir y organizar el trabajo de una empresa u organización es menester fijarse criterios que conformen una política determinada. En el caso que nos ocupa, estos criterios deben circundar en torno a cuatro interrogantes

fundamentales: ¿qué se publica?, ¿para qué se publica?, ¿cómo se publica?, ¿para quién se publica? De ahí que planteemos las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles son y cómo se emplean los canales de comunicación interna orientados a la difusión y promoción de las ediciones publicadas por la DGFE de la BUAP? O bien, ¿la utilización de los canales de comunicación interna, como herramientas de la comunicación organizacional, contribuirían al conocimiento y aceptación de las ediciones publicadas y servicios que ofrece la DGFE de la BUAP al interior de ésta?

1.2 Justificación

El diagnóstico resultante de esta investigación servirá para detectar las necesidades de comunicación organizacional de la DGFE, y utilizar las herramientas de esta disciplina que le permitan determinar propuestas de solución.

El estudio se justifica por sí mismo; es decir, resulta inútil y absurdo producir libros, editarlos, con todo el trabajo humano –intelectual y técnico– que hay detrás de ellos, para que se queden empolvándose en las bodegas y no sean leídos. En otras palabras, el proceso de comunicación queda roto: llegamos al **hacer** y el **obrar** no se realiza.

En este sentido es necesario enfatizar que la naturaleza sustancial del libro es la comunicación. Puesto que el libro propicia el diálogo –incluso con uno mismo–, el intercambio de ideas, el reconocimiento de diferencias, un canje de imágenes vivenciales.

Veamos a los actores: el escritor trabaja con significados; y aunque deba aislarse de los demás para escribir, no significa que su empresa se reduzca o tenga como fin la pura contemplación, puesto que el objeto del lenguaje (materia

prima del emisor) es la comunicación. “Es esa materia prima, también la que consagra a la literatura como objeto de significación histórica, que supone un creador, una *creatura* y un recreador” (Luis Javier Mier y Dolores Carbonelli, 1981). En otras palabras, emisor–mensaje (medio)–receptor.

El encuentro de dos individualidades: escritor y lector, emisor y receptor, se consume en la lectura del libro. El pleno contacto del escritor y el lector –dos polos de un ciclo que se abre y cierra infinitamente–, es el libro y con él la lectura, ya que la obra literaria o científica se ha materializado, existe realmente. La consecución de este contacto marca el éxito de la comunicación, cuando el emisor con su intencionalidad, conmueve, contagia, afecta, convence a su o sus receptores. Si eso no ocurre, puede decirse que el acto comunicativo fracasa. De ahí la importancia que tiene multiplicar las posibilidades de mediación (p.e.: promotores, promociones), es decir, las ocasiones de producir ese encuentro.

En este encuentro el papel del editor y su quehacer son esenciales. Para subrayarlo y concluir este apartado, retomemos las interrogantes sugeridas en el planteamiento del problema, las cuales contienen las características necesarias de un emisor: interpretar (¿qué se publica?); cifrar, utilizar el canal o medio (¿cómo se publica?); ¿para quién? (público perceptor). Adviértase que la función del editor se ubica como fuente –similar al autor intelectual– en el proceso comunicativo, para situar su importancia y justificación.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diagnosticar la percepción que tiene la comunidad universitaria de la BUAP sobre la actividad de la DGFE en el ámbito de la propia universidad.

1.3.2 Objetivos específicos

- Ofrecer un panorama que detecte algunos de los problemas que obstaculizan el cumplimiento cabal de su función.
- Analizar la aplicación de programas de comunicación organizacional orientados a ofrecer soluciones.

1.4 Hipótesis

La escasa o ineficaz utilización de canales de comunicación interna orientados a la difusión y promoción de las ediciones publicadas por la Dirección General de Fomento Editorial de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla hacia el interior de ésta y el escaso interés de los profesores por fomentar su lectura, provoca que la actividad y la producción editoriales de la DGFE se desconozcan y no se logren cumplir íntegramente los fundamentos que le dan vida.

CAPITULO II. COMUNICACIÓN

2.1 Definición, importancia y finalidad de la comunicación

Definición

Es interesante descubrir que la comunicación entendida como proceso o fenómeno, palabra o concepto, tiene diversos significados. Naturalmente, las diferentes definiciones responden a formas de concebir el mundo, de abordar la vida; en otras palabras, corresponden a las distintas visiones de las corrientes de pensamiento que existen. Aún más: como la comunicación no es simplemente algo que la gente hace, sino que constituye el proceso dentro del cual se forma nuestra humanidad es –por definición– inaprensible, como lo es el ser. De ahí que no es posible sujetarnos a un concepto, es decir, no puede haber una definición de comunicación que satisfaga plenamente los gustos académicos, pues cada quien encontrará en cada una, elementos con los cuales coincidirá.

Bajo este criterio seleccionaremos dos opiniones sobre comunicación para entresacar los elementos que permitan estructurar una opinión, aunque ecléctica, válida para muchos.

Para George Gerbner (citado por Blake, Reed H. y Haroldsen, Edwin O., 1977, p. 3) es "la interacción social por medio de mensajes, mensajes que pueden codificarse formalmente, mensajes simbólicos o sucesos que representan algún aspecto compartido de una cultura."

Alfred B. Smith nos dice que comunicación humana es "un conjunto sutil e ingenioso de procesos. Siempre está preñado de mil ingredientes –señales, códigos, significados– por más simple que sea el mensaje. Es un conjunto variado

de procesos. Puede escoger entre cien medios diferentes: palabras, gestos o tarjetas: conversaciones íntimas o medios de comunicación de masas (...) siempre que la gente interactúa, se comunica." (Citado por Blake, Reed H. y Haroldsen, Edwin O., 1977, pp. 3-4).

Así, la comunicación es un proceso central en toda sociedad humana. Es lo que está en la base de todo sistema social, pero no es un dato, ni se desprende en forma automática de la organización social. La comunicación se da en la interacción humana y permite a los hombres ser sociales. Es un elemento para cohesionar a la sociedad y llevar a conseguir objetivos que beneficien a la comunidad. Para hablar de un proceso comunicativo, debemos considerar que sus elementos deben interrelacionarse y ser interdependientes. La comunicación es también expresión e interpretación de símbolos y significados, mediante los cuales descubrimos la realidad colectiva.

Una acotación más: la sola palabra 'comunicación' tiene una fuerza propia que la impulsa a completar espacios, unir relaciones e identificar intereses. Por ejemplo, los padres deben mejorar la comunicación con sus hijos; el sistema telefónico debe posibilitar una mejor comunicación entre las personas; la comunicación del sistema hipotalámico-hipofisiario es efectuada a través de la neurosecreción.

En la actualidad, la sola palabra se ha hecho popular, se ha vulgarizado en las universidades y en los medios de comunicación masiva y, por ende, se ha prestado a manipulación. De ahí que sea necesario delimitar el propósito de la comunicación. (Aspecto que se abordará en el siguiente apartado sobre la finalidad.)

Importancia

Como hemos mencionado, hablar de comunicación es hablar de la existencia humana. Es hablar de un proceso en el que interviene el intelecto. La comunicación es una definición de la actividad más característica –diría fundamental– de la humanidad.

Los seres humanos se han comunicado siempre los unos con los otros. Toda sociedad humana se ha fundado en la capacidad del ser humano para transmitir intenciones, deseos, sentimientos, conocimientos y experiencias de persona a persona, entre grupos sociales y en forma impersonal.

Esta capacidad de comunicar es la que ha formado una cohesión social y, por consiguiente, ha hecho posible el crecimiento de las sociedades.

La comunicación entre individuos o grupos se ha constituido bajo determinadas condiciones históricas, sociales y culturales. Por ejemplo, en las llamadas sociedades primitivas, el contacto interhumano, la comunicación, se realiza de modo mucho más directo, inmediato, que las sociedades pertenecientes a lo que se denomina 'civilización'. Los individuos participan de las realidades culturales de manera similar: "los símbolos, costumbres y creencias se interpretan con significados estructurados del mismo modo para todos." (Katz, Chaim S., Doria, Francisco A., Costa Lima, Luiz, 1989, p. 115) Es decir, cuando las vivencias humanas son inmediatamente expresadas por la palabra hablada y por la memoria oral, lo que para Chaim S. Katz es el fenómeno de la **oralidad**. Fenómeno que se presenta hoy en la vida familiar o en la comunicación informal (aspecto al cual regresaré en incisos posteriores).

Con el desarrollo de las sociedades y el devenir de los años, los individuos pasan a ocupar un espacio físico mayor, la comunicación no puede mantenerse en un nivel óptimo de eficiencia y queda restringida sólo a la oralidad.

Este crecimiento del espacio físico de las sociedades, trae consigo la pertenencia del individuo a una multiplicidad de espacios. Por ejemplo, en una sociedad agraria (primitiva, feudal, o las comunidades rurales marginadas de hoy) los individuos se educarán en estrecho contacto con su vida familiar. Mientras que en las sociedades de consumo actuales, los ciudadanos dependemos del flujo de información que recibimos para responder adecuadamente a la solicitud del medio ambiente (función informativa de la comunicación). Así, los individuos son distintos en su trabajo profesional, estudio, vida familiar, entretenimiento.

Por supuesto, en este proceso los intermediarios de la comunicación (los medios, el canal) juegan un papel relevante.

La transmisión de significados ha conocido, y conoce, distintos medios –como se dijo anteriormente–, que se han presentado bajo determinadas condiciones históricas, sociales y culturales: desde los místicos tambores de tribus, señales de humo y tabletas de piedra, hasta el telégrafo, teléfono, imprenta, transmisiones electrónicas (radio, televisión, internet) y películas.

Por otro lado, ya se dijo que la comunicación es el intercambio de significados, y éstos pueden ser codificados de distintas maneras, dando origen a la clasificación de **comunicación verbal** y **comunicación no verbal**.

Estarán de acuerdo en que la mayor parte de nuestra interacción que tiene lugar en la sociedad utiliza símbolos hablados y visuales, que se expresan por medio de palabras, del habla y de la escritura (disculpen la redundancia, pero es

necesario enfatizar). Su principal soporte comunicativo es el lenguaje: complejo sistema organizado de signos, significados y significantes con el cual interpretamos la realidad.

Sin embargo, la comunicación no sólo se lleva a cabo verbalmente, sino también por medio de acciones, gestos, expresiones faciales, entre otros. "La comunicación no verbal es la transferencia de significado sin intervención de sonidos simbólicos ni de representaciones de sonidos." (Blake, R. H. y Haroldsen, E. O., 1977, p. 48)

Estos símbolos se utilizan para complementar la comunicación verbal, esclareciendo los significados que de otra forma pudieran mal interpretarse.

Ejemplos: el no actuar puede hablar más fuerte que las palabras en la comunicación con otros. Las fotografías se recuerdan más tiempo que los mensajes verbales. La comunicación por medio del olfato puede hacer extensivo el significado de aroma, que no puede expresarse adecuadamente con palabras.

Finalidad de la comunicación

Al intervenir activamente en las organizaciones humanas, participamos de lo que ocurre en el ámbito público, colectivo. Nuestro entorno social. Es decir, interactuamos. Se ha mencionado que la comunicación es la base de esta interacción, de estas relaciones de hombre a hombre, porque es el elemento que identifica intereses: leer y escribir, o reunirse con amigos para elaborar planes, etcétera; también una relaciones: recibir y transmitir información laboral, académica u otras.

Sin embargo, en cada uno de estos actos subyace un propósito que está siempre presente, pero que es olvidado, debido a lo habitual y cotidiano que se torna nuestra conducta en la comunicación, y por ende, a menudo resulta ineficaz.

Todas las formas de la conducta humana tienen como finalidad **superar** sus limitaciones biológicas, culturales e históricas, sino es así –y no lo es en un gran número de casos– nuestros actos no trascienden.

En términos de nuestra conducta ¿qué significa lo anterior en la comunicación? O, retomando los párrafos iniciales, ¿cuál es el propósito que perseguimos al comunicarnos?

Para responder, basémonos en la elocuencia de David K. Berlo:

Nuestro fin básico es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea. Más exactamente, nuestro principal propósito es reducir las posibilidades de ser un sujeto a merced de fuerzas externas, y aumentar las probabilidades de dominarlas. Nuestro objetivo básico en la comunicación es convertirnos en agentes efectivos. Es decir, influir en los demás, en el mundo físico que nos rodea y en nosotros mismos, de tal modo que podamos convertirnos en agentes determinantes y sentirnos capaces de tomar decisiones, llegado el caso. En resumen, nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente (1980, pp. 10-11).

Para que la comunicación sea lo más efectiva posible es importante, por lo tanto, preguntarnos cuál es el fin que persigue y qué respuesta espera el emisor al emitir

su mensaje. Lo que nos lleva a una primera conclusión: toda comunicación debe tener su objetivo, su meta, es decir producir una respuesta, o sea, afectar.

Ahora, debemos precisar dos cuestiones: afectar a quién y de qué modo.

Al iniciar un acto comunicativo, emitimos un mensaje para que alguien lo reciba. Al reflexionar sobre el éxito obtenido en la respuesta esperada debemos preguntarnos ¿a quién estaba destinado el mensaje?

Un emisor (el escritor de un libro y, por consiguiente, el editor que le da cuerpo al medio, que ha seleccionado a ese escritor) intenta influir sobre la conducta de una o varias personas, puede ocurrir que el libro sea recibido por aquellos a quienes iba destinado, o bien que lo reciban personas a las cuales no estaba dirigido, también pueden ocurrir ambos casos.

Esta distinción entre receptores, Berlo (1980, p.13) los denomina 'intencionales' y 'no intencionales', y es importante hacerla por dos razones: a) "el comunicador puede afectar a la gente en forma distinta de lo que pretendía, si olvida que su mensaje puede ser recibido por aquellos a quienes no estaba destinado"; b) esta distinción nos permite hacer la crítica de la comunicación. Aquí es muy importante el papel del crítico (literario, en nuestro caso). Éste puede o no ser parte del auditorio intencional, "si lo es, podemos aceptar su crítica (al menos en razón de su propia conducta)" (p. 14.) El crítico debe observar la conducta de los demás destinatarios, y sobre esta base, hacer una crítica válida para determinar el éxito o fracaso del emisor en su propósito.

Cuando los propósitos de la fuente y los receptores son independientes o complementarios, la comunicación puede continuar. Si existe incompatibilidad, se interrumpe la comunicación.

Ahora, ¿cómo la fuente o el receptor intencional logra afectar la conducta? Pongo ejemplos: Un escritor escribe una obra literaria y la publica un editor; el autor se halla satisfecho con el mero proceso de la creación. Luego lo lleva –a través del editor– al público intencional creyendo que comparte su satisfacción. “Estas dos fases de una misma intención ilustran propósitos **consumatorios**, es decir, cuyo objetivo obliga a la consumación de algo.” (p.15)

Por otro lado, la intención de este escritor puede ser la de escribir y presentar su libro, sin el objetivo de crear una respuesta primaria, sino con la esperanza de interesar al receptor y lo compre. A este propósito Berlo lo llama **instrumental**; la respuesta positiva producida en el lector también es instrumental al provocar una conducta posterior.

Destaquemos algo que parece importante hacerlo: generalmente, el autor de un libro trata de obtener efectos consumatorios en sus públicos; es decir, que se siente satisfecho si los lectores reciben y disfrutan sus mensajes. Por el otro lado, el editor tiene mayor cantidad de intenciones instrumentales: quiere vender mercancías, aunque también comparte intenciones consumatorias.

Si esta diferencia en la forma de enfocar las cosas no es bien entendida por ambas partes, puede generar conflictos innecesarios.

De tal manera que cualquier tipo de mensaje dado puede tener diferentes propósitos. Algunos altamente consumatorios, otros esencialmente instrumentales. Sin duda estos conceptos son de gran utilidad para el análisis del proceso comunicativo.

2.2 Tipos, procesos y funciones de la comunicación

Tipos

En este apartado aparecerán las definiciones de los distintos tipos, o mejor, niveles de la comunicación, tomando en cuenta el número de personas involucradas en el proceso comunicativo. Para normar nuestra opinión basémonos en los puntos de vista de Blake y Haroldsen (1977, p. 48).

Comunicación intrapersonal. Es aquella en la que hablamos con nosotros mismos. Al reflexionar sobre alguna decisión tomada, elegir el mejor regalo, revisar al final de la jornada diaria nuestras actividades, son procesos comunicativos que se dan dentro de uno; de la misma manera que en un diálogo: codificamos y decodificamos. "(...) es la manipulación de señales que se produce dentro de un individuo en ausencia de otras personas." (p.29)

Comunicación interpersonal (p.30). Es aquella que se da en forma directa entre dos personas que se encuentran físicamente próximas. Entre sus características principales, encontramos: a) es una interacción donde "los participantes se ofrecen recíprocamente señales", intercambian señales verbales y no verbales; b) Existe una "interdependencia comunicativa que permite la interacción enfocada", es decir, "hay un único foco de atención cognitiva visual." c) Se trata, como decía, de una interacción cara a cara, por lo que es válido recurrir a todos nuestros sentidos. e) Finalmente, "el contexto interpersonal es en gran parte, no estructurado. La frecuencia, forma o contenido de sus mensajes son regidos por pocas reglas."

Comunicación intermedia (p.36). Como su nombre lo indica, este tipo de comunicación es la que se da entre la interpersonal y la masiva. Una característica

distintiva “es la presencia de un instrumento técnico para la transmisión de mensajes” que se emplea en lugares restringidos e intervienen participantes identificables. “El grupo que recibe el mensaje es, por lo regular, poco numeroso y conocido por el comunicador”, por ejemplo un aula de una telesecundaria, o una conferencia vía satélite presenciada por un grupo de universitarios. “El mensaje se transmite con rapidez y llega a la mayor parte de los miembros del auditorio en forma simultánea.” (p.37)

Comunicación organizacional. Según Blake y Haroldsen, este tipo de comunicación “tiene lugar dentro de límites definidos y se relaciona con el logro de las metas de esa (una) organización.” (p.33).

Para Gerald Goldhaber es el flujo de mensajes de una red de relaciones interdependientes; esta apreciación incluye cuatro conceptos: mensajes, redes, interdependencia y relaciones.

Así, la comunicación organizacional es el flujo de mensajes que corren en forma horizontal y vertical en una organización, donde un grupo de personas interacciona utilizando como soporte la comunicación interpersonal e intermedia, eventualmente, la masiva.

Su propósito fundamental es el de hacer más eficientes los servicios de comunicación de una empresa para optimizar los recursos de la misma.

Comunicación masiva. Este tipo de comunicación ha evolucionado con los avances tecnológicos de la época. Debido a eso, muchas veces se llega a confundir la presencia de los modernos instrumentos técnicos con el proceso mismo. Sin embargo, todo acto de comunicación de masas es un proceso que involucra a cinco

elementos: **comunicadores** que codifican y envían un **mensaje** a través de un **canal** a un **auditorio** con algún **efecto**.

¿Qué características la hacen diferente a los otros tipos de comunicación?
Veamos: a) el auditorio es numeroso, heterogéneo, anónimo y distante en el espacio.
b) El mensaje es transmitido en forma pública, rápidamente, es de naturaleza transitoria (fugaz). c) El comunicador actúa en una organización compleja.

Peter Müller nos ofrece una descripción cuidadosa de lo que entiende como comunicación masiva (citado por Benassini, Claudia (Comp.) (1986, p. 18):

la transmisión (realizada en cauces o sistemas de signos significativos de dominio general) de contenidos de actualidad, de distracción o bien instructivos, dirigida a un conjunto de receptores (incontable para el comunicador), heterogéneo, anónimo, pero no aislado socialmente, con ayuda de un montaje técnico organizado en forma compleja.

Proceso de la comunicación

Debido a la naturaleza de esta investigación, es necesario describir el proceso de la comunicación apoyándonos en el desarrollo de algunos modelos o esquemas que más se han estudiado.

La comunicación humana en todas sus manifestaciones es y ha sido estudiada desde diferentes enfoques o campos teóricos surgidos de la sociología, la antropología, la lingüística, la filosofía, o la psicología, entre otras disciplinas.

No es sino hasta las primeras décadas de este siglo cuando surgen los primeros cuestionamientos en el área de la comunicación, fundamentalmente en

su proyección colectiva. En un inicio correspondió a los sociólogos y con posterioridad a los psicólogos sociales las primeras reflexiones sobre los efectos psicosociales conseguidos mediante la propaganda.

Sin embargo, la teorización sobre el acto comunicativo se remonta hasta la civilización griega, cuna de la cultura occidental. Aristóteles en *La Retórica*, describe la comunicación interpersonal y apunta que "el discurso está compuesto de tres cosas: el que perora, aquello lo que habla y aquél a quien se habla." (citado por Ortiz, Efrén, 1985, p. 20).

Así, introdujo los tres elementos básicos del proceso comunicativo: quién, qué, a quién: (Benassini, Claudia, 1986, pp. 26-44).

La persona
persona
que habla

QUIÉN

El discurso
que pronuncia

QUÉ

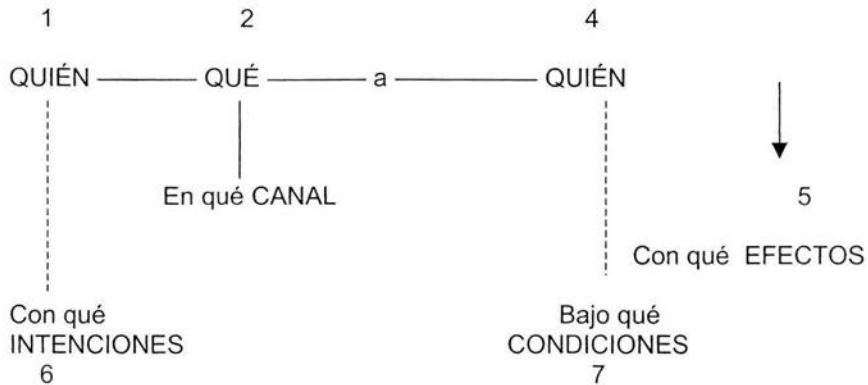
La
que escucha

A QUIÉN

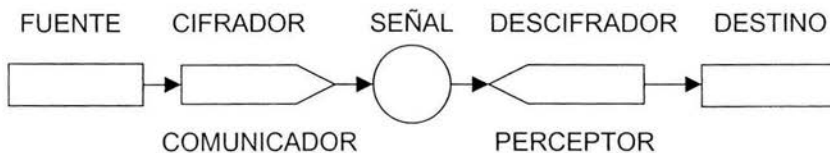
Para 1930, Lasswell (que con Hovland, Lewin y Lazarfeld son considerados como los 'padres de la comunicación') introduce dos elementos al modelo de Aristóteles:

1 2 3 4 5
QUIÉN dice QUÉ en qué CANAL a QUIÉN con qué EFECTOS

Por su parte, el grupo de Hovland conduce los estudios sobre la persuasión, como consecuencia de los efectos de la propaganda nazi de la Segunda Guerra Mundial. Lo cual lleva a Raymond Nixon a modificar el modelo de Lasswell introduciendo dos elementos más:



En 1947, Shanon y Weaver diseñaron uno de los modelos contemporáneos de la comunicación electrónica más usados que explica, por ejemplo, un circuito telefónico o radiofónico. Modelo que Willbur Schramm lo adoptó para el sistema de comunicación humana:



Donde "se introduce el concepto de la codificación del mensaje, o sea, la colocación de éste en una clave (cifrado por el comunicador), y el descifrador de

esa clave hecho por el perceptor del mensaje. Además, el modelo considera la percepción psicológica del significado del mensaje” (Benassini, Claudia, 1986, p. 19).

Para definir el proceso de comunicación colectiva, Willbur Schramm parte del esquema más simple (citado por Toussaint, Florence, 1989, pp. 18-24): la comunicación interpersonal. Para eso, toma los tres elementos indispensables del proceso comunicativo y los denomina: fuente, mensaje y destino.

- a) “La **fuente** puede ser una persona (que habla, escribe, dibuja o hace gestos) o una organización informativa (un periódico, una casa editorial, una estación de televisión o un estudio de cine).”
- b) “El **mensaje** puede tomar la forma de la tinta en el papel, de las ondas sonoras en el aire, de los impulsos de una corriente eléctrica, de un movimiento de la mano, de una bandera que ondea, o de cualquier otra señal cuyo significado puede (percibirse e) interpretarse.”
- c) “El **destino** puede ser una persona que escucha, observa o lee; un miembro de un grupo, un grupo que discute, el auditorio de una conferencia, una multitud en el fútbol o una turbamulta, un miembro de un grupo determinado que llamamos el público **perceptor**, como es el lector de un periódico o el que mira la televisión.

La fuente emite un mensaje que es elaborado por un comunicador, dirigido y enviado a un descifrador, quien representa el destino del mensaje o de la señal emitida.

Para Schramm el mensaje o señal reúne tres características esenciales (mencionarlas será suficiente, pues no es el propósito de este trabajo analizarlas):

- a) Posee dos diferentes clases de significados: como denotativo se define un significado común. Como connotativo (o significado evaluativo) se define un tipo de valor emocional, variable de individuo a individuo.
- b) Por esa razón, todo mensaje posee dos tipos de referencia: una superficial y otra latente. El significado superficial está tomado exclusivamente en su carga denotativa; el latente o connotativo, requiere del contexto para ser comprendido.
- c) Habitualmente, un mensaje contiene varios sentidos paralelos, esto implica que el efecto de un mensaje cualquiera depende de más de un canal, puesto que pareciera que, en realidad, cada mensaje nos es dado a través de varios canales y de varias claves. (Ortiz, Efrén, 1985. p. 31)

Schramm propone un primer modelo (figura 1) donde se aprecian las funciones específicas de cada uno de los elementos que intervienen en la comunicación humana interpersonal: “la fuente como codificador-cifrador, el mensaje-señal y el destino como perceptor-descifrador”. (Toussaint, Florence. 1989, p. 19)

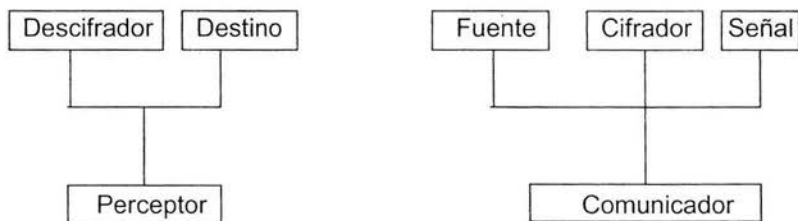


Figura 1

En el segundo modelo (figura 2), Schramm propone un elemento fundamental para la comprensión del mensaje y su significado. Un elemento cuya importancia

es decisiva al enlazar la fuente y el destino cuando el mensaje emitido por la primera es comprendido por el segundo.

Este elemento es el **campo de experiencia**. Esto es, el cúmulo de experiencias de información sobre algo que se posee para poder cifrar o descifrar un mensaje y mientras más cercanos o comunes sean los campos de experiencia del comunicador y el perceptor, más eficaz será la comunicación.

Efrén Ortiz interpreta el marco de referencia como la colección de experiencias compartidas entre emisor y receptor que permiten descifrar un mensaje en virtud de relaciones humanas; tal compenetración se revierte en la homología del significado de los signos (aquí el término 'experiencia' sustituye al 'código'). La similitud o disimilitud de los mismos puede ser originada por distintos factores, entre los que cabe destacar los culturales, sociales, geográficos, etcétera. (Ortiz, Efrén, 1985, p. 31)

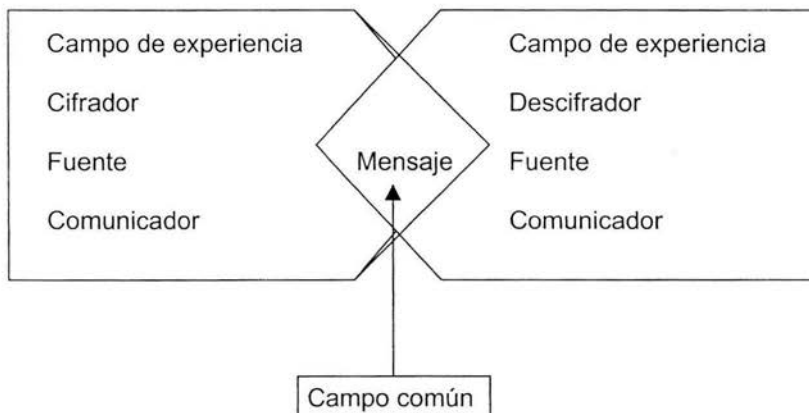


Figura 2

Schramm establece como condición esencial para la percepción del mensaje la experiencia común del comunicador y perceptor con la clave y el significado del mensaje.

Si los campos de experiencia del perceptor no son los mismos que los del comunicador, no se comprende el significado del mensaje. La utilización de claves (lenguaje, por ejemplo) no comunes produce las **interferencias semánticas**, así como las interferencias atmosféricas dificultan la recepción de los mensajes electrónicos. (Benassini, Claudia, 1986, p. 30).

Otros autores denominan como **ruido** a estas interferencias semánticas, y lo definen así: "El ruido es un concepto que engloba todo aquello que distorsiona e introduce el error en la comunicación". (Rodríguez, Darío, 1994, p. 105)

Para redondear esta idea, citemos la opinión de un emisor, eminentemente comunicador, Nadine Gordiner (premio Nobel de literatura, 1991):

Querámoslo o no, podemos ser **leídos** tan sólo por aquellos lectores que comparten los términos de referencia que se han formado en nosotros a través de nuestra educación –no simplemente académica, sino en el sentido más amplio de la experiencia vital: nuestros conceptos políticos, económicos, sociales y emocionales–, y los valores que se derivan de ellos, es decir, nuestra formación cultural. (Gordiner, Nadine, 1991).

En el desarrollo de los modelos, Schramm se detiene a reflexionar sobre la doble función que una persona puede tener en un proceso comunicativo; así, un individuo puede comunicar y recibir convirtiéndose en comunicador y perceptor o descifrador en sí mismo.

Cada persona, en el proceso de comunicación, es tanto comunicador como perceptor. Cuando llega una señal en forma de clave, debe ante todo saber descifrarla, para poder percibir su significado. Después de interpretar el mensaje, éste causa en el perceptor una determinada reacción que puede traducirse en una respuesta. Para transmitirla, el perceptor tiene que cifrarla y luego comunicar, convirtiéndose entonces en un comunicador". (Benassini, Claudia, 1986, p. 31).

Lo que le sirve de base para el modelo siguiente (figura 3), donde se percibe ya un elemento fundamental en el proceso de comunicación: la comunicación de retorno (feed-back). Así, tomando este modelo, la comunicación se convertirá en un proceso dialéctico, que hará de cada uno de los protagonistas un comunicador y un perceptor en sí mismos. Cuando la comunicación es interpersonal, los individuos se alternan en sus roles.

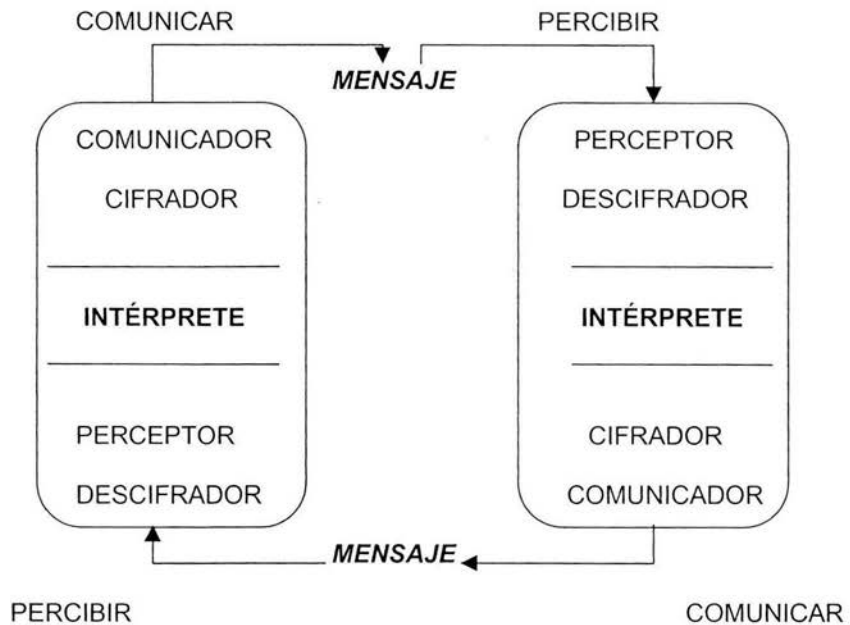


Figura 3

Respecto al mensaje, Schramm enuncia algunas condiciones que debe tener el mensaje para que el proceso de comunicación opere en forma ideal. Esas condiciones son:

- a) El mensaje debe formularse y entregarse de modo que obtenga la atención del destino.
- b) El mensaje debe emplear signos y tener un contenido referentes a la experiencia común de la fuente y el destino, a fin de transmitir el significado.
- c) Debe despertar necesidades de la personalidad en el destino y sugerir algunas maneras de satisfacer esas necesidades.

d) Por último, debe sugerir, para satisfacer esas necesidades, una manera que sea adecuada a la situación de grupo en la que se encuentra el destino en el momento en que es impulsado a dar la respuesta deseada. (Benassini, Claudia, 1986, p. 33)

Estos modelos presentados corresponden a una comunicación humana, interpersonal e intermedia, en la que no sólo se da y recibe información sino que aparece la respuesta **inmediata**, aspecto que no sucede de igual manera en la comunicación colectiva, donde la respuesta de un mensaje es más limitada por parte de los públicos preceptores; o, en todo caso, ésta se espera en forma de actitudes o acciones de corto, mediano y largo plazos.

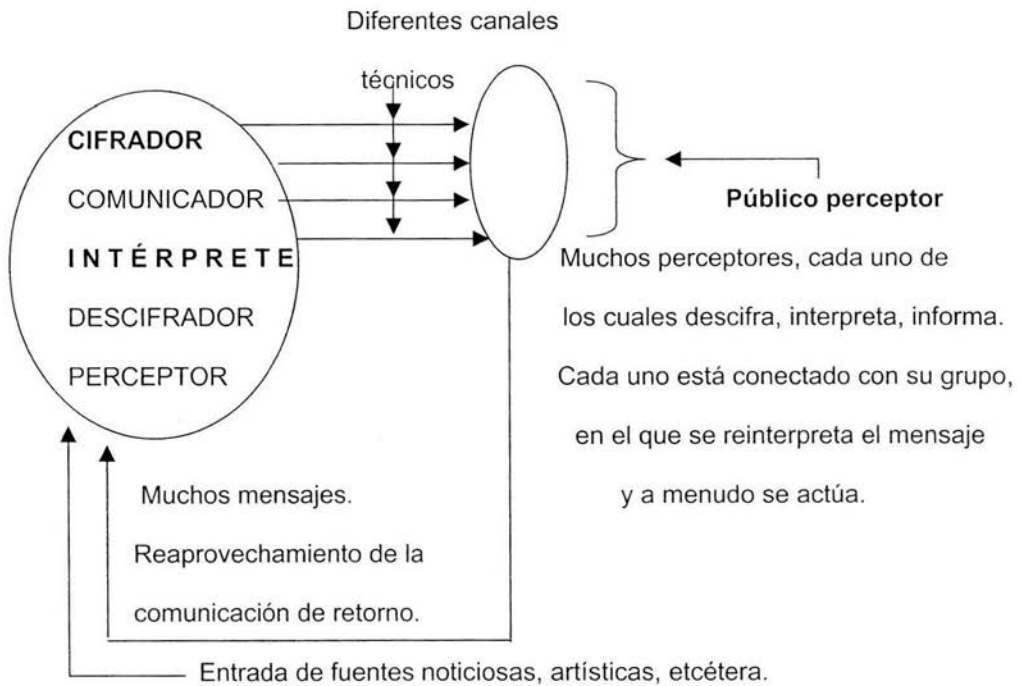
En opinión de Schramm el proceso de comunicación colectiva se desarrolla de igual manera que la comunicación interpersonal, la diferencia es el mayor número de personas involucradas. "La fuente transmite un cúmulo de mensajes en forma masiva, cifrados para un público distante y heterogéneo, que es el destino". (Toussaint, Florence, 1989, p. 23)

Como hemos visto en páginas anteriores, los elementos del proceso de comunicación son los mismos, pero con características especiales. Una de ellas es que "la fuente principal en la comunicación colectiva es un órgano de comunicación o una persona institucionalizada". (Toussaint, Florence, 1989.)

Este investigador entiende como órgano de comunicación a un periódico, a una casa editorial, las estaciones radiofónicas o televisivas. La persona institucionalizada se refiere a los organismos comunicativos. De tal manera que en la fuente participan varios grupos de individuos cada uno con funciones

específicas, quienes elaboran los mensajes para emitirlos, editarlos o transmitirlos a través de los diversos canales a un público receptor cuya cantidad no corresponderá al número de emisores; por ésta, entre otras razones, la comunicación de retorno no puede suscitarse fácilmente. Así, en la mayoría de las veces la comunicación masiva se da en un solo sentido: comunicador-receptor.

Finalmente, Schramm presenta el modelo siguiente donde ofrece los mecanismos de la comunicación de masas o colectiva en el proceso de transmisión de los mensajes hacia diferentes grupos sociales. Modelo que nos permitirá insertar a los actores que intervienen en la elaboración de los libros, desde el autor hasta el lector.



Este modelo conocido como la "Tuba" de Schramm es el más común dentro de los esquemas de la comunicación masiva. Nos permite ver el proceso en el cual:

de esa multiplicidad de mensajes, el perceptor *selecciona* los que menor esfuerzo le ocasionan para percibir su significado, los que más llaman su atención y más despiertan necesidades (culturales, psicológicas, económicas, etcétera) de su personalidad, y los que mejor respetan el conjunto de normas de grupo y valores, ya que el perceptor es parte de un grupo social determinado. (Toussaint, Florence, 1989, p. 25)

Este modelo, si bien tiene algunas limitantes para el análisis del proceso comunicativo (para un análisis profundo y global de la comunicación consúltese el modelo propuesto por Roman Jakobson, citado por Ortiz, Efrén, 1985, pp. 36-41), su nivel de coherencia es útil para pensar en la ubicación del autor, editor, libro y lector, en él.

Funciones de la comunicación

Cuando se aborda este tema tenemos que tomar como referencia el tipo de comunicación masiva, debido a la caracterización que se ha hecho de sus funciones y los efectos que producen (o deberían producir, en algunos casos) en la colectividad.

Naturalmente, como es un enfoque funcional de la comunicación, la mayoría de los autores toman como referencia a Harold D. Lasswell y Charles R. Wright para clasificar estas funciones:

- a) **Vigilancia del ambiente.** Esta función es la que se conoce comúnmente como la **informativa**. Aquella que recaba y distribuye información a la sociedad de los hechos sobresalientes que ocurren dentro y fuera de ella.
- b) **Contribución a que la sociedad responda a su ambiente.** Es decir, aquella conocida como actividad editorial o de **propaganda**. Donde, a través de mensajes que intentan afectar a las conciencias del auditorio, se prescriben conductas como respuesta a acontecimientos sociales.
- c) **Transmisión de la herencia social.** Esta función es considerada regularmente como **actividad educacional**, ya que la comunicación informa, difunde valores y normas sociales.
- d) **Entretenimiento.** Es la función relacionada con todos los actos que persiguen la distracción del auditorio.

2.3 Barreras de la comunicación

A pesar de su brevedad, este apartado es importante debido a que las barreras de la comunicación son aquellas interrupciones que no permiten que la comunicación se lleve a cabo de la manera más adecuada. Distinguiremos seis tipos de barreras. Para eso nos basaremos en las anotaciones tomadas en el aula, durante un curso de Diplomado de Comunicación Organizacional (Universidad Madero, noviembre de 1995-junio de 1996).

- a) **Barrera física.** Se produce cuando fallan algunos de los medios físicos (en el canal) que se utilizan para transmitir o recibir el mensaje.

- b) Barrera fisiológica. Son deficiencias orgánicas del emisor o receptor. Ejemplo: dolor de cabeza, ceguera, sordera, etcétera.
- c) Barrera psicológica. Resulta de la diferencia de personalidades entre el emisor y el receptor. Factores mentales: despotismo, intolerancia, falta de dominio de las pasiones, prejuicios, falsas interpretaciones basadas en un sólo criterio, etcétera.
- d) Barrera semántica. Se presentan cuando los signos usados para comunicarse tienen distintos significados para el emisor y el receptor, pues cada quien los interpreta de manera diferente.
- e) Barrera administrativa. Surge debido a una inadecuada estructura administrativa, falta de planeación o deficiencias en los canales de mando. Ejemplo: incorrecta distribución de puestos o funciones.
- f) Barrera filosófica. Se pone de manifiesto cuando existen diferentes formas de pensar entre una persona y otra, entre grupos de personas, entre pueblos o países.

2.4 Modalidades o expresiones de la comunicación

2.4.1 Comunicación organizacional, interna y externa.

Como ya hemos visto, la comunicación es el factor determinante en la relación entre individuos. Ésta crece o decae si se cumple, sin interrupciones, el ciclo comunicativo. También hemos visto, que la comunicación organizacional es el flujo de mensajes que corren a lo ancho y largo de una organización. Ahora veremos con mayor profundidad la importancia de la comunicación en las organizaciones.

La premisa con la que se inicia este apartado es válida aún más en grupos humanos donde la colaboración entre sí requiere de una comunicación fluida, clara y eficaz. De ahí la importancia de conocer los elementos centrales de la comunicación (estudiados en apartados anteriores) para aplicarlos en la estructura y funcionamiento de una organización. Sobre todo cuando proyectamos a ésta en los terrenos de la eficiencia y la eficacia.

Dejemos por sentado, primero, que la comunicación –y con esto refirámonos a los conocimientos sobre ella y al desarrollo de habilidades para guiarla– ayuda a la organización a llevar a cabo sus metas, aunque eso no basta. Los integrantes que en ella participan deben **aprender** a comunicarse bien. No sólo en el aspecto informal (pláticas, reuniones de amigos) sino, y fundamentalmente, en el desempeño de sus tareas, acuerdos sobre metas, sistemas y procedimientos, normas, instrucciones, etcétera.

De ahí entonces que, manejar los elementos centrales de la comunicación constituye una herramienta muy importante de trabajo, aunque en muchas organizaciones no se le haya dado aún la importancia debida.

Entremos, pues, en el tema.

La comunicación en las organizaciones o, en otras palabras, la comunicación organizacional tiene diversas definiciones. Partamos de las que nos entregan Martínez de Velasco y Noswik: (Martínez de Velasco, Alberto y Noswik, Abraham, 1993, p.22) desde la perspectiva de que la organización debe estar provista de canales de comunicación internas, "la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte". Esto nos conduce a resaltar la

importancia de la comunicación como una herramienta de trabajo “con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con él en la organización”.

Por supuesto, los mensajes emitidos en este proceso deben difundirse como respuesta a los objetivos y políticas de la organización. O dicho de otro modo, para que la organización alcance sus fines necesita coordinar sus acciones mediante la comunicación.

Citemos otra opinión sobre este punto: (Rocío Barragán y Teresa Arechavaleta, 1995) la comunicación organizacional es un sistema de procesos de mensajes donde sus integrantes **interactúan, intercambian información y desarrollan actividades** para llegar a los objetivos organizacionales. Estas tres acciones subrayadas no se pueden realizar sino hay una buena comunicación.

Como se puede advertir, la comunicación en las organizaciones adquiere tres características: es **interpersonal** debido a que la interacción se efectúa cara a cara, utiliza todos los sentidos, proporciona realimentación inmediata, etcétera (más información en el apartado 2.2). Además, se refiere a la percepción que cada uno tiene de lo comunicado, de acuerdo con su campo de experiencias. Otra característica es ser **transaccional**, es decir, mutua o recíproca, lo que K. Berlo denominó al principio como un proceso dinámico. Esto nos remite al aspecto de que no sólo importa lo que digo, sino cómo lo digo (véase apartado 2.1), para poder afectar positivamente con los mensajes emitidos. Y la tercera característica es la **reproducción en serie** de los mensajes, es decir, es seriada: que va de persona a persona en un proceso constante, sucesivo. Debido a que muchos mensajes se transmiten en forma oral se presenta la deformación de los mismos, se

omiten detalles importantes y se agregan otros que no siguen el orden real de los acontecimientos. Se alteran.

La comunicación organizacional puede ser vista como fenómeno, disciplina y como conjunto de técnicas y actividades, de tal forma que, de acuerdo con Andrade (citado en C. Fernández, 2002), cuando es analizada bajo la última perspectiva es cuando se puede dividir a la comunicación organizacional en interna y externa.

Comunicación interna y comunicación externa

Hemos abordado la importancia que tiene la comunicación organizacional para la consecución de objetivos organizacionales, por lo que dedicaremos este apartado a la presentación de los elementos que sirven como herramientas de gestión.

Insistimos en que no puede existir una comunicación que plantee incoherencias entre los mensajes dirigidos a los públicos internos y externos, ya que en la configuración de las opiniones de las personas interviene tanto la comunicación interna como la externa. Ningún programa de comunicación externa puede progresar y mantenerse sino comienza por convencer al público interno.

Por los canales de comunicación interna circulan mensajes entre los miembros de la organización y a través de los de comunicación externa se comparten los mensajes entre los miembros de la organización o institución y el entorno relevante de ella. Ambas comunicaciones desempeñan funciones diferentes, pero son interdependientes, por lo que desde la Dirección han de ser planificadas para que se apoyen mutuamente y dirigirse hacia un mismo objetivo.

Según Kreps (1990) los procesos de comunicación interna se dirigen hacia el establecimiento de una estructura y estabilidad de la organización, al conducir

actividades de organización, mientras que los canales de comunicación externa están dirigidos hacia la innovación, al facilitar la identificación de la dirección para el desarrollo continuo de la organización.

A partir de la naturaleza y los alcances de esta investigación, presentamos las características particulares de la comunicación interna.

G. L. Kreps (1990) define a la comunicación interna como “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”.

La comunicación interna “ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una idea. Y estar orientada en función del cliente” (Joan Costa, 1998).

Hablar de comunicación interna implica señalar:

Al conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Andrade, citado por Fernández, C., p. 12).

Con estas definiciones se empiezan a vislumbrar los elementos a considerar para desarrollar estrategias de comunicación interna en primera instancia, que cualquier actividad relacionada con este tópico, independientemente de los

públicos a los que se dirijan o de los canales o producciones comunicacionales que se utilicen, buscarán alcanzar la misión y visión de la organización.

Andrade agrega que:

Estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse por ejemplo a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados, pueden ser verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, darse dentro de la organización o rebasar sus fronteras (p.12).

Con los anteriores argumentos, se puede determinar que es necesario diferenciar perfectamente a los públicos o sectores a los que estará dirigida esa comunicación. También, identificar los medios adecuados para hacer fluir la información así como tener perfectamente claro los niveles y sentidos en los que circula la información. Además por supuesto, de elegir y establecer los mensajes adecuados.

Esto lleva a ubicar lo que de acuerdo con Fernández (2002, p.56) son necesidades de comunicación, ya que para coordinarse eficientemente con el resto de los miembros de la organización, cada uno de sus integrantes requiere contar con cierta información. Esta puede agruparse en cuatro grandes categorías como se señala en el siguiente cuadro:

Cuadro 1
Necesidades de información

Instrucciones de trabajo	Retroalimentación sobre el desempeño	Noticias	Información de carácter personal
En este sentido, es preciso conocer los resultados que se esperan de las funciones que cada uno desempeña, las condiciones en que se llevan a cabo las actividades y las normas generales de interacción con los demás (grado de formalidad de las relaciones, conductas adecuadas e inadecuadas, formas de vestir, etc.)	Es indispensable que cada persona sepa con claridad en qué medida logra los resultados esperados de su actuación en la empresa. Esto no sólo tiene que ver con las evaluaciones formales de desempeño que periódicamente se llevan a cabo en las organizaciones, sino también con la retroalimentación que reciben los empleados y trabajadores en la relación cotidiana con sus supervisores	Se refiere a los informes acerca de la organización, los compañeros, el entorno, el mercado, los productos, el campo profesional, etc., que permitan a las personas estar al día con respecto a los asuntos concernientes a su trabajo.	Que permita a los individuos conocerse entre sí más allá de la función laboral. Es decir, datos que permitan avanzar por el continuo impersonal-interpersonal que se mencionó anteriormente. Esta clase de información, que de alguna manera humaniza las relaciones de trabajo, es de especial significación en nuestro medio, donde, como ya se ha dicho, las relaciones son un factor primordial.

Fuente: Fernández, C. 2002, p.56.

La comunicación interna concierne a todos los componentes de la organización, desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Persigue contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de integración e implicación de las personas e incrementar la motivación y la productividad.

Desde el punto de vista de Costa, no puede existir una comunicación que plantee incoherencias entre los mensajes dirigidos a los públicos internos y a los públicos externos, ya que en la configuración de las opiniones de las personas interviene tanto la comunicación interna y externa. De esta forma, señala que:

Por los canales de comunicación interna circulan mensajes entre los miembros de la organización y a través de los canales de comunicación externa se comparten los mensajes entre los miembros de la empresa o institución y el entorno relevante de la misma. Ambas comunicaciones desempeñan funciones diferentes, pero son interdependientes, por lo que desde la Dirección de Comunicación han de ser planificadas para que se apoyen mutuamente y dirigirse en un mismo sentido para contribuir a alcanzar los objetivos de la compañía (1998, p.221).

Como hemos leído, determinar las necesidades de la comunicación interna nos permite identificar los medios y los públicos receptores de los mensajes que cohesionen estratégicamente a la organización para alcanzar su misión y visión; veamos sus funciones.

Funciones de la comunicación interna

La comunicación es imprescindible a la hora de diseñar y presentar las reglas, las distintas tareas y responsabilidades a los miembros de la organización, y se utiliza para dirigir y coordinar todas sus actividades.

La comunicación interna presenta tres funciones (Morales Serrano, Francisca, 2001, p. 223).

1. **Información.** Una buena información es imprescindible para que las personas estén motivadas al realizar su trabajo y lo desarrollen correcta y eficientemente.
2. **Explicación.** Para que las personas puedan identificarse con los objetivos que persigue la empresa, deben conocer y comprender las razones de las

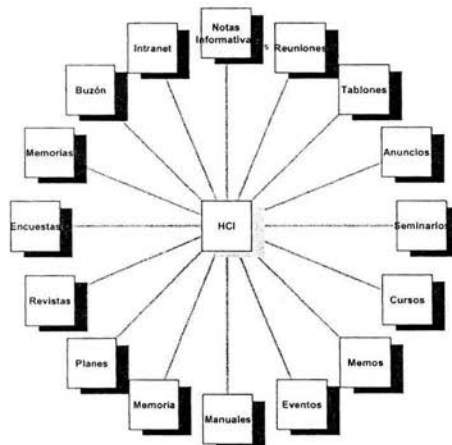
órdenes que reciben y las decisiones que se toman dentro de la misma. Y todos los departamentos deben estar informados puntualmente de la marcha y funcionamiento de sus tareas.

- 3. Interrogación.** Es muy importante para fomentar la comunicación entre los distintos departamentos que componen el total de la organización, crear el hábito de hacer preguntas de aclaración, permitir el intercambio de información y abrir la posibilidad de diálogo entre sus miembros.

Herramientas de la comunicación interna

De acuerdo con Benavides, J. (2001) las herramientas de la comunicación interna (HCI) son las planteadas en la figura siguiente.

Figura 1
Herramientas de la comunicación interna



Fuente: Benavides, J. 2001, p. 224

Un importante aliado de la comunicación interna a la hora de asumir correctamente sus funciones es la utilización de las herramientas necesarias y eficaces para lograr los objetivos estratégicos. Así, las reuniones con miembros del equipo, con otras divisiones o áreas, grupos de trabajo interdepartamentales, encuestas, nos permitirán medir la percepción que queremos saber; o a través de los tableros de anuncios, memorandos, Intranet, presentaciones de servicios, podremos comunicarnos con nuestro público, etcétera. Son herramientas, por lo tanto útiles si sabemos sus características, alcances y empleo.

Canales y tipos de comunicación interna

Hemos visto que la emisión de mensajes en una organización sigue caminos dentro de su espacio. Estos caminos se les conoce como redes de comunicación. Muchos de estos canales son líneas formales de comunicación, es decir, las rutas oficiales: comunicación formal. En cambio otras son líneas informales, conocidas como comunicación informal.

La tabla que se presenta a continuación es un punto de partida que permite visualizar con claridad los distintos tipos de comunicación interna desde dos de las realidades que contribuyen a conformar el carácter real de la organización, comunicación formal y comunicación informal por un lado, y por otro la comunicación descendente, ascendente y horizontal.

Tabla 1
Canales y tipos de comunicación

	Descendente	Horizontal	Ascendente
Formal	Subordinados	colegas	jefes
Informal	Seguidores	amigos	líderes

Fuente: Lucas, M. 1997

Veamos ahora cómo se dan y fluyen estos mensajes, sus necesidades y desventajas.

De acuerdo con lo que hemos planteado, coincidiremos que la principal función de los canales de comunicación interna es permitir el desarrollo, coordinación y cumplimiento formales de las tareas, transmitiendo mensajes que informen y "ayuden a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma" (García, 1998).

De esta forma, la comunicación **formal** transmite mensajes reconocidos como oficiales por la organización; está perfectamente definida ya que sigue las líneas del organigrama y se basa en la organización formal y jerárquica de la organización, es decir, en las funciones y tareas de todas las áreas de la organización y en las líneas de autoridad que se dibujan en la empresa. Por esto mismo, la comunicación interna formal transcurre por los canales de la comunicación descendente, ascendente y horizontal.

Por otro lado:

cuando la comunicación dentro de una organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es *comunicación informal*, y comprende toda información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor. (Martínez de Velasco, Alberto y Noswik, Abraham, 1993, p. 23)

Es decir, es el intercambio de información entre los miembros de una organización sin importar puestos jerárquicos, y no sigue procedimientos ni canales oficiales. Y ya que lo hemos mencionado, definámoslo: el rumor es la parte negativa de la comunicación informal, por ser ambigua y carente de fundamentos. Distorsiona el sentido del mensaje original. Tiene como característica fundamental la de transmitirse en forma impersonal. Una de sus principales causas es, sin duda, la falta de información alrededor de una situación dada.

Dejemos en claro que el rumor es sólo una parte de la comunicación informal, ya que ésta también puede transmitir noticias o comentarios no dañinos a la organización e, incluso, benéficos y normales. Ejemplos: "mi jefe me dijo que el aumento va a ser general", sin que haya circulado el comunicado oficial. O, "¿viste lo que declaró el rector esta mañana?; yo lo interpreto como..."

La comunicación **informal** no está planificada, por ende no es oficial y surge de todas las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización, ocupando por lo mismo, una gran parte de los procesos de comunicación; a pesar de eso es funcional y contribuye a la eficacia de la organización para alcanzar su objetivo.

De acuerdo con la tabla 1 de este apartado, estas dos formas de fluir la comunicación interna ocupa los diferentes niveles de una organización; pasemos entonces a describir las características que esta comunicación adquiere en los diferentes niveles.

La **comunicación descendente** es aquella que se caracteriza por la transmisión de mensajes de mandos superiores de una organización a los puestos subordinados, con el propósito de dar instrucciones sobre las tareas a realizar, retroalimentación sobre el desempeño laboral de los miembros de la organización y dar noticias y avisos. Para que sean aceptados estos mensajes es necesario que quien los envíe tenga legitimidad, sea competente, inspire confianza como líder y como persona. Que los mensajes tengan credibilidad y entendimiento para el receptor.

Los objetivos, funciones y medios para este tipo de comunicación se enlistan en el siguiente cuadro.

Cuadro 2
Comunicación descendente

Objetivos	Funciones	Medios
<ul style="list-style-type: none"> - Implantar y fortalecer la cultura de la organización - Reducir la incertidumbre del rumor 	<ul style="list-style-type: none"> Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía. -Proporcionar a los miembros de la organización, información relacionada con el trabajo y desempeño -Facilitar un resumen del trabajo realizado -Adoctrinar a los miembros para que internalicen los objetivos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> -Publicaciones periódicas -Flashes informativos -Hojas informativas -Tablones de anuncios -Guía práctica de la empresa -Folletos y campañas publicitarias al interior -Carteles -Objetos promocionales - Video -Canales de audio

Fuente: Villafañe, J. 1998. p.p.214.

Como ya se mencionó, conseguir un flujo de comunicación descendente eficaz en una organización, implica una clara responsabilidad por parte de la alta dirección. Estas responsabilidades las define Morales (citado en Benavides *et al.*, 2001) como se indica en el cuadro siguiente.

Cuadro 3
Responsabilidades de comunicación interna de la alta dirección

Responsabilidad	Definición
Implicación de la línea ejecutiva en el proceso de comunicación	Garantizando el principio de autoridad, todas las actuaciones de comunicación interna deben hacer convivir dos necesidades organizativas: que toda la plantilla esté informada, que no se pierdan las formas y se mantenga el peso organizativo de la línea ejecutiva
Definir los contenidos de comunicación interna y concretar lo que se va y no se va a informar.	Concretar contenidos como: la visión, misión, valores, los principios, objetivos generales, las políticas de dirección y gestión, las autoridades organizativas, pero también añadir cuestiones emocionales como planes de formación, retribuciones, promociones, posibilidades de desarrollo profesional, tiempo libre, etc.
Coordinar y distribuir las responsabilidades de comunicación entre la línea ejecutiva y la unidad de comunicación interna dentro de los comités directivos adecuados.	Es decir, ver quién se responsabiliza de cada asunto. Distribuir y coordinar las tareas de comunicación en dos grandes líneas: a) responsable de lo emocional, y b) responsable de lo racional. Este reparto debe hacerse en el seno de los comités de dirección.
Dar ejemplo en el proceso de comunicación	La alta dirección debe predicar con el ejemplo.

Fuente: Morales citado en Benavides *et al.* 2001, pp. 229 y 230.

Por otro lado, es necesario precisar que la **comunicación ascendente** no se presenta si no hay una adecuada jerarquización, además de una adecuada

comunicación descendente. En aquélla los mensajes organizacionales fluyen de niveles inferiores a superiores, proporcionando retroalimentación de ideas y propósitos; además promueve la participación de empleados en la toma de decisiones, mide el clima organizacional, permite el diagnóstico de malas acciones, incrementa la aceptación de decisiones ejecutivas, mejora el conocimiento de los subordinados y fundamenta la toma de decisiones.

Los objetivos, funciones y medios para este tipo de comunicación, se señalan en el siguiente cuadro.

Cuadro 4
Comunicación ascendente

Objetivos	Funciones	Medios
Favorecer el diálogo social de la empresa para: - Que todos se sientan protagonistas. - Que afloren energías y potencialidades ocultas - Lograr el máximo aprovechamiento de las ideas - Favorecer el autoanálisis y reflexión - Estimular el consenso.	1. Proporcionar a los directivos el feedback adecuado acerca de asuntos y problemas actuales de la organización 2. Ser fuente primaria para determinar la efectividad de su comunicación descendente 3. Aliviar tensiones 4. Estimular la participación y compromiso de todos.	-Reuniones periódicas -Entrevistas personalizadas -Jornadas de despachos abiertos -Círculos de calidad -Notas de obligada respuesta -Teléfonos de servicios -Encuestas -Sistemas de sugerencias: buzones, cartas al director, etcétera.

Fuente: Benavides et al. 2001, pp. 231 - 232.

El tercer nivel es la **comunicación horizontal**, que se produce entre personas y departamentos que están en los mismos niveles jerárquicos, por lo tanto se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de informaciones entre compañeros e iguales. Los mensajes horizontales son principalmente de

naturaleza coordinadora, y se desarrolla en mayor proporción en los niveles directivos, justamente para la distribución de actividades y coordinación. Tiene como objetivo la integración y coordinación del personal de un mismo nivel. Fluye rápida y fácilmente.

Al igual que la comunicación ascendente y descendente tiene sus propios objetivos, funciones y medios como se señala en el cuadro siguiente.

Cuadro 5
Comunicación horizontal

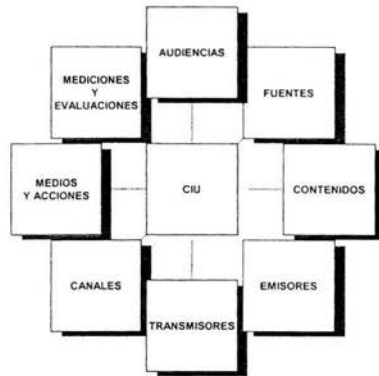
Objetivos	Funciones	Medios
Implicar a todas las personas para: -Favorecer la comunicación de individuos -Facilitar intercambios departamentales -Mejorar el desarrollo organizativo -Incrementar la cohesión interna -Agilizar los procesos de gestión.	-Facilita la coordinación de tareas -Proporciona un medio para compartir información relevante de la organización entre colegas -Es un canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección -Permite que los colegas se apoyen mutuamente.	-Reuniones de trabajo entre departamentos -Encuentros y eventos que permitan el diálogo -Elaboración de informes -Comunicados varios

Fuente: Benavides et al. 2001, pp. 223 - 224.

Comunicación interna unívoca o institucional

Cuando se habla de la comunicación interna como una función institucional, se le conoce también como unívoca y está compuesta de los elementos expresados en la siguiente figura.

Figura 2
Comunicación interna unívoca



Fuente: Benavides et al. 2001, pp. 238 - 239.

1. **Audiencias.** Directas a todas las personas que conforman la plantilla de la empresa; e indirectas a las personas o grupos a los que repercute la comunicación a través de las audiencias directas.
2. **Fuentes.** Son las personas u órganos que generan y tratan información susceptible de ser comunicada.
3. **Contenidos.** Son las informaciones, los mensajes que se transmiten a las audiencias con propósitos determinados, de acuerdo con la política, las estrategias, los objetivos de la empresa y sus diferentes áreas.
4. **Emisores.** El emisor tiene capacidad para poner en marcha todos los mecanismos de comunicación unívoca que tiene la empresa. Es quien decide el momento, el medio y la audiencia.
5. **Transmisores.** Son los que conducen y difunden la información, adecuando los contenidos a las distintas audiencias y asegurando una correcta recepción.

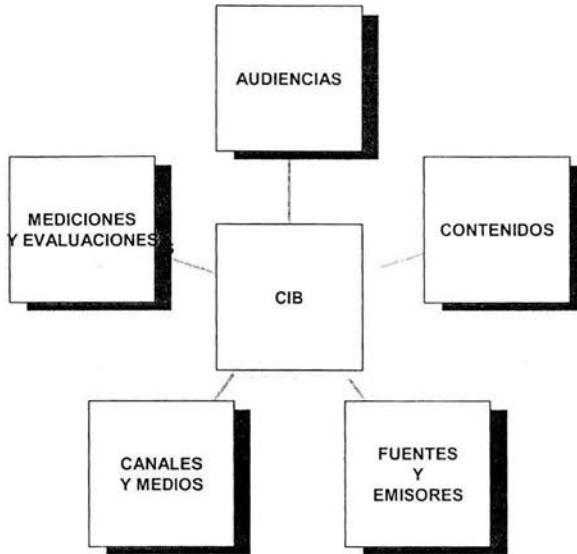
6. **Canales.** Son aquellos sistemas, procesos y procedimientos que permiten que la comunicación se desarrolle en todos sus sentidos (ascendente, descendente y horizontal) de forma veraz y transparente, a las audiencias a las que vayan dirigidas.
7. **Medios y acciones.** Son los soportes vehículos o esquemas definidos para trasladar informaciones y mensajes a las diferentes audiencias. Se pueden clasificar en orales, escritos, telemáticos y combinados.
8. **Mediciones y evaluaciones.** Es necesario establecer mecanismos de medición y resultados a través de encuestas y análisis cualitativo y cuantitativo, además de arbitrar los mecanismos necesarios de retroalimentación para poder evaluar las repercusiones que sobre las audiencias ejercen los contenidos emitidos.

La comunicación unívoca tiene como función principal la de dar a conocer la realidad de la organización hacia el interior de ella, trasladando la imagen corporativa a los diferentes públicos internos, por lo tanto, integra, cohesiona y motiva a los integrantes de la organización.

Comunicación interna biunívoca

Como una importante herramienta de gestión y por ende de calidad total, la comunicación interna biunívoca (CIB) utiliza una relación multidireccional y fluida entre todas las personas y áreas de la organización, considerándose a la comunicación interna como una función más en cada puesto de trabajo. Los elementos que integran a este tipo de comunicación se muestran en la figura siguiente.

Figura 3
Comunicación interna biunívoca



Fuente: Benavides et al. 2001, pp. 240 - 241.

1. **Audiencias.** Directas, las consideradas como audiencias activas; e indirectas, las audiencias con un valor fundamental dado que son los proveedores y clientes, principalmente.
2. **Contenidos.** Parten de las informaciones, que surgen de las fuentes de comunicación interna institucional.
3. **Fuentes y emisores.** Todo componente de la organización, puede ser fuente, emisor y audiencia.
4. **Canales y medios.** Son los marcos donde se desarrolla el trabajo habitual de las personas y los procesos.

5. **Mediciones y evaluaciones.** Se requiere establecer mecanismos de retroalimentación en los canales/medios para poder contrastar los resultados obtenidos en las mediciones que se hagan desde la comunicación unívoca o institucional.

Con la definición de estos elementos queda claro que la comunicación organizacional es un proceso mediante el cual un individuo o grupo de individuos interactúan, intercambian información y desarrollan actividades dentro de una organización, para conseguir los objetivos de la misma. Por lo que, los programas de este tipo de comunicación que se establezcan estarán orientados hacia el interior de la misma y utilizarán las redes o líneas de su espacio organizacional. En nuestro caso, es lo requerido para llevar a cabo una mejora de la comunicación interna de la DGFE con respecto a su entorno.

2.4.2 Publicidad

2.4.2.1 Proceso histórico

La publicidad, como ahora la concebimos, tiene su origen relativamente cercano. Este comienzo, con definiciones y objetivos precisos, se da en el siglo XIX, en Inglaterra.

No surge de la noche a la mañana, por supuesto. Ya en el siglo anterior aparecen en ese país los primeros anuncios publicitarios en los periódicos de opinión pioneros, los cuales para restablecer sus finanzas mermadas por numerosos gravámenes gubernamentales, como los derivados de los derechos por timbre fiscal, abren sus columnas –incluso la primera plana– a la publicidad.

En Francia, a raíz de medidas fiscales en contra de la prensa, prolifera la publicidad –ocho años después que en Inglaterra, 1827– en las páginas de los diarios, a tal grado que el francés Emile de Girardin impulsa la idea de vender un periódico muy por abajo de su precio de costo, considerando que los ingresos producto de los anuncios satisfarían con exceso el déficit. Tuvo razón y consigue éxito financiero.

Es en esa época que en Estados Unidos de Norteamérica cobra mayor pujanza la prensa barata y de gran 'tirada', tomando el ejemplo europeo, acogiendo la publicidad sin reservas.

Los primeros efectos de la publicidad produce que los anuncios ya no procedan de simples particulares tal como ocurría en los siglos xvii y xviii, sino son pagados ya por industriales y comerciantes, con el propósito de atraer la atención de un vasto público. Por esos años el cartel se convierte en un pilar de la publicidad, en Francia e Inglaterra.

Será en la primera mitad del siglo xix, periodo marcado por ondas transformaciones económicas y políticas, cuando la publicidad hace su aparición en la escena mundial, favorecida por la revolución industrial.

En la segunda mitad de ese siglo, el anuncio publicitario impone su soberanía en la prensa, aumenta su volumen y comienza a ocupar un espacio cada vez más vistoso: titulares en mayúsculas, diversidad de argumentos, aparecen los eslóganes, las ilustraciones.

La linotipia (1885) favorece la reproducción fotográfica. El cartel no sólo es un soporte publicitario, sino se convierte en arte con las colaboraciones de artistas como Daumier y Toulouse Lautrec.

En el presente siglo el fenómeno publicitario se extiende en forma espectacular, ayudado por el cine, la radio y, posteriormente, la televisión.

Es innegable que la publicidad deja huella en todos los ámbitos de la sociedad, transformando así el ambiente del hombre moderno. Incluso influye en el lenguaje. Tiende a modificar no sólo el estilo de las campañas electorales, sino también las costumbres de la vida política. (Castillo Alarcón, Noé, 1989)

2.4.2.2 Definición

El significado actual comúnmente aceptado nos dice que publicidad es incitar a la compra, crear deseos; además de ser un medio de difusión, es una técnica de persuasión.

Sin embargo, existen diversos puntos de vista en torno a la publicidad que vale la pena conocer. (Castillo, N., 1989)

- a) Sistema de comunicación que pone en relación a productores y consumidores a través de los medios de comunicación de masas.
- b) Actividad intelectual que asocia a 'creativos', literatos y artistas, para la producción de mensajes audiovisuales.
- c) Es un 'arma' del *marketing* al servicio de las estrategias comerciales de las empresas.
- d) Es una 'industria cultural' que distribuye una cultura de masas (de calidad mediocre).
- e) Es una forma capitalista de propaganda y de explotación de los consumidores.

Ahora, de acuerdo con la opinión de Blake y Haroldsen (1977, p. 65) la "publicidad es la presentación y promoción de un producto, servicio o idea cuando tal presentación y promoción se identifican con un patrocinador que lo paga".

Estos autores clasifican a la publicidad en: a) comercial, que incluye la publicidad para el consumidor y publicidad para las empresas; b) publicidad no comercial: la de gobiernos, instituciones caritativas, grupos políticos, etcétera.

También, desde el punto de vista 'de lo que persigue realizar', la publicidad puede clasificarse en: 1) **publicidad de productos**: "persigue vender bienes o servicios". 2) **Publicidad institucional**: "cuyo propósito es lograr otros objetivos, tal como la venta de una idea". Ésta adquiere tres formas: a) publicidad institucional de patrocinio, destinada a vender a un productor la idea de patrocinar un producto por razones diferentes de sus propiedades específicas; b) publicidad institucional de relaciones públicas, concebida para mejorar la imagen o reputación de una organización; c) publicidad institucional de servicio público, para promover causas que favorezcan el interés público (Blake y Haroldsen, 1977, p. 66)

De igual manera, la publicidad puede clasificarse de acuerdo con los medios utilizados para promoverla: publicidad gráfica, publicidad radiofónica, publicidad televisiva, publicidad impresa, etcétera.

Se puede clasificar también de acuerdo con su sentido geográfico: nacional, regional o local.

Por otro lado, Blake y Haroldsen nos hablan de un concepto también importante que es la **información publicitaria**, y la conciben como aquella que presenta información o comentario de opinión acerca de un producto, servicio o idea, cuya presentación no se identifica con algún patrocinador ni es pagada por él.

Esta forma de publicidad –muy conveniente para productos como los libros– puede presentarse en tres clases: a) “como investigada y redactada en una pieza de publicidad preparada por el patrocinador; b) presentarse como investigada y redactada por la organización de medios; c) presentarse como algo intermedio”. (1977, p. 65)

Coincidiendo con los autores señalados, la información publicitaria presenta ventajas sobre la publicidad: el patrocinador no tiene que desembolsar pago monetario alguno, y su mensaje puede ser más fácilmente aceptado por aquellos a los que va dirigida.

2.4.3 Propaganda

El término propaganda procede del latín *propagare*, que significa propagar, generar, producir, generación no natural, más bien estimulada o forjada.

Fue aplicado por primera vez a las relaciones humanas cuando el papa Urbano VIII estableció en 1633 el *Congreso de la propaganda de la fe*.

Por lo que cuando un individuo o grupo de individuos persiguen deliberadamente influir sobre las opiniones o acciones de otros con objetivos previamente fijados, intentando imponer un punto de vista no por méritos propios sino por otros motivos (sentimientos, por ejemplo), se estará hablando de propaganda.

Esta intención deliberada de influir resulta ser un esfuerzo unilateral –y no bilateral– para lograr aceptación.

Para precisar esta afirmación, Broow y Selznick (citados por Blake, Reed H. y Haroldsen, Edwin O., 1977, p.71) nos dicen que “el objetivo no es tanto influir

profundamente sobre el individuo, como lograr su apoyo para algún asunto inmediato, candidato o producto".

La propaganda está vinculada, o comúnmente relacionada, a actividades de tipo ideológico y político. De ahí que como actividad de comunicación masiva tiende a metas de corto plazo, definidas por la situación histórica del momento en que se viva.

Aventurando una definición, diríamos que propaganda es el uso deliberado, planeado y sistemático de símbolos; principalmente mediante la sugestión y otras técnicas psicológicas conexas, con el propósito de alterar y controlar las opiniones, ideas y valores, y modificar la acción de individuos. (Castillo, N., 1989.)

Los factores básicos que la integran son: a) el propósito debe estar relacionado con el auditorio al que va dirigido; b) el material o contenido de los mensajes deben ser simbólicos; c) el uso de un método especial de sugestión y técnicas psicológicas.

Entre los instrumentos o procedimientos principales están: a) la propaganda debe estar vinculada con objetivos o deseos básicos del auditorio en cuestión. El propósito no es hacer reflexionar o pensar, sino lograr aceptación. b) Las limitaciones fundamentales deben apuntar a los deseos emocionales mediante símbolos de promesa y satisfacción. c) Es indispensable la simplificación de los problemas. Pocos símbolos referidos a pocos problemas. d) Repetición sistemática y persistente de pocas cuestiones básicas; y otros. (Castillo, N., 1989)

2.5 Organización

Introducción

Examinemos un día en la vida de cualquier ser humano de hoy. Despierta gracias a un despertador que ha sido producido, distribuido y vendido por distintas organizaciones; se levanta y ya en la regadera recibe –a través de un sistema complejo de cañerías, producto de otras organizaciones– el agua. Así, el vestido, el pan y el café o leche del desayuno, el automóvil o transporte colectivo, su trabajo, su almuerzo, las noticias de la noche y las cobijas entre las cuales terminará su jornada, lo relacionan con diversas organizaciones que han hecho posible cubrir sus necesidades, posibilitando la vida en una sociedad donde todos necesitamos de todos.

Algo parecido sucede en el ciclo vital de los ciudadanos. Desde nuestro nacimiento en algún hospital, hasta nuestra muerte y posterior inhumación en el cementerio, nuestra vida transcurre en estrecha relación con diferentes organizaciones.

Cada vez es menor el tiempo que permanecemos en la familia y cada vez es mayor el tiempo dedicado –querámoslo o no– a organizaciones diversas que pretenden asumir las funciones que antes desempeñaba aquélla.

Como sabemos no siempre fue así. En las sociedades arcaicas, el sistema familiar satisface prácticamente todas las necesidades de la vida social. El hombre en esta sociedad sólo salía de su familia para formar otra. Las organizaciones o eran inexistentes o estaban fuertemente delimitadas a la guerra, y con el desarrollo de la humanidad, al comercio.

Es en la era de las grandes culturas egipcia, mesopotámica, babilónica y persa, que se forman organizaciones importantes en los centros urbanos, especialmente para dar cumplimiento a funciones religiosas, militares o comerciales.

Con la industrialización y la extensión de la monetarización de la economía se sentaron las bases para el aumento de la complejidad de la sociedad. Los sistemas organizacionales marcharon de la mano del proceso racionalizador de los siglos XVIII y XIX que transformaron a la sociedad para llevarla a lo que sería la modernidad. Así, la sociedad experimentó un aumento de su diferenciación y, como parte de este proceso, todo el sistema de organismos sociales pasó a ocupar el lugar central en la búsqueda, logro y oferta de soluciones para los nuevos problemas –o antiguos con distinta dimensión– que enfrentaba la sociedad.

De tal manera, en forma paulatina, pero irreversible, el hombre fue abandonando su familia a edad cada vez más temprana.

El niño dejó de ser socializado integralmente en su familia, para pasar a ser inscrito en planes y sistemas educativos altamente formalizados.

Las salas de cuna y las guarderías infantiles, primero, el jardín de niños y la educación básica, después, son organizaciones que preparan a los niños para los sistemas educacionales más elevados, que les permitirán insertarse en distintas organizaciones productivas o de servicios.

En resumen, puede afirmarse sin parecer irónicos que en la sociedad moderna las organizaciones preparan al ser humano para ingresar a otras organizaciones, que le permitirán tener acceso a otras organizaciones, que –a su vez– le darán la

posibilidad de ubicar a sus hijos en organizaciones que –por una parte– les permitirán a sus padres trabajar en sus respectivas organizaciones y, al mismo tiempo –y por otra parte–, les dará a ellos la oportunidad de prepararse para su propio ingreso en otras organizaciones, que... y, para la modernidad, éste es el cuento de nunca acabar. No obstante, ¿qué entendemos por organización?

Definición

Existen un número considerable de definiciones sobre organización provenientes de investigadores y estudiosos de la administración. A pesar de su diversidad, todas ellas incluyen tres elementos o factores que resultan imprescindibles para su concepción. Éstos son: seres humanos trabajando en grupo, recursos materiales y técnicos disponibles y propósitos o fines por alcanzar en común acuerdo.

Partiendo de que toda organización emana de una sociedad que tiene sus propias instituciones y escala complejas de valores, se citarán algunas definiciones elegidas por su coherencia y popularidad entre los interesados en el tema. Comencemos con la más pequeña y condensada, producto del intercambio de opiniones en el aula de clases (Diplomado en Comunicación Organizacional, 1996): son dos o más personas que trabajan juntas en forma estructurada para alcanzar un objetivo específico o un conjunto de objetivos.

Para Joseph Letterer: “las organizaciones son invenciones sociales e instrumentos que el hombre ha desarrollado para lograr cosas que, de otra forma, no podría obtener. Son inventos sociales que consisten en reunir diferentes personas, conocimientos y, usualmente, materiales de algún tipo, a los cuales se les da una estructura y sistema a fin de integrarlos en un todo.” (1979, p.6)

La siguiente es una definición cuyo autor ha considerado el mayor número de elementos y aspectos posibles que actúan en una organización:

colectividades que se han establecido para alcanzar objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua. Debe ser claro que tienen diferentes aspectos que las distinguen, como con la obtención de objetivos y la continuidad. Estos aspectos incluyen límites relativamente fijos, un orden normativo, rangos de autoridad, un sistema de comunicaciones y un sistema de incentivos que permiten que las diferentes clases de participantes trabajen juntos para el logro de objetivos comunes. (Hall, Richard H., citado por Arreola Valle, Claudia, 1991, p. 31)

De acuerdo con estas definiciones, queda claro una cosa: las personas toman conciencia de la organización, una vez que ésta existe. Es decir, las personas que la conforman no sólo se ven unos a otros como individuos, sino también de acuerdo con el esfuerzo aportado por cada uno para el logro de un fin determinado. No obstante, aunque estén integradas por personas, es claro que las organizaciones tienen identidad propia.

Parafraseando a los autores citados, emitamos una definición: las organizaciones son organismos sociales o agrupaciones humanas que establece el hombre para alcanzar objetivos o fines específicos que de otra forma no podrían obtenerse. Su constitución consiste en la agrupación de diferentes personas, conocimientos y materiales, estructurados jerárquicamente o bajo un sistema que trae como resultado su integración en un conjunto, o en un todo.

2.6 Límites y características

Para dar una descripción más completa y clara sobre organización debemos tomar en cuenta algunos de sus principales límites y características.

No es fácil determinar los límites de una organización: dónde termina una y dónde comienza otra, o descubrir quién es miembro de ella y quién no lo es. Por lo regular el siguiente criterio es empleado para definir los límites de una organización: “un miembro de una organización es alguien que participa en alguna de sus operaciones, en la selección de sus objetivos, o en ambas actividades.” (Letterer, J., 1979, p.6)

Con base en eso, identificaremos los distintos grupos que forman parte de un organismo social: los empleados (incluyendo al director), inversionistas o propietarios y socios –por lo tanto– a la mesa o consejo directivo.

Si, además de éstos –que determinan los objetivos de la organización– consideramos a aquellos cuyos esfuerzos deben coordinarse para logra la consecución de estos objetivos, entonces los límites de una organización se mueven elásticamente y no es fácil fijarlos. Ejemplo de esto son los agentes o representantes de promoción y venta de algunas compañías, cuyo funcionamiento depende considerablemente de ellos.

Aunque sólo algunos grupos aparezcan en el organigrama de la organización, existen otros grupos que pertenecen a la misma, interviniendo en su operación y contribuyendo al logro de sus metas. Entre los más importantes están: “(...) los distribuidores, clientes, proveedores de la organización, el sector financiero,

representado por instituciones tales como bancos y diferentes dependencias y oficinas gubernamentales." (Letterer, J., 1979, p.6)

Como se puede percibir, la delimitación y el problema de precisar la definición es complejo, en parte porque el número y la naturaleza de estos grupos de influencia varían de una organización a otra, y de un mercado a otro. Por lo que los límites de las organizaciones no pueden permanecer inmutables una vez que han sido fijados.

Por otro lado, es posible describir también a las organizaciones analizando lo que hay dentro de sus límites, es decir, precisar sus características. Con lo que delimitaremos su estructura o distribución de las características de sus distintos elementos.

Existe una característica común entre todas: lo que generan o producen es consumido por partes de la sociedad ajenas a la organización. Como ya se dijo, las organizaciones son los elementos intermedios entre los deseos y su satisfacción y son necesarios para que éstos puedan ser satisfechos.

Como unidades sociales, las organizaciones se caracterizan por tres elementos o factores fundamentales –según la bibliografía consultada–:

a) Existe la división del trabajo que posibilita la especialización de sus miembros en las distintas actividades de la organización y la distribución de las tareas a realizar.

b) La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia la actuación eficiente de la misma.

c) La sustitución de personal –impensable en una familia, por ejemplo– es habitual en una organización, debido a que los miembros que no se ajusten a los objetivos de la misma pueden ser depuestos y sus tareas asignadas a otros. No sólo eso, la organización puede combinar a sus miembros mediante el traslado y la promoción, según convenga a la organización.

Por otra parte, para ir describiendo aún más la definición de organización es necesario clasificarla en dos grandes grupos: organizaciones formales o planeadas y organizaciones informales.

Las primeras se diferencian de las segundas porque en su interior las funciones de sus miembros están claramente definidas, son funciones específicas. En las organizaciones informales (una familia, un grupo de amigos, etcétera) las funciones se encuentran difusas.

En las organizaciones informales no se ponen condiciones a la pertenencia, en tanto que en las formales se establecen condiciones que conducen a pertenecer o no a ellas.

En las organizaciones informales no es permisible tener categorías de miembros, como lo hacen las organizaciones formales “quienes han llegado a formalizar los comportamientos y a buscar esquemas generales de la motivación – como el dinero– que permiten manejar grandes cantidades de personas sin que necesariamente se deba atender las necesidades particulares de cada una de ellas”. (Rodríguez, Darío, 1994, p. 18)

Las organizaciones formales implican cierto grado de planeación concienzuda, y sus propósitos u objetivos son explícitos y limitados. No quiere decir que una familia o grupo de amigos no llegue a hacerlo, pero es poco frecuente. Aún más,

no es habitual pensar una familia en términos de la adecuación racional de medios y fines.

Una diferencia más es que en las organizaciones informales difícilmente pueden definirse finalidades contractuales deliberadamente establecidas, como sí sucede en las organizaciones formales.

¿Es posible que ambas se den simultáneamente? Es decir, ¿que una actúe dentro de otra? Sí, es posible. Existen una o varias organizaciones informales dentro de una organización formal, que en muchas ocasiones llegan a tener influencia considerable en el comportamiento de los grupos de trabajo. Entre más grande sea la organización formal, más se multiplican las organizaciones informales y es importante e inteligente que los administradores o dirigentes de la organización formal reconozca a aquéllas e identifique a sus líderes naturales para facilitarse la coordinación de esfuerzos mediante la comunicación directa.

Dicho todo lo anterior y para entendernos, de aquí en adelante se utilizará el término genérico de organización o su plural para referirnos al concepto de organizaciones formales.

2.6.1 Sistemas de organización

De acuerdo con la división de tareas y funciones y la delegación de autoridad que se da en una organización –como una característica fundamental–, se producen combinaciones estables a través de las cuales se realiza la organización.

Para Agustín Reyes Ponce (1995, pp. 221-225) existen tres sistemas fundamentales:

a) Organización lineal o militar. Sistema por el cual se transmite la autoridad y la responsabilidad íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo.

En este sistema cada individuo tiene un sólo jefe para todos los asuntos. Por lo que sólo recibe órdenes de él y a él reporta su trabajo.

Algunas de sus ventajas: es claro y sencillo. No hay conflictos de autoridad ni se fuga la responsabilidad. La disciplina es firme, debido a que cada jefe asume toda su autoridad, y para sus subordinados es el único que la posee. Por lo mismo, es más fácil y útil aplicarlo en las organizaciones pequeñas. No así en las medianas y grandes, pues en la solución de problemas es mucho más conveniente la aplicación de mecanismos como los círculos de calidad y el proceso de mejora continua permanente que emprenden las organizaciones modernas (VW, por ejemplo).

Algunas desventajas: son nulos los beneficios de la especialización. En caso de crecimiento de la organización, no existe flexibilidad. Se facilita el abuso de autoridad por cada jefe. La organización se apoya en 'hombres', y al no contar con ellos, se propician trastornos.

b) Organización funcional o de Taylor. En este tipo de sistema se considera fundamental la delegación de autoridad en distintas personas. Con lo que las responsabilidades se comparten. De tal manera que el trabajo de dirección se divide entre especialistas de rango superior. Así, por ejemplo, un gerente de producción tendrá a su jefe de almacén, al jefe de montaje y al jefe de acabado, cada uno con su propio personal y ejerciendo su autoridad.

Ventajas: mayor capacidad de los jefes y mayor eficiencia, por razón de su especialización. Descentralización del trabajo de dirección. Rápida adaptación en casos de cambios de procesos.

Algunas desventajas: en aspectos que son comunes a varios jefes, puede presentarse la dificultad de diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad. Por ello, se duplicaría el mando y se diluirá la responsabilidad propiciando el surgimiento de conflictos.

c) Organización lineal y staff. Éste trata de aprovechar las ventajas de los anteriores y evitar las desventajas. De tal manera que la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad “íntegramente transmitida a través de un sólo jefe para cada función. Pero esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos, o cuerpos de ellos, especializados para cada función”.

Ejemplo: para un departamento de producción, un encargado de control de calidad, de métodos, etc. Para toda la empresa un departamento de personal, de comunicación organizacional o relaciones públicas, etcétera.

Este sistema es recomendado para las grandes organizaciones. Parte del éxito es precisar y delimitar lo que significa ‘asesoramiento y servicio’. También que se haga notar que el staff no actúa con autoridad propia, sino delegada.

No obstante las ventajas, existen inconvenientes: se llegan a confundir los campos de autoridad lineal y de staff. Algunos jefes de línea tratan de nulificar a los staff, considerándolos intrusos y teóricos. Estos últimos, por su parte, pueden llegar a considerar como incompetentes a los otros.

2.6.2. Estructura organizacional

Otro aspecto que permite describir a las organizaciones y precisar su significado es la dimensión de sus estructuras, que existen en diferentes grados. Por lo general, se estudian seis dimensiones que forman parte de sus características. (Letterer, Joseph, 1979, pp. 308-310)

a) Especialización. Ya se ha hablado de ello cuando nos referimos a la división del trabajo. Sólo añadiremos que se mide de acuerdo con el número de puestos o unidades diferentes en los que se divide el trabajo de la organización.

b) Estandarización. De vital importancia. "Consiste en el establecimiento de reglamentos y procedimientos para determinar la forma de realizar tareas que se requieren con cierta regularidad o cómo manejar problemas que se presentan con frecuencia." (Letterer, J., p. 308)

c) Formalización. Este es el complemento de la anterior dimensión, ya que es la medida del grado en que se especifican por escrito los reglamentos, instrucciones, procedimientos y comunicados.

d) Centralización. Es el lugar que ocupa la autoridad que toma las decisiones en la organización. Entre más alto sea este nivel, mayor será la centralización. El extremo opuesto es la descentralización. En otras palabras, la delegación de autoridad hacia abajo.

e) Configuración. Es la forma de la estructura de funciones de la organización. Existen muchas formas y combinaciones posibles. Así, existen "organizaciones 'altas', en las que hay muchos niveles jerárquicos pero pocos subordinados que

dependan de cada uno de los superiores, o bien organizaciones 'planas', en las que se presenta la situación contraria". (Letterer, J., p. 309)

f) Flexibilidad. Con este punto se analiza la posibilidad de cambios en la organización. Para Letterer existe un continuo de flexibilidad: en un extremo se encuentran las organizaciones mecanicistas que no sufren cambio alguno (por lo rígido en su sistema de administración); en el otro, las organizaciones orgánicas que cambian continuamente.

Estas seis dimensiones no son las únicas que pueden presentarse en una organización. Sin embargo, son suficientes para ordenar y reunir la información pertinente de cualquier organismo social. Lo cual nos permite definir, medir y diferenciar a las organizaciones.

2.7. Objetivos y tipos de organización

Las organizaciones, como unidades sociales creadas por los seres humanos, persiguen fines específicos y su razón de ser es el cumplimiento de éstos. De ahí que los objetivos se conviertan en guías para las actividades y como patrones de acción, pues a través de ellos y su consecución se podrá apreciar la efectividad y eficacia de la organización.

Los objetivos de una organización se dividen en económicos, de servicio, sociales y técnicos. (Arreola, Claudia, 1991, pp. 10-11)

a) Objetivos económicos:

Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada.

Cubrir los pagos por intereses a acreedores, sobre préstamos concedidos.

Retribuir a los trabajadores en forma justa con prestaciones y utilidades por los servicios prestados.

b) Objetivos sociales:

Producir para satisfacer necesidades de la comunidad.

Aumentar el nivel económico de una región al consumir materias primas, además de crear fuentes de empleo.

Contribuir para el sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de impuestos.

Mantener informada a la opinión pública sobre asuntos de interés general.

Propiciar el desarrollo de una comunidad, mediante acciones que integren los intereses de la misma con los de la organización.

c) Objetivos de servicio:

Satisfacer las necesidades de los usuarios, agremiados o consumidores, con bienes o servicios de calidad en las mejores condiciones.

d) Objetivos técnicos:

Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en cada una de las áreas de la organización, para coadyuvar así al logro de los demás objetivos.

Tipos de organizaciones

Cuando se trata de clasificar especies, clases, tipos de objetos, elementos, etcétera, dentro de una disciplina del conocimiento humano es importante reconocer que existen desacuerdos entre los estudiosos del campo. Por lo que,

para tipificar a las organizaciones se parte –en este trabajo– de un criterio válido para muchos: la tipología debe ser un instrumento útil para analizar y entender organizaciones. Con base en ello, se abren dos campos: a) los tipos de organizaciones de acuerdo con su función o propósito, y b) de acuerdo con el beneficio principal. (Letterer, J., 1979, pp. 57-66)

a) **Función o propósito.** En este aspecto encontramos cuatro tipos de organizaciones:

- Organizaciones de producción económica. En este tipo se encuentran principalmente las empresas comerciales y de producción económica. Es decir, todas aquellas cuyo propósito sea el incremento de capital. Abarca desde la fabricación, distribución y comercialización de los productos o bienes.
- Organizaciones políticas. A estas organizaciones les interesa –cuando menos en su propósito original, o para lo que fueron creadas– mejorar la sociedad o parte de ella para lograr fines deseados. Están constituidas por dependencias u organizaciones gubernamentales. Ejemplos: el ejército de un país, el poder legislativo y la oficina fiscal de una nación, etcétera. El fin es reunir recursos para lograr objetivos políticos.
- Organizaciones integradoras. “A diferencia de las organizaciones políticas que contribuyen a una mayor efectividad, las organizaciones integradoras contribuyen a que la sociedad ‘funcione’ mejor. Rectifican las fallas, se encargan de que las cosas funcionen en forma deseada y aíslan las fuerzas nocivas. Son organizaciones de control social” (Letterer, J., p. 59).

Al analizar su finalidad nos damos cuenta de que son diferentes a las políticas. Ejemplos: los juzgados, las fuerzas del orden público, las instituciones sociales.

- Organizaciones de conservación de patrones. En este tipo se encuentran todas aquellas que se relacionan con la conservación a largo plazo de los valores, patrones y conocimientos de la sociedad, es decir, con todo aquello que se llama cultura. De tal manera agrupamos en esta categoría a las escuelas (de todos los niveles educativos), organizaciones patrióticas, grupos teatrales independientes, los centros sociales, las Iglesias y los museos. También debemos incluir a los institutos de investigación.

b) **Por beneficiario principal.** Esta tipología clasifica las organizaciones de acuerdo con el receptor principal del producto, y no al producto en sí.

Muchos pueden ser beneficiados por las operaciones de las organizaciones, de ahí que se diferencien a partir de dos factores: dependiendo de si los beneficios son intrínsecos o extrínsecos a la organización, es decir, si los beneficios son percibidos directamente por sus miembros o no. Y, el segundo factor, si la propiedad es inmediata y específica o remota y general.

Así, se definen cuatro tipos de organizaciones (Letterer, J., pp. 60-66):

- Asociaciones de beneficio mutuo, donde la propiedad es inmediata y específica y los beneficios son intrínsecos; es decir, los miembros o participantes son los beneficiarios principales. En este tipo están los clubes, asociaciones de beneficencia, órdenes religiosas, asociaciones profesionales y fraternidades.

- Empresas productivas, donde la propiedad es directa e inmediata pero el beneficio es extrínseco, es decir, los beneficiarios principales de la organización no son los miembros de la misma. Éstos obtienen sus utilidades de manera indirecta, o sea, de la venta de los bienes producidos o comercializados. En este tipo se encuentran compañías manufactureras, comerciales, de menudeo, de mayoreo, instituciones financieras y cooperativas.
- Organizaciones de servicio, cuyo beneficiario principal es el cliente. Las utilidades son intrínsecas pero la propiedad es remota y general. Ejemplos: oficinas gubernamentales para el bienestar público, los hospitales, escuelas (de todos los niveles), cárceles e instituciones de salud mental.
- Organizaciones para el bienestar público, donde los beneficios son extrínsecos y la propiedad es remota y general. El público es el beneficiario principal. Ejemplos: bomberos, policía, ejército, etcétera.

2.8 Organizaciones de servicios educativos. Universidades

2.8.1 Antecedentes

Todos los pueblos han tendido a explicarse cuanto les rodea –el cosmos y el mundo en que viven– a través de símbolos, los cuales a medida que se esclarecen, que se reflexiona en ellos, conducen al pensamiento científico y filosófico.

Estos elementos que forman parte de una cultura, fueron surgiendo en diversos puntos del planeta. Se afirmaron y perfeccionaron. Algunos

desaparecieron por causas humanas o naturales, pero otros se conservaron gracias a la educación.

Al remontarnos a los orígenes de la universidad como institución educativa, debemos partir del pensamiento educativo de la antigua Grecia. Eso no significa que fueran los primeros en la historia. Ya los egipcios, babilonios, hindúes, chinos y otros pueblos del Oriente cercano y lejano habían elaborado complejas y eficientes formas de educación antes de los griegos. Sin embargo, en el arte, en la observación de la naturaleza, en la observación del hombre (historia, teoría política), los griegos reelaboraron con espíritu original lo que aprendieron de otros pueblos o fundaron directamente nuevas ramas del conocimiento. El ejemplo de la geometría es quizás el más típico.

Este sistema educativo –que se propagó rápidamente y prevaleció por todo el mundo helenístico romano–, desarrolló tres grados de instrucción: la escuela *elemental*, donde se enseñaban las primeras nociones de lectura y escritura (sólo para aprender a leer y escribir) y un mínimo de aritmética (operaciones básicas); se consideraban necesarios de cuatro a cinco años. La educación *media* o secundaria era impartida principalmente por el *gramático* y consistía fundamentalmente en la lectura de los “clásicos”: Homero, Hesíodo y otros. Lo importante es que hacen su aparición los libros de texto; textos de clásicos extractados y comentados de gramática, literatura, historia, geografía, astronomía, aritmética, geometría, entre otros.

El tercer grado de instrucción era la educación *superior*, cuyo carácter era fundamentalmente oratorio y por lo mismo confiada al *rétor*, más tarde llamado también *sofista* (literalmente: el que hace sabios a otros, el que instruye o

adoctrina): auténtico "profesor" itinerante que iba de ciudad en ciudad aprovechando el desarrollo político y social de las *polis* en su periodo de mayor esplendor (siglo V a. d. C.).

La instrucción superior adoptaba formas variadas:

Se daba en instituciones como los 'colegios de efebos (adolescentes)' o el Museo de Alejandría, institución de alta cultura sostenida por el mecenazgo de los Tolomeos. Se podía recibirla en las escuelas filosóficas (las escuelas que arrancan de Sócrates: megásica, cirenaica, cínica; la Academia de Platón; la aristotélica (Liceo), las posaristotélicas (fines del siglo IV a. d. C.): la estoica y la epicúrea). Pero la forma común era la de los cursos dados por maestros particulares, es decir, los *réttores* o *sofistas*. (Abbagnano, N. y Visalberghi, A., 1984, p.11)

En las escuelas filosóficas y las escuelas de medicina en la Grecia clásica existía una característica fundamental: la convivencia cotidiana y prolongada del maestro con un pequeño grupo de discípulos, donde existía el trabajo personal y discusiones colectivas.

Ésta y gran parte de la cultura griega fue asimilada por Roma. La educación romana se modeló sobre la griega, con algunas aportaciones latinas: "el 'sentido del derecho' constituye la gloria imperecedera de Roma", (Abbagnano, N. y Visalberghi, A., 1984, p.120) surgen escuelas de derecho incluso en Oriente (la de Beirut, en Siria, fue la más importante). Por el sentido práctico de los romanos la

arquitectura se desarrolla en latín, mientras las ciencias puras siguen siendo patrimonio griego.

La educación en Grecia tuvo un carácter preponderantemente privado –con vigilancia estatal–, exceptuando los colegios de efebos. Sin embargo, en el imperio romano las intervenciones legislativas y administrativas de la autoridad imperial en el sistema educativo, da como resultado que “el Estado se convierta en organizador de universidades en toda la extensión de la palabra”. (Abbagnano, N. y Visalberghi, A., 1984, p.125) Así sucede, tanto en Roma como en Atenas y en Constantinopla, “donde Teodosio establece en 425 una universidad estatal que monopoliza por ley la instrucción superior de la ciudad, y cuyos maestros tienen derecho al título honorífico de ‘conites’ (condes) al cumplir 25 años de magisterio”. (Abbagnano, N. y Visalberghi, A.,1984, p.128)

Así, para los jóvenes de la época –como sucede con muchos de la actual– el estudiar no es ya una mera formación desinteresada, ni la preparación para cursos de magistraturas libres. Sino “es la base indispensable para la formación de los *funcionarios públicos*, o sea, la condición necesaria para hacer carrera en la burocracia imperial.” (Abbagnano y Visalberghi, 1984, p. 129). Aparece el carácter estrictamente utilitario del estudio.

A la caída del imperio romano las instituciones educativas clásicas en los primeros siglos de la era cristiana siguieron una trayectoria que refleja poco o nada el influjo cristiano. No obstante, se advierte ya cambios en la dirección de la enseñanza y de sus instituciones.

Favorecidos por el decaimiento de las *polis* y la desintegración del sistema escolástico clásico, las órdenes religiosas emergentes crean escuelas de cultura y

religión desarrolladas principalmente en monasterios. (En el siglo IV, con la constitución de la Orden de los benedictinos nacerá la primera gran orden monástica de la Edad Media.)

En los siglos VII y VIII se produce una grave desintegración de la actividad cultural de Occidente. Las condiciones de la Europa bárbara medieval son tan difíciles que la transmisión de la cultura queda reducida casi a cero. No obstante, hay testimonios que hablan de la existencia de escuelas de gramática, retórica, leyes y medicina en algunas ciudades italianas.

Como se ha mencionado, las escuelas medievales se crean al amparo de monasterios, parroquias y catedrales. Las parroquias de las ciudades importantes daban instrucción elemental. Los monasterios y las catedrales daban también educación media y superior. Las escuelas monásticas predominaron hasta el siglo XI; sucesivamente fueron superadas en importancia por las escuelas catedralicias. Por lo común éstas dependían del obispo, quien nombraba al 'canciller' de la escuela. Las más importantes comenzaron a extender diplomas de estudios denominados *licentia docendi* que facultaba para enseñar en el área de la diócesis (Abbagnano y Visalberghi, 1984, p. 151).

Las escuelas catedralicias dieron origen a la más importante institución cultural de la Edad Media, la Universidad. El término *universitas* se aplicaba a toda comunidad organizada con cualquier fin. A partir del siglo XII, como resultado del aumento de profesores y estudiantes, se formaron comunidades de profesores con el propósito de defender sus intereses y la disciplina de los estudios. Tenían por objeto defenderse de cualquiera que intentara ejercer un excesivo dominio sobre ellos; por ejemplo: el canciller, el obispo o el rey. Lo mismo hicieron los

estudiantes al reunirse en corporaciones o ligas para protegerse de profesores, o autoridades municipales. (Abbagnano y Visalberghi, 1984, p. 153).

Gradualmente, el término de universidad se empezó a aplicar por antonomasia a las universidades de profesores y estudiantes, con lo que se pasa de la escuela catedralicia a la universidad como institución autónoma.

Poco a poco se le reconoció a las universidades el derecho de resistir a las autoridades de la ciudad y de tener un tribunal especial para sus miembros, que entre sus funciones tenía la de seleccionar al personal docente.

Por supuesto, cada caso fue distinto. No en todas se tenían las facultades en boga de la época: derecho, medicina y teología, ni todas fueron igualmente famosas. Entre las principales se encuentran: la Universidad de París (la más antigua) se deriva de las escuelas de Notre Dame, de Santa Genoveva y de la Abadía de San Víctor.

La Universidad de Bolonia (famosa por su facultad de derecho) se caracterizó, como otras universidades italianas, por ser una universidad sobre todo de estudiantes. He aquí un dato curioso: el rector de la corporación de estudiantes era reconocido como jefe de la universidad y los profesores debían jurarle obediencia y establecer con él su contrato académico.

En Inglaterra, las más antiguas son las de Oxford y Cambridge. La primera se organizó en 1167-68 a ejemplo de la Universidad de París; Cambridge fue fundada más tarde por un grupo de maestros que habían dejado Oxford en señal de protesta.

A fines del siglo xv, Europa contaba con más de 75 universidades.

Como sabemos, en México (entonces Nueva España) las primeras universidades o colegios de educación superior fueron fundados por órdenes religiosas procedentes de España, principalmente dominicos y jesuitas. Las más antiguas e importantes fueron: la Real y Pontificia (UNAM); el Colegio Máximo de San Pedro, en 1574, en la metrópoli de la Nueva España; irradiándose luego a Michoacán, en Pátzcuaro en 1575, y en Valladolid (hoy Morelia), en 1578; en Oaxaca los jesuitas iniciaron cursos de letras y gramática en 1576, y en Puebla (el Colegio del Espíritu Santo, hoy BUAP), en 1578 y Guadalajara, en 1585.

En suma: la historia y la tradición de la universidad, el hecho mismo de su nacimiento como organización para defender los intereses de la libertad de pensamiento hacen que incluso en nuestros días, esta institución, típicamente medieval, sea la mayor fortaleza de la investigación científica.

2.8.2 Definición

Partamos de la definición de universidad contenida en la decimonovena edición del diccionario de la Lengua Española: "Instituto público donde se cursan todas o varias de las facultades de derecho, medicina, farmacia, filosofía y letras y ciencias exactas, físicas y naturales, y se confieren los grados correspondientes".
// "Instituto público de enseñanza donde se hacían los estudios mayores de ciencias y letras..."

Tomando como base lo anterior y como hemos concluido el inciso inmediato, la universidad es, sin duda, un centro de cultura por excelencia. Al decir esto, hemos de subrayar su importancia, pues la cultura es el instrumento que se

convierte en la principal relación transformadora del hombre, para con su sociedad y para con la naturaleza.

Tal y como clasificamos a las organizaciones en el inciso 2.7, la universidad es un organismo social que tiene que ver con la **conservación** a largo plazo de los valores, patrones y conocimientos de la sociedad, es decir, con todo aquello que llamamos cultura. Es una **organización de servicio** de enseñanza superior cuyo principal beneficiario es el cliente (estudiantado, comunidad). Un organismo social cuya principal finalidad es la generación y transmisión de conocimientos, que está constituido por diversas escuelas denominadas facultades, colegios, institutos o departamentos, según las épocas, modelos y países, que además confiere los grados académicos correspondientes.

2.8.3 Objetivos

Los objetivos principales de una universidad están implícitos en su definición. Esto es, como institución de enseñanza superior sus objetivos son –de acuerdo con las Declaraciones jurídicas de la BUAP–:

- a) Contribuir a la prestación de servicios educativos en los niveles medio superior (bachillerato) y superior (licenciaturas, posgrados y especialidades).
- b) Realizar investigaciones científicas, tecnológicas y humanísticas.
- c) Coadyuvar al estudio, preservación y difusión de la cultura tanto regional como nacional, incluso internacional.

d) Servir a su comunidad en forma directa mediante programas de extensión universitaria y educación continua y otros programas de servicio público que cumplan con las necesidades de sus conciudadanos.

e) Contribuir por sí misma o en coordinación con otras entidades de los sectores público, social y privado al desarrollo nacional.

2.8.4 Funciones

Las universidades deben cumplir tres funciones esenciales, independientemente del sello político e ideológico que las caracterice, e incluso, de su naturaleza, sea ésta pública o privada.

La docencia, la investigación y la extensión cultural son las funciones en las que las universidades se apoyan firmemente para su acción y cumplimiento de sus objetivos. (El desarrollo de las funciones está basado en el Programa Nacional de Extensión de la Cultura y los Servicios, ANUIES, 1993).

La docencia.

Esta función comprende el proceso de enseñanza-aprendizaje, cuyo propósito fundamental es la preservación y divulgación del conocimiento generado por la investigación y por la experiencia acumulada a través del tiempo, por un sujeto (grupo, clase, etc.) en una sociedad determinada.

“Esta función aporta, fundamentalmente, los contenidos y los elementos pedagógicos y didácticos que contribuyen a enriquecer y a dar continuidad y consistencia a la función de extensión.” (ANUIES, 1993, p. 4)

Para el desarrollo de esta función es esencial que la universidad fomente el pensamiento independiente y la discusión franca de diferentes alternativas.

La investigación. Es un proceso que permite generar conocimientos y tecnologías nuevas y comprobar o desaprobar conocimientos ya existentes. Además, conlleva el propósito principal de retroalimentar el proceso de enseñanza-aprendizaje, y por otra parte, el de apoyar a través del conocimiento generado, la función extensora de las universidades, con el fin de planear el sustento del desarrollo social.

La extensión de la cultura y los servicios. Tiene como finalidad hacer participar de los beneficios de la educación y la cultura nacional y universal a todos los sectores de la sociedad, tratando de incidir en su integración y transformación, mediante la investigación, docencia, difusión, divulgación y servicios del conocimiento científico, tecnológico, artístico y humanístico.

Veamos qué significan para la ANUIES algunos términos señalados dentro de la extensión cultural.

La difusión “consiste en la planeación, organización y realización de actividades para dar a conocer las expresiones de la cultura, mediante profesionales o grupos especializados, desde instancias creadas *ex profeso* para dicho propósito”. (ANUIES, 1993)

Es una acción básicamente informativa.

Al igual que la anterior, la **divulgación** es una forma unidireccional del proceso comunicativo. Aunque ésta puede tener un doble carácter: formativo e informativo. Para ANUIES “constituye un proceso mediante el cual se realizan actividades tendientes a transmitir el acervo del conocimiento que se genera y

ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

conserva en las instituciones de educación superior para la capacitación de la comunidad, la cual requiere de una decodificación del lenguaje académico para lograr su comprensión por parte del receptor".(ANUIES, 1993)

Y los **servicios** son los instrumentos de vinculación y afectación recíproca entre las instituciones de educación superior y la sociedad, que permiten concretar y cohesionar las funciones sustantivas de estos organismos educativos.

Tratemos ahora, a manera de conclusión, de interrelacionar estas funciones.

En tanto que existe interrelación entre docencia e investigación, la extensión de la cultura y los servicios es básicamente un proceso de comunicación social. Y es en ese sentido que los grupos mayoritarios de la sociedad son el objeto de estudio y el receptor principal de este proceso comunicativo. Para nuestro caso, el conocimiento de lo anterior es importante para la actuación fundamentada de la DGFE, en cuanto a su quehacer y función universitaria.

2.8.5 Características

Existen rasgos generales y comunes que caracterizan a las universidades como instituciones de educación superior. Mencionaremos sólo los más importantes. (Tomadas del art. 50 de la Ley de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla,1991, que por su nivel de generalidad pueden aplicarse a otras instituciones de educación superior.)

a) Las universidades son instituciones académicas de enseñanza superior integradas por autoridades, profesores, estudiantes y trabajadores administrativos (no académicos).

b) Expiden certificados de estudio, diplomas, títulos profesionales y otorgan grados académicos en las diversas licenciaturas, especialidades y posgrados que imparten.

c) Conceden validez a los estudios de enseñanza media superior y superior que se realicen en otras instituciones.

d) Planean, programan, imparten y desarrollan actividades de docencia, investigación y difusión de la cultura.

e) Promueven relaciones de intercambio y cooperación en todos los ámbitos con instituciones afines del país y del extranjero.

f) Determinan los derechos, participaciones y cuotas por los servicios que prestan.

g) Establecen criterios, procedimientos y requisitos para la admisión, permanencia y egreso de sus alumnos. (Ley de la BUAP, p.4.)

Por otro lado, si partimos de la naturaleza de su propiedad y de su gobernabilidad podemos encontrar diferencias sustanciales.

Clasifiquémoslas en dos: públicas y privadas. Las primeras son organismos públicos descentralizados del Estado que tienen personalidad jurídica y patrimonio propio. En esencia, no son empresas (negocios) educativas. Por lo que su fin no es el lucro. El desarrollo de sus funciones y el cumplimiento de sus actividades dependen básicamente de subsidios o partidas presupuestales otorgadas por los gobiernos central y estatal, en apego al artículo Tercero Constitucional. No obstante, estas universidades instrumentan programas de cuotas en los diferentes servicios que ofrecen, permitiéndoles solventar sus gastos, sobre todo a partir de

los recortes presupuestales impuestos por la recesión económica que afecta desde hace algunos años al país.

A pesar de su dependencia económica estatal gozan de autonomía –ejercida de distintas maneras, según la institución– para la aplicación de sus políticas educativa, presupuestal y de gobierno. Sus órganos de gobierno tienen el sello de la autonomía, es decir, cada institución es soberana para decidir su conducción y elegir los órganos que mejor la representen. Sin embargo, en la mayoría de las instituciones de educación superior existen órganos similares: un consejo universitario (integrado por autoridades, docentes, trabajadores administrativos y estudiantes), que regularmente funge como máxima autoridad universitaria; el rector (representante legal de la institución y presidente del consejo universitario); las autoridades académicas colegiadas por función y por unidad académica (escuela, facultad o instituto); y autoridades personales y funcionarios que señale el Estatuto de cada universidad.

Por lo general, las relaciones laborales se regulan mediante un contrato colectivo de trabajo, donde intervienen uno o dos sindicatos de trabajadores.

Por su parte, las instituciones de enseñanza superior de carácter privado tienen, para su desarrollo, donaciones o aportaciones de organismos tipo ‘fundaciones’ nacionales o extranjeras. Sin embargo, basan su sustento en las cuotas que establecen por los servicios educativos y de asesoría que ofrecen.

Su estructura de gobierno es más vertical, teniendo, por lo general, un órgano central llamado ‘patronato’, que reúne a las personas –ajenas a la estructura operativa de la institución– que deciden el rumbo educativo, financiero y administrativo de la institución.

Por supuesto, la autonomía con respecto al Estado es mayor, aunque deben tener el aval y el reconocimiento estatal para que sus estudios tengan validez oficial.

2.9 Editoriales universitarias

2.9.1 Antecedentes

Precisar el origen de las editoriales universitarias no es fácil. Tiene que ver con la creación de las universidades o colegios –véase inciso 2.8.1– fundados al amparo de órdenes religiosas monásticas o catedralicias.

En ocasiones, la labor editorial no siempre inicia en el momento de la creación de una dependencia que cumpla ese fin, sino desde el momento en que se publica un primer título. Aunque no siempre es correcto por impreciso señalar el inicio de una labor editorial cuando eso ocurre, es importante –sin duda– destacarlo, sobre todo si esto sucede en épocas pasadas, cuando las dependencias universitarias comenzaban a definirse.

Por ejemplo, en 1476, William Caxton se instaló en Inglaterra en la abadía de Westminster, donde publicó numerosas obras clásicas y de autores franceses. Para precisar y justificar este dato como antecedente de una labor editorial universitaria, recordemos que las abadías eran monasterios, y por lo que hemos visto escuelas de instrucción superior.

La actividad editorial, propiamente dicha,

se remonta a Inglaterra, pocos años después de la invención de Gutemberg. En 1478, se imprime el primer libro de la Universidad de Oxford: Una exégesis teológica, atribuida a San Jerónimo. En 1521, se imprime en la Universidad de Cambridge *El arte de escribir cartas*, de Erasmo. (Anaya Rosique, Jesús, 1988, citado por Sierra, Jorge Alfonso, 1991, p.17)

Ambas universidades obtuvieron licencia real para 'imprimir y vender libros', a mediados del siglo XVI. Contaban con una especie de consejo editorial constituido por el rector y tres catedráticos, además de una incipiente estructura de trabajo conformada por tres residentes en la universidad dedicados a imprimir, comprar papel y vender libros, y una partida especial del presupuesto universitario.

Cabe señalar que estos elementos constituyen la materialización pensada de una labor editorial entendida como una función universitaria, y no un mero accidente o actitud espontánea.

Podríamos pensar, contrariamente, que lo sucedido en otras ciudades coloniales hispanas ocurre sin una proyección pensada a largo plazo. En muchos casos es así. No obstante, para identificar el origen de esta labor editorial universitaria señalaremos los textos publicados con el sello de los colegios o seminarios destinados a la educación superior que se instalaron en esos territorios. Aunque esta labor se haya interrumpido posteriormente, nos servirá para señalar el inicio de una intención con propósitos de extender y preservar el conocimiento, a través de los libros.

En 1738, en Santa Fe de Bogotá, como en otros lugares, por ejemplo México (Nueva España) y Puebla, la Compañía de Jesús estableció una imprenta para

apoyar su labor educativa. De esta imprenta salió un *Septenario a la Virgen* escrito por el P. Ricuarte y Terreros. Cesó en 1767 con la expulsión de los jesuitas.

En 1754, se estableció en Ecuador en el colegio de los jesuitas una imprenta dirigida por el hermano Adan Schwartz. En 1760 se trasladó al Colegio de San Luis, en Cerrito.

De 1764 a 1766, los jesuitas instalaron en Córdoba (Argentina) una imprenta para apoyar su labor académica que inició sus trabajos con éxito, habiendo impreso un opúsculo titulado: *Clarissimi Viri, D.D. Ignatti et Quirossi*, el cual apareció en el pie de imprenta del Colegio de Monserrat, donde se instaló el taller. (De la Torre Villar, Ernesto, 1990, p. 132.)

2.9.2 Definición

Como en otros casos, al tratar de definir a una organización debemos considerar las opiniones –diversas– que sobre el tema existen. Las que se citarán a continuación no tienen por característica su diferenciación, más bien, son coincidentes, a pesar de su origen o fuente.

Para Alfonso Sierra la editorial universitaria se entiende por esa

actividad de orientar, buscar, obtener, evaluar y seleccionar, para su publicación y posterior difusión, obras académicas válidas, de calidad y rigor científicos, previo análisis de las necesidades del ámbito académico y cultural universitario y de la sociedad a la cual está adscrita, para que responda a las verdaderas inquietudes de éstas.(1991, p.15)

Ésta es sin duda una definición completa, sin embargo, podría –según el caso– ser adjudicada a cualquier editorial, aun si ésta no fuera universitaria. Para complementarla citaremos a continuación otras opiniones que son el resultado de experiencias cotidianas y colectivas.

La Asociación de Editoriales de Instituciones de Educación Superior de México, A.C. (ASEDIES) en el artículo primero de su Estatuto considera:

editoriales de instituciones de educación superior todos aquellos organismos que dependan de universidades, escuelas, institutos, centros de investigación o docencia, pertenecientes al nivel de educación superior, a condición de que la actividad fundamental de dichas editoriales sea la producción de textos y publicaciones académicas o que deriven de los quehaceres sustantivos de las instituciones de educación superior. (1994, p. 3.)

Esto es, la editorial universitaria es una instancia o dependencia de extensión y encuentro entre la universidad y la sociedad. Es un espejo que debe reflejar una imagen fiel de los objetivos, la naturaleza y la situación institucional, mediante la hechura de libros y revistas. Su función de publicar textos generados en el ámbito universitario, estimula y divulga la investigación y la docencia, por lo que es al mismo tiempo una instancia de apoyo académico.

En la editorial se plasma la realidad universitaria, por lo que su función principal debiera ser de búsqueda constante que anticipe y promueva el desarrollo institucional.

2.9.3 Características

Resumiremos en cuatro las principales características de las editoriales universitarias.

a) Está inmersa en una institución cuyo desempeño social –como hemos visto– tiene funciones específicas relacionadas con el conocimiento: la docencia, la investigación y la extensión de la cultura y los servicios. Lo cual la compromete a promover el avance, la preservación y la difusión del conocimiento en todos los estratos sociales.

b) Tiene acceso al nuevo conocimiento y al pensamiento significativo para la comunidad académica y social.

c) Tiene ingreso a la producción intelectual de los mejores académicos y cuenta con un mercado cautivo de demanda: el estudiante universitario.

d) Su fin primordial no es el lucro, pues en realidad, algunas obras académicas –sólo algunas– no deben ser rentables comercialmente hablando, ya que la investigación académica y su posterior difusión se concebirían como inversión social y cultural de la comunidad cuyos resultados serían lentos y difícilmente calculables.

Sin embargo, esto no debe llevar a la editorial universitaria a: la indeterminación de criterios sólidos para seleccionar los títulos que se deban publicar; al desconocimiento de la planeación de un programa editorial específico; y, a la total ignorancia de las exigencias de racionalidad empresarial con que se debe manejar toda organización que aspire a subsistir en el futuro.(Sierra, Jorge Alfonso, 1991, pp. 15-16)

2.9.4 Objetivos

Los objetivos o fines de una editorial universitaria están implícitos en su definición, por lo que los inferimos de ella, tomando como base nuestra experiencia.

a) Editar (publicar) y distribuir las obras de carácter científico, académico y literario que se generen al interior de las universidades.

b) Al lado de la producción y puesta en venta de las obras, seleccionadas de acuerdo con criterios de calidad, la editorial ha de promover, de publicitar los libros que edita y vigilar su adecuada distribución.

c) Promover, mediante la publicación de libros, las obras de las nuevas generaciones de autores no universitarios, y de los descubrimientos, hipótesis y teorías de los profesores, investigadores e incluso estudiantes cuya calidad y posibilidades así lo ameriten.

d) Alentar, a través de la edición de obras, el conocimiento de la historia y cultura local, regional y nacional.

Objetivos específicos:

a) Seleccionar adecuadamente las obras a publicar. Recurriendo al dictamen técnico y editorial.

b) Observar, apegado a la Ley, la liquidación de los derechos autorales.

c) Elaborar políticas de abaratamiento de costos de producción, mediante mecanismos de cooparticipación.

d) Diseñar políticas de recuperación económica en las cuales se enlacen adecuadamente precios asequibles o al alcance de los estudiantes, profesores y público en general, protegiendo los intereses institucionales, recuperando la inversión y obteniendo beneficios.

e) Organizar concursos y patrocinar investigaciones.

f) Editar con belleza y calidad, enfatizando en la pulcritud.

g) Vincularse, mediante su labor, a la intelectualidad nacional e internacional, cercanas a los postulados de la institución.

2.9.5 Cómo se constituyen

Las editoriales universitarias deben constituirse siguiendo los requerimientos básicos de una organización (tomando como base y adecuando lo señalado en los incisos 2.5, 2.6 y 2.7). Esto es:

a) **Perseguir o tener como guía un fin común y objetivos claros.** En este sentido debemos partir de dos interrogantes: ¿cuál es nuestro negocio? ¿Cuál debería ser? Lo que nos conduce a la fijación de objetivos como los señalados anteriormente, al desarrollo de estrategias y planes.

La editorial universitaria (ésta debe diferenciarse de la imprenta universitaria, simple impresora de todo lo que le llega: libros, tesis, tarjetas, papelería institucional, propaganda, etc., pero cuando se trata de libros, no corresponden a programas preconcebidos ni llevan análisis reales sobre conveniencia o no de su publicación) debe establecer el tipo de libro o línea editorial que ha de desarrollar, pues de aquí parte la estrategia para la selección de temas, autores, etcétera.

Al elaborar su propósito, la editorial universitaria debe: a) definir qué es y qué aspira a ser. b) Ser lo suficientemente clara y específica en sus actividades, para permitir el crecimiento creativo. c) Distinguirse de todas las editoriales universitarias, al menos de su país. d) Formular sus objetivos tan claramente posible que se puedan entender –y compartir– en toda la institución.

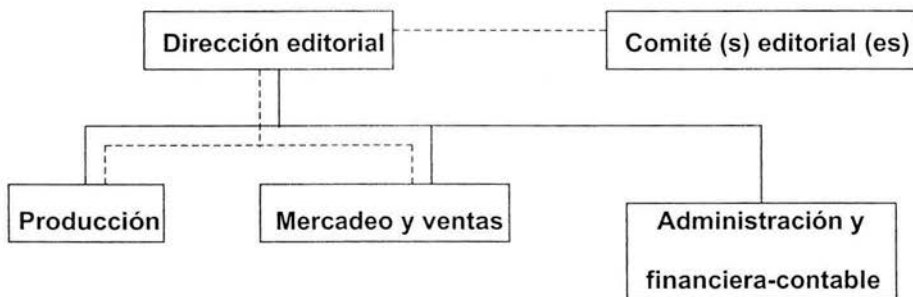
b) **Especialización del trabajo y las tareas, estructuradas en organigramas.** En este sentido, existen tantas y variadas en relación con el tamaño e importancia de la organización. Sin embargo, señalemos algunas funciones especializadas básicas e indispensables para que un organismo de este tipo opere: **dirección o jefatura**, en quien recae la coordinación, planeación, organización y control de la editorial; también es quien por lo regular se encarga de las relaciones públicas. **Jefatura de edición o producción**, quien es responsable del proceso de edición de las obras y aplica políticas –conjuntamente con el director– y lineamientos sobre el área. **Jefatura o responsable de distribución y ventas**, quien rinde cuentas sobre la colocación y comercialización de los libros y establece políticas –con el director– de ventas. **Contabilidad**, área dedicada a la labor de control contable y financiero. **Secretarial**, quien o quienes auxilian en las tareas de mecanografía, archivo, etc. **Almacén**, quien se dedique a ello es responsable de la custodia y resguardo de los libros, y del control de entradas y salidas de los mismos.

Cada una de estas funciones pueden compartirse delegando responsabilidades, o agregarse otras complementarias a cada área, lo que implicaría el crecimiento de la organización. Por ejemplo, si se tiene o no equipo técnico en las etapas del proceso de edición, o bien, si se incluye a un

administrador, o a auxiliares en cada área, redactores o revisores técnicos, incluso editores asociados, o directores por colección, diseñadores, choferes, etcétera.

Dadas las características que debería tener una editorial universitaria en la cual intervienen órganos como los citados, conviene más para su estructura y su función institucional la creación de órganos de asesoría (de apoyo y de consultoría, como el rector y los comités editoriales). Esto responde a la tendencia, en la industria editorial, de considerar que poseer talleres gráficos propios implica altas inversiones y un manejo administrativo mucho más complicado. Si una editorial universitaria publica, en promedio, entre 35 o 40 títulos anuales no parece conveniente sostener una imprenta.

De tal manera, situemos en un organigrama horizontal las funciones y órganos que conformarían óptimamente a una editorial universitaria:



Los órganos que dependen en forma directa se han colocado unidos con línea recta y los de staff (asesoría y apoyo) de manera indirecta (línea punteada). Puede notarse que se han colocado los departamentos de producción y mercadeo y ventas (distribución) bajo dos perspectivas: en línea o staff. Eso obedece a que

estos servicios pueden ser contratados con empresas externas cuando no existen las posibilidades de que la editorial las posea. Pero, de igual manera, coexisten simultáneamente. Por ejemplo, la editorial puede realizar partes del proceso de producción y contratar otras (maquilar), o realizar ventas directas, atención y surtido de librerías o contratar con una distribuidora la comercialización de sus libros.

Ahora –de acuerdo con nuestra experiencia en la materia– veamos las funciones de los comités editoriales para establecer su relación con la editorial.

Los comités editoriales deben ser órganos de deliberación, evaluación, planeación y dictaminación de la política editorial de una universidad. Para precisar sus funciones, clasifiquémoslas en dos campos: académicas y propiamente editoriales.

Funciones académicas:

- a) Sistematizar las características esenciales de la obra a publicar.
- b) Establecer los requerimientos mínimos de calidad intelectual y científica que debe cumplir la obra, tomando en cuenta su contenido y su metodología, pero también, y de manera primordial, en que el estilo de escritura empleado sea claro y comprensible, no sólo para el autor(a) y los cuatro o cinco que evaluaron su trabajo, sino para aquel sector de lectores o universo elegido como público meta.
- c) Tomar en cuenta la posición de la universidad en la comunidad para definir el tipo de publicaciones, ya sean de carácter técnico, cultural, informativo, etcétera.
- d) Buscar el consenso y evitar generar divergencias de criterios entre las personas vinculadas a la actividad editorial en la universidad, lo que en muchas

ocasiones desemboca en la proliferación de textos que desvían recursos y esfuerzos de todo tipo.

Funciones editoriales:

a) Establecer con precisión y claridad el universo o sector de lectores al cual se va a dirigir las obras.

b) Establecer el tipo de función que cumplirán cada una de las obras.

c) Cuidar que la presentación final de la obra corresponda a los objetivos.

d) Proponer y evaluar las obras a publicarse, vigilando que el tema de las mismas sea nuevo o novedoso, que no haya sido tratado antes en las mismas características, o que realmente sea un aporte genuino (original) al conocimiento o a la comunidad en general.

e) Fomentar y apoyar la generación de obras, textos o investigaciones entre la comunidad universitaria local y nacional, para su posible publicación.

Ahora bien, ¿cuáles tienen que ser las funciones del editor universitario responsable de la editorial, que lo lleven a coordinar su trabajo con el staff y la comunidad universitaria?

Veamos. El director editorial debe realizar aquellas inherentes a su puesto directivo o gerencial. Esto es, asumir funciones de planeación, organización, dirección, ejecución, control y evaluación. Por supuesto, las asume directamente o las delega, según la organización.

Además, debe reunir las características siguientes, que en muchos casos comparte con los miembros de los comités editoriales:

a) Capacidad de identificar y localizar los sectores de mercado actuales y potenciales, así como a los autores que satisfagan las necesidades de esos sectores.

b) Competencia para la correcta evaluación de las obras.

c) Aptitud para estimular, apoyar y orientar a los docentes e investigadores en la tarea de convertir sus descubrimientos en textos publicables.

d) Habilidad para integrar a los distintos órganos que laboran para la editorial universitaria. Esta integración implica la dirección y el compromiso de todos por la edición y la difusión efectiva de los libros universitarios.

e) Asesorar técnicamente a los comités editoriales.

f) Tanto el director editorial como los comités editoriales deben tener 'olfato' para detectar cuándo un libro puede salir de su ámbito estrictamente académico y convertirlo en obra de interés general.

Para concluir este apartado es necesario e importante lo siguiente: los comités editoriales deberán ser órganos de apoyo y consultoría de la editorial, cuidando de no abrogarse para sí el privilegio exclusivo de evaluar y seleccionar los textos que integran el programa anual de publicaciones, convirtiendo de esta manera al editor en un simple técnico ejecutor.

Éste, si tiene una mayor experiencia y conocimientos sobre el oficio es quien, por último, debería decidir de lo seleccionado lo que debe publicarse.

2.9.6 Importancia de las editoriales universitarias

Como lo hemos leído, una de las tareas sustantivas de las universidades lo constituye la preservación y difusión de la cultura. En este sentido, corresponde a la universidad realizar un doble proceso en el seno de la cultura regional y nacional: por una parte, difundir el resultado del trabajo de investigación y docencia para proponer alternativas útiles a la sociedad, respondiendo a sus necesidades. Por otra parte, la universidad recoge, analiza, critica y sintetiza las variadas formas de la expresión cultural, para generar e imponer el conocimiento, a fin de propiciar la apertura de nuevos horizontes de desarrollo integral: material, estético y ético.

Para eso, las universidades definen y establecen políticas generales y específicas de preservación y difusión cultural.

Sin duda, entre los campos de acción que constituyen esta difusión cultural, resalta la importancia que se concede a la difusión de los resultados del trabajo académico, mediante el cual la universidad asume el compromiso de llevar a la sociedad los productos de la investigación, así como sus reflexiones, criterios y propuestas sobre problemas de la vida nacional.

Así, una de las formas de difusión más importante es la edición de libros, que expresen esos resultados y contribuyan al desarrollo académico de la institución, preservando y transmitiendo el conocimiento y pensamiento universales.

Ahí radica la importancia de la editorial universitaria, que supone la adopción de una línea, una política de publicaciones, de acuerdo con las necesidades y objetivos de la institución; de una investigación bibliográfica a fin de seleccionar

trabajos científico-técnicos que se ajusten a esa línea y en el fomento e impulso de la producción científico-técnico-literaria, en un medio determinado. En este caso nos referimos no sólo a la universidad, sino a la región en su conjunto, sin descuidar de acuerdo con su importancia, la producción nacional y hasta universal.

Para eso, es fundamental hacer notar que la importancia de una editorial está dada por la claridad y precisión de comprender la forma en que se pretende difundir lo publicado, pues, insistamos, la función básica y esencial de una editorial universitaria no es sólo publicar, sino publicar y difundir.

2.9.7 Las editoriales y su objeto de trabajo, el libro

Hemos estado hablando de la importancia de las editoriales y del producto de sus esfuerzos. Es pertinente hablar de él, aunque sea en forma breve.

El libro figura entre los medios de comunicación humana que más sobresalen por sus aportaciones a la existencia del hombre.

Ese objeto regularmente rectangular que porta la palabra escrita como soporte comunicativo, ha sido varias veces definido, clasificado, contextualizado; ha sido motivo de honores y víctima de errores. El libro, producto del intelecto humano, ha permitido la conservación y transmisión del conocimiento y la difusión del pensamiento. Ha custodiado por siglos la memoria de la humanidad.

Si bien es un producto del trabajo humano, una mercancía especial, es también un instrumento de cultura por excelencia. Existen múltiples puntos de

vista para definirlo. Señalemos algunos, de los cuales encontraremos aquellos que se refieren a su forma, a su utilización o a su función en el proceso comunicativo.

Jorge de León Penagos (1975, pp.26-29) en su pequeño libro reúne algunas opiniones, y cita la definición de Juan B. Iguiniz: "Libro, término genérico que designa al conjunto de varias hojas de papel, vitela, pergamino u otra materia, en blanco, manuscritas o impresas, cosidas o encuadernadas, con cubierta o pasta, que forma un volumen".

José Martínez de Souza, editor español, entiende por libro a "toda publicación unitaria que conste como mínimo de 50 páginas sin contar las cubiertas. Dicho número de páginas se refiere a un solo volumen o al conjunto de fascículos o entregas que componen una misma obra. Obra científica o literaria que forma o puede formar un volumen". (Diccionario de términos editoriales y de artes gráficas,1981)

Las siguientes opiniones nos hablan de la importancia cultural y social del libro, en cuanto a que resumen los signos propios y el registro emocional de una sociedad. Expresan el acercamiento y la vivencia de otras experiencias. Y convocan al acto comunicativo.

David Martín del Campo (1988) nos dice: "Un libro es la puerta para un universo distinto al nuestro. Hablo del libro en general, de obtener conocimientos, por ejemplo, la educación sentimental. Los libros son una fuente de riqueza fundamental..."

Por su parte, Silvia Molina (citada por Martín del Campo, D., 1988) contesta: "Un libro es una aventura en la que me voy a perder, junto con el autor, en su mundo, en el que me voy a recrear".

Tal vez el escritor que más haya reflexionado sobre el libro y su quehacer sea Jorge Luis Borges (1970). De él citaremos lo siguiente: "Un libro que quiere durar es un libro que debe poder leerse de muchas maneras. Que, en todo caso, debe permitir una lectura variable, una lectura cambiante. Cada generación lee de una manera distinta los grandes libros".

El libro es la extensión de la memoria y de la imaginación. Un libro tiene que ir más allá de la intención del autor. La intención del autor es una pobre cosa humana, falible, pero en el libro tiene que haber más. El libro es una de las posibilidades de felicidad que tenemos los hombres. (Borges, J.L.,1986)

Para finalizar este abanico de opiniones, citemos nuevamente a Jorge de León Penagos (1975):

El libro no es jamás un objeto inocuo; por el contrario es vehículo eficaz de las preocupaciones del hombre que lo impulsa a nuevos logros y descubrimientos, de tal manera que sin él y su influencia, el hombre no habría surcado los mares en busca de nuevos mundos para reencontrar la inocencia perdida y poder crear el ámbito adecuado a su necesidad de heroísmo y fama.

Estas opiniones confirman que la naturaleza sustancial del libro es la comunicación. Debido a que propicia el diálogo –incluso con uno mismo–, el

intercambio de ideas, el reconocimiento de diferencias, el canje de imágenes vivenciales. Los libros liberan nuestra imaginación.

2.9.8 El editor y su quehacer

Partimos del hecho de que el libro es un instrumento eficaz dentro de los mecanismos de comunicación colectiva. Considerado así, se inserta en el proceso de transmisión de mensajes a diferentes grupos de la sociedad. Mensajes elaborados por una **fuentes** donde aparecen dos personajes, dos actores fundamentales: el autor intelectual de la obra, el escritor, formulador de las ideas que serán comunicadas al mundo. El autor podrá ser poeta, novelista, historiador, científico, etc., o bien un grupo, una institución e incluso un gobierno, cuyo trabajo creador e imaginativo es recogido, seleccionado o solicitado por otro autor de la obra, nos referimos al editor –recordemos que éste también es fuente de mensajes, véase apartado 2.2– quien se convierte en el creador corporal de la obra, posibilitando la vinculación con otros seres humanos mediante la hechura de ese medio de comunicación gráfica.

El editor es aquel profesional que reúne el concurso de diversos oficios para la elaboración de un libro. En muchas ocasiones se confunde el papel del editor con el de impresor, siendo que aquél es el que edita o publica obras científicas, artísticas o literarias. Lo que implica la búsqueda de temas acordes a los intereses e intenciones culturales y comerciales del mismo editor o casa editora: la elección de autores; tomar la decisión de dictaminar sobre una u otra obra (aspecto considerado dentro de las funciones académicas de los comités editoriales

mencionadas en el apartado 2.9.5.); elegir formatos de los libros de acuerdo con el carácter de la obra; definir criterios de optimización de recursos técnicos, económicos y estéticos; en suma, reunir el concurso de autores, diseñadores, traductores, correctores, impresores, encuadernadores, publicistas y vendedores. El editor es la persona que dirige la publicación de una obra y prepara, revisa, coteja, ilustra, etc., el texto. En ocasiones él mismo escribe un prólogo explicativo, notas al texto, el texto de la cuarta de forros (contraportada), etc. El editor es un arquitecto del libro.

A diferencia de éste, el impresor es el que imprime: (imprimir) "Reproducir por medio de tintas, sobre papel u otros materiales, una imagen impresora (letras, signos, dibujos, fotos, colores, etc.)". (Antonio Illa, Daniel Seoane, José G. Ricardo, 1976, pp. 238)

El impresor puede ser el operario mismo o el propietario de una imprenta (taller). Subrayemos que la experiencia y sensibilidad del impresor se verá reflejada en la calidad del libro o impresión hecha.

Tanto al autor intelectual como al editor hay que situarlos en la **fente** del proceso comunicativo, puesto que **cifran** el (los) mensaje(s) mediante un código común: el lenguaje escrito. Comunicándolo a través de un **canal** (el libro) a un **público receptor** (lectores) que seleccionará esos mensajes de acuerdo con sus vivencias, intereses y necesidades.

Al autor y al editor también les corresponde el papel de intérpretes. El primero tendrá que interpretar, de alguna manera recrear, los sentimientos de una sociedad en una época determinada. Recogerá e interpretará los aportes culturales, científicos y técnicos del momento. Por lo que su situación será

receptiva; percibirá y descifrá los mensajes que constituyen la materia de **su** mensaje. (Cfr. Willbur Schramm, figura 3, p. 24 de este trabajo.)

Situación similar le ocurrirá al papel desempeñado por el editor. Ya que, para el logro eficaz de sus proyectos deberá interpretar los sentimientos y necesidades intelectuales y emotivas del público al cual pretende sensibilizar con su producto: el libro. Es más, en este último, no sólo encontraremos el mensaje explícito del autor (contenido temático de la obra), sino un mensaje simbólico y estético resultado de las afinidades y preferencias de su autor corporal, que se verán reflejadas desde la selección de la obra, pasando por la tipografía, ilustraciones y formatos elegidos, etc., hasta los medios y mecanismos de promoción y publicidad, y relaciones públicas empleados.

En la elaboración de un libro intervienen aspectos culturales, ideológicos y técnicos. Su edición contiene múltiples pasos y etapas, que apelan a la capacidad creadora y cultural del editor. Debido a la naturaleza de este trabajo, sólo mencionaremos los pasos de la producción del libro para llegar a la etapa de promoción y comercialización, donde nos detendremos un poco.

Una vez que la obra ha sido dictaminada y aprobada para su publicación, el primer paso que da un manuscrito antes de su metamorfosis es la presentación y el tratamiento de los originales. Aunque existen criterios generales, cada editorial pondera los suyos, sobre todo considerando el ingreso de las computadoras al proceso editorial, donde la digitalización y captura de texto permite al autor entregar sus originales en disco. La selección de la presentación del libro es el paso siguiente: determinar su formato, tipografía y diseño de interiores. El diseño de la portada debe abordarse al principio o durante el proceso de edición. La

siguiente etapa de metamorfosis se da cuando los originales se someten a una revisión técnica (ortográfica y gramatical). Al cabo de ésta, se hacen cuando menos dos revisiones más a las pruebas tipográficas derivadas de los originales, para obtener las pruebas finales (finas) que se someterán a nuevas metamorfosis en procesos netamente técnicos: fotomecánica (negativado), impresión y acabado (encuadernado). La tecnología ha permitido que los negativos se obtengan directamente de una computadora (proceso conocido como linotronic, o 'salida' electrónica de negativos), evitando el fotografiado de los originales presentados en papel. Incluso, es posible trasladar archivos digitales de la computadora a una máquina de impresión, evitando el paso por negativos (Adobe Heidelberg, por ejemplo).

Se tiene el libro en las manos, pero la responsabilidad del editor no ha terminado, pues aún viene la razón de todo el trabajo realizado: la distribución, promoción y comercialización del libro. En otras palabras, acercar este vehículo de comunicación al lector, su público. Ésta es su verdadera prueba y la razón de existir.

Aquí entran una serie de mecanismos y estrategias de promoción y ventas, incluyendo la publicidad y las relaciones públicas, para desplazar el producto. Si éste es de calidad, los intereses de la editorial con los del público receptor son comunes.

Existen muchas formas de comercialización editorial, mencionaremos sólo algunas: la editorial vende **directamente** al lector (venta por correo, sistema de suscripción, venta de 'mostrador'); vende **a instituciones** (bibliotecas, escuelas, etc.); a través de **vendedores al menudeo** (por lo regular, éstos comercializan

libros de varias editoriales). En esta categoría se encuentran las librerías o los vendedores ambulantes que ofrecen su material de casa en casa.

Existen las ventas a **mayoristas**, quienes representan, generalmente, a compañías dedicadas a la distribución masiva de libros o revistas, constituyéndose en intermediarios entre las editoriales y los vendedores al menudeo. El editor debe considerar la conveniencia del descuento adicional con el que trabajan estas compañías y el provecho que puede obtener haciéndoles grandes ventas, en lugar de atender a cada detallista.

La era de la red Internet ha abierto nuevas formas de comercialización, ampliando las posibilidades de llegar a un número mayor de personas para ofrecer los productos. La venta de libros a través de este medio resulta una opción para las editoriales y librerías. En Europa y Estados Unidos esta práctica tiene mejores resultados que en América Latina. No obstante, para quien elabore un plan de promoción, distribución y ventas ha de considerar, forzosamente, que esa tarea debe incluir la posibilidad de nuevos canales de comercialización, nuevos clientes y nuevos lectores.

La promoción y la publicidad en estos casos se orienta al objetivo de dar a conocer a los lectores potenciales la existencia del libro y convencerlos para que lo compren.

En esta labor es muy importante la relación con los medios de comunicación masiva, cuya actividad es complementaria en la difusión de la cultura.

El uso inteligente de ejemplares para reseña puede ser la forma más efectiva y económica de promoción. Los libros destinados a este fin deben ser

enviados a periódicos, revistas y columnistas (si comentan textos regularmente o tienen interés por el tema de un libro en particular) y a comentaristas de radio y televisión. (Datus G. Smith Jr., 1991, p. 132)

Aquí introduzcamos un elemento o, mejor dicho, un actor muy importante en el proceso de eslabonar el libro con sus lectores, el crítico literario. En el modelo de Willbur Schramm, él sería un intérprete que percibiría el mensaje del autor y lo decodificaría, retransmitiéndolo a otros potenciales lectores, convirtiéndose en un comunicador, muy especial (en su carácter de intérprete), pero al fin y al cabo un comunicador. Sobre todo si consideramos que un crítico literario es un corrector del gusto, es decir, un crítico genuino, no sólo un opinador, o –en el mejor de los casos– un divulgador literario; es una importante voz en “la búsqueda del juicio verdadero”. (Blanco, José Joaquín, 1980)

Es un comunicador que va defendiendo sus preferencias hasta volverlas necesarias (o entrañables) también para otros.

De ahí que el papel del crítico literario –también del opinador y del divulgador, o del líder de opinión– sea muy importante para la difusión y aceptación del libro.

2.10. La Dirección General de Fomento Editorial de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

2.10.1. Reseña histórica de la Universidad Autónoma de Puebla.

Esta institución nació bajo los auspicios de la Compañía de Jesús, el 15 de mayo de 1578. En ese año, los jesuitas comienzan su labor evangelizadora en Puebla, teniendo como base la casa que fue del arcediano Pacheco, a la que agregaron una pequeña iglesia. Ese año acudieron a prestar auxilio espiritual a quienes lo requerían en cárceles y hospitales y también a aprender el náhuatl para catequizar a los naturales.

La Residencia estuvo formada por tres padres y cuatro hermanos. Un año después, en 1579, ya se mencionan cuatro padres y siete hermanos, así como el establecimiento del seminario de San Jerónimo para la formación de los nuevos jesuitas.

En 1580 deja de mencionarse la casa de la Compañía de Jesús en Puebla como Residencia y se le llama colegio. Sin embargo, es importante recordar que los jesuitas llamaban 'colegios' a sus conventos, y a sus priores 'rectores'. Cuando establecían un centro de enseñanza, a la palabra colegio le agregaban una denominación propia: Colegio de San Jerónimo, Colegio del Espíritu Santo, Colegio de San Ildefonso... Esta circunstancia dio lugar, entre otras, a muchas equivocaciones respecto a la fecha de fundación de la hoy Universidad Autónoma de Puebla.

En 1585 escribe el provincial de la orden P. Antonio de Mendoza:

En la Puebla de los Ángeles ha movido nuestro Señor a un buen sacerdote que se llama Hernán Hierónimo, natural de Santander, para fundar y dotar al Colegio de San Jerónimo que teníamos de estudiantes seglares. Dotóle con mil pesos de renta cada año y casa hecha. Esperamos que con buen

fundamento irán muy de aumento los estudios que tenemos en aquella ciudad...

Con la fundación del P. Hierónimo, los jesuitas rescatan la hipoteca que pesaba sobre la casa que habían adquirido del arcediano de la catedral, Fernando Gutiérrez Pacheco de Villa Padierba e instituyen tres cursos de gramática. Segura la situación económica de los jesuitas en Puebla, los padres incrementaron su labor oficiando misas para los indios, instruyéndolos y acompañándolos a ver a sus enfermos.

La primera noticia acerca del fundador aparece en una carta del nuevo provincial de la Nueva España, padre Antonio de Mendoza, dirigida al general de la orden en Roma, P. Claudio Aquaviva, fechada en Puebla de los Ángeles el 8 de mayo de 1585:

como V.P. (vuestra paternidad) sabe, este colegio (convento) de la Puebla de los ángeles no tiene fundación ninguna; y a esta causa vive con algún trabajo en temporal. Ofrécese ahora Melchor de Covarrubias, hombre principal de esta ciudad a dotar a este colegio con dos mil pesos de renta cada año para lo cual da 28,000 para que se empleen en renta a razón de catorce años. Esto da luego sin pedir obligación ninguna más que la Compañía tiene en sus constituciones.

Para adelante da buenas esperanzas de aumentar esta fundación con lo restante que le quede de su hacienda... Yo he juntado a los padres de este colegio y a todos parece no ser cosa para desechar; así porque lo da de

presente, es razonable dotación, y que según van de cada día las haciendas de las indias, habrá poco o ninguno otro que dé otro tanto; porque como si el señor hiciese ciertas las esperanzas que él ahora ofrece podrá venir a hacer una muy gruesa fundación porque no hay quien lo pueda hacer así en esta ciudad, como el dicho Melchor de Covarrubias, por ser hombre de más de 90 mil pesos caudal y sin obligación ninguna nadie.

Por fin el 15 de abril de 1587 se firma la escritura de fundación del Colegio del Espíritu Santo, ante el notario público Melchor de Molina. La signan el P. Antonio de Mendoza, provincial de la Compañía y Melchor de Covarrubias.

La expulsión del país de los jesuitas por parte de Juan de Palafox y Mendoza (en 1767) precipita cambios en la estructura y naturaleza del Colegio.

Una vez consumada la Independencia, la regencia del imperio autoriza el restablecimiento del Colegio, con el nombre de Imperial Colegio de San Ignacio, San Jerónimo y Espíritu Santo. El sacerdote González de la Peñuela es nombrado su primer rector.

La caída del imperio de Iturbide y la instauración de la República provocan cambios importantes en el Colegio.

En 1825, se convierte en Colegio del Estado e inicia así su vida laica.

En 1834 el Colegio alberga 233 alumnos, entre ellos destacarán más tarde Manuel Carpio, Fernando y Manuel Orozco y Berra y José María Lafragua.

Después de la intervención francesa y el imperio, el Colegio inicia una transformación gradual donde las ideas liberales sustituyen a las normas que regían la vida del Colegio del Estado.

En 1882, llegan a Puebla dos grandes figuras del liberalismo: Guillermo Prieto e Ignacio Manuel Altamirano como presidente (rector) del Colegio del Estado. Las ideas positivas de su tiempo inciden en la institución hasta que se transforma en universidad.

En los albores de la Revolución, el Colegio no es ajeno a las inquietudes de quienes se oponen a la dictadura porfirista. A las puertas del edificio Carolino fue recibido el entonces candidato presidencial Francisco I. Madero, el 14 de mayo de 1910, en cuya memoria se crea la hoy Plaza de la Democracia.

Junto a las luchas sociales y políticas, los estudiantes del Colegio del Estado levantaron la demanda de transformación del Colegio en universidad con plena autonomía. En este sentido destacan los movimientos de 1917, 1923, 1932 y 1934.

El 1 de febrero de 1937, el general Maximino Ávila Camacho, en su toma de posesión como gobernador del estado, anuncia la transformación del Colegio del Estado en universidad.

El 14 de abril de ese año el Congreso del Estado decreta la creación de la Universidad de Puebla, y el 23 de abril, el gobernador expide la primera Ley Orgánica de la Universidad de Puebla.

Durante dos décadas la Universidad mantiene el régimen de tutela del Estado. Sin embargo, cuando en 1952 el general Rafael Ávila Camacho, entonces gobernador del estado intenta militarizar la institución, la inquietud por lograr la autonomía se convierte en un creciente movimiento estudiantil que toma fuerza en 1956.

El 11 de noviembre estaba concluida la nueva Ley Orgánica de la Universidad de Puebla. El Congreso del Estado la discutió los días 21 y 22, otorgándole su aprobación. Esta Ley se publica el 23 de noviembre, y se inicia así la autonomía de la institución.

La trayectoria de la Universidad Autónoma de Puebla, su presencia en el desarrollo de la ciencia y la cultura, fue reconocida por el Congreso de la Unión del Estado al otorgarle el título de Benemérita con motivo de sus cincuenta años de vida universitaria, el 2 de abril de 1987.

Con el fin de crear un marco legal que favoreciera los cambios ocurridos en la institución, el Consejo Universitario presentó al Ejecutivo del estado un anteproyecto de Ley. El Congreso del Estado aprobó el 19 de abril de 1991 la nueva Ley de la Universidad Autónoma de Puebla, que vino a sustituir a la de 1963.

El 28 de septiembre de 1991, el Consejo Universitario Constituyente concluyó los trabajos y promulgó el Estatuto Orgánico de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, que hasta la fecha rige su vida interna.

2.10.2. Antecedentes de la Dirección General de Fomento Editorial

Los libros son parte del compromiso que las universidades tienen y deben tener con la cultura y la ciencia, y editar es trabajo primordial para vincular el quehacer universitario con la comunidad social y académica.

Divulgar el trabajo de investigación, académico y artístico generado dentro y fuera de la Universidad, a través de la edición y comercialización de libros es el

objetivo central de la Dirección General de Fomento Editorial de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

A ella recurren docentes e investigadores de las unidades académicas y los centros de investigación de la Universidad para el procesamiento de libros o asesoramiento técnico editorial. Nuestro compromiso se inscribe en la generación y propuesta de ediciones que proyecten la imagen de la institución y apoyen el trabajo académico.

Esta necesidad de publicar, de expresar y dejar testimonio, de trascender, ha acompañado a la Universidad desde hace muchos años. Ya en 1964-65 el rector de entonces, Dr. Manuel Lara y Parra, publicaba en forma de libro su informe de labores; y en ese mismo año la escuela de Físico-Matemáticas publicaba los apuntes de Teoría electromagnética y de Teoría del estado sólido.

Los dos lustros siguientes estuvieron marcados de importantes cambios políticos y académicos, dentro y fuera de la Universidad; por su parte, los esfuerzos en materia editorial eran aislados, espontáneos y esporádicos.

Vino entonces una etapa de expansión ideológica y cultural, de proyección social de la Universidad, que impulsó la creación de mecanismos e instancias de extensión y difusión del trabajo universitario, donde las publicaciones pasaron a jugar un papel importante.

En 1973, el Taller de impresión y reproducción –nombre con el cual se bautiza a la primera instancia dedicada a apoyar la labor editorial– publica siete títulos e inicia la publicación de una revista institucional de la UAP. Para el siguiente año, el rector Quím. Sergio Flores Suárez crea el Departamento de Publicaciones “para

que cumpliera la función de editar y distribuir los textos que generara de por sí o que le enviaran para su publicación las demás dependencias de la institución”.

Es en estos años cuando se expresan los primeros elementos que constituyen la materialización pensada de una labor editorial entendida como una función universitaria, y no un mero accidente o actitud espontánea. En otras palabras, se manifiesta ya un propósito institucional de crear una instancia o dependencia de extensión y encuentro entre la universidad y la sociedad.

Durante los años siguientes, esta labor fue intensificándose. Las ediciones y las colecciones fueron creciendo, con lo que se comenzó a delinear una producción editorial importante integrándose al panorama cultural de la región y del país.

Naturalmente empezó a crecer el interés de otros sectores universitarios por publicar –fenómeno que ahora se ha multiplicado– cuyos primeros resultados fueron la creación de las revistas *Dialéctica* (1976) y *Crítica* (1978). En esta expansión, la participación de la escuela de Filosofía y Letras, del entonces Instituto de Ciencias y de la Secretaría de Extensión Universitaria fue muy importante.

Cabe hacer mención que a finales de 1979 el entonces Jefe del Departamento de Publicaciones propuso al Consejo Universitario de la UAP la transformación de la dependencia en Departamento Editorial, y la creación de un Consejo Editorial que viniera a encauzar una política editorial institucional. Las propuestas no fueron consideradas para su discusión y aprobación.

En la década de 1980, el fondo editorial crece considerablemente tanto en cantidad como en calidad y, por ende, su prestigio local y nacional. Se fortalece la distribución y venta de libros, y se potencia la promoción de la labor editorial. En

esos años, algunas colecciones tienen directores que proponen y evalúan las obras a publicarse. Para 1987, la UAP organiza la primera Feria Nacional del Libro, en la Casa de la Cultura, y desde entonces la viene realizando año con año, siendo su principal promotor y organizador en quince de ellas.

Como recordarán los universitarios poblanos, el inicio de la década de 1990 fue difícil no sólo para la labor editorial, sino para la Universidad entera, por los diversos problemas políticos al interior de la misma. Sin embargo, nunca se dejó de publicar. No obstante, el desarrollo de la labor editorial en la UAP –incluyendo a todas las publicaciones que se producen en ella– estuvo marcado por la etapa de recuperación de la estabilidad política de los primeros tres años de esa década y por los altibajos de la economía nacional que repercutió en el presupuesto destinado a esta labor.

En 1991, a iniciativa de la rectoría, se creó un Consejo Editorial formado por 16 personas, funcionarios y académicos universitarios. Sin embargo, y a pesar de varios intentos, este cuerpo colegiado no logró consolidarse como la instancia que se esperaba.

Por su parte, la editorial fue recobrando poco a poco los niveles de producción de años anteriores y abriendo su oferta editorial, intentando recuperar su misión de extensión y encuentro.

En 1993, el Departamento de Publicaciones –que venía fungiendo como editorial universitaria– se fusiona con las Librerías Universitarias, se forma la Dirección General de Fomento Editorial. Esta fusión se mantiene hasta agosto de 1995, cuando se separan las dos dependencias, conservando la editorial el

nombre que actualmente la identifica. (Las librerías universitarias se concesionan a un particular, quien las mantiene operando hasta 1997.)

La experiencia de estos años nos demuestra que la labor editorial universitaria es un espejo que debe reflejar una imagen fiel de los objetivos, la naturaleza y al situación institucional, mediante la hechura de libros y revistas. Si no, echemos una mirada a la producción editorial de la UAP, a lo largo de estos cuatro lustros, y con cierta percepción obtendremos una radiografía de los momentos históricos por los que ha transitado nuestra Universidad.

De igual manera comprobamos que la función de una editorial universitaria – como se dice al inicio–, de publicar textos generados en el ámbito universitario, estimula y divulga la investigación y la docencia, por lo que es al mismo tiempo una instancia de apoyo académico. En este sentido, una de las experiencias más provechosas en los últimos años ha sido la elaboración de textos de apoyo a la docencia. Libros de texto, ya probados como material de apoyo, que sintetizan la formación académica y la experiencia docente de muchos años de los profesores-investigadores universitarios. En esta línea editorial se han involucrado algunas unidades administrativas y las unidades académicas, desde la generación de las obras, su financiamiento o cofinanciamiento, hasta la difusión y comercialización de los títulos.

Cabe señalar que la labor editorial se ha abordado con toda la seriedad que esta función requiere, ya que nuestras publicaciones no sólo cubren necesidades pedagógicas o culturales, sino que por su calidad han merecido reconocimientos externos y nacionales.

Este mismo prestigio ha colaborado para que la UAP haya sido nombrada presidente de la Asociación de Instituciones de Educación Superior de México (ASEDIES) en 1993, y que actualmente ocupe la vicepresidencia –por segunda ocasión– de la zona centro sur de dicha asociación.

La DGFE tiene en su catálogo histórico más de 1 040 títulos editados, de los cuales más de 500 se encuentran en lista de precios. De 1996 a 1997 se editaron 46, constituyéndose en el año de mayor producción editorial hasta ese entonces. También en ese año (octubre de 1997) se reabrió la colección Asteriscos, en la cual no se habían publicado textos hacía varios años. Esta colección ha editado las obras de escritores de reconocido prestigio en el ámbito nacional, pero también de autores locales cuya obra es de probada calidad. En ese periodo se abrieron series como la de Textos científicos, dentro de la colección Textos UAP; la serie de Sexualidad y Cultura, la cual rápidamente adquirió demanda, entre otras.

Los siguientes años se han caracterizado por un aumento en la producción. Tomando en cuenta los periodos administrativos que se aplican en la UAP, de octubre de 1997 a septiembre de 1998 se editaron 63 títulos (en este periodo la vicerrectoría de Docencia inició la publicación de las Guías para el bachillerato universitario y las antologías para el Tronco Común). Para el siguiente periodo (octubre de 1998 a septiembre de 1999) se editaron 96; de octubre de 1999 a septiembre de 2000, 82; y de octubre de ese año a septiembre de 2001, 92 títulos.

Este crecimiento se ha visto favorecido por la edición, reimpresión y reedición de las Guías de bachillerato que año con año cubren las necesidades docentes de 29 asignaturas de las preparatorias de la UAP. En el año 2001 se adhirieron al

Plan de estudios número 5 otras preparatorias incorporadas a la UAP, aumentando la demanda de este material.

Para 2002 se editaron 82 títulos, entre nuevas ediciones, reimpressiones y coediciones. En el siguiente periodo se incrementó la producción editorial a 102 publicaciones; para llegar a 2004 a 104 registradas.

2.10.3 Objetivos, servicios y políticas

Como se cita en el inciso anterior, en 1974 se precisa la función que deberá desempeñar el entonces Departamento de Publicaciones –antecedente de la actual DGFE–: editar y distribuir los textos que generara de por sí o que le enviaran para su publicación las demás dependencias de la institución. Este objetivo inicial orientó la actividad de la dependencia.

En el Plan de Trabajo de 1997, que la Dirección General de Fomento Editorial (DGFE) presentó a la Vicerrectoría de Extensión y Difusión de la Cultura de la BUAP, se precisan las siguientes líneas sobre su quehacer institucional: a) Definición de la dependencia: “Es la Dirección encargada de editar libros que expresan el quehacer universitario en sus diferentes áreas. Diseña y cuida el proceso técnico editorial, desde el manuscrito del profesor hasta el producto final”. b) Objetivo general: “Apoyar con su quehacer la extensión y difusión de la cultura hacia el interior de la universidad y hacia la sociedad.” c) Objetivo particular: “editar las obras de los investigadores, profesores y escritores de la cultura (sic) y garantizar su promoción, difusión y comercialización.”

Más recientemente, en 2001, en comunicados solicitados por instancias superiores, la DGFE emitió los elementos que caracterizan su función. A continuación transcribimos algunos de ellos a propósito de este inciso.

Objetivos Generales:

- Editar obras producto del quehacer universitario
- Distribuir y vender los libros producidos
- Fomentar el hábito por la lectura.

Programas que se desarrollan regularmente:

- Programa anual de ediciones
- Programa semestral de distribución y ventas
- Programación anual para la realización de la Feria Nacional del Libro.
- Programa de participación en Ferias de Libros, en el ámbito nacional
- Programa de presentaciones de libros.
- Programa mensual para la promoción de nuestro fondo editorial.

Aspectos que nos caracterizan:

- Por la publicación de obras de investigadores destacados de la BUAP en el ámbito nacional.
- Publicación de libros de apoyo a la docencia, producto de la experiencia y formación de los docentes universitarios
- La Feria Nacional del Libro, en Puebla.
- Ser una de las universidades con mayor producción editorial al año.
- Ser la principal editorial en la entidad.
- Ofrecer productos accesibles y descuentos atractivos, en actividades promocionales

En otra parte de estos reportes, entresacamos los siguientes aspectos:

Servicios que prestamos

Denominación del servicio: Edición y venta de libros

Descripción: Edición de obras de carácter académico y literario, venta de las ediciones publicadas y asesoría editorial en general.

Propósito u objetivo: Apoyar a los autores en la publicación de sus obras, así como a los estudiantes tanto de preparatoria, licenciaturas y posgrados, al proporcionarles material de apoyo académico.

Duración: Permanente (de acuerdo con el Calendario Escolar Universitario)

Destinatario: Alumnos universitarios y público en general.

Denominación del servicio: Distribución y canje de las Guías del Bachillerato y libros del Tronco Común Universitarios.

Descripción: Distribución de las guías del bachillerato a las escuelas preparatorias de esta universidad, así como el canje directo de estos libros en nuestras oficinas.

Propósito u objetivo: Estimular la labor docente y de aprendizaje tanto de los maestros como de los estudiantes de preparatoria y licenciaturas, al proporcionarles material de apoyo académico.

Duración: Periódico (de acuerdo con el inicio de cada ciclo escolar universitario)

Destinatario: Alumnos universitarios y escuelas incorporadas a la BUAP

Denominación del servicio: Feria Nacional del Libro.

Descripción: Se realiza anualmente la exposición de libros más grande de la región.

Propósito u objetivo: Apoyar y fomentar el hábito por la lectura, así como a la economía familiar, ofreciendo precios accesibles y descuentos atractivos en la compra de ediciones de las principales casas editoriales del país.

Duración: 9 días cada año (aproximadamente en el mes de mayo)

Destinatario: Público en general.

Denominación del servicio: Ventas promocionales de libros

Descripción: Exhibición y venta de libros de la BUAP y otras editoriales, en recintos universitarios.

Propósito u objetivo: Apoyar y fomentar el hábito por la lectura, así como a la economía familiar, ofreciendo precios accesibles y descuentos atractivos de las principales casas editoriales del país.

Duración: Periódicamente (Venta por kilo, anualmente)

Destinatario: Público universitario.

Estos objetivos y políticas que la DGFE ha llevado a cabo aún no están reunidas en un documento específico, sino que se encuentran en distintos comunicados o acuerdos institucionales, como lo ejemplificamos arriba. En el caso de la comercialización de sus publicaciones, existen acuerdos con empresas distribuidoras y solicitudes de aprobación de descuentos sobre precios de venta hechas a instancias universitarias superiores. De ahí hemos retomado los siguientes criterios que norman su actividad comercial. En cuanto a la promoción y publicidad, deduciremos sus líneas políticas del trabajo realizado en esa área

durante algunos años. Las de producción son tomadas de la experiencia propia adquirida al frente del área.

Políticas de comercialización. Con el propósito de mantener y fomentar relaciones comerciales sanas –según se lee en los comunicados– la DGFE establece su política de descuentos de la siguiente manera:

a) Librerías establecidas

Otorga los siguientes descuentos: 20 por ciento sobre el precio de lista de los libros cuando éstos se comercializan bajo la forma de consignación. Si las ventas son en 'firme' (venta asegurada, cuyo pago es diferido a un plazo máximo de 15 días), el descuento otorgado es de 30 por ciento. En las ventas al contado, el descuento a las librerías es de 40 por ciento.

El surtido de libros a consignación se hace conforme a los pedidos que hagan los solicitantes, considerando un tope de tres ejemplares por título. El volumen total del pedido no rebasará la cantidad de \$ 10 000.00.

La DGFE mantiene como política revisar los pedidos a consignación que adquieren las librerías, cuando menos bimestralmente. Al cabo de la revisión se obtiene el corte de ventas, el cual se factura, dando un plazo de pago de quince a veinte días. También establece como política el surtido permanente de las novedades editoriales.

b) Empresas distribuidoras de libros

Establece hasta 60 por ciento de descuento sobre el precio de lista de los libros, cuando éstos son entregados bajo la forma de consignación. El descuento puede variar en función de la negociación que se tenga con el distribuidor. Por ejemplo, si este último paga el costo del envío de los libros; o si la Editorial factura

a las librerías que el distribuidor atiende; si éstas realizan ventas promocionales a favor de la Editorial, etcétera.

En ocasiones el distribuidor o, en su caso, representante comercial (entre otras diferencias, la principal es que este último no mantiene grandes volúmenes de libros, más bien un pequeño stock para surtido inmediato) acuerdan con librerías ventas promocionales de corta duración, y con apoyo publicitario; en estos casos los pedidos son especiales, y el pago de las ventas realizadas se hace al término de la promoción.

Con estas empresas no ocurren las ventas al contado. Por lo que no operan otro tipo de descuentos, más que el convenido por consignación.

Como política, la DGFE revisa cada tres meses las consignaciones para hacer cortes de ventas. El surtido de libros se hace bajo pedido del distribuidor o representante comercial. Las novedades editoriales son enviadas para ser usadas como muestra y levantar pedidos, o para la promoción en medios de comunicación –fundamentalmente escrita–, si así se conviene.

c) Autores de libros

La DGFE otorga un descuento preferente a los autores publicados por esta editorial en la compra de ejemplares de su(s) obra(s) de 40 por ciento sobre el precio de lista, independientemente de la cantidad de ejemplares solicitados.

d) Público en general

La DGFE otorga 20 por ciento de descuento sobre el precio de lista al público que realice sus compras en las oficinas de la dependencia. El descuento puede incrementarse hasta 40 por ciento dependiendo del número de ejemplares solicitados. Decisión que toman los puestos directivos.

e) Bibliotecas

Si las ventas se realizan directamente a bibliotecas, el descuento es igual que el que se le otorga al público en general. Aunque la relación fundamental con estas dependencias se realiza mediante donaciones de libros o intercambios.

f) Representantes promocionales

La DGFE ha recurrido a este tipo de agentes para que vendan el fondo editorial en escuelas de la propia Universidad o en exposiciones y ferias de libro, o en exposiciones temporales en instituciones de educación superior; a ellos, la Editorial otorga 30 por ciento de descuento sobre ventas.

Políticas de promoción. Estas políticas se han aplicado, con más o menos certeza y con más o menos amplitud, de acuerdo con el interés de cada administración que ha dirigido la DGFE. Actualmente se encuentran poco atendidas, caracterizadas por su espontaneidad. No obstante, se han puesto en práctica algunas acciones, cuyo desarrollo se ha visto favorecido en épocas anteriores. Son aquellas que no pueden dejar de llevarse a cabo con cierta regularidad.

a) Presentaciones de libros

Éstas se realizan regularmente por iniciativa de los autores, a quienes se les involucra en la promoción de éstas.

b) Novedades

Cada nuevo libro que se edita se envía a los distribuidores para explorar su aceptación en el mercado. Asimismo, se envían ejemplares a reporteros o jefes de información de los medios de comunicación locales –tanto escritos como electrónicos– para aprovechar el apoyo que éstos puedan brindar.

Dependiendo de la importancia del título y de la iniciativa de los autores, se realizan ruedas o conferencias de prensa para anunciar las novedades.

Políticas de producción. Como lo hemos dicho en líneas anteriores, la DGFE no ha elaborado un documento base que contenga las políticas que rigen su actividad. Éstas, de producción, las hemos rescatado de la experiencia obtenida en esa área.

a) Todas las obras que ingresen a la DGFE para su publicación deberán ser sometidas a evaluación, y contar con uno o dos dictámenes que avalen su calidad y originalidad literaria y temática, además de expresar la pertinencia de su publicación.

b) Las obras deberán identificarse, en lo posible, a las temáticas de las colecciones y series del catálogo editorial. De no ser así, y de acuerdo con la importancia de los textos, se procurará abrir nuevas colecciones o series, con el imperativo de considerar tres o cuatro títulos iniciales que justifiquen su apertura.

c) El editor en jefe de la DGFE, conjuntamente con el Consejo Editorial, son los responsables de promover la continuación de las colecciones y series ya existentes.

d) La DGFE suscribirá, invariablemente, un contrato de cesión de derechos con los autores de los textos publicados. Otorgando el 10 por ciento de regalías, preferentemente, en especie.

e) Es recomendable que la DGFE realice el cuidado de la edición cuando éstos sean sujetos a coedición, tomando en cuenta las posibilidades técnicas propias.

f) Deberá abrogarse el derecho de supervisar los textos a editarse cuando éstos sean realizados en y por unidades académicas o administrativas de la BUAP, aunque estas últimas hagan el trabajo de formación tipográfica y corrección.

Existen políticas editoriales referidas a los criterios de edición de las obras que, por su especificidad, no es necesario hablar de ellas en este trabajo.

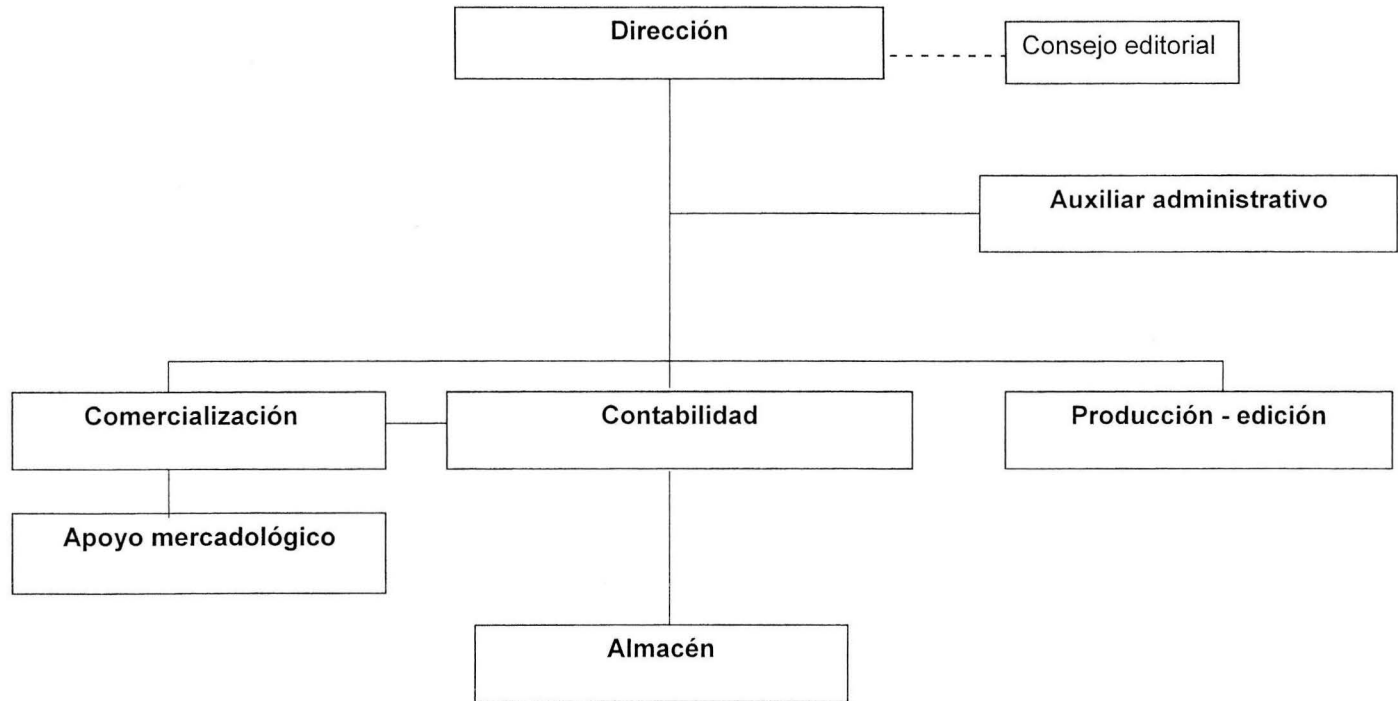
2.10.4. Organigrama y perfiles administrativos de sus miembros

El organigrama de la DGFE ha tenido modificaciones diversas a lo largo de su existencia. Han respondido al momento que vive la Universidad y la propia Editorial. Considerando el último lustro, el organigrama ha conservado sus características generales. Se compone de un director, quien dirige y coordina las actividades generales, mantiene relaciones con la administración central y demás dependencias universitarias; aplica los acuerdos, coordina el desarrollo administrativo, atiende el cuidado de las ediciones. Un subjefe de Departamento, encargado del área de producción, quien forma y diseña los interiores y forros de las publicaciones. Un subjefe de Departamento, quien realiza la función de distribuir, comercializar y promover el fondo editorial. En esta área se encuentra un auxiliar administrativo quien desempeña, coordinadamente, las mismas tareas que el anterior. Un Contador, quien es responsable del control contable financiero. Una auxiliar administrativa, quien desempeña las tareas de apoyo secretarial y administrativo. Y el encargado del almacén.

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Vicerrectoría de Extensión y Difusión de la Cultura
Dirección General de Fomento Editorial

Fecha de actualización: enero de 2005

ORGANIGRAMA



CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la investigación

Las investigaciones pueden ser abordadas con dos enfoques diferentes: cualitativo y cuantitativo. De acuerdo con R. H. Sampieri (2003) las características combinadas de ambos pueden complementar los estudios de las ciencias sociales y ampliar la comprensión de los fenómenos. Es más, su mezcla puede enriquecerlos. Así, el autor nos habla de una triangulación válida de estos enfoques que dan profundidad a un estudio; como resultado tenemos los modelos de dos etapas, de enfoque dominante y mixto.

Considerando la recomendación del autor citado, en cuanto a conocer ambos métodos, reflexionar sobre sus ventajas y limitaciones, para decidir qué enfoque o mezcla es más útil para nuestro caso (2003, p. 14), hemos elegido el **modelo de enfoque dominante** por la naturaleza e intenciones de nuestro estudio, que coinciden con las características del modelo: “se desarrolla bajo la perspectiva de alguno de los dos enfoques (cualitativo y cuantitativo), el cual prevalece, y la investigación mantiene un componente del otro enfoque” (Sampieri, 2003, p. 20).

Con el enfoque bimodal aplicado a este Diagnóstico de percepción organizacional de la DGFE de la BUAP, situamos el contexto metodológico del estudio: formulamos preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas; nos basaremos en la medición numérica que nos dé información de la realidad que pretendemos explicar y predecir; partiremos de encuestas; buscaremos describir y reportar qué sucede (enfoque cuantitativo). Por otro lado,

desde el enfoque cualitativo, la finalidad del estudio no es generalizar sus resultados; el análisis estadístico se basará en muestras no probabilísticas, por lo que será interpretativo. Aunque obtendremos información mediante encuestas, algunas serán abiertas. Además, la selección de éstas no responde a que los encuestados tengan la misma probabilidad de ser elegidos (aspecto que abordaremos más adelante).

3.2 Alcance de la investigación

En este punto, R. H. Sampieri (2003, p. 115) afirma que el inicio de nuestro estudio depende de dos factores: el estado del conocimiento sobre el tema de la investigación y el enfoque que se pretenda dar al estudio. (En el caso del Diagnóstico de percepción organizacional que pretendemos hacer: la experiencia en el campo editorial y el enfoque bimodal.)

Tomando en cuenta lo anterior, definir el alcance de la investigación nos obliga a considerar los cuatro tipos de estudios que propone el autor citado: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo, y definir uno. Es más, como él mismo afirma (p.117): "Es posible que los estudios cuantitativos y mixtos tengan cualquier clase de alcance en el continuo exploratorio-causal".

Con base en esta afirmación, y antes de definir nuestro tipo de investigación de acuerdo con su alcance, señalaremos algunos elementos de los otros tres que tocan ese continuo (Sampieri) de nuestro estudio.

Por ejemplo, en los estudios **exploratorios** generalmente se determinan tendencias y relaciones potenciales entre variables. Es nuestro caso. La

investigación descriptiva –entre otros aspectos– “recoge información sobre conceptos o variables a los que se refieren, para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés” (Sampieri, 2003, p. 119). Puede ofrecer predicciones aunque sean poco elaboradas (p. 120): por ejemplo, si aplicáramos las herramientas de la comunicación organizacional para la difusión de las ediciones de la DGFE de la BUAP hacia el interior de ésta, podríamos predecir que aumentaría el conocimiento sobre ellas. No obstante lo anterior, en los estudios **correlacionales** cualitativos el valor no reside en la capacidad de predicción, sino en la posibilidad de entendimiento de ambientes, contextos y fenómenos, así como la riqueza interpretativa que sean capaces de proporcionar (p. 123). Lo que intentaremos ofrecer en este Diagnóstico de percepción organizacional.

Por último, los estudios tipo **explicativos** pretenden establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian. Aunque la investigación correlacional tiene, en alguna medida, un valor explicativo, es parcial. Saber que dos variables se relacionan aporta cierta información explicativa (p.124).

Los estudios **explicativos**

van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o el establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales (...) se centra(n) en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué se relacionan dos o más variables” (Sampieri, 2003, p. 126).

Este tipo de estudio es el que determinará el alcance de nuestra investigación. Así podremos plantear: ¿por qué no se conocen las ediciones de la DGFE de la BUAP al interior de ésta? Porque no se han aplicado herramientas de comunicación organizacional para su difusión, podría ser una respuesta.

3.3 Diseño de la investigación

Para toda investigación es necesario seleccionar o desarrollar un tipo de diseño, con el propósito de responder a las preguntas de investigación o cumplir con los objetivos de estudio. Los diseños sirven para poner a prueba las hipótesis; son el plan o estrategia que debemos seguir para obtener la información (R. H. Sampieri, 2003, p. 184). De acuerdo con este autor existen dos tipos: los experimentales y los no experimentales. Los primeros, a diferencia de los segundos, son propios para el enfoque cuantitativo; sin embargo, los no experimentales se aplican en ambos enfoques y en las modalidades de "dos etapas" o "mixta", así como en la modalidad de enfoque principal, cuando éste es cuantitativo (p. 188), cuyo caso es el de nuestro estudio.

Para el Diagnóstico de percepción organizacional que pretendemos hacer, el diseño de investigación que seguiremos es **no experimental de tipo transversal o transeccional**, pues es el que nos permite analizar cuál es el nivel o estado de una de las variables en un momento dado. Además, evalúa el fenómeno o contexto y determina cuál es la relación entre las variables en ese momento (p.270). Por ejemplo, conocer la percepción y opinión de estudiantes, profesores y

directores de las Unidades Académicas de la BUAP, para describir su conocimiento sobre las ediciones y servicios que ofrece la DGFE.

Aún más, de los tres tipos de diseño de investigación no experimental transeccionales, el **descriptivo** tiene mayor cercanía con el estudio que realizamos, pues además “indaga la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables” y describe o proporciona un panorama acerca de un fenómeno (p. 273).

3.4 Población

El universo de nuestra investigación está compuesto por tres principales sectores universitarios: estudiantes, profesores y directores de las Unidades Académicas de la BUAP.

Estudiantes: es el sector más numeroso y heterogéneo. Encuestaremos a los de nivel bachillerato y de licenciatura. Sus edades oscilan entre los 16 y 25 años. Su situación socioeconómica es muy heterogénea, pero predomina la población de ingresos medios (asalariados y profesionistas).

Profesores: sector menos numeroso que el anterior. La mayoría con varios años de trabajo docente. Su formación profesional se ha visto enriquecida por la necesidad de obtener más y mayores grados académicos, lo cual redundará en mejores ingresos. Los encuestados serán de distintas áreas del conocimiento.

Directores: este sector tiene la cualidad de provenir de la docencia y desempeñar un cargo administrativo-docente. Lo cual los hace estratégicos para

nuestro estudio. Conocen las directrices de la política universitaria actual y están en contacto con su aplicación.

3.5 Muestra

La selección de una muestra debe partir de definir la unidad de análisis (personas, organizaciones, comunidades, situaciones, etc.), y esto depende del enfoque elegido en la investigación, del planteamiento del problema a investigar y de los alcances del estudio (R. H. Sampieri, 2003, p. 300). Estos pasos nos permiten delimitar una población, la cual hemos descrito anteriormente.

Los tipos de muestra son clasificados por Sampieri (2003) en dos grandes ramas: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas. En éstas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos (p. 305).

Para el Diagnóstico de percepción organizacional que realizamos, utilizaremos muestras no probabilísticas. Éstas son llamadas también como muestras dirigidas y "suponen un procedimiento de selección informal". A partir de ellas se hacen **inferencias** sobre la población. La muestra se dirige a sujetos 'típicos' con la esperanza de que sean casos representativos de una población determinada (p. 326). La elección de los sujetos depende de la decisión de un investigador. La ventaja o utilidad es que no requiere una "representatividad" de elementos de una población, sino una controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas en el planteamiento del problema (p. 327).

Una razón más para utilizar este tipo de muestras en nuestro estudio es que al ser mixto el enfoque, no interesa tanto la posibilidad de generalizar los resultados; estas muestras son de gran valor pues logran obtener los datos que nos interesan.

Por otro lado y con base en la población seleccionada para obtener la información que requerimos para este estudio, identificaremos a continuación los tipos de muestras que aplicaremos para cada uno de los sectores elegidos.

a) Muestra de expertos. “En ciertos estudios es necesaria la opinión de sujetos expertos en un tema” (R. H. Sampieri, 2003, p. 327). Estas muestras son más utilizadas en estudios cualitativos. En nuestro caso, la encuesta de expertos a directores de las Unidades Académicas de la BUAP es necesaria, pues su cargo administrativo y procedencia docente les permite tener un panorama más completo; de ellos obtendremos datos cuantitativos y cualitativos. No sólo opinarán sobre el conocimiento que tienen de las ediciones de la DGFE, sino que nos informarán sobre las ediciones que realiza la Unidad a su cargo, o las expectativas que quisieran ver satisfechas en la materia.

b) Muestra de sujetos tipo. Como la anterior, esta muestra se utiliza más en las investigaciones cualitativas, donde la riqueza, profundidad y calidad de la información es el objetivo. Los estudios que se basan en este tipo de informantes buscan en ellos expectativas, medios y motivaciones hacia las características de un producto o servicio (en nuestro caso, libros editados y servicios de la DGFE). De ahí que hemos seleccionado esta muestra para ser aplicada a algunos profesores de la BUAP, pues su

experiencia, formación y necesidades docentes nos proporcionarán elementos importantes para nuestro estudio.

c) Muestra por cuotas. “Este tipo de muestras se utiliza mucho en estudios de opinión y mercadotecnia. Los encuestadores (...) administran cuestionarios con sujetos en la calle, y al hacerlo van conformando o llenando cuotas de acuerdo con la proporción de ciertas variables demográficas en la población” (R. H. Sampieri, 2003, p. 329). Así, para nuestro caso, elegiremos diferentes puntos de afluencia de estudiantes en distintas escuelas y facultades de la BUAP, tratando de encuestar a un número igual de hombres y mujeres, y buscando que sean de distintos grados académicos. De tal manera que la construcción de esta muestra dependerá en cierta medida del “juicio del entrevistador” (p. 329).

3.6 Recolección de datos. Instrumentos

Ya que hemos seleccionado el diseño de la investigación y la muestra adecuada, nuestro siguiente paso es recabar la información deseada, seleccionando o desarrollando un **instrumento** o método de recolección de datos, en otras palabras, ‘medir’. Éste debe ser válido y confiable, para basarnos en sus resultados. La validez considerada como “el grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” y la confiabilidad como el “grado en el que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares” (R. H. Sampieri, 2003, p. 348).

Siguiendo –como lo hemos hecho en este capítulo– la argumentación sobre metodología de este autor, y tomando en cuenta el enfoque de estudio, aplicamos un instrumento que mida las variables de interés (de corte cuantitativo), que contiene algún elemento cualitativo.

En opinión de los estudiosos del tema, el **cuestionario** es el instrumento más utilizado para recolectar datos. “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p. 391). De ahí que este sea el instrumento que nos permitirá obtener los datos de nuestro estudio.

Al elaborar los cuestionarios aplicados a cada uno de los tres sectores de nuestra población, hemos considerado las recomendaciones de Sampieri: qué tipos de preguntas hacer (cerradas y abiertas), y cuál es su conveniencia; qué características deben tener; de qué tamaño debe ser el cuestionario; en qué contextos puede aplicarse (para nuestro caso, ‘autoadministrado’), entre otras.

3.7 Procedimiento

Presentamos un breve resumen de los pasos que seguimos para la aplicación de los cuestionarios a nuestra población.

Para el caso de los estudiantes, recurrimos a dos grupos de cinco personas cada uno (integrado por mujeres), con quienes programamos las visitas a las Unidades Académicas de la BUAP. Estos grupos se situaron en lugares de mayor afluencia estudiantil y en horarios distintos, tratando de entregar cada cuestionario a personas de ambos sexos y de distintos grados académicos. El llenado no

necesitaba más de un minuto. Se emplearon, aproximadamente, 40 días en su aplicación. No tuvimos problemas con la actitud de este sector, se mostró amable y cooperativo.

Para el caso de los profesores, recurrimos a un grupo integrado por tres personas, quienes programaron las visitas a distintas facultades de la BUAP para aplicar los cuestionarios. El llenado se hacía en tres minutos. La aplicación de este cuestionario se hizo con antelación al de estudiantes. Y se emplearon 15 días. En algunos casos tuvimos que despejar dudas sobre la intención y propósito de la encuesta, en otros, hubo negativa de contestarla.

El cuestionario a los directores de las Unidades Académicas tomó la forma de una entrevista semiestructurada. Ésta se envió desde la DGFE a los directores, a quienes se les solicitó nos la devolvieran una vez que fuera contestada. En muchos casos se tuvo que insistir para obtener las respuestas. Muchas de ellas no llegaron. El plazo de espera que nos dimos para efectos de la investigación, fue de 45 días naturales.

3.8 Análisis de datos y resultados

Una vez obtenidos los datos mediante los cuestionarios aplicados, el análisis de ellos fueron vertidos en series de frecuencias de acuerdo con cada una de las preguntas, y éstas traducidas a su vez en tablas, histogramas y gráficas circulares.

En resumen, los resultados reflejan la percepción que tanto estudiantes, profesores y directores de las Unidades Académicas de la BUAP tienen con respecto a las ediciones y servicios que presta la DGFE. Reflejan la disparidad del

conocimiento que sobre este t3pico se tiene, de acuerdo con cada sector. Se advierte la tendencia expresada en el planteamiento del problema y en las variables de la hip3tesis: es necesario desarrollar instrumentos de comunicaci3n organizacional para dar a conocer las acciones de la DGFE al interior de la universidad. Pero tambi3n se advierte la importancia y necesidad que tiene esta funci3n universitaria, de extensi3n y encuentro.

A continuaci3n mostramos los resultados, describiendo cada uno de ellos.

Estudiantes. Los cuestionarios a este sector se aplicaron en 23 facultades, ocho preparatorias y una t3cnico-subprofesional. Se encuestaron a 13 560 estudiantes, que representan 41% del total de la matr3cula inscrita –de acuerdo con datos proporcionados por una fuente confiable, que prefiri3 guardar el anonimato. De este porcentaje, 31% (4 207 estudiantes) sabe de la existencia de la DGFE, el resto lo desconoce. Como se muestra en la Tabla 1 y gr3fica correspondiente.

TABLA 1
Encuesta a los alumnos
Dirección General de Fomento Editorial
Benemérita Universidad Autónoma de
Puebla
Año 2005

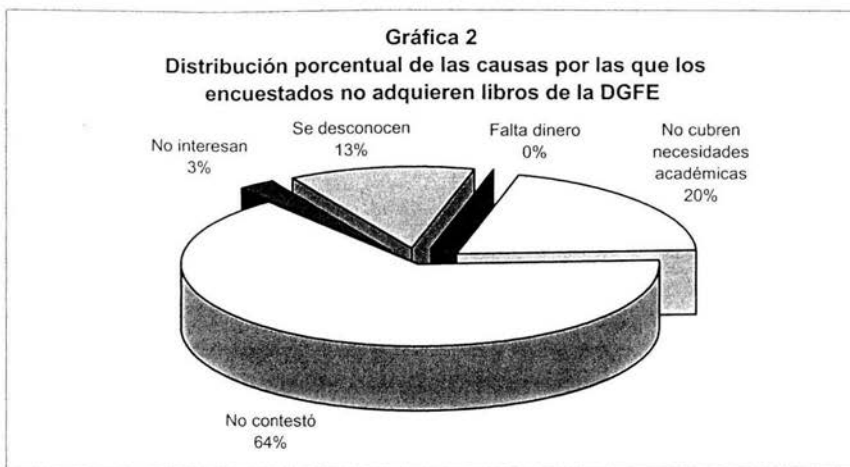
Unidades Academ.	Población Alumnos	Encuestas Realizadas	Porcentaje Encuestas Realizadas %	1.- En la BUAP ¿existe una editorial? Respuestas alumnos		Porcentaje de Respuesta (1)	
				Si	No	Si	No
						%	%
Subprofesionales	1825	506	27	160	346	31	68
Técnico y subprof.	67	67	100	22	45	32	67
Filosofía y Letras	1083	293	27	105	188	35	64
Psicología	1127	293	25	97	196	33	66
Cultura Física	491	350	71	120	230	34	65
Lenguas modernas	835	444	53	54	390	12	88
Escuela de Artes	300	88	29	22	66	25	74
Biología	666	255	74	73	182	28	71
Ciencias Químicas	1390	904	65	335	569	37	62
Computación	1821	931	51%	328	603	35	64
Electronica	1209	643	53%	115	528	17	82
Fisico Matemáticas	560	190	33%	28	162	14	85
Estomatología	957	520	54	83	437	15	84
Enfermería	539	230	42	18	212	7	92
Medicina	2533	1100	43	234	866	21	78
Administración	4009	1260	31	431	829	34	65
Economía	515	230	44	48	182	20	79
Derecho	3126	1943	62	732	1211	37	62
Contaduría	2683	550	20	187	363	34	66
Comunicación	415	180	43	45	135	25	75
Ingeniería	2296	542	23	210	332	38	61
Ingeniería Química	1822	867	47	357	510	41	58
Arquitectura	2153	842	39	345	497	40	59
Veterinaria y	559	230	41	36	194	15	84
Ingeniería	203	102	50	22	80	21	78
Total	33184	13560	41	4207	9353	30	70



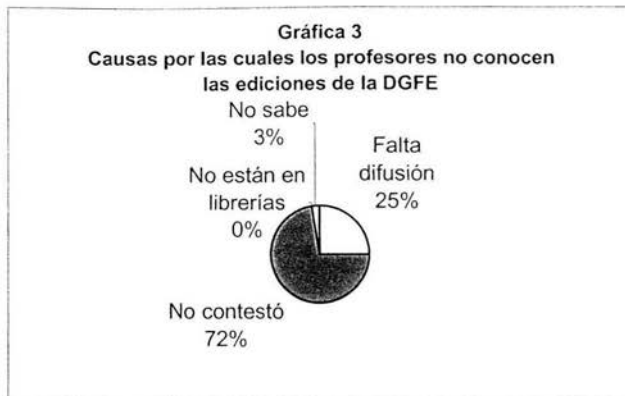
Profesores. En este sector se aplicaron 125 cuestionarios, a docentes de 21 facultades y cuatro Preparatorias de la BUAP. Sobre el conocimiento que tienen éstos de las ediciones publicadas por la DGFE, 70% respondieron afirmativamente, el resto no las conoce (véase Gráficas 1 y 1 bis).



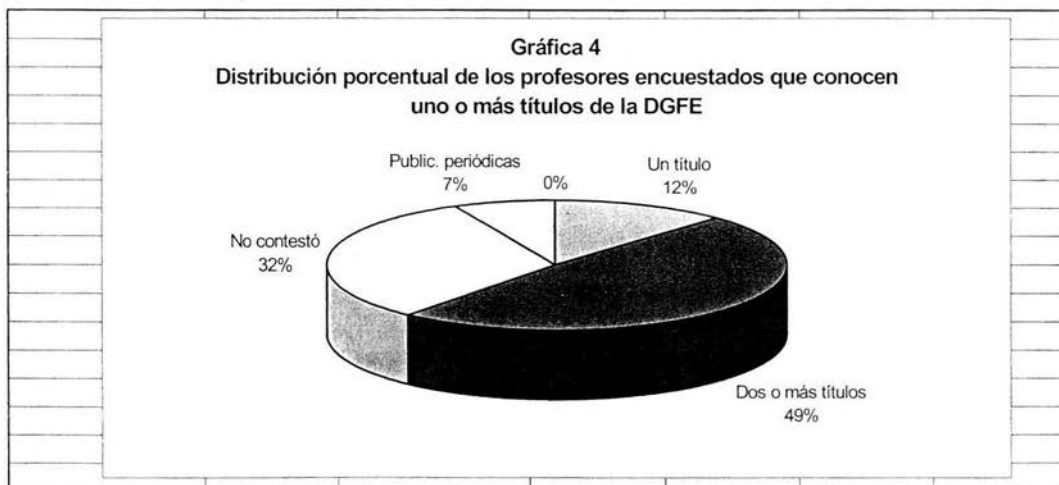
En cuanto a los motivos por los cuales los profesores encuestados no adquieren libros de la DGFE, expresaron que no cubren necesidades académicas (20%) y porque se desconocen (13%). Aunque el porcentaje que no contestó es alto (64%), los datos anteriores nos dan una idea (véase Gráfica 2).



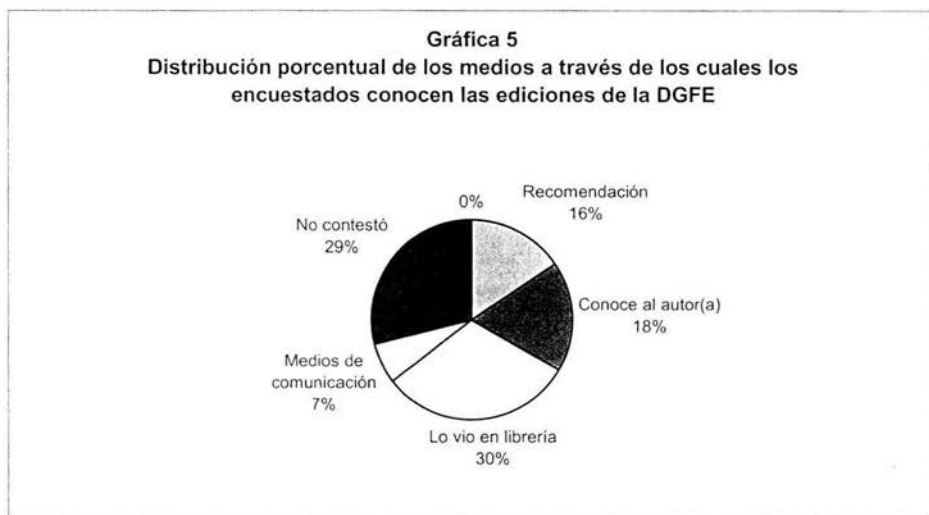
Indagando en los motivos por los que no se conocen las ediciones de la DGFE, detectamos que del total de encuestados, 25% lo atribuye a la falta de difusión, 3% no sabe y –lo que llama la atención– 72% no contestó. Como puede observarse en la gráfica 3, en el cuestionario agregamos el rubro ‘no están en librerías’, sin respuesta alguna. Aspecto que refuerza la hipótesis planteada al inicio de este trabajo, que retomo para consultarla en este apartado: La escasa o ineficaz utilización de canales de comunicación interna orientados a la difusión y promoción de las ediciones publicadas por la Dirección General de Fomento Editorial de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla hacia el interior de ésta y el escaso interés de los profesores por fomentar su lectura, provoca que la actividad y la producción editoriales de la DGFE se desconozcan y no se logren cumplir íntegramente los fundamentos que le dan vida.



De los encuestados que conocen las ediciones de la DGFE, nos interesó saber cuántos títulos conocían. Así, los resultados arrojan que cerca del 50% conoce dos o más títulos. Y que sumados a los que conocen sólo un título, llegan a ser 61% de los consultados. El rubro 'publicaciones periódicas' se refiere a las revistas, gacetas y periódico universitarios. La gráfica 4 muestra estos datos.

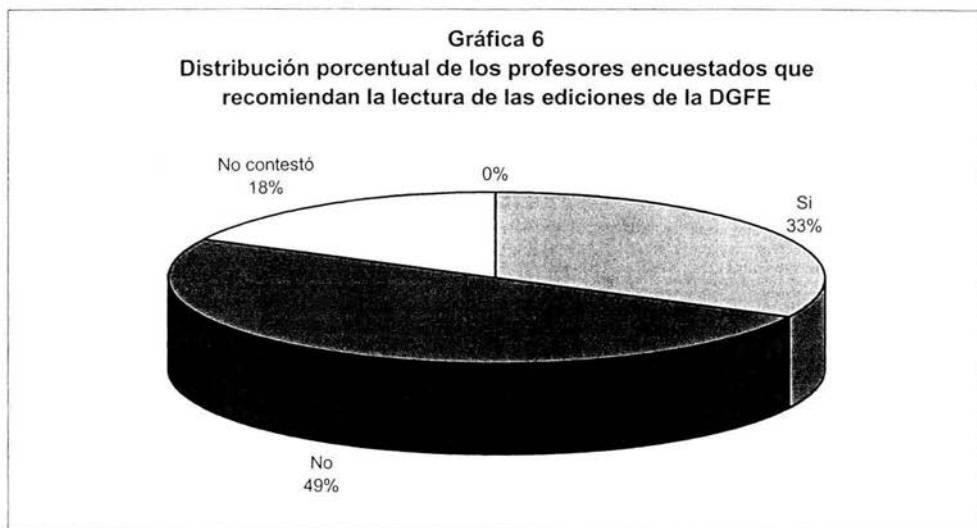


Es interesante saber los medios por los cuales los encuestados conocen las publicaciones referidas, lo cual contrasta con las respuestas de quienes no las conoce –aquellos que no contestaron ese rubro–, pues en la gráfica 5 que a continuación mostramos, el porcentaje más alto son las librerías (30% las vieron en ellas), seguido de dos factores parecidos entre sí: 'conocen al autor(a)' y por 'recomendación', ambos con porcentajes similares (18 y 16%, respectivamente). No obstante, se mantiene alto el número de quienes no contestan, por lo menos por encima de los demás rubros.



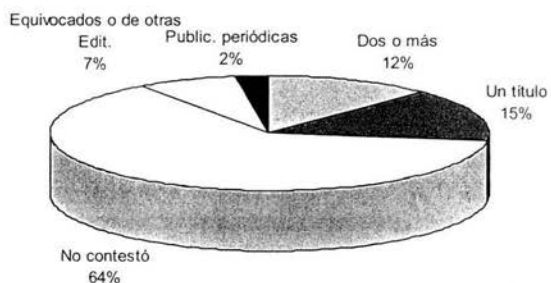
El siguiente resultado mantiene estrecha relación con una de las variables de la hipótesis: los profesores no recomiendan la lectura de las ediciones de la DGFE. Si consideramos la pequeña muestra que tomamos y el poco porcentaje de los que conocen esas ediciones, entonces el dato es revelador, en cuanto a la

falta de conocimiento de ellas entre los alumnos. Las proporciones se muestran en la gráfica 6. Nuevamente está presente el porcentaje significativo de quienes no contestaron. Lo cual plantea dudas e interrogantes.



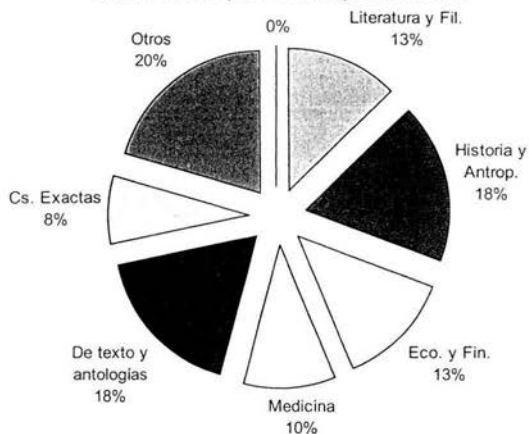
Recurrimos a algunas preguntas para obtener información más detallada y poder establecer relaciones entre respuestas. Así observamos que de los informantes que conocen las ediciones de la DGFE son muy pocos que nombran dos o más títulos (12%) y uno, 15%, cuya suma refleja casi un tercio de los encuestados. Lo cual es poco si consideramos que del total, 70% dijo conocer las ediciones. ¿Las conocen o sólo han escuchado de ellas?, ¿o únicamente saben que existe esa actividad (editorial) sin más información?, porque nuevamente es alto el porcentaje de los que no contestaron, 64%. Veamos la gráfica 7.

Gráfica 7
Distribución porcentual de los títulos de la DGFE que conocen y nombran los profesores encuestados



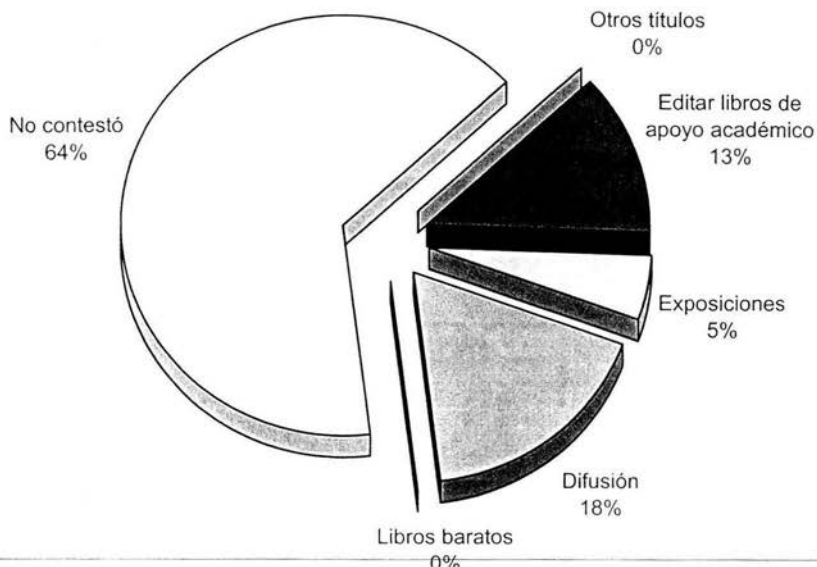
Por otro lado, obtuvimos información para proponer sugerencias al final del estudio, referentes a cuáles serían los temas que a los profesores les gustaría encontrar publicados en las ediciones de la DGFE. Por supuesto que la respuesta se infería, pues los libros son un importante apoyo para la docencia. Y así, cada uno sugirió los temas de su materia de estudio. Por ser el porcentaje más alto, es necesario mencionar lo que en general contiene el rubro "otros": títulos sobre inglés, latín, computación, novelas, educación y pedagogía. Veamos la gráfica 8.

Gráfica 8
Principales temas propuestos por los profesores
encuestados para editar por la DGFE



Para terminar de mostrar los resultados de las encuestas aplicadas a los estudiantes y profesores, veamos la gráfica 9 donde podemos apreciar los medios o rubros sugeridos por ambos sectores para dar a conocer las ediciones de la DGFE y satisfacer su necesidad académica formativa o docente. Notemos que entre los rubros 'difusión' y 'exposiciones' se concentra 23% de las respuestas. Si consideramos que las exposiciones son actividades orientadas a la difusión, podemos tomar ambos rubros en un mismo sentido, lo que refuerza una de las variables de la hipótesis planteada al inicio. Por enésima ocasión, el rubro 'no contestó' se mantuvo alto. Lo cual nos obliga a encontrar respuestas a esa falta de información o interés, o ambos.

Gráfica 9
Distribución porcentual de las sugerencias de los encuestados para que el público adquiera libros de la DGFE



Directores. Como se dijo en el apartado 3.5, la aplicación de una muestra de expertos entre los directores de las Unidades Académicas, nos proporcionaría información cualitativa que nos permitiera tener un panorama más completo sobre el caso de estudio. Con este propósito, enviamos cuestionarios a 37 Unidades de la BUAP (cuatro institutos, 24 facultades y nueve preparatorias), de las cuales nos respondieron 18. Esto representa 48% de la población seleccionada. De este porcentaje, 78% de los directores sí conoce el fondo editorial de la DGFE. Quienes han requerido de los servicios de edición (supervisión, mediación, producción) constituyen más de la mitad (55%). Por otro lado, 28% de este sector han comprado libros de la DGFE. Han requerido de asesoría editorial, 39%. Quienes

no han solicitado los servicios de la DGFE, 33%. El porcentaje de los que han recurrido a los servicios de otras editoriales es de 28%, lo cual es alto, ya que constituye casi un tercio. A continuación mostramos la tabla 2, donde se concentran los datos de esta encuesta. Y enseguida, las sugerencias de estos informantes sobre la actividad editorial, cuya información cualitativa retomaremos en las conclusiones.

**TABLA 2
CONCENTRADO DEL CUESTIONARIO A DIRECTORES**

	2.- Conoce		3.-Ha requerido de los servicios				4.- Ha editado con el sello de la		
	sí	no	editar	comprar	asesoría	No	BUAP	Unidad	Otros
Medicina	x		x	x			x	x	
Enfermería	x		x	x			x		
Veterinaria	x					x			x
Arquitectura	x		x		x		x	x	
Biología		x				x			x
Ingeniería	x		x		x		x		
Físico Matemáticas	x		x		x			x	
Artes	x		x	x	x		x		
Cultura física	x		x		x		x	x	
Lenguas	x		x		x			x	
Economía	x		x	x	x		x		x
Derecho y Cs. Soc.		x	x			x	x	x	
Instituto de ciencias	x		x				x		
Instituto de fisiología	x			x					x
Preparatoria									
Lázaro C. del Río	x								x
Simón Bolívar		x				x			
Benito Juárez G.		x				x			
Emiliano Zapata	x					x			

**Cuestionario realizado a los Directores de
Unidades Académicas de la BUAP**

Sugerencias recopiladas

Facultad de Medicina:

Es conveniente que los libros que se editan se encuentren exhibidos para su venta en un lugar adecuado, accesible y agradable para ser visitado por estudiantes, maestros y público en general en las distintas áreas de la universidad y en nuestro caso en el área de la salud y específicamente en la facultad de medicina.

Facultad de Enfermería:

Sin sugerencias.

Escuela de Artes:

Sin sugerencias.

Escuela de medicina Veterinaria y Zootecnia: (foránea)

Es necesario que exista un departamento que publique la producción de obras científicas, literarias, etc., ya que con él sería factible que los docentes puedan ver impresas y difundidas sus obras. No toda la comunidad universitaria conoce que existe la Dirección de Fomento Editorial y desconocen sus funciones. Sería bueno difundir qué son, qué hacen, y cómo apoyan a los docentes.

Facultad de Ingeniería:

Sin comentarios.

Escuela de Biología:

Hace falta difusión.

Escuela de Cultura Física:

Que la prestación del servicio sea más rápida.

Que se informe ¿cuánto se dan de partidas para editar?, pues lo que hemos editado ha sido con recursos propios.

Facultad de Economía:

Que se vincule más con las unidades académicas.

Facultad de Arquitectura:

Es buena, pero requiere mayor presupuesto, para lograr mayor número de libros.

Escuela de Lenguas:

Debe dar a conocer mejor como puede apoyar a las unidades académicas.

Facultad de Derecho y Ciencias Sociales:

Trabajar más cerca de las unidades académicas para apoyar la inquietud de los profesores e investigadores.

Facultad de Ciencias Físico Matemáticas:

Hacer mayor difusión de los servicios que ofrece.

Instituto de Fisiología:

Es una lucha excelente que debe reforzarse y ampliar la distribución de los libros, difundir los libros de Fomento Editorial para que la comunidad universitaria conozca esta labor.

Instituto de Ciencias:

Creo que es buena, pero pienso que es necesario que cuente con un mayor techo financiero y un mejor sistema de distribución del material que edita la BUAP.

Preparatoria Lázaro Cárdenas del Río:

Desatienden a las preparatorias.

Promociona poco su fondo editorial.

Preparatoria Regional Simón Bolívar:

Visita del Director de Fomento Editorial a cada unidad académica para conocer la labor que desarrolla la dependencia a su digno cargo.

Pequeñas muestras o exposiciones de libros en las preparatorias.

Presentaciones de libros en algunas preparatorias.

Preparatoria Lic. Benito Juárez García:

Sería muy adecuado que se hicieran visitas a las unidades académicas, para dar a conocer la colección por asignaturas en el caso de las preparatorias, traer la colección con títulos específicos por cada asignatura en las preparatorias y hacer presentaciones cada semestre, invitando a las academias.

Preparatoria Emiliano Zapata:

Dar mayor difusión a las actividades que desarrolla la DGFE.

Este capítulo nos ha permitido analizar la situación estudiada y contrastarla con nuestra hipótesis y las variables enunciadas. Hemos podido observar cómo se sustentan; cómo surgen nuevas pistas y rumbos de análisis que exigen observar la realidad desde distintos ángulos; y la utilidad de los instrumentos cuantitativos y cualitativos, cuya combinación enriquecen los estudios. Trataremos de verter, en el siguiente capítulo, las ideas concluyentes, deseando que sean de utilidad para el caso que nos ha llevado a esta investigación.

CAPITULO IV. CONCLUSIONES

En este capítulo trataremos de condensar lo que obtuvimos de la investigación. ¿Cumplimos con las expectativas del título?, ¿del objetivo general? ¿Las variables de la hipótesis se comprueban, o no? O bien, ¿sólo parcialmente?

Como podemos observar en los resultados, cubrimos las expectativas del título y del objetivo general: diagnosticar la percepción que tiene la comunidad universitaria de la BUAP sobre la actividad de la DGFE en el ámbito de la propia universidad. Con esos resultados tenemos un panorama que nos permite conocer esa situación, la cual –en sí misma– sugiere los cambios requeridos en los planes de la dependencia universitaria.

Las variables de la hipótesis han sido tocadas por los resultados. En ellos hemos podido comprobar su factibilidad. Decir que las ediciones de la DGFE de la BUAP no se conocen debido a su falta o poca difusión al interior de la universidad, ha sido corroborado por las opiniones de los sectores encuestados, particularmente, de los estudiantes y los profesores. Aunque la opinión general de estos últimos se orienta a que sí conocen las ediciones, algunas de sus respuestas nos indican que ese conocimiento no es cabal, es decir, saben que existe una editorial universitaria y que la universidad publica, sin embargo, no expresan información completa sobre este tema (títulos de los libros, recomendaciones de títulos, por ejemplo).

Por otro lado, la opinión de los estudiantes refleja el desconocimiento que tienen sobre las ediciones. Encontremos algunas razones: la constante rotación de los alumnos, la falta de utilización de los títulos por los profesores, el poco interés de los estudiantes por temas que no sean de su interés académico, la falta de hábito por la lectura, el apego a la costumbre de leer únicamente lo que me "sirve para mi carrera"; y, sobre todo, la falta de difusión de las ediciones de la DGFE. Esto se manifiesta en la gráfica 9 donde estos sectores señalan la necesidad de difundir el trabajo editorial y sus productos como requisito para que éstos se conozcan por el público interesado.

Es importante el resultado que se refiere a la preferencia de los encuestados sobre los temas que esperan ver publicados, ya que en ambos sectores las expectativas son en cuanto a los textos que apoyen el trabajo docente. Opinión que se comparte con los directores informantes.

Hasta aquí podemos combinar dos elementos importantes y concluyentes para este estudio: la falta de difusión de las ediciones (que de acuerdo con este trabajo la propuesta de solución deberá sustentarse en las herramientas de la comunicación organizacional) y la elaboración de textos de apoyo docente, que satisfagan las necesidades de –si no todas– la mayoría de las facultades. El primer factor comprueba una de las variables de nuestra hipótesis; el segundo es resultado de la investigación y se aporta como un elemento de consideración.

Hemos mencionado en líneas anteriores que una de las causas por las que los estudiantes no conocen las ediciones es que los profesores no las recomiendan. Primer considerando: si éstos no las mencionan es porque no las conocen (los resultados en este sentido indican cierta ambigüedad. Véase gráficas 3, 6 y 7). Lo cual indica falta de difusión (gráfica 3). Segunda consideración: los textos no responden a los contenidos de las asignaturas impartidas. Lo que en apariencia puede parecer lógica la inferencia, no lo es tanto, por la sencilla razón de que existen materias que deben ocupar diferentes textos, cuya complementariedad es necesaria, y es posible usar un poemario como libro de texto, por ejemplo. No generalizo, por supuesto. En cualquier caso, los resultados comprueban otra de las variables.

Es interesante comprobar que la hipótesis se cumple ambiguamente cuando exploramos la opinión de los directores. La mayoría de los encuestados sí conoce las ediciones de la DGFE, es más, ha requerido de los servicios de edición (55%). No obstante, las opiniones y sugerencias vertidas indican señalamientos a tomarse en cuenta (que se inclinan hacia la comprobación de una de las variables: la falta de difusión): que los libros se encuentren en lugares adecuados de exhibición, no toda la comunidad sabe de la existencia de la DGFE, que se informe de las partidas presupuestales dedicadas a este rubro, que la DGFE se vincule más con las unidades académicas, que el director de la editorial visite las escuelas, difundir las actividades de la DGFE, ampliar la distribución de los libros, entre otras.

Así, la comprobación de las variables exige que la dependencia (DGFE) utilice las herramientas de la comunicación organizacional, particularmente, comunicación interna, para mejorar la percepción que se tiene de ella al interior de la BUAP. Con lo que obtendría beneficios, no sólo de imagen institucional, sino de ventas y desplazamiento de las ediciones; lo cual aliviaría el problema de almacenaje de los libros, cuyas consecuencias –como hemos visto en el ciclo de la comunicación– a nadie conviene.

Otro aspecto que fuera considerado en el planteamiento del problema es si este diagnóstico llegara a tocar las fibras internas de la organización de la DGFE. Es decir, que algunos resultados obligaran a reflexionar sobre la política editorial, en cuanto a ¿qué se publica? Las respuestas de que las ediciones no cubren necesidades académicas (20%, gráfica 2), o los temas para publicarse propuestos por los profesores encuestados (gráfica 8) y las recomendaciones de los sectores para que el público adquiriera libros (13%, gráfica 9), llaman la atención por su frecuencia, y obligan a la DGFE a reflexionar sobre los criterios que respondan a la pregunta expuesta arriba y, tal vez, a la siguiente: ¿para qué se publica? En este sentido, nuestra recomendación es realizar otros estudios que profundicen en este aspecto para formular planes editoriales que atiendan esta demanda.

Por otro lado, desde la justificación de este trabajo y en el marco teórico del mismo afirmamos que la naturaleza sustancial del libro es la comunicación y, como tal, agrupa los elementos primarios de ese proceso: emisor-mensaje(medio)-receptor: autor-libro-lector. En este sentido, al iniciar un acto comunicativo,

emitimos uno o varios mensajes para que alguien los reciba; en ese ciclo o proceso de creación y elaboración interviene un actor importante que hace posible el encuentro de esas dos individualidades: autor y lector. Nos referimos al editor. Su quehacer es esencial para que este proceso comunicativo se dé, al elegir los temas, valores, la información –verbal u oral–, los formatos, presentación de las publicaciones, etc. En el desarrollo de los modelos del proceso de la comunicación estudiados por diferentes autores hemos identificado la evolución de ellos, de acuerdo con el avance de las sociedades y la incorporación de distintos agentes, canales y perceptores. En ese recorrido –e insistimos, desde la justificación del trabajo– hemos sostenido la idea de que el editor es parte fundamental de la **fuerate**, pues el libro no es sólo un hecho factual sino producto de las creencias, sentimientos y costumbres de la sociedad en un lugar y tiempo determinados; tanto el autor como el editor son intérpretes de esos momentos; son la **fuerate** de mensajes que reinterpretan los valores de una sociedad y los difunden, los comunican. (Véase los esquemas propuestos por W. Schramm, pp. 24 y 27.) Recordemos –para subrayar lo anterior– que para consumarse el acto comunicativo, los elementos que lo componen deben interrelacionarse y ser interdependientes, y que la comunicación es la expresión de símbolos y significados mediante los cuales interpretamos la realidad.

LISTA DE REFERENCIAS

- Abbagnano, N. y Visalberghi, A. (1984). *Historia de la pedagogía*. México: F. C. E., 7ª reimpresión.
- Anaya Rosique, Jesús. (1988). *Vida académica y actividad editorial universitaria*. México. citado por Sierra, Jorge Alfonso. (1991). *Manual de gestión y mercadeo para editoriales universitarias*. Colombia: CERLALC.
- Antonio Illa, Daniel Seoane, José G. Ricardo. (1976). *Diccionario técnico de las artes gráficas*. La Habana, Cuba: Empresa de las Artes Gráficas.
- Arreola Valle, Claudia.(1991). "Elaboración de un programa integral para mejorar las relaciones públicas de Scala Textil, S.A. de C. V.", tesis para obtener el grado de licenciatura. México: UPAEP, Puebla.
- ASEDIES. Estatuto 1994. México: Universidad Autónoma de Puebla.
- Benassini, Claudia. (1986). *Teorías de la comunicación en E. U. y en Europa*. México: Ed. Universidad Iberoamericana.
- Benavides, Juan; Acosta, Joan; Morales, Francisca *et al.* (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona, España: Ed. Gestión 2000.
- Borges, Jorge Luis. (1970). *El escritor y su obra*. México: Ed. Siglo XXI.
- Borges, Jorge Luis. (1986). Conferencia: "Alegoría del libro", Argentina: Publicada por la revista *Libros de México* núm. 5.
- Blake, Reed H. y Haroldsen, Edwin O. (1977). *Taxonomía de conceptos de la comunicación*. México: Ed. Nuevo Mar.
- Castillo Alarcón, Noé. (1989). Apuntes del aula. "Publicidad, propaganda y opinión pública". Licenciatura en Periodismo y Comunicación Colectiva. Universidad Madero.
- Datus G. Smith Jr. (1991). *Guía para la publicación de libros*. México: Ed. Universidad de Guadalajara-ASEDIES.
- De la Torre Villar, Ernesto. (1990). *Breve Historia del Libro en México*. México: UNAM, 2a edición.
- De León Penagos, Jorge. (1975). *El libro*, México: ANUIES.

- Flores Suárez, Sergio. (1974). Comunicación oficial Universidad Autónoma de Puebla.
- Gordiner, Nadine. (1991). "El abismo entre el escritor y el lector", en *Dominical* suplemento de *El Nacional* Núm. 73. México.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado; Carlos, Baptista Lucio, Pilar. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Katz, Chaim S., Doria, Francisco A., Costa Lima, Luis. (1989). *Diccionario básico de comunicación*. México: Ed. Nueva Imagen. 4ª edición.
- Kreps, J. L. (1990). *La comunicación en las organizaciones*. México. Addison-Wesley Iberoamericana. 2ª Edición.
- Letterer, Joseph. (1979). *Análisis de las organizaciones*. México: Editorial Limusa.
- Ley orgánica de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. (1963). México.
- Martín del Campo, David. (1988). *De libros y lecturas* (entrevistas), de Gustavo Flores Rizo. México: EDIAPSA.
- Martínez de Velasco, Alberto y Noswik, Abraham. (1993). *Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial*. México: Trillas, 2ª reimpresión.
- Ortiz, Efrén. (1985). *Periodismo: escritura y realidad*. México: Ed. Universidad Veracruzana.
- Reyes Ponce, Agustín. (1995). *Administración de empresas. Teoría y práctica*. México: Ed. Limusa, 31ª reimpresión.
- Rodríguez, Darío. (1994). *Gestión organizacional*. México: Ed. Universidad de Guadalajara-Gramma Editorial. 2ª edición.
- Toussaint, Florence,. (1989). *Crítica de la información de masas*. México: Editorial Trillas.

