



Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales  
Ciencias de la Comunicación

**Proyecto de tesis: Diagnóstico de  
comunicación y difusión del Centro  
Cultural Universitario Tlatelolco**

**Medina de Jesús Lesdy Cristina**

**Asesor: Mtro. Efraín Pérez Espino**



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.

## Índice

<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<b>1. Teorías y tipología del proceso de comunicación humana</b>	<b>9</b>
1.1 Comunicación intrapersonal	14
1.2 Comunicación interpersonal	19
1.3 Comunicación grupal	24
1.4 Comunicación masiva	31
<b>2. Elementos teóricos en la definición y descripción de las organizaciones.</b>	<b>43</b>
<b>3. Los procesos de comunicación en la organización</b>	<b>58</b>
3.1 Comunicación organizacional interna	67
3.2 Comunicación organizacional externa	71
3.3. Las Relaciones públicas en la organización	74
3.4. Ramas de la Comunicación organizacional externa	84
<b>4. Estudio de caso: Centro Cultural Universitario Tlatelolco</b>	<b>91</b>
4.1 Contexto histórico: Movimiento estudiantil de 1968	91
4.2 El Centro Cultural Universitario Tlatelolco dentro de la Universidad Nacional Autónoma de México	95
4.3 Antecedentes, estructura y clima organizacional del CCUT	98
4.4 Servicios	106
<b>5. Análisis situacional de comunicación en el CCUT</b>	<b>112</b>
5.1 Programas y medios de difusión	112
5.2 Productos de comunicación del Centro Cultural Universitario Tlatelolco	116
5.3 Análisis de entorno y demanda: Unidad Habitacional Tlatelolco	129
5.3.1 Descripción general de la metodología	129
5.3.2 Resultados de la encuesta	143
5.4 Diagnóstico FODA	150

<b>6. Conclusiones, áreas de oportunidad y recomendaciones</b>	<b>154</b>
<b>Fuentes consultadas</b>	<b>160</b>

## **Introducción**

El presente Diagnóstico de comunicación y difusión del Centro Cultural Universitario Tlatelolco es resultado de una amplia investigación documental y de campo que se llevó a cabo como una de las últimas pruebas para culminar la licenciatura en Ciencias de la Comunicación.

La especialidad a la que pertenece este trabajo corresponde a la de Comunicación Organizacional que, como se verá más adelante, está orientada a explicar las dinámicas de la comunicación interna y externa de una organización.

La institución elegida como estudio de caso fue el Centro Cultural Universitario Tlatelolco que pertenece a Difusión Cultural UNAM, órgano que concentra a todas las instituciones de difusión de cultura de esta universidad.

Este Centro es susceptible de ser observado y estudiado bajo las teorías de la comunicación organizacional debido a que es de reciente creación y está situado al norte de la ciudad, zona con escasa oferta cultural y en la que la UNAM busca difundir contenidos de dicha índole.

Sin embargo los esfuerzos de comunicación que se han observado están dirigidos a atraer a un público que no necesariamente habita en la Unidad Habitacional Tlatelolco, que es en donde se busca posicionar obedeciendo al factor zonal y de contenidos pues en esta institución se exponen acontecimientos históricos de alta relevancia para la población vecina como es el Movimiento Estudiantil del 68 y que bien pueden ayudar a vincular a estos dos actores de manera más fácil.

Para llegar a los resultados obtenidos fue necesario realizar el presente trabajo que se divide en dos bloques; uno teórico y otro práctico. El primero de ellos

está formado por tres capítulos que funcionan como la columna vertebral del diagnóstico pues a través de la revisión se fueron estableciendo las características de los diversos niveles de comunicación humana y el funcionamiento de este proceso, con lo que se delimitó el estudio a la Comunicación Organizacional.

De este mismo bloque se revisaron las teorías de la organización; un factor muy importante que aportó información para establecer que el objeto de estudio corresponde a una institución pública, lo cual define qué estrategias están al alcance de ella para poder cumplir sus objetivos organizacionales y también para establecer a qué tipos de dificultades se enfrenta.

Con lo anterior se pasa a la tercera parte de los planteamientos teóricos que corresponde a las teorías de la Comunicación Organizacional, en la que se estudió cómo una organización busca relacionarse con sus públicos y también se analizó la tipología de éstos, lo que reforzó que para este trabajo es factible analizar al entorno inmediato.

La parte práctica de esta tesis corresponde al estudio de caso que es el Centro Cultural Universitario Tlatelolco y el cual se analizó con base en las extracciones que se les hizo a los planteamientos teóricos del primer y segundo bloque.

Para este apartado rigió la teoría de la organización pues ésta fue descrita y analizada con base en elementos como identidad y entorno organizacional. Otro elemento de estudio sobre esta misma línea corresponde al análisis de las estrategias de comunicación externa llevadas a cabo por el Centro para difundirse entre el público y los medios con los que se comunican.

El complemento de esta parte es una pequeña encuesta al alcance de los recursos que existieron para la realización de este proyecto con la que se buscó saber el nivel de presencia que la institución tenía frente a sus vecinos.

Lo anterior forma parte de un pequeño estudio de mercado (oferta-demanda) en el que también se analizó a la competencia tanto directa como indirecta y que aportó elementos para la realización del diagnóstico FODA, del cual se extraen las áreas de oportunidad con sus respectivas recomendaciones para poder explotarlas.

Los resultados de la investigación y de este diagnóstico arrojaron, entre otras cosas, que el público principal es el que se encuentra geográficamente alrededor de la institución y las observaciones del diagnóstico FODA van encaminadas a sugerir cómo una organización puede establecer lazos sólidos con su población vecina para que la convierta en su público cautivo y a su vez en un recurso más para la difusión de su identidad así como de las actividades que ofrece a este sector.

Finalmente estos dos bloques contienen la evaluación que se le hizo al Centro en la que se contemplan sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, y las cuales fueron vaciadas en un cuadro que posteriormente se estructuró a manera de recomendaciones para explotar los recursos existentes y lograr una difusión que les genere más visitantes y con ello más recursos para seguir ofertando sus contenidos.

De la evaluación referida en el párrafo anterior se extrajeron las áreas de oportunidad detectadas, las cuales representan una parte importante de esta tesis. La primera de ellas corresponde a la oferta de un evento cultural con periodicidad anual y a nivel académico en el que se difundan contenidos del

Movimiento Estudiantil del 68 a través de exposiciones fotográficas, música y teatro entre otros. Como complemento de esta área también se propone el diseño y puesta en marcha de un ciclo de conferencias que se llame “Memorial del 68”, en el que se aborden temas de política y cultura referentes a este hecho histórico.

Otra de las áreas de oportunidad se puede explotar al interior de la institución pues los actores potenciales son las personas que ahí laboran y la importancia de que exista un alto nivel de armonía entre ellos radica en la imagen que pueden proyectar al público externo.

Referente a esto se propone un programa de capacitación e integración grupal-laboral para disminuir las tensiones que existan entre los grupos internos, y sobre esta misma línea se considera la creación de un curso de capacitación de corta duración dirigido a los prestadores de servicio social, que también es personal de CCUT pero su estancia laboral es temporal.

En el público externo radica una de las áreas de oportunidad más importantes del presente trabajo: la estructuración y creación de una campaña de difusión a nivel local con los medios de comunicación generados por el CCUT (detallados más adelante) para generar publicidad entre los vecinos y para reforzar lo anterior también se sugiere implementar programas preferenciales de admisión, descuentos y servicios para residentes de la Unidad Habitacional Tlatelolco en sus instalaciones, exposiciones y talleres.

Estas áreas mencionadas son resultado de todo el estudio realizado y sintetizado en líneas anteriores y el cual aparece detallado en cada capítulo de esta tesis por lo que se sugiere considerar la elaboración del marco teórico, la metodología elegida y las técnicas de investigación empleadas como una

opción apegada al rigor científico para estudiar a una institución pública que ofrece contenidos culturales a la población.

## 1. Teorías y tipología del proceso de Comunicación Humana

En el universo se pueden encontrar diversos fenómenos empíricos que son estudiados científicamente y cuyas características y comportamientos han sido sistematizados en cuerpos teóricos para ser explicados.

Debido a que la ciencia es una disciplina que se encarga de estudiar lo existente y visible, es decir, fenómenos universales, repetibles, medibles, que ocupan un lugar en el espacio, la comunicación, así como el movimiento de los cuerpos, es susceptible de ser tratada científicamente.

Pero ubicarla como objeto de estudio de la ciencia es dejarla en un plano muy general porque para abarcar todos los conceptos que están involucrados en ella es necesario sumergirla en campos más especializados o ciencias particulares.

Lo anterior implica realizar un corte al objeto de estudio debido a que puede ser abordada por muchas otras ciencias, tanto naturales (Física, Biología, Química, Etología) como sociales (Psicología, Sociología), y al dejarla en un plano general se vuelve inabarcable. Entonces la comunicación será delimitada al tomarla en cuenta como un fenómeno social mediante el cual el ser humano se relaciona con su entorno sociopolítico, socioeconómico y sociocultural<sup>1</sup>, es decir, *“es un proceso básico de la sociedad”*<sup>2</sup>, pues como establece la escuela de Chicago, éste no concierne sólo *“a la simple transmisión de mensajes, sino [...] a un proceso simbólico mediante el cual una cultura se erige y se mantiene”*<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Estos son los tres sistemas artificiales que Mario Bunge propone como categorías analizables de la sociedad en general, a estos añade el Biológico.

<sup>2</sup> Cátedra del Maestro Guillermo Tenorio

<sup>3</sup> Judith Lazar. *La ciencia de la comunicación*. México, Ed. Cruz, 1995. p. 10

Dentro de esta delimitación el fenómeno adquiere características particulares que resultan de ese esfuerzo por explicar su naturaleza, de ahí que la comunicación humana requiera inteligencia, posea diversos códigos, sea inevitable, instrumental y dinámica.

Requiere de inteligencia porque los seres humanos se comunican para obtener algo, es decir porque persiguen objetivos y no sólo porque sí. Detrás de todo acto de comunicación siempre hay una intención del emisor.

Posee diversos códigos porque la palabra hablada no es el único mediante el cual el hombre transmite un mensaje, existen diversos lenguajes como el no verbal que implica gestos, movimientos corporales, proximidad, entre otros que a su vez son estudiados por la Kinésica y Proxémica respectivamente pero que de ninguna manera se desligan del estudio científico de dicho fenómeno.

El carácter inevitable de la comunicación está referido a que ésta constituye un comportamiento pues se transmite información a partir de *“muchos modos de conducta –verbal, tonal, postural, contextual”*<sup>4</sup> y el ser humano no puede “no comportarse” y por lo tanto no puede “no comunicarse” porque hasta el silencio, la ausencia y la inmovilidad “quieren decir algo” para las personas *“pues todo aquello a lo cual la gente logra dar un significado puede ser utilizado, y lo es, por la comunicación.”*<sup>5</sup>

La comunicación humana es instrumental debido a que el hombre se vale también de objetos para expresar sus ideas (mensajes), desde los más sencillos hasta los más avanzados como la televisión y la computadora. Los instrumentos para comunicarse dan la posibilidad de que las ideas expresadas en el soporte y transporte lleguen a una gran cantidad de gente. De ahí que se

---

<sup>4</sup> Paul Watzlawick. *Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona, Ed. Herder, 18ª edición, 2002. p. 50

<sup>5</sup> David K. Berlo. *El proceso de la comunicación*. México, Ed. El Ateneo, 3ª Edición, 2004. p.1

hable de este fenómeno a nivel masivo, proceso que incluye a un gran número de receptores y a un mínimo de emisores.

La dinamicidad de la comunicación la liga al concepto de proceso ya que este fenómeno involucra a diversos actores y elementos cuya relación e interacción no tienen un principio y un final establecido pues como explicó Hipócrates *“todas las partes del organismo forman un círculo. Por lo tanto, cada una de las partes es tanto comienzo como fin”*<sup>6</sup> pero este organismo o fenómeno, en términos de comunicación, sí se lleva a cabo con base en un orden determinado.

Lo anterior conduce a ubicar a los actores y elementos que participan en el proceso de comunicación humana para la cual varios autores han propuesto modelos que obedecen a diversas teorías pertenecientes a múltiples enfoques, corrientes y escuelas. La diferencia entre las teorizaciones de todos los modelos existentes radica en la importancia que para cada grupo de investigadores tienen los elementos que constituyen este fenómeno social.

No es objetivo de este trabajo enumerar los modelos del proceso de comunicación humana existentes y/o vigentes, es por eso que se tratarán los que son “útiles” para efectos de la elaboración de la propuesta de difusión para el Centro Cultural Universitario Tlatelolco.

Uno de los modelos más sencillos de comunicación es el que formularon los matemáticos Claude Shannon y Weaver en el año de 1949 en Estados Unidos. Aunque el objetivo obedecía a criterios matemáticos al buscar *“explicar el comportamiento de las señales en un circuito electrónico de telefonía”*<sup>7</sup>, teóricos de otras ciencias como la Psicología, Sociología, entre otras vieron

---

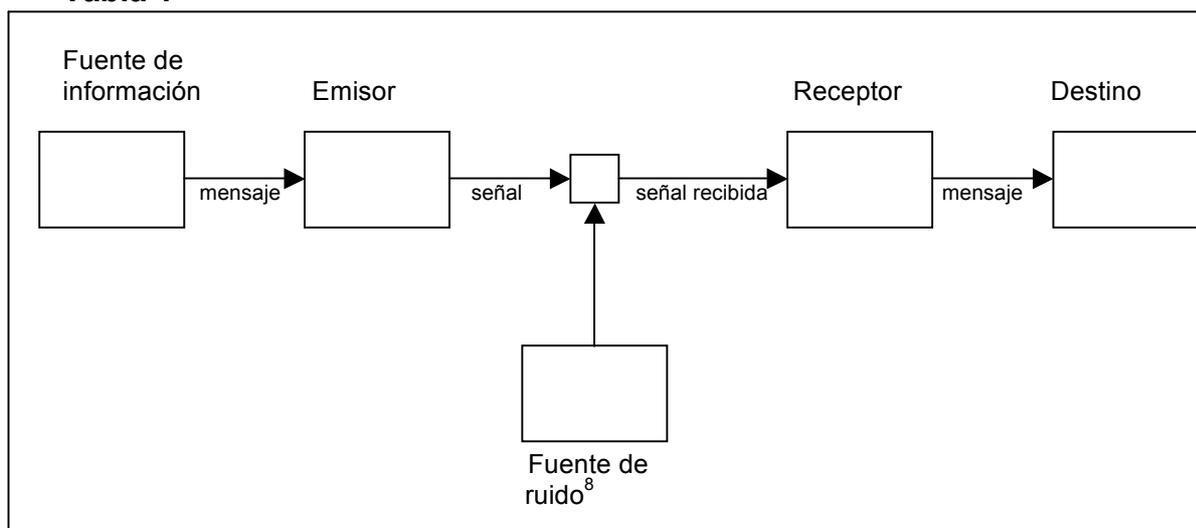
<sup>6</sup> Paul Watzlawick. *Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas*. op cit. p. 46

<sup>7</sup>Alejandro Gallardo Cano. *Curso de teorías de la comunicación*. México, Ed. Cromocolor, 2ª edición, 1996. p. 118.

esta propuesta potencialmente viable para extrapolarlo a la vida del individuo en sociedad.

De este modelo tan básico cuya característica principal es la linealidad surgieron otros más complejos, aunque este ha sido el más utilizado (Véase tabla 1):

**Tabla 1**

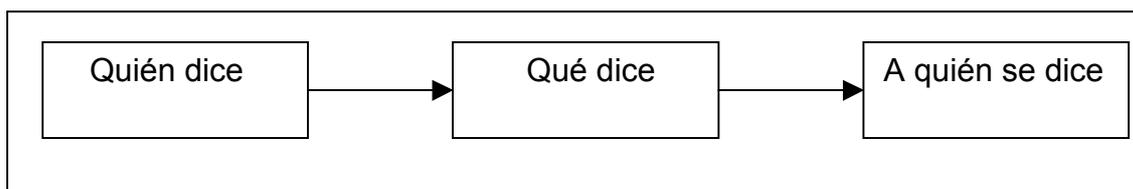


Aunque este esquema de comunicación fue desarrollado para las máquinas investigadores de otras ciencias lo han adaptado al estudio del fenómeno en su carácter social pero le han añadido elementos que lo hacen más complejo. Uno de los que predominan en los modelos sociologistas y psicologistas es el estudio del contexto en el que se da la comunicación.

Sin embargo mucho tiempo antes de que surgiera esta sistematización del proceso Aristóteles propuso otra que sí estaba pensada para explicar la comunicación en el ámbito humano (Véase tabla 1.1):

<sup>8</sup> Judith Lazar. *La ciencia de la comunicación*. op. cit. p. 96

**Tabla 2 Modelo de comunicación propuesto por Lasswell (década de los treinta).**



Este modelo<sup>9</sup> fue complementado con el anterior y perfeccionado por otros teóricos como Harold Lasswell, quien le añadió dos categorías más: “por qué canal” y “con qué efectos” para estudiar el medio por el cuál se comunica y los efectos del mensaje en él o los receptores.

Los esquemas aquí revisados y otros que no se contemplan en este trabajo son aplicables para los diversos niveles de comunicación humana, los cuales están dados según el flujo de información, la direccionalidad y el número de participantes en el proceso.

De manera similar a la creación de los diversos modelos que explican el proceso de la comunicación humana, la tipología de ésta es dada según la corriente, enfoque o perspectiva desde la cual se estudie.

Los elementos del esquema de comunicación permanecen pero el número de participantes en él aumenta o disminuye según el nivel de que se hable. También se focaliza el estudio del proceso en uno o varios de sus componentes pues, por ejemplo, hay teorías que estudian al emisor, otras al receptor, al mensaje o al contexto, entre otros.

Así como los modelos descritos en párrafos anteriores, a continuación se explican los niveles de la comunicación humana frecuentemente estudiados por esta ciencia y entre los más revisados se encuentran: el intrapersonal, el interpersonal, intragrupal, intergrupalo, organizacional y masivo.

---

<sup>9</sup> Alejandro Gallardo Cano. *Curso de teorías de la comunicación*. op. cit. p 141.

En este capítulo no se revisará el nivel organizacional debido a que el cuerpo de este trabajo le dedica todo un apartado por ser el tema central de la presente investigación.

### **1.1 Comunicación Intrapersonal**

Existen autores que incluyen el proceso de comunicación intrapersonal en el estudio de la Ciencia de la Comunicación Humana y lo ubican en la base de los niveles interpersonal, intragrupal, intergrupala, organizacional y masivo debido a que éste tiene lugar en el individuo y de ahí se desencadenan los demás.

Las ciencias auxiliares que han aportado explicaciones al respecto son la Psicología, Psicología social y particularmente la Psicología cognitiva, corriente que se dedica a explicar científicamente los procesos neuropsicológicos que se dan dentro del aparato psíquico del ser humano. En otras palabras estudia *“la forma en que procesamos la información [...], en que la percibimos, la interpretamos y la recuperamos”*<sup>10</sup>.

Si bien dichos procesos no son observables, los psicólogos que los investigan se basan en los comportamientos que de éstos resultan y a partir de ahí describen y analizan la percepción, la interpretación, la memoria, entre otros.

La percepción se lleva a cabo mediante la entrada al aparato psíquico de datos brutos del ambiente a través de canales de comunicación que en este caso son los cinco sentidos y consiste en *“descifrar patrones significativos en medio de una masa desordenada de información sensorial”*<sup>11</sup>.

Esa información sensorial, al ser interpretada por el cerebro humano, es dotada de sentido y significación que le es útil al individuo para reducir la tensión e incertidumbre que le provoca aquello que no entiende y así se cumple uno de

---

<sup>10</sup> Charles G. Morris y Albert A. Maisto. *Introducción a la Psicología*. México, Ed. Pearson Educación, 10ª Edición, 2002, p. 17.

<sup>11</sup> Charles G. Morris y Albert A. Maisto. *Introducción a la Psicología*. op. cit. p. 123

los objetivos principales del proceso de comunicación intrapersonal: mantener el equilibrio.

Los elementos de análisis de la comunicación intrapersonal no quedan limitados a esos procesos pues también se estudia la influencia de la cultura (o contexto) en la manera en que la información es percibida, interpretada y memorizada, pues es este contexto el que en gran medida lo determina.

En este nivel el individuo lleva a cabo el rol de emisor y receptor a la vez, es decir, interactúa consigo mismo y con su entorno a través de los órganos sensoriales<sup>12</sup>, recibe señales del medio ambiente que traduce y ordena para convertirlos en información que después interpreta con base en sus experiencias, sistemas de valores y creencias con la finalidad de reducir la incertidumbre existente en el mundo que lo rodea y tener elementos suficientes para tomar decisiones.

Una vez interpretada y “subjektivizada” la información el individuo la exterioriza y es así como se salta a otro nivel de comunicación en donde intervienen otros factores.

El estudio de estos procesos cognitivos ayuda a saber cómo se comporta el individuo expuesto a cierto mensaje; cómo lo percibe, interpreta y qué memoriza de aquél y por qué. Además la teoría formulada sobre estos supuestos considera al ser humano como un componente proactivo con la *“capacidad [...] para seleccionar, ampliar y manipular las señales que acometen a sus sentidos”*<sup>13</sup> y se descarta la idea de que el hombre es un ser

---

<sup>12</sup> En el proceso de comunicación intrapersonal los canales de comunicación son los cinco sentidos: tacto, gusto, olfato, vista y oído debido que a través de ellos se reciben datos del medio ambiente, es decir físicos para después convertirlos en neurológicos.

<sup>13</sup> C. David Mortensen. *La Comunicación: El sistema intrapersonal*. Buenos Aires, Ed. Tres Tiempos. 1978, p. 35.

que acepta todos los mensajes que el emisor le da sin importar sus creencias, vivencias, experiencias y valores.

Uno de los procesos cognitivos que más correspondencia tiene con el de comunicación es el de aprendizaje, el cual está relacionado con la memorización de la información y adopción de un hábito. Éste es considerado en el nivel intrapersonal debido a que se da de manera personal.

Al respecto David K. Berlo, Psicólogo social, llevó a cabo diversas investigaciones para explicar el proceso de aprendizaje y su estrecha relación con el de comunicación con base en la corriente cognitiva y conductista de la Psicología creada por John B. Watson y B.F. Skinner. Para efectos de este trabajo dichas investigaciones aportan categorías que sirven para elaborar un mensaje de manera que resulte en una respuesta efectiva por parte del receptor.

Para desarrollar la explicación de cómo aprenden los seres humanos David K. Berlo utiliza el esquema Estímulo (E) –Respuesta (R)<sup>14</sup> al que posteriormente le añade otros elementos que intervienen en el cambio de una respuesta y en la adopción de un hábito.

Este modelo del proceso de aprendizaje inicia desde que el individuo se encuentra frente a una gran cantidad de datos físicos que percibe de esa realidad, interpreta y externaliza. De toda esa información en bruto descarta y elige qué le sirve y qué no para reducir la incertidumbre que le provocan las cosas que no sabe o que no puede controlar.

---

<sup>14</sup> El esquema o modelo Estímulo-Respuesta fue tomado de las investigaciones y planteamientos del conductismo clásico y operante de John B. Watson y B.F. Skinner respectivamente y que sugieren que a determinado estímulo corresponde una respuesta.

En este contexto los datos corresponden a lo que la Psicología conductista llamó estímulo y la respuesta es el comportamiento que adopta el individuo frente a éste.

En comunicación esto se refiere al efecto que tiene el mensaje en el receptor y cómo éste responde. Entonces algunas de las tareas del comunicólogo, según estos planteamientos, consisten en estudiar de qué manera se percibe la información para saber cómo se puede elaborar un mensaje (estímulo) efectivo que resulte en la respuesta planeada por el emisor.

Cuando se trata de adoptar hábitos el proceso es aún más complejo porque el objetivo es romper una relación E-R presente en el individuo desde un período determinado de tiempo. Un ejemplo de esto es la publicidad social cuyo principal objetivo es “concientizar” a la población acerca de un problema social como es el caso de los hábitos que tienen los ciudadanos en cuanto al uso del agua.

Para ambos casos (el logro de una respuesta que dure poco tiempo pero que sea inmediata o la adopción paulatina de un hábito) los principios (propuestos por David K. Berlo) que se toman en cuenta para lograr la respuesta son los mismos aunque en diferentes magnitudes.

El primer principio corresponde a la Frecuencia de la repetición de la relación E-R, que se refiere a que el número de veces que el receptor (individuo) está expuesto al mismo mensaje (estímulo) determina el nivel de recordación que tendrá sobre él así como la probabilidad de que otorgue una respuesta.

Otro elemento importante es el Aislamiento de la relación E-R para no competir con otras, es decir, a mayor competencia que en la emisión de mensajes haya menor es la probabilidad que tiene el emisor de llegar a su receptor objetivo

pues éste descarta la información que no le sirve e interpreta y memoriza la que le ayuda a reducir la tensión e incertidumbre, lo cual le permite *“influir imponiendo una estructura, dando un significado al medio que lo rodea”*<sup>15</sup>.

Con base en su experiencia y formación el receptor busca en el mensaje una utilidad o recompensa es decir, qué gana con dar la respuesta solicitada por el emisor al mensaje creado por éste. Dicha recompensa también es muy subjetiva ya que lo que es para unos no lo es para otros y ese es un aspecto que el comunicólogo debe considerar al buscar la respuesta.

El Tiempo transcurrido entre la respuesta dada y su recompensa consiste en que, mientras más inmediata sea la recompensa al receptor por la respuesta dada acorde a los requerimientos del emisor hay más probabilidad de que éste la conserve. El interés que el individuo muestra hacia la recompensa está determinado por factores culturales que se deben tomar en cuenta para que la comunicación sea eficaz.

La cantidad de esfuerzo requerido por el receptor para emitir la respuesta fue planteada bajo la Ley del menor esfuerzo que establece que el individuo tiende a conservar su energía por lo que si la respuesta demanda un desgaste considerable las probabilidades de que ésta sea emitida disminuyen.

Estos cinco principios son importantes en la elaboración del plan de difusión para el Centro Cultural Universitario Tlatelolco pues dan categorías de análisis para el estudio del perfil del receptor, elaboración del mensaje con base en la respuesta deseada por el emisor y la recompensa que se ofrecerá, elección del medio por el cual se emitirá, planeación de la frecuencia de exposición y la manera en la que se requiere la respuesta dada.

---

<sup>15</sup> David K. Berlo. *La ciencia de la comunicación humana*. op. cit. p. 71.

El proceso de comunicación intrapersonal se encuentra en la base de los demás niveles porque es ahí donde se inicia la interpretación de la información por parte del individuo, es decir, interacciona consigo mismo para después expresar a otro la información de la que se ha apropiado y así construir socialmente la realidad.

## **1.2 Comunicación Interpersonal**

El estudio del proceso de comunicación interpersonal ha sido ampliamente abordado por los científicos sociales con menos reticencias que el estudio del nivel intrapersonal, pues en éste último se ha planteado la existencia de elementos no empíricos tales como la imaginación, conciencia, los pensamientos, sensación, percepción, atención, imagen y voluntad, entre otros. Si bien dentro del ser humano se lleva a cabo una serie de procesos psíquicos mediante los cuales éste “entiende”, se apropia y exterioriza información con base en criterios culturales en los que está inmerso como ser social, lo más cercano a la prueba de la presencia de dichos procesos se puede apreciar en investigaciones y experimentos que describen y analizan la conducta que resulta de éstos.

Al contrario la comunicación interpersonal es completamente visible porque conlleva la presencia de dos personas, una de las cuales toma el rol de emisor que busca modificar la conducta de quien toma el rol de receptor.

Así pues *“comprende interacciones en las que los individuos ejercen una influencia recíproca sobre sus comportamientos respectivos cuando están físicamente presentes”*<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Judith Lazar. *La ciencia de la comunicación humana*. op. cit. p 50-51.

Aunque la presencia física de los actores del proceso de este nivel sea su factor intrínseco no se puede reducir su definición a tal precepto puesto que la comunicación entre dos personas puede darse a través de medios como carta, teléfono, Internet, entre otros; y si bien la modificación en la conducta del receptor no es inmediatamente visible al emisor, ésta se lleva a cabo independientemente de la respuesta que dé, ya sea regresando un mensaje acorde con los objetivos del emisor o haciendo caso omiso del mismo estímulo. Entonces una condición que caracteriza a este acto es la posibilidad de que el emisor pueda recibir la respuesta del receptor en un lapso lo más inmediato posible.

Pero esas no son las únicas características que la hacen especial y que la refieren como el proceso de comunicación básico de la sociedad. Precisamente por ese nivel de importancia que posee es estudiada por diferentes ciencias y enfoques tales como la Psicología, Sociología, Lingüística, Antropología, Etología y Etnometodología, entre otras.

Estos dos últimos enfoques abordan elementos de comunicación muy particulares en el proceso a nivel interpersonal. La Etología humana parte de la ciencia de la Etología cuyo objeto de estudio está compuesto por los *displays* mediante los cuales los animales diferentes al hombre se comunican entre sí.

Esta perspectiva fue atraída por *“las raíces evolutivas e instintivas de la conducta social, de los canales sensoriales y los métodos de señales utilizados, [...] por los impulsos biológicos y de otro tipo que producen la interacción social”*<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Michael Argyle. *Análisis de la interacción*. Buenos Aires, Ed. Amorroutou Editores, 2001, p. 5

Por otra parte la Etnometodología es la *“búsqueda empírica de métodos que los individuos utilizan para comprender las acciones de todos los días”*<sup>18</sup> con base en la importancia que se les da a los eventos cotidianos de los seres humanos cual si fueran sucesos extraordinarios y en los que el contexto es un factor muy importante para su interpretación.

Con base en las aportaciones de dichas ciencias y enfoques se pueden establecer otras características del acto de comunicación interpersonal como la multiplicidad de códigos que entran en el proceso, que básicamente se estructuran en verbales y no verbales.

Si bien la habilidad de transmitir información mediante la palabra es una cualidad exclusiva del ser humano, esta no es la única forma de la que éste se vale para la interacción social<sup>19</sup> que *“está [...] preprogramada por estructuras neurológicas innatas resultantes de la selección natural, y por normas culturales que representan soluciones colectivas del pasado para los problemas de interacción”*<sup>20</sup>.

Tanto la comunicación verbal como la no verbal son posibles gracias a la estructura de ciertos órganos físicos del hombre que están desarrollados para poder estructurar sonidos que poseen significados arbitrarios y convencionales mediante los cuales el ser humano se puede comunicar con sus semejantes. La producción de sonidos está relacionada con el aspecto fisiológico y neurológico mientras que su significado está determinado por el plano cultural en el que se da la interacción social. Es a partir de éste que se decide qué palabra designará objetos tangibles e intangibles.

---

<sup>18</sup> Judith Lazar. *La ciencia de la comunicación*. op. cit. p 52.

<sup>19</sup> Por interacción social se entenderá la relación o relaciones que se dan entre los animales cuando viven en grupos y también se incluye el nivel interpersonal. Para el interés de este trabajo y cómo lo diferencian distintos autores la interacción social humana sólo comprenderá las relaciones que se dan entre los pertenecientes a este género.

<sup>20</sup> Michel Argyle. *Análisis de la interacción*. op. cit. p 15.

Pero no sólo la comunicación verbal está preprogramada de esta manera. También la no verbal se rige por los mismos principios y goza de más elementos para comunicar, además de que es considerada como un complemento de la primera; incluso es catalogada como más eficaz en la transmisión de los mensajes ya que los gestos, tono de voz, movimientos corporales y demás pueden revelar el verdadero mensaje que quiere transmitir el emisor.

De ahí que se desarrollen múltiples estudios sobre la comunicación no verbal para encontrar los gestos o movimientos corporales que revelen los indicios de las expresiones faciales y corporales y mostrar que una persona está mintiendo, por ejemplo. Tal es el caso del Psicólogo Paul Ekman quien se dio cuenta de que sus pacientes no siempre decían la verdad sobre lo que les sucedía, por lo cual decidió analizar su comportamiento no verbal.

Uno de sus experimentos más conocidos consistió en la elección de mujeres estudiantes de enfermería, las cuales iban a ser expuestas a una película cuyo contenido era altamente violento. Al terminar el filme las estudiantes debían salir a describirlo como si éste hubiera contenido secuencias agradables.

Los resultados del experimento revelaron que hay personas con una muy buena habilidad para mentir mientras para otras era imposible puesto que a media sesión claudicaban y terminaban diciendo la verdad y otro grupo mentía pero mientras lo hacía mostraba movimientos nerviosos.

Muchos de los elementos de la comunicación no verbal son predeterminados por la fisiología del ser humano y otros por reglas culturales y convenciones sociales. En el primer caso se encuentran las expresiones faciales de risa, enojo, desesperación, sorpresa, entre otros, mientras que los marcadores

kinésicos de origen cultural van desde los utilizados por los sordomudos hasta las convenciones sociales que varían de región a región; por ejemplo la proximidad, que en ciertos países europeos como Inglaterra se manifiesta con menos acercamiento entre personas que en zonas árabes y latinoamericanas.

De esta forma las palabras, señas, vestimenta, gestos y proximidad, entre otros elementos de comunicación verbal y no verbal están determinados, en gran medida, por normas y convenciones sociales propias de determinada región del mundo.

Al momento de elaborar un mensaje es importante tomar en cuenta los aspectos culturales y convenciones sociales pertenecientes a la dinámica de interacción social del receptor para que éste acepte todo o la mayor parte del estímulo, y la ventaja de la comunicación interpersonal radica en que por la proximidad física de los interactuantes y el lenguaje en común que poseen es más fácil que un mensaje sea entendido y la conducta modificada.

No obstante es importante tener en cuenta que el individuo está inmerso en una sociedad que se divide en varios grupos a los cuales pertenece y que establecen sus propias normas sociales que ejercen presión en su manera de actuar.

Al ser la comunicación interpersonal el acto básico de la sociedad mediante el cual los individuos se relacionan, éste también constituye un factor importante en la creación de los grupos a los que éstos pertenecen.

### 1.3 Comunicación Grupal

En el presente subcapítulo se describirá de manera general el proceso de comunicación grupal debido a que los siguientes apartados están dedicados a las características de la organización y de la comunicación al interior y exterior de ésta, en la que se abordan las Relaciones Públicas como un cuerpo de saberes que aporta elementos para la creación de estrategias para el plan de difusión de dicho Centro. Básicamente se abordará el papel de la comunicación en la formación de un grupo.

De manera similar a los niveles de comunicación abordados en apartados anteriores, la comunicación grupal ha sido objeto de estudio tanto de Psicólogos como de Sociólogos. Ambas ciencias han denominado de distinta forma a este fenómeno.

El enfoque predominante en esta tesis será el psicologista porque otorga supremacía al estudio de la comunicación formal e informal en las organizaciones bien delimitadas, como es el caso de las empresas e instituciones en las que la jerarquía, asignación de roles, reglas y división del trabajo están bien estructuradas.

La sociedad está compuesta por una amplia diversidad de grupos a los que el ser humano pertenece y en los que desempeña un rol distinto pero la formación de cada uno tiene su origen en el proceso de comunicación interpersonal pues a través de éste los individuos socializan y *“del mismo modo los miembros de los pequeños grupos elaboran una pauta de interacción en la cual todos los integrantes se relacionan”*<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Michael Argyle. *Análisis de la interacción*. op. cit. p 220.

En esa dinámica se estructuran aspectos básicos y vitales como objetivos; se establecen jerarquías, se asignan roles y tareas en el caso de los grupos más delimitados como las empresas e instituciones, aunque lo anterior también aplica para grupos sociales en los que no se busca como fin último el lucro; por ejemplo comunidades indígenas, equipos deportivos, asociaciones religiosas o de superación personal como el de Mujeres Codependientes, organización que funciona de manera muy parecida a la de Alcohólicos Anónimos donde las tareas para la ejecución de las sesiones grupales son delegadas a todas las asistentes; desde la limpieza del lugar hasta la moderación del encuentro y cuyo objetivo es funcionar como una válvula de escape a las situaciones difíciles que enfrentan las mujeres en su vida cotidiana.

Para clasificar a los grupos existen varios parámetros o características inmediatas como el tamaño o grado de cohesión. Así, Carlos Fernández Collado indica que existen grupos primarios (familia), secundarios (amigos), formales (empresas, instituciones), informales (surgen espontáneamente paralelos a los grupos formales), grandes y pequeños, pero el curso de la investigación al respecto no agota aquí las categorías aunque éstas son las más estudiadas.

La característica básica que define a un grupo no es la jerarquía, ni el número de integrantes, ni el tamaño de cohesión, ni las reglas sino la red de interacciones que dentro de éste se generan, es decir, su interdependencia, la cual representa la *“totalidad dinámica (dynamic wholes) dotada de propiedades especiales, distintas de las propiedades de sus sub-grupos o de sus miembros individuales”*<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Michael Cornaton. *Grupos y Sociedad. Iniciación a la Psicología de los grupos*. Caracas, Ed. Tiempo Nuevo. 1969. p. 82

Las propiedades especiales que también definen a los grupos son los objetivos, la comunicación, el liderazgo, normas y estructura, entre otros, que conforman su cultura e identidad, conceptos que están más presentes en grupos con una delimitación más rígida como las organizaciones empresariales.

Los objetivos de un grupo constituyen su razón de ser y definen en gran parte su naturaleza. Son los motivos que atraen a los miembros a adherirse a él cuando se dan cuenta de que no los pueden alcanzar de manera individual y cuando los encuentran afines a los suyos.

Mediante la comunicación estos objetivos son difundidos entre los integrantes para ser internalizados y llevados a cabo con éxito, factor que define la vida de la agrupación.

La comunicación es un factor muy importante para el surgimiento, permanencia y logro de objetivos de un grupo pues influye en el nivel de motivación y cohesión en los integrantes que son determinantes para su existencia.

Además la comunicación es el aspecto más importante mediante el cual los individuos socializan y reducen la incertidumbre que existe en las primeras fases por las que atraviesan cuando se adhieren a un grupo. A propósito de lo anterior Mills sugiere una serie de etapas por las que un nuevo miembro pasa para adherirse, desde el impulso de integrarse a un grupo afín a su objetivo por satisfacer sus necesidades básicas, la recepción y acatamiento de normas, interacción con los demás elementos (integrantes) y la búsqueda del logro de los objetivos grupales hasta su participación en el liderazgo.<sup>23</sup>

En el contexto grupal la comunicación se divide en formal e informal y su significado responde a la pregunta ¿cómo se lleva a cabo la comunicación al

---

<sup>23</sup> Michael Argyle. *Análisis de la interacción*. op. cit. p 223.

interior de los grupos y organizaciones? La primera *“tiene marcos delimitados [...] está estructurada y planificada”*<sup>24</sup> y es *“impuesta por una autoridad [...]”*<sup>25</sup>.

En las organizaciones empresariales o lucrativas la red formal de comunicación se encuentra plasmada en un organigrama que “debe” seguirse tal cual y en él se establecen los miembros y departamentos que deben comunicarse entre sí; también hay medios de comunicación formales (correo institucional, circular, memorándum e intranet, entre otros) mediante los cuales es más probable que el mensaje llegue al receptor y sea contestado.

Lo anterior tiene la finalidad de lograr los objetivos de la totalidad pues, en el caso de las organizaciones empresariales y otras que poseen una estructura mayormente delimitada es importante llevar a cabo la comunicación de manera correcta.

Otra característica por la cual se define la comunicación formal es el tipo de red que la determina, el cual es un factor muy importante en la manera de ser de toda la estructura del grupo. En ella está dada la manera como se lleva a cabo la interacción entre los integrantes pues representa *“el conjunto de canales de comunicación existentes en un grupo”*<sup>26</sup>, y estos canales, según el mismo autor, constituyen las condiciones que permiten que el emisor envíe un mensaje al receptor y que éste lo devuelva.

Los estudiosos de las redes de comunicación las han clasificado según el número de integrantes que componen un grupo y los trabajos al respecto han sido privilegiados en miembros de 4 a 5. La clasificación incluye la red

---

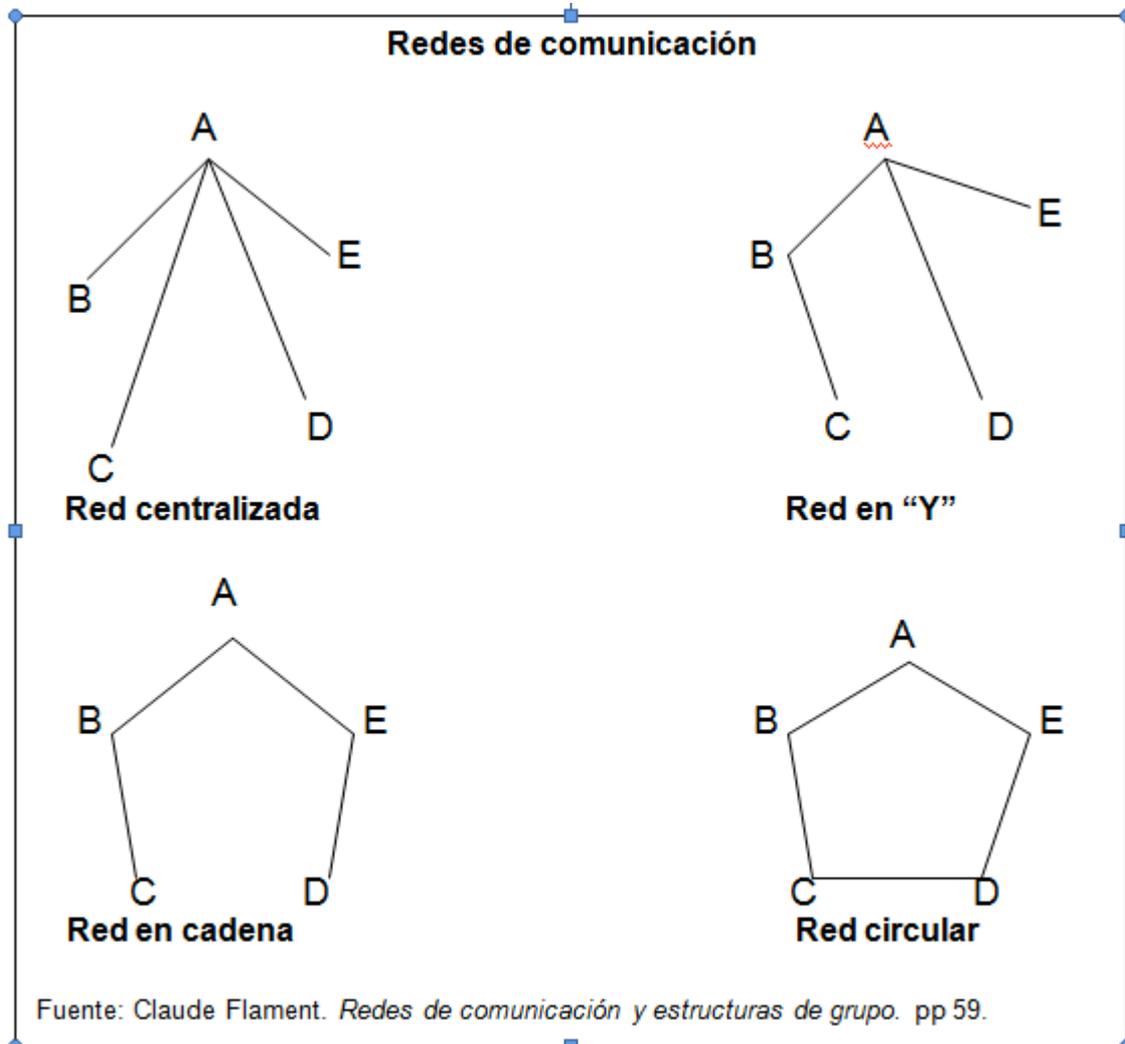
<sup>24</sup> Judith Lazar. *La ciencia de la comunicación humana*. op. cit. p 58.

<sup>25</sup> Carlos Fernández Collado. *La Comunicación Humana en el mundo contemporáneo*. México, Ed. McGrawHill. 2ª edición, 2001. p. 73

<sup>26</sup> Claude Flament. *Redes de comunicación y estructuras de grupo*. Buenos Aires, Ed. Nueva Visión. 1977. p. 15

centralizada, en cadena, red en “Y” y circular, aportadas por las investigaciones de Bavelas y Leavitt<sup>27</sup> (Véase tabla 3).

**Tabla 3: Las cuatro redes estudiadas por Bavelas y Leavitt**



En la primera de ellas A, que es el líder del grupo, se encuentra en el centro y todos los demás (B, C y D) pueden establecer comunicación directa con él, por lo tanto los miembros restantes necesitan de menos canales de comunicación para dirigirse al primero.

La red en “Y” muestra un mínimo alejamiento de uno de los integrantes hacia A, este es el caso de C, quien necesita de más canales para poder llegar al líder.

<sup>27</sup> Claude Flament. *Redes de comunicación y estructuras de grupo*. op. cit. p 15.

En las últimas dos redes, de cadena y circular hay más miembros cuya ubicación es alejada de A y por lo tanto requieren de más medios y canales para poder comunicarse con quien ocupa el lugar central. De lo anterior resulta que quien más recibe y emite información es el líder del grupo *“luego el siguiente en la jerarquía sociométrica emite y recibe más que los otros”*<sup>28</sup>.

Por otra parte la comunicación informal *“se establece a partir de los procesos de interacción del grupo”*<sup>29</sup>, por lo que no está estructurada ni planeada y es una red paralela a la formal que en algunas ocasiones puede representar ruido a la comunicación *“institucionalizada”*.

La comunicación informal puede tomar la forma de rumores que se generan en el nivel interpersonal y que satisfacen la necesidad de información cuando la demanda de ésta es alta y la fuente no puede proporcionarla, es información que *“aparece así como una forma de compensar las comunicaciones insatisfactorias”*<sup>30</sup> y es una forma de reducir la incertidumbre sobre algún hecho desconocido, tal es el caso de las secretarías de Estado en el país en las que cada 6 años se cambia de titular y cuando eso sucede los empleados empiezan a especular sobre quién será su nuevo jefe y quién resultará despedido.

Entre las características más importantes que poseen los chismes y rumores se encuentran la fuente, que en muchos casos es desconocida, y la vigencia del mensaje es efímera.

El liderazgo caracteriza otra de las propiedades del grupo. Al respecto el análisis sobre este concepto ha sido privilegiado en las Ciencias de la

---

<sup>28</sup> Claude Flament. *Redes de comunicación y estructuras de grupo*. op. cit. p 24.

<sup>29</sup> Carlos Fernández Collado. *La Comunicación Humana en el mundo contemporáneo*. op cit. p 73.

<sup>30</sup> Darío Rodríguez Mansilla. *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*. México, Ed. Plaza y Valdés Editores. 1996. p. 132

Comunicación y más aún en el contexto del nivel masivo como un elemento importante que influye en la persuasión del receptor.

Pero al interior del grupo el líder también es una pieza fundamental que en gran medida determina su funcionamiento debido a que dirige y planea aspectos como la comunicación formal, estrategias para el logro de objetivos, vigila el cumplimiento de las normas, sanciona conductas no aceptadas y gratifica los logros, entre otros.

Liderazgo y líder son dos conceptos íntimamente ligados porque funcionan de manera conjunta pero no tienen el mismo significado. A menudo se cree que con la definición de una de estas dos palabras basta para significar la otra. Sin embargo un estudio riguroso merece las acotaciones pertinentes al respecto.

La asunción de roles está directamente relacionada con el liderazgo que es una *“forma de autoridad legitimada por el carisma, es decir, por una característica personal que hace al líder ser una persona extraordinariamente atractiva para el grupo”*<sup>31</sup>. Entonces el líder es la persona que ejerce tal rol, y para esto debe cumplir con ciertas características o habilidades, como la participación y comunicación, que los demás integrantes no poseen.

Pero ésta no es la única condición para que una persona lo ejerza de manera efectiva pues también influye la *“personalidad de los seguidores, la estructura y función del grupo y la situación por la que atraviesa el grupo”*<sup>32</sup>. De esta manera el contexto se convierte en un factor muy importante que determina quién puede llegar a ser un líder.

---

<sup>31</sup> Max Weber citado en Darío Rodríguez Mansilla. *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*. México, Ed. Plaza y Valdés Editores. 1996. p. 100

<sup>32</sup> Darío Rodríguez Mansilla. *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*. op. cit. p 101.

La manera en la que se lleva a cabo el funcionamiento del grupo está relacionada con el tipo de líder que tenga. Al respecto muchos investigadores han propuesto varias tipologías, basadas en la que creó Max Weber.

Las normas corresponden a un mecanismo de regulación de las relaciones y actividades dentro del grupo y, como se dijo anteriormente, es tarea del líder vigilar que se cumplan. En los sistemas sociales también hay una figura que da cuenta de esto pero los mismos miembros también ejercen presión para su cumplimiento, como es el caso del incesto que está penado por la ley y muy “mal visto” por la sociedad cuyos miembros condenan el acto y crean un ambiente de tensión y desequilibrio para quienes lo realizan.

En las organizaciones más delimitadas *“el comportamiento de los miembros del grupo y el resultado de éste son afectados por los roles y estatus asociados con las posiciones, así como por las normas del grupo”*<sup>33</sup>.

Con las características antes mencionadas se puede definir al proceso de comunicación grupal como la interacción entre tres personas o más que resulta en la fijación de objetivos, estructuración de jerarquías y normas que rigen al interior así como en la delegación de roles y tareas, es decir, como un medio por el cual los integrantes comparten todos estos aspectos.

#### **1.4 Comunicación masiva**

La investigación científica ha privilegiado el estudio del fenómeno de comunicación masiva debido a las grandes utilidades que reditúa a quienes saben cómo llevarla a cabo con éxito; incluso su origen está explicado con

---

<sup>33</sup> Carlos Fernández Collado. *La Comunicación Humana en el mundo contemporáneo*. op. cit. p. 71

base en sucesos históricos de gran importancia que afectaban no sólo a una región o país sino a todo el mundo.

Lo anterior hace que teóricos como Melvin L. de Fleur planteen que la historia de la humanidad pueda ser *“explicada de acuerdo con los diferentes estadios en el desarrollo de la comunicación humana, cada uno de los cuales tiene profundas consecuencias tanto para la vida social colectiva como para la individual”*<sup>34</sup>. Los estadios a los que se refiere abarcan desde que el ser humano adquirió la capacidad del habla hasta la transmisión de mensajes a través de medios tecnológicos como internet, por nombrar sólo un ejemplo.

El contexto en el que surge la investigación de los diferentes aspectos que conforman el proceso de comunicación a nivel masivo está íntimamente relacionado con la aparición de urbes en varias zonas del mundo en las que la industrialización y, por supuesto, los avances tecnológicos tuvieron lugar.

Los primeros postulados que explicaban este fenómeno aparecieron en la década de 1930 más o menos, es decir, poco antes de la Segunda Guerra Mundial durante la cual los medios de comunicación masiva, producción de mensajes e investigación de públicos entre otros, jugaron un papel muy importante en las estrategias que los diversos países tenían para ganar popularidad y crear alianzas con otros para derrotar a sus oponentes.

Entre los científicos de la época hubo un gran interés en estudiar los efectos de los medios de comunicación masiva en las personas, pero para eso fue necesario retomar investigaciones sociológicas sobre el comportamiento de la sociedad rural y urbana<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> Melvin L. de Fleur. *Teorías de la comunicación de masas*. Nueva York. Ed. Paidós. 1985. p. 26.

<sup>35</sup> Otro de los adjetivos con los que se puede referir a la sociedad que residía en las ciudades es “sociedad de masas”. Este término es empleado por muchos investigadores para definir a la sociedad a partir de los medios de comunicación masiva.

A los sociólogos les interesaba describir las características de la “nueva sociedad” que se alojaba en las ciudades porque la dinámica de las relaciones entre sus miembros se modificada a diferencia de las comunidades rurales.

Uno de los elementos del proceso que mejor lo define es el de “masas”, que a primera vista podría asumirse que es una enorme cantidad de público al que el emisor se dirige con la finalidad de influir sobre él, pero esto no es tan sencillo ya que el concepto ha sufrido variaciones con base en la evolución de las investigaciones sociológicas, psicológicas y de la dinámica del fenómeno mismo; principalmente de las características que con el paso del tiempo han adquirido los medios por los cuales se emiten los mensajes.

Los primeros postulados que sirven para definir a la sociedad de masas de principios del siglo XX provienen principalmente de las investigaciones que realizaron Auguste Comte, Herbert Spencer y Ferdinand Tönnies, entre otros.

Auguste Comte y Hebert Spencer compartían ciertos puntos de vista en sus postulados pues concebían a la sociedad como un organismo aunque ambos diferían un poco en cuanto al funcionamiento y propiedades que le atribuían al concepto.

Para Comte la sociedad era un organismo *“que tenía una estructura, que sus partes especializadas funcionaban en conjunto, que el conjunto era más que la suma de sus partes y que sobrellevaba cambios en su evolución”*<sup>36</sup> aunque no por eso establecía una analogía con totalidades orgánicas.

La especialización de los componentes de la sociedad fue uno de los puntos neurálgicos de su teoría porque con base en el alto o bajo nivel de dicho

---

<sup>36</sup> Melvin L. de Fleur. *Teorías de la comunicación de masas*. op. cit. p. 197.

aspecto en los elementos se podía definir la armonía (permanencia) o caos (deterioro) de ésta.

El deterioro del organismo radica en la sobreespecialización a que está expuesto pues esto genera una diferenciación muy marcada entre los elementos al grado de no poderse comunicar y, por ende incapaz de mantener *“un sistema integrado y de control social”*<sup>37</sup>.

Los elementos especializados que comparten la realización de una actividad pueden generar vínculos entre sí pero no con otras partes que se dediquen a otra diferente y en lugar de haber una unión que garantice la armonía y supervivencia del organismo, se presenta una división y fragmentación que desata su destrucción.

Otra teoría sobre el tema fue propuesta por Herbert Spencer, sociólogo británico que definió la sociedad como un sistema en funcionamiento cuyas variables intrínsecas eran crecimiento, estructuras, funciones y sistemas de órganos.

Uno de los conceptos básicos de su teoría fue la “división del trabajo”, la cual forma la estructura del sistema, lo mantiene vivo y diferenciado en sus partes al tiempo que éstas dependen entre sí para que el conjunto funcione.

La evolución era un proceso natural en la sociedad, por lo tanto era positivo. Si el ser humano trataba de evitarla el sistema comenzaría a decaer hasta desaparecer. El alto nivel de diferenciación que el sistema va alcanzado al evolucionar no representa un peligro; contrario de lo que advierte Comte cuando afirma que esa diferenciación, causada por la sobreespecialización,

---

<sup>37</sup> Melvin L. de Fleur. *Teorías de la comunicación de masas*. op. cit. p. 199.

fragmenta al organismo por la imposibilidad que tienen las partes de entenderse entre sí.

Una tercera teoría sobre la sociedad fue aportada por el sociólogo alemán Ferdinand Tönnies cuyos postulados explicaban la dinámica de las sociedades con base en las relaciones sociales que observaba, por lo cual su propuesta se llama “Teoría de los lazos sociales”.

El contexto en el que realizó sus investigaciones fue muy apto para sus planteamientos ya que vivió la transición de la sociedad rural a la urbana, y fueron las características de estas dos las que se dedicó a describir.

En *Gemeinschaft und Gesellschaft* Tönnies describe las relaciones que se dan entre las personas que se desenvuelven en la comunidad o en la sociedad<sup>38</sup>.

A diferencia de los postulados de Comte y Spencer, Tönnies basaba el orden social en el tipo de relaciones que prevalecían en él. En la *Gemeinschaft* “*la gente está unida por fuertes lazos familiares, por la tradición y la existencia de roles sociales muy rígidos –las instituciones sociales básicas son muy poderosas*”<sup>39</sup>.

Estas características bien pueden describir a una pequeña comunidad agraria en la que los miembros interactúan cara a cara, se conocen y se conducen mediante reglas heredadas que perduran y se transmiten mediante la tradición oral. Los lazos afectivos vinculan fuertemente a los miembros así que la familia también es un ejemplo de *Gemeinschaft*.

En la *Gesellschaft* la dinámica cambia drásticamente pues la relación contractual es su condición más importante, las reglas y estatutos por los

---

<sup>38</sup> La teoría de Tönnies, “*Gemeinschaft und Gesellschaft*” ha sido traducida al español como “*Comunidad y Sociedad*” aunque hay estudiosos de la comunicación que prefieren no usar dichos conceptos por su falta de fidelidad a los planteamientos de su autor.

<sup>39</sup> BARAN, Stanley J. *Mass communication theory. Foundations, ferment, and future*. Estados Unidos. Ed. Thompson Wadsworth, 4a edición. 2006. p. 61.

cuales se relacionan están formalizados, los motivos que tienen los individuos para relacionarse ya no obedecen a costumbres o tradiciones sino a decisiones racionales y los convenios establecidos deben cumplirse como lo pactaron pues de no ser así intervienen los sistemas reglamentarios existentes y la cualidad más valorada de las personas es su capacidad de cumplir con las obligaciones propias de una relación en la Gesellschaft.

Los sentimientos afectivos se ven reducidos en la Gesellschaft pues los objetivos de las personas se inclinan más hacia la individualidad, las relaciones se dan para obtener algo a cambio y la lucha por el poder se agudiza más entre los miembros.

Los planteamientos de Comte, Spencer y Tönnies, entre otros aportaron muchas de las ideas que formaron parte de las teorías sobre la “sociedad de masas” definida en función del fenómeno de comunicación que involucraba al emisor, un numeroso grupo de receptores, medios tecnológicos de gran alcance para ese inmenso público e investigación sobre los efectos de los mensajes en quiénes estaban expuestos a ellos.

Los conceptos de sobreespecialización, división del trabajo, Gemeinschaft y Gesellschaft, tomados de los autores antes mencionados, describieron a una sociedad cuyos integrantes estaban demasiado diferenciados debido a la sobreespecialización en sus actividades y formas de vida lo cual provocaba una menor comprensión hacia los otros y en la sociedad industrial los seres humanos estaban en constante competencia.

En este marco se ubica una de las primeras teorías de la comunicación masiva que es conocida como Bala mágica, Aguja hipodérmica o Transmisión en cadena, la cual explica que los medios de comunicación tienen el poder de

crear y modificar conductas en las personas que sean expuestas a los mensajes transmitidos por radio, cine y televisión, entre otros.

La masa era un interminable número de personas pasivas, desconocidas entre sí y para el emisor, individualistas y carentes de comprensión hacia el otro, características que la hacían susceptible de aceptar cualquier contenido sin siquiera someterlo a análisis o cotejarlo con sus vivencias, valores y creencias.

Lo anterior era reforzado por otras teorías que establecían que *“la conducta de los individuos estaba regida en grado considerable por mecanismos biológicos heredados y de cierta complejidad”*<sup>40</sup>, entonces la serie de experiencias por las que había pasado un individuo en su trayecto a la adultez no interferían ni tenían cabida en la manera en la que entendiera el mensaje, según estos postulados.

Posteriormente se fueron abandonando estos planteamientos y la investigación en la materia evolucionó hasta sistematizarse en la nueva disciplina, la Ciencia de la Comunicación.

Después de que los investigadores le otorgaron a los medios de comunicación masiva de ese entonces un vasto poder otros cuestionaron su importancia y establecieron que los individuos eran capaces de decodificar los mensajes que recibían de acuerdo a sus experiencias, sistemas de valores y creencias, las cuales eran adquiridas a lo largo del tiempo y no heredadas.

Una de las teorías que se opone a los postulados de la Aguja hipodérmica es la de Usos y gratificaciones que propone que el individuo es quién decide cómo usar a los medios de comunicación. Al respecto Dennis McQuail formuló una tipología que incluye dichos motivos (Véase tabla 4).

---

<sup>40</sup> Melvin de Fleur. *Teoría de la comunicación de masas*. op. cit. p. 217.

**Tabla 4 Uso de los medios de comunicación por parte del público**

Función	Objetivo
Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Buscar acontecimientos y condiciones pertinentes y condiciones pertinentes en el entorno inmediato, en la sociedad y en el mundo.</li> <li>- Buscar consejo sobre cuestiones prácticas o de opinión y toma de decisiones.</li> <li>- Satisfacer la curiosidad y el interés general.</li> <li>-Aprender, autoeducarse.</li> <li>-Obtener una sensación de seguridad a través del conocimiento.</li> </ul>
Identidad personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Buscar el refuerzo de los valores personales.</li> <li>-Buscar modelos de comportamiento.</li> <li>-Identificarse con otros individuos (de los medios) apreciados como modelos.</li> <li>-Obtener intuiciones acerca de uno mismo.</li> </ul>
-Interacción social e Integración	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Obtener intuiciones acerca de las circunstancias.</li> <li>-Identificarse con otros y alcanzar un sentido de la pertenencia.</li> </ul>

Función	Objetivo
Entretenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hallar una base para la conversación y la interacción social.</li> <li>-Obtener un sustituto de la compañía real.</li> <li>-Ayudar a representar roles sociales.</li> <li>-Capacitarse para conectar con la familia, los amigos y la sociedad.</li> <li>-Evasión o distracción de los problemas.</li> <li>-Relajamiento</li> <li>-Obtener goce cultural o estético intrínseco.</li> <li>-Llenar el tiempo.</li> <li>-Descarga emocional.</li> <li>-Excitación sexual.</li> </ul>

La tipología anterior<sup>41</sup> fue propuesta por Mcquail para señalar algunos de las razones que mueven al público a utilizar los diferentes medios que existen y los objetivos o necesidades que cubren.

Existen muchas teorías referentes a los medios de comunicación masiva que contemplan el contexto en el que el mensaje es recibido pero tratarlas aquí llevaría una gran extensión que no obedece a los objetivos del trabajo original, por eso es que se abordaron las dos teorías más importantes. La primera (Aguja hipodérmica) guió el surgimiento de esta ciencia y la segunda (Usos y gratificaciones) aportó nuevos puntos de vista sobre otras variables que incidían en el proceso además de perdurar en las investigaciones actuales.

---

<sup>41</sup> MCQUAIL, Dennis. *Introducción a la teoría de comunicación de masas*. México, Paidós. 1985. p. 105-106.

El receptor es un elemento muy particular en el proceso de comunicación masiva y contribuye a diferenciarlo de los demás niveles aunque el emisor, el medio y otros componentes también contienen ciertas características importantes.

La definición de comunicación masiva va más allá de considerar que lo es porque un emisor se refiere a un gran número de receptores pues los demás elementos también toman dimensiones más complejas y así, *“cuando una organización emplea a la tecnología como un medio para comunicarse con una gran cantidad de público se dice que la comunicación masiva ha ocurrido”*<sup>42</sup>.

A este nivel el emisor ya no es una persona sino una organización pública (gobierno) o privada (empresas) que posee una identidad, estructura, normas e intereses particulares, principalmente pragmáticos, y que busca persuadir a un público extenso a través de medios que por su carácter tecnológico les permite llegar a una gran cantidad de personas y le otorga la facilidad de presentar el contenido de su mensaje de forma tal que el receptor pueda entenderlo sin dificultad.

Lo anterior hace que este proceso sea planeado y estructurado; que haya una investigación de por medio sobre el perfil del público al que se dirige el emisor para saber de qué manera se construirá el discurso y por qué medios se transmitirá.

Aunque hay elementos que no pueden estar planeados como la totalidad de las propiedades del público y la forma en la que éste entenderá el mensaje, la investigación al respecto da elementos para que las excepciones sean mínimas.

---

<sup>42</sup> Stanley J. Baran. *Mass communication theory. Foundations, ferment, and future.* op. cit. p. 6.

Las empresas que se dedican a la emisión de mensajes por medios de comunicación masiva han incidido fuertemente en varios aspectos de la vida social pues los contenidos de sus programaciones refuerzan o proponen valores y conductas aunque al final todo se somete al criterio del receptor.

Esa incidencia tan importante ha convertido a la industria en una institución porque a lo largo de su existencia los diferentes medios han obtenido características regulares como *“la producción y distribución de conocimiento, el carácter abierto a todos, el libre consumo, su carácter de industrias de bienes y servicios y su reglamentación por las leyes de cada sociedad”*<sup>43</sup>.

En cuanto a la reglamentación de esta industria, a lo largo de su existencia se fueron formulando básicamente cuatro sistemas: el mixto, que parte pertenece al sector público y parte al privado; privado con control del Estado; sistema estatal e híbrido.

La comunicación masiva ha sido abordada de diferente manera y hay quien defiende sus propiedades como la de difusión del conocimiento pero otros la ven como un elemento apocalíptico que creará a una *sociedad teledirigida*<sup>44</sup>.

La realidad es que los medios de comunicación pueden ser usados para varios propósitos y el desarrollo de la tecnología que se emplea en este proceso aumenta sus usos, que pueden ir desde la creación de videojuegos que fomentan la violencia, como San Andrés, hasta el uso de redes sociales como Twitter o Facebook para hacer donaciones monetarias a poblaciones damnificadas como la de Haití, sacudida a principios de 2010 por un terremoto de 7 grados en la escala de Richter.

---

<sup>43</sup> Judith Lazar. *La ciencia de la comunicación humana*. op. cit. 43.

<sup>44</sup> El concepto Sociedad teledirigida ha sido acuñado por Giovanni Sartori y puede ser consultado en SARTORI, Giovanni. *Homo videns. La sociedad teledirigida*. México, Ed. Taurus, 2ª edición. 1997.

Los medios siguen evolucionando al grado de que casi cualquier persona puede convertirse en emisor pues las nuevas tecnologías dan al usuario la posibilidad de crear su propia red o blog en el cual publicar. Ya no se necesita ser dueño de aparatos costosos como los que requiere la televisión o el radio para poder llegar a un gran número de personas, así *“la web le da un empoderamiento a todos sus usuarios, sin importar el lugar en el que se encuentren [...] ya sea para involucrar a la mayor cantidad de gente posible (Barak Obama) o para denunciar abusos y documentar movimientos sociales (reformistas en Irán).”*<sup>45</sup>

La comunicación humana se divide en los procesos que fueron descritos en este capítulo pero la evolución de la sociedad ha demandado el estudio de otros subprocesos que surgen al interior de ámbitos más específicos, entre ellos los diferentes tipos de organizaciones que existen, y es la comunicación organizacional la que permea el funcionamiento en este contexto y la que será abordada en el presente trabajo no sin antes acotar las características y tipos de organización en el capítulo siguiente.

---

<sup>45</sup> Juan Antonio Zertuche, “#AyudaHaiti”, [en línea], *Reporte Índigo*, num. 162, 2010, dirección URL: <http://www.reporteindigo.com/edicion/reporte-162-mexicanos-al-grito-de-venta?coreTema=8211>

## **2. Elementos teóricos en la definición y descripción de las organizaciones**

En los distintos contextos en los que se ha desenvuelto el ser humano a lo largo de su existencia como raza se ha organizado para cumplir con el instinto de supervivencia que comparte con otras especies. Desde entonces y hasta ahora ha vivido inmerso en organizaciones cuyas características han variado conforme se transforma la sociedad entera.

Con la llegada de las revoluciones tecnológicas (agraria e industrial) el entorno de los seres humanos cambió y con él la forma de organización mediante la cual llevaban a cabo las actividades que les permitían sobrevivir.

La sociedad rural y urbana, que son producto de la revolución agrícola e industrial respectivamente, se definen por dinámicas sociales muy diferentes entre sí pues las relaciones humanas y las estructuras grupales existentes se tornan más complejas en el tránsito de la una a la otra.

Con una ubicación histórica de ambas sociedades se tiene que hay una evolución, la rural se convierte en urbana debido a varios factores que se intersectaron desde finales del siglo XVII, pero la aparición de la máquina de vapor y su utilización como fuente de energía significaron algo más que una simple alternativa para llevar a cabo trabajos industriales con mayor facilidad.

La introducción de máquinas en la dinámica laboral de la sociedad de esos años provocó una nueva forma de administrar las organizaciones existentes que antes de dicho boom tecnológico estaban basadas en la tradición y se acercaban a lo que Ferdinand Tönnies describió como *Gemeinschaft*, después predominará la *Gesellschaft*.

La revisión anterior fue con el objetivo de ubicar el entorno en el que las organizaciones surgen, se desenvuelven y desaparecen, pues el ser humano

siempre se ha coordinado con otros para lograr objetivos que difícilmente cumpliría si lo hiciera de manera individual, pero las organizaciones que ha creado no comparten las mismas características; varían según el contexto que comprende época, formas de gobierno y avances tecnológicos, entre otros.

A pesar de las variaciones que pueden existir para definir el concepto “organización” también hay similitudes que permiten llegar a un enunciado que las agrupa a todas y en la tipología se puede poner énfasis en las diferencias que sostienen entre sí.

Conforme a lo anterior la mayoría de los autores que han escrito sobre el término coinciden en varios elementos que las integran pero existen múltiples tipologías que describen sus particularidades así como teorías que explican su funcionamiento.

Objetivos compartidos entre dos o más personas, acciones conjuntas, división del trabajo, lazos afectivos, jerarquía, roles, sistema y estructura, entre otros, son conceptos que a menudo forman parte de la definición de organización pero su importancia varía según la perspectiva desde la que se aborde.

El sociólogo José Ignacio Ruíz Olabuenaga define a la organización como *“la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.”*<sup>46</sup>

A pesar de que esta definición es una de las más completas sólo refiere a organizaciones de carácter formal pero es importante debido a que la mayoría

---

<sup>46</sup> RUÍZ, José. *Sociología de las organizaciones*. España, Deusto. 1995. p. 61.

de los estudios al respecto dan privilegio a este campo por ser el más amplio y pragmático.

Para completar la definición y abordar un espectro más amplio sobre el tema se hará referencia a la tipología que propone el mismo autor. En ella plantea que existen organizaciones sociales, formales e informales.

Las sociales surgen espontáneamente y no porque sus miembros lo hayan planeado pues incluso muchas veces no están unidos por un objetivo específico y su finalidad es la convivencia. En este tipo de organizaciones la conducta de los miembros está condicionada por dos aspectos importantes: la estructura de las relaciones sociales y las creencias y orientaciones compartidas.

La primera se refiere a que los miembros de un grupo actúan con base en la estructura que ha surgido y de los roles que cada quien juega, es decir, *“el grupo es superior a la suma de los individuos que lo integran”*<sup>47</sup>.

El segundo aspecto está relacionado con los sistemas de valores compartidos y que rigen la vida dentro del grupo al establecer reglas que lo mantienen en cierto equilibrio.

La organización formal, que quedó definida con mayor especificidad en párrafos anteriores, es un conjunto planeado en el que los miembros han fijado objetivos y a partir de eso han estructurado las acciones para cumplirlos.

Paralelamente a ésta surge la informal que está compuesta por las relaciones que se dan entre sus miembros independientemente del rol que jueguen en el logro de las metas de la organización formal pues *“en ésta convergen diversas*

---

<sup>47</sup> Ignacio Ruíz. *Sociología de las organizaciones*. op. cit. p. 54

*fuerzas y actores: individuos, grupos y líderes informales los cuales poseen su propia estructura, valores, intereses y objetivos*<sup>48</sup>.

Otra definición importante sobre el concepto es la que aporta Gerald Goldhaber porque está dada con base en uno de los elementos más importantes que la hacen funcionar y perdurar: la comunicación.

Con base en esto el autor ve a la organización *“como un sistema vivo y abierto conectado por el flujo de información entre las personas que ocupan distintas posiciones y representan distintos roles”*<sup>49</sup>.

Para un estudio riguroso sobre el fenómeno es importante no sólo definirlo sino explicar cómo funciona. Para ello las ciencias involucradas en él están compuestas por teorías como la de la Burocracia, propuesta por Max Weber; la Teoría Clásica, formulada por Frederick Taylor; la Teoría de Relaciones Humanas y finalmente la Teoría de Sistemas.

Todos estos postulados aportan definiciones y explicaciones sobre el funcionamiento de este fenómeno y los objetivos de cada una de ellas difieren completamente.

Una de las primeras teorías que explican el funcionamiento de las organizaciones es la propuesta por Max Weber, la cual resulta de la investigación que realizó sobre la sociedad en general y uno de los aspectos sobre los que teorizó fue la organización, a la que llamó burocracia.

Uno de los objetivos que persiguió con la realización de su investigación fue *“mostrar hasta qué punto la organización burocrática es una solución racional a*

---

<sup>48</sup>Instituto Nacional de Administración Pública [http://www.inap.map.es/NR/rdonlyres/1A3C6D87-6A27-46F0-AD91-0049ADC44083/0/TeoriaOrganizaci%C3%B3n\\_9\\_.pdf](http://www.inap.map.es/NR/rdonlyres/1A3C6D87-6A27-46F0-AD91-0049ADC44083/0/TeoriaOrganizaci%C3%B3n_9_.pdf) 21-febrero-2010 21:38

<sup>49</sup> Gerald Goldhaber. *Comunicación organizacional*. México. Diana. 1984. p. 19.

*las complejidades de los problemas modernos*<sup>50</sup> propios del sistema capitalista en el que la producción de bienes y servicios y la acumulación de capital forman parte de la dinámica principal.

El planteamiento principal de Weber al respecto es que este tipo de organización es precedido por un proceso de racionalización sobre todos los aspectos en los que se divide la sociedad: política, economía, religión y administración, entre otros.

Dicho proceso explica el surgimiento de la sociedad capitalista y está basado en cuatro tipos de acción social: *“acción racional orientada a fines, acción racional orientada a valores, acción afectiva o emocional y acción tradicional”*<sup>51</sup>.

La primera de ellas se refiere a que la elección de los medios y fines es de carácter racional; la segunda apunta que se persigue un fin no racional, es decir, un valor, a través de un medio racional; la acción afectiva o emocional refiere a estados afectivos y la tradicional está *“guiada por los hábitos acostumbrados de pensamiento”*<sup>52</sup>.

Con lo anterior Weber también describe el tránsito de la sociedad en la que predominan las acciones orientadas a valores a la capitalista en la que todo está racionalizado y calculado. La racionalización de los medios y fines en varios ámbitos de la sociedad, entre ellos las empresas, resulta en la burocracia.

Las características de esta organización la ubican como altamente rígida y ajena a los intereses de los miembros que en ella laboran porque son considerados como extensiones de la máquina cuya motivación principal es la obtención de un salario.

---

<sup>50</sup> James March. *Teoría de la organización*. México. Ariel. 5ª edición. 1981. p. 39

<sup>51</sup> Max Weber citado en Darío Rodríguez. *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*. op. cit. p. 34.

<sup>52</sup> *Ibidem*. p. 34.

Al interior de las organizaciones burocráticas la división del trabajo es muy específica pues a cada miembro se le asigna una tarea mínima a cumplir, con lo cual está familiarizado sólo con una parte del proceso de producción y es ajeno a la totalidad de éste. Por su parte la división jerárquica está basada en puestos inferiores supervisados por otros más altos y para escalar en dicha estructura se deben acumular méritos, o lo que se conoce como calificación técnica.

En resumen este tipo de organización es *“un sistema organizativo basado en un conjunto de funciones formales establecidas mediante reglas legales, racionales, escritas y exhaustivas. El poder de cada individuo es impersonal y procede de la norma que crea el cargo”*<sup>53</sup>.

El máximo control en los procedimientos que se dan al interior de la burocracia da como ventaja la predicción sus comportamientos aunque ésta no se puede centrar en casos individuales, además que no considera al individuo como una persona y deja del lado otras necesidades que deben ser cubiertas para sólo dar importancia a la remuneración económica.

Otra teoría que explica el funcionamiento de las organizaciones es la propuesta por Frederick Taylor (1856-1915), economista e ingeniero norteamericano que bajo el nombre de Administración científica dio a conocer varios de sus postulados.

Su trabajo coincide con la búsqueda de Henry Ford por establecer cadenas de montajes para producir un mayor número de automóviles en menos tiempo, *“de esta forma, a principios del siglo XX creó la producción en línea del automóvil*

---

<sup>53</sup> Instituto Nacional de Administración Pública [http://www.inap.map.es/NR/rdonlyres/1A3C6D87-6A27-46F0-AD91-0049ADC44083/0/TeoriaOrganizaci%C3%B3n\\_9.pdf](http://www.inap.map.es/NR/rdonlyres/1A3C6D87-6A27-46F0-AD91-0049ADC44083/0/TeoriaOrganizaci%C3%B3n_9.pdf) 21-febrero-2010 21:38

*logrando con ello que cada diez minutos saliera de la planta de ensamble [...] un auto*<sup>54</sup>.

A diferencia de la teoría de la burocracia la administración científica no fue creada con objetivos académicos sino con *“la intención explícita de lograr un sistema de reglas y leyes de comportamiento que al ser aplicado llevara al máximo la eficiencia al sistema organizacional.”*<sup>55</sup>

El supuesto central de este cuerpo teórico considera al hombre como un ser completamente racional que busca cubrir su necesidad básica del hambre y lograr una ganancia monetaria además de estudiarlo como *“adjunto a las máquinas en la realización de trabajos de rutina productivos”*<sup>56</sup>; como en la Gesellschaft el ser humano se vuelve más individualista y sólo busca su beneficio.

Por otra parte aduce que todas las actividades que se gestan al interior de la organización deben ser totalmente racionalizadas y planeadas, entre ellas: la selección del personal, la elección de métodos de trabajo eficientes que no requieran de varias horas para su elaboración y la coordinación entre administradores y empleados.

Además de lo anterior Taylor proponía el estudio de múltiples variables que incidían en el buen o mal funcionamiento de la organización, entre ellas se encuentran las fisiológicas, de capacidad, velocidad, resistencia y coste, entre otras.

A la par de sus estudios en Francia se estaban planteando otros postulados bajo la responsabilidad del ingeniero Henri Fayol (1841-1925). Mientras Taylor se centraba en su estudio a nivel operativo Fayol lo hacía a nivel directivo pues

---

<sup>54</sup> <http://www.ford.com.mx/Corporative/corporative.asp> 24-febrero-2010 19:58

<sup>55</sup> Darío Rodríguez. *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*. op. cit. p. 37.

<sup>56</sup> James March. *Teoría de la organización*. Op. cit. p. 13.

*“consideraba que la función administrativa era la que mayor importancia tenía y con la cual se podían ejecutar las demás”<sup>57</sup>.*

Las otras funciones a las que se refiere son: técnicas (relacionadas a la creación del producto), comerciales (referente al mercado y competencia), financieras (capital para mantener a la empresa), de seguridad (protección de bienes y personas) y de contabilidad (conocimiento de la situación financiera de la empresa).<sup>58</sup>

La totalidad de su propuesta se encuentra plasmada en los catorce principios que formuló al respecto del buen funcionamiento de la organización que se refieren a la división del trabajo, autoridad y responsabilidad en el líder, disciplina para un liderazgo eficaz y coherencia en el establecimiento de recompensas y castigos, unidad de mando (un sólo jefe), unidad de dirección (las actividades con sus respectivos objetivos tienen un sólo administrador), internalización de los objetivos organizacionales y su preferencia ante el interés individual, salarios justos, centralización del poder en los puestos más altos, jerarquía, orden en los materiales y los trabajadores, equidad entre subordinados y administradores, mantenimiento de baja rotación entre el personal, propiciar la iniciativa del personal para proponer y mantener a los miembros unidos mediante vínculos afectivos hacia la organización.

Estos catorce principios fueron establecidos con la finalidad de optimizar las labores al interior de las organizaciones para así lograr su supervivencia a través del tiempo.

---

<sup>57</sup> Eloisa Alonso Olvera. “Diseño de una estrategia de difusión para los cursos de capacitación del Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, Delegación D.F. Director: Efraín Pérez Espino. Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2006, p. 6 Tesis Eloisa.

<sup>58</sup> Tomado de Darío Rodríguez. *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*. op. cit. p. 38-39.

A pesar de que los planteamientos de Weber, Taylor y Fayol aportaron mucho a la teoría de la organización y forjaron las bases para el surgimiento de otras, la desventaja que presentan es su renuencia a que el ser humano necesite de otros incentivos para motivarse a realizar la labor que le corresponde.

En general no ponen atención a otros aspectos como el ambiente, el clima y las relaciones sociales que se dan al interior y que también son determinantes para el buen o mal desempeño de los miembros. No obstante estas ideas fueron retomadas por otros estudiosos para contraponerse a ellas y así crear la teoría de Relaciones Humanas.

En el contexto de la crisis económica de 1929 en Estados Unidos surgió otro enfoque que explicaba el funcionamiento de las organizaciones con base en variables diferentes a las estudiadas en los planteamientos que forman parte de la Teoría Clásica.

Lo que condujo a nuevos planteamientos en materia de organizaciones fue una investigación realizada en 1930 a cargo del investigador Elton Mayo cuyo objetivo era analizar las relaciones que había entre la producción y las condiciones en las que laboraban los empleados.

Los aspectos que se tomaron en cuenta estaban relacionados con la infraestructura de las fábricas, oficinas y otros sitios de trabajo, en particular la iluminación. Se buscaba saber qué tanto incidía el alto o bajo nivel de iluminación en el rendimiento de los empleados pero no se llegó a ninguna conclusión significativa al respecto.

Contrariamente el estudio, aplicado en la planta Hawthorne de la Western Electric, arrojó datos interesantes sobre otras variables que correspondían con la forma en la que los trabajadores se desempeñaban al interior de la

organización y en ese momento los investigadores voltearon a ver hacia aspectos referentes a la manera en la que los miembros de la organización se relacionaban entre sí. Fue así como surgió la teoría de relaciones humanas, la cual también contiene aportaciones Rensis Likert y Douglas McGregor, entre otros.

El desenvolvimiento de los obreros en su lugar de trabajo fue sometido a análisis con base en sus actitudes, creencias y moral, entre otras variables relacionadas con el estado anímico de éstos. Además la organización informal fue detectada por los investigadores que participaron en el estudio de Hawthorne, el cual *“demostró que ciertas relaciones no estaban vinculadas a ninguna autoridad formal ni a las funciones laborales”*<sup>59</sup> pero tenían un fuerte peso en la vida dentro de la organización.

Al respecto Rensis Likert aportó una tipología en la que describe cuatro modelos de organizaciones: autoritario, benevolente-autoritario, consultivo y participativo.

En el primero la autoridad es bastante rígida pues no confía en la forma en la que trabajan los empleados ni éstos en la manera en la que sus superiores dirigen a la organización, predomina el flujo de comunicación descendente sobre el ascendente y existe desconfianza entre los subordinados respecto de los mensajes enviados desde la gerencia. Lo anterior representa un conflicto entre ambas partes que genera intereses opuestos y el surgimiento de redes informales que los sustentan.

En el tipo benevolente-autoritario persisten muchas de las características mencionadas en el párrafo anterior pero hay flexibilidad en cuanto al trato que

---

<sup>59</sup> Gerald Goldhaber. *Comunicación Organizacional*. op. cit. p. 50.

el superior le da al subordinado. Si bien la autoridad, el flujo de comunicación y la toma de decisiones siguen centralizadas y concentradas en una sola persona, esta tiene cierto nivel de apertura hacia el empleado al que le brinda la suficiente confianza como para coordinarse, trabajar juntos por objetivos comunes y no diferir al respecto.

En el modelo consultivo el nivel de confianza que los gerentes depositan en sus subordinados aumenta al punto de mostrar receptividad ante las inquietudes que surgen del trabajo diario.

Los flujos de comunicación ascendente y descendente se nivelan al grado de que ambas partes son igualmente activas en el proceso aunque los trabajadores reciben los mensajes con cierta reticencia.

La toma de decisiones recae en manos de los miembros a todos los niveles pero los asuntos “más importantes” son resueltos por los gerentes mientras que los empleados se encargan de detalles más específicos. Debido a la apertura que se presenta en este modelo los empleados internalizan a un nivel más alto los objetivos organizacionales.

El cuarto modelo se acerca más a la democratización en la organización pues el alto grado de confianza que los directivos tienen en los subordinados incide en la toma de decisiones que se da a todos los niveles; la comunicación fluye de manera ascendente y descendente sin que una supere a la otra y es aceptada por ambos actores.

El empleado es participante activo en los aspectos anteriores así como en el establecimiento de objetivos; la organización formal se corresponde con la

informal *“con lo que se consigue una auténtica integración de los objetivos entre los empleados y la gerencia”*<sup>60</sup>.

La finalidad de esta tipología fue analizar a las organizaciones con base en las variables que son resaltadas en cada una

La crítica que recibió Likert al respecto fue por aplicar su estudio sólo a ciertas organizaciones que no representan la totalidad del fenómeno y porque esa teoría era relativa ya que *“unos empleados más productivos pueden inducir un estilo gerencia/supervisión con un índice mayor de participación”*<sup>61</sup>.

Por otra parte Douglas McGregor publicó en 1960 su obra *El aspecto humano de las empresas*, en la que estableció dos teorías: X y Y, en las cuales se abordaba la función y la forma en la que se veía al ser humano dentro de la organización.

La teoría X es una crítica a los planteamientos que consideraban que el alto nivel en la producción al interior de una organización no estaba relacionado con la motivación en los empleados respecto a variables como integración, creencias y relaciones sociales al interior sino con base en la aspiración a tener un salario que les ayudara a sobrevivir.

En general la conceptualización del trabajador fue bastante negativa pues era visto como *“una persona sin ambiciones y a quien no le gusta su trabajo [...], necesita supervisión y control estricto para que se sienta obligado a responsabilizarse”*<sup>62</sup>. Estas ideas pueden encontrarse en la Escuela clásica conformada por los planteamientos de Max Weber, Taylor y Fayol.

---

<sup>60</sup> Gerald Goldhaber. *Comunicación Organizacional*. op. cit. p. 79.

<sup>61</sup> Gerald Goldhaber. *Comunicación Organizacional*. op. cit. p. 86.

<sup>62</sup> Eloisa Alonso Olvera. “Diseño de una estrategia de difusión para los cursos de capacitación del Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, Delegación D.F. op. cit. p. 9

Para contrarrestar estas ideas McGregor propuso la Teoría Y en la que el empleado es considerado como parte activa e importante de la organización y es motivado por aspectos que sobrepasan lo económico, de manera que sus necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima o reconocimiento y de realización deben ser cubiertas para obtener un desempeño óptimo.

Además de lo anterior, en esta teoría el ser humano es visto como responsable, inteligente y capaz de manejar situaciones que requieran de toma de decisiones para resolverse.

A diferencia de los enfoques que se concentran en describir el funcionamiento interno de las organizaciones, existen otros que la analizan en sus dos dimensiones: interna y externa; tal es el caso de la teoría general de sistemas.

Dedicada a la explicación de todos los tipos de sistemas existentes y aterrizados sus planteamientos en el campo de las ciencias sociales y administrativas, esta teoría gira en torno al concepto “sistema” y no “organización” aunque el significado no abunda en variaciones.

Ludwing Von Bertalanffy es el biólogo creador de los supuestos contenidos en dicha teoría que atravesó diferentes campos de saber como la Biología, algunas ingenierías y ciencias pertenecientes al ámbito social en las que la naturaleza del objeto de estudio hizo que sus planteamientos se adaptaran a éste.

Desde la perspectiva de la teoría general de sistemas la organización es considerada como *“un sistema de variables y partes mutuamente interdependientes”*<sup>63</sup>, este principio es el más importante porque es una

---

<sup>63</sup> Ignacio Ruíz. *Sociología de las organizaciones*. op. cit. p. 80.

condición básica de éstos sean artificiales o naturales, pero los otros aspectos que la caracterizan varían un poco en los sistemas sociales.

De esta forma la organización como sistema social sostiene una interdependencia con todas sus partes y es abierta porque está en continua relación con el entorno, elemento principal que la alimenta para poder regenerarse y así seguir existiendo.<sup>64</sup>

A partir de esto se estudian las entradas y salidas del sistema que corresponden a operaciones vitales entre ésta y su medio ambiente de las cuales aporta algo al entorno al tiempo que toma de él información para reducir la incertidumbre.

Estos aspectos son también conocidos como inputs y outputs. Los primeros entran al sistema en forma de energía e información, entre otros, que se transforman al interior en productos o servicios conocidos como outputs.

Entre la cantidad de energía que se importa y exporta debe haber una proporción que consiste en obtener una mayor cantidad de ésta que la que se exporta, lo cual reduce la entropía negativa que pone en riesgo la vida del sistema.

Otra de las formas de administrar la información recibida es seleccionarla y codificarla, pues la cantidad existente es infinita y cuando entra al sistema se reduce pero puede seguir siendo demasiada así que al filtrarla se equilibra<sup>65</sup>, lo que se conoce como feedback negativo.

Otra de sus funciones es, según Darío Rodríguez Mancilla, proporcionar una *“comparación entre el estado actual de la organización y el estado deseado”*<sup>66</sup>,

---

<sup>64</sup> En la Teoría General de Sistemas se considera que también existen sistemas cerrados.

<sup>65</sup> El equilibrio logrado es conocido como homeostasis y llegar a ella es el objetivo principal del sistema ya que de ello depende su existencia.

<sup>66</sup> Darío Rodríguez Mansilla. *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*. op. cit. p. 54.

lo que se traduce en los diagnósticos organizacionales que especialistas hacen sobre comunicación, clima, cultura y entorno, entre otros.

Por otra parte la teoría de sistemas plantea que existe una diferenciación interna que resulta en la especialización, es decir, cada componente cumple una función y por eso todas las partes o subsistemas están interrelacionados, su tarea es cumplir los objetivos organizacionales y para eso tienen múltiples procesos; lo anterior da paso a la equifinalidad, que significa que el sistema se vale de distintos procesos o medios para llegar a los mismos fines.

Con base en lo anterior se puede deducir que la organización es un sistema compuesto por subsistemas interrelacionados en una red de comunicación que es importante para el funcionamiento óptimo del conjunto, pues los procesos mediante los cuales logra la homeostasis están íntimamente ligados con el procesamiento de la información interna y externa con la que trabajan.

La teoría de sistemas significó un aspecto muy importante en el estudio de las organizaciones debido a que retoma aspectos que estuvieron dejados de lado por mucho tiempo, uno de ellos fue el entorno que dentro de los postulados de ésta vino a tomar un lugar protagónico.

### **3. Los procesos de comunicación en la organización.**

Más allá de los elementos de la organización (clima, cultura e identidad) que fueron analizados en el subcapítulo anterior, es necesario analizar uno muy importante que define, en gran medida, su funcionamiento interno y externo: la comunicación.

Durante los años en los que se fueron configurando las teorías de la organización y de la comunicación humana, este último concepto fue adquiriendo fuerza hasta convertirse en una disciplina de la que forman parte la Publicidad, el Periodismo, la Comunicación Política, la Producción Audiovisual y la Comunicación Organizacional; ramas que fueron posicionándose desde el siglo pasado cuando comenzaron a utilizarse en el ámbito social, económico y político.

La más joven de ellas es la Comunicación Organizacional cuya definición es clara aunque todavía existen fallas en su delimitación pues al ser la organización y su entorno sus campos de acción, requiere de diversas herramientas aportadas por las otras ramas.

Horacio Andrade<sup>67</sup> define el concepto desde tres perspectivas diferentes: como fenómeno, disciplina y conjunto de técnicas, con lo que muestra sus múltiples funciones.

Como fenómeno el autor se refiere a todos los mensajes que son intercambiados entre los públicos internos y mixtos de la organización así como los que ésta dirige al exterior, pero hablar sólo del conjunto de mensajes es limitar la investigación de otros componentes que intervienen en el proceso de

---

<sup>67</sup> Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones*. México. Trillas. 1991. p. 30-31.

la comunicación que sin duda es necesario analizar para encontrar su grado de efectividad.

Sin embargo la aportación de Horacio Andrade es una de las más valiosas en este campo por considerar sus diferentes ámbitos, aunque en esta primera perspectiva se tomarán en cuenta no sólo los mensajes sino todos los procesos de comunicación (en sus diferentes niveles) que se dan en torno a la organización.

En cuanto disciplina ubica su objeto de estudio en la dinámica que adquiere la comunicación en la organización y la define, delimita y describe para encontrar aportaciones significativas en su gestión.

La tercera perspectiva la contempla como el *“conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio”*<sup>68</sup>.

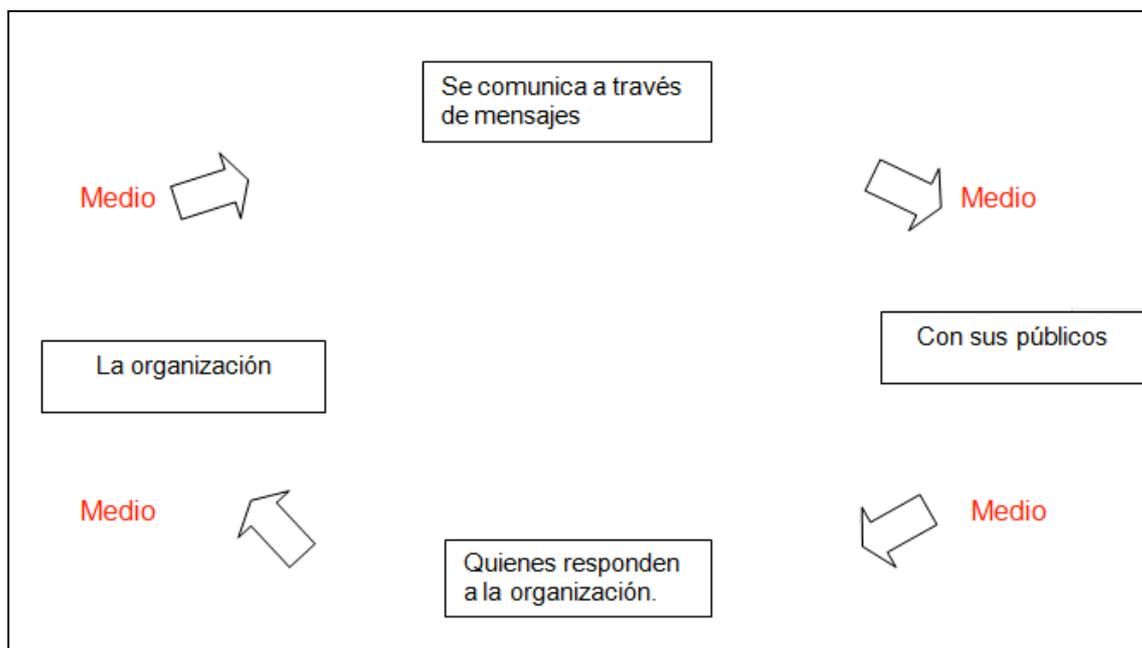
Para completar esta idea Mary Muter<sup>69</sup> extrapola los elementos del proceso de la comunicación humana, propuestos por Aristóteles en uno de los modelos más básicos y utilizados por académicos, al de la comunicación en la organización, en el que el lugar del emisor lo ocupa la organización y el rol del receptor es ejercido por los diferentes públicos. El mensaje emitido y la respuesta por parte del receptor son elementos que permanecen tal cual se plantearon en el principio de la teorización del fenómeno (Véase tabla 5).

---

<sup>68</sup> Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones*. México. op. cit. p. 30-31.

<sup>69</sup> Paul A. Argenti. *Corporate Communication*. Estados Unidos. McGraw-Hill Irwin, 5ª Edición. 2009. p. 28

**Tabla 5: Marco estratégico de la Comunicación Corporativa**



La traducción literal, del inglés al español, del término “organización” está dado en el libro citado como “corporación”, sin embargo este modelo empata para cualquier tipo de sistema.

A su vez cada elemento del esquema anterior puede ser desglosado para ubicar con más especificidad a los actores e instrumentos que participan en dicho proceso.

De esta forma el lugar del emisor es ocupado por la organización que, según la tipología por función o por propósito que ofrece Joseph A. Litterer<sup>70</sup>, puede ser de Producción Económica, es decir empresas comerciales dedicadas a “incrementar el capital”<sup>71</sup>; Organización Política, que se refiere al gobierno y sus dependencias cuyo objetivo es reunir fondos para crear programas orientados a la mejora del país; Organizaciones Integradoras, representadas por Organizaciones No Gubernamentales que son de carácter privado y aportan programas de mejora sobre la sociedad paralelos a los esfuerzos del gobierno

<sup>70</sup> Joseph Litterer. *Análisis de las Organizaciones*. México. Limusa, 1979. p. 58-59

<sup>71</sup> Ibidem. p. 58

cuando éstos no son suficientes para subsanar un problema social y; Organización de Conservación de Patrones, dedicadas al resguardo y recuperación de bienes culturales, en la que se incluyen escuelas, museos, centros culturales y espacios arqueológicos, entre otros.

Del otro lado del proceso de comunicación organizacional se encuentra el receptor, posición que ocupan los diferentes tipos de público ubicados en tres categorías: interno, externo y mixto.

Según la definición de estos tres públicos propuesta por Luis Fernández Arzapalo<sup>72</sup>, el público interno está compuesto por personal no sindicalizado como alta gerencia, empleados y personal administrativo.

Los sindicatos, familia, becarios, comunidad, accionistas, consultores, proveedores, contratistas, personal de limpieza y de seguridad corresponden al público mixto debido a que participan indirectamente en las operaciones de la organización. Al público externo pertenecen los clientes actuales y potenciales, gobierno, opinión pública, competencia y comunidad en general.

El proceso se completa con la existencia de un mensaje que es emitido por algún medio de comunicación y la respuesta dada del emisor, lo que puede parecer sencillo pero, en principio, ha habido una problemática significativa sobre los medios de comunicación y la rama a la que pertenecen que puede generar confusión.

Las dudas surgen desde el nacimiento de la Comunicación Organizacional, el cual está situado en el de las Relaciones Públicas que formalmente se considera desde finales del siglo XIX y principalmente en países desarrollados como Estados Unidos, donde a partir de esta época y como consecuencia de

---

<sup>72</sup> Luis Fernández Arzapalo en Academia Nacional de Relaciones Públicas. *Relaciones Públicas y Globalización*. México. Edamex. 2005. p. 155.

las guerras mundiales y otros sucesos hubo una intensa actividad científica respecto del proceso de la comunicación humana y estudios de propaganda.

Sobre lo anterior varios autores señalan al Comité Creel<sup>73</sup>, oficina de información pública creada por Woodrow Wilson en 1917 para elaborar mensajes propagandísticos y relacionarse con los medios de comunicación, como una de las aplicaciones de las Relaciones Públicas en el ámbito gubernamental.

Durante el mismo lapso de tiempo (finales del siglo XVIII y principios del XIX) hubo, al menos, dos figuras muy importantes que las definieron, estructuraron y posicionaron como una actividad útil para las distintas organizaciones y figuras públicas: Edward L. Bernays e Ivy Lee.

El primero de ellos hizo una de las aportaciones más importantes al ubicarlas dentro de las ciencias sociales y definir las bajo tres líneas: *“información dada al público; persuasión dirigida al público para modificar sus actitudes y acciones; y esfuerzos por integrar las actitudes y acciones de la institución hacia sus públicos y viceversa”*<sup>74</sup>.

Con lo anterior se entiende que las Relaciones Públicas contribuyen a crear una imagen positiva del emisor (en este caso organización) entre sus públicos esto con base en la persuasión y la información cuya aparición, según Bernays<sup>75</sup>, se da en la época en la que las grandes empresas estadounidenses muestran un aumento económico y se expanden hasta llegar a otros países, de manera que al contribuir en varios aspectos al desarrollo de un país se convirtieron en objetivo de una generación de periodistas conocidos como

---

<sup>73</sup> Dan Lattimore. *Relaciones Públicas. Profesión y Práctica*. México, Ed. McGrawHill, 2ª edición. 2008. p. 26

<sup>74</sup> Edward L. Bernays. *Public Relations*. Estados Unidos, Norman: University of Oklahoma. 1952. p. 3

<sup>75</sup> *Ibidem*. p. 63

*muckrakers*, quienes llevaban a cabo investigaciones periodísticas para difundir las cuestionables prácticas de las organizaciones lucrativas y del gobierno.

Para contrarrestar los efectos negativos que los mensajes de los *muckrakers* tenían sobre las empresas y el gobierno, los titulares de las organizaciones contrataron a otros periodistas para que los asesoraran en su relación con los medios de comunicación y se emitiera información que les favoreciera.

La necesidad de personas capacitadas en dicho ámbito estaba creciendo al punto que algunos periodistas comenzaron a fundar sus consultorías de Relaciones Públicas y en 1900 surgió la primera, Publicity Bureau<sup>76</sup>, establecida en Boston por George V.S. Michaelis. A partir de ese momento surgieron otras como Edelman, Burson Marsteller y Hill & Knowlton, entre otras. Al respecto Bernays también consideró que el publicirrelacionista debía ser *“practicante de la ciencia social calificado para brindar asesoramiento a la administración sobre asuntos políticos, dar consejos sobre relaciones humanas e interpretar a los públicos de sus clientes [...]”*<sup>77</sup>.

Por otra parte Ivy Lee aportó a las Relaciones Públicas la *Declaración de Principios* mediante los cuales se debía ejercer la profesión. El concepto rector de dicho documento era la verdad, pues en el contexto de la existencia de un público informado, como señalaba Bernays, éste ya no podía ser ignorado y la mejor manera de establecer una relación cercana a él era a través de canales de información que transparentaban las acciones de las organizaciones. En síntesis, la aportación de Lee fue la idea de informar al público.

Hasta ese momento las actividades que concentraban las Relaciones Públicas, según Paul Argenti, eran *“prevención de ataques de la prensa [...], manejo de*

---

<sup>76</sup> Dan Lattimore. *Relaciones Públicas. Profesión y Práctica*. Op. cit. p. 23

<sup>77</sup> Edward L. Bernays. *Public Relations*. op. cit. p. 4-5

*discurso, elaboración de reportes anuales, redacción de boletines de la empresa [...]*<sup>78</sup> pero el proceso de comunicación en las organizaciones abarcaba más que eso y las consultorías, según el mismo autor, no podían manejar todos los flujos que se daban al interior y exterior; además el entorno se volvía más complejo debido al surgimiento de grupos ambientalistas como Greenpeace en la década de 1970.

Por éstos y otros sucesos se vio la necesidad de integrar varias actividades provenientes de otras ramas de la comunicación humana con la finalidad de hacer frente al entorno de las organizaciones que cada vez más se complejizaba debido, entre otras cosas, a los avances tecnológicos en cuanto a información se refiere.

Ana Almansa Martínez considera que otros factores que contribuyeron al surgimiento de la Comunicación Organizacional obedecen a *“la crisis estructural experimentada en el sector publicitario desde los años 80 [...], la revalorización de la imagen corporativa como factor clave de competitividad y los procesos de liberalización [...], que ocasionan una gran necesidad informativa”*<sup>79</sup>.

La mayoría de las razones que explican el por qué de la integración de los procesos de comunicación humana que derivan en la Comunicación Organizacional, gira en torno a la búsqueda de información que realizan ambas partes del proceso, *“una desea saber el perfil y las necesidades del destinatario para responder adecuadamente y satisfacerlas [...] la otra pretende averiguar*

---

<sup>78</sup> Paul Argenti. *Corporate Communication*. op. cit. p. 46

<sup>79</sup> Ana Almansa Martínez, en *La Publicidad Local. III Congreso de Comunicación Local (ComLoc 2003)*. Rafael López Lita, Francisco Fernández Beltrán, Ángeles Durán Mañes (Eds.). España, Ed. Universitat Jaume. 2004. p. 133.

*la identidad de los oferentes y las características de los bienes y servicios que se le brindan a fin de encontrar el producto que le satisfaga*<sup>80</sup>.

Dentro del marco teórico establecido para esta disciplina Berta García Orosa y Xosé López García<sup>81</sup> consideran que se divide en dos bloques: comunicación interna y externa, puesto que en su definición contemplan que la Comunicación Organizacional *“es el conjunto de mensajes que emite una organización de manera sistemática y programada, tanto interna como externamente [...]”*<sup>82</sup>.

De esa división cada parte integra ciertas disciplinas mencionadas en párrafos anteriores, como es el caso de la publicidad que a últimas fechas se considera que *“aparece como una función dentro de la comunicación externa del gabinete de comunicación”*<sup>83</sup>.

Sin embargo, ambas dimensiones de la comunicación en la organización deben trabajar en conjunto para unificar y dar coherencia a los significados que se buscan transmitir, con lo que se contribuye a generar un entorno de actuación más favorable.

Sobre la interdependencia que hay entre las dimensiones interna y externa en las organizaciones Kreps propone el Modelo integrativo de la Comunicación en las Organizaciones<sup>84</sup> mediante el cual expresa que existe un alto nivel de incidencia de los procesos de la comunicación interna con los canales de la que se da a nivel externo (Véase tabla 6).

---

<sup>80</sup> Carlos Sotelo Enríquez. *Introducción a la Comunicación Institucional*. Barcelona. Ariel. 2001. p. 11-12.

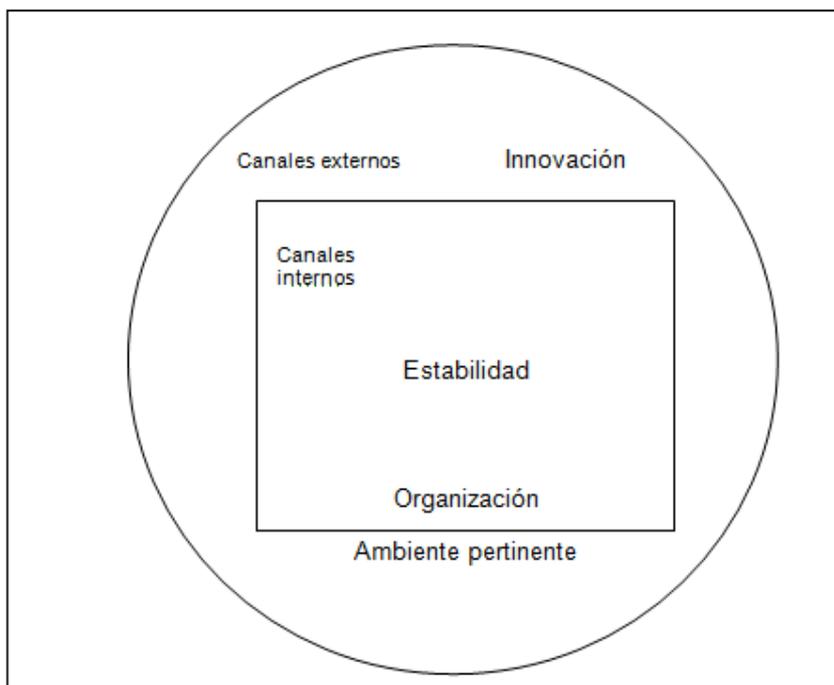
<sup>81</sup> Berta García Orosa y Xosé en *La Publicidad Local. III Congreso de Comunicación Local (ComLoc 2003)*. op. cit. p. 138.

<sup>82</sup> *Ibidem*. p. 138

<sup>83</sup> *Ibidem*. p. 139.

<sup>84</sup> Juan Benavides. *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona. Gestión 2000. p. 222

**Tabla 6: Modelo integrativo de la comunicación en las organizaciones**



En el modelo anterior Kreps también pone énfasis en el objetivo de los canales de comunicación internos que están orientados, entre otras cosas, a mantener la estabilidad del sistema, mientras que los canales externos *“están dirigidos hacia la innovación, al facilitar la identificación de la dirección para el desarrollo continuo de la organización”*<sup>85</sup>.

Con base en lo anterior el papel del comunicólogo en este ámbito reside en la integración de todos los públicos de la organización a través de diferentes medios y campañas de comunicación que les proporcionen la información suficiente para integrar, motivar y proyectar una imagen favorable que derive en la supervivencia del sistema.

Cada dimensión de la comunicación organizacional se auxilia de diferentes herramientas, métodos y técnicas para llevarse a cabo y es definida, en parte,

<sup>85</sup> Juan Benavides. *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional* op. cit. p. 222

por los públicos a los que va dirigida. Es por eso que en los siguientes subapartados se definirán ambos conceptos y se explicarán sus características.

### 3.1 Comunicación Organizacional Interna

La Comunicación Interna es una dimensión que forma parte de la Comunicación Organizacional y está dirigida a *“informar, integrar y motivar”*<sup>86</sup> a los públicos internos entre los que se encuentran empleados, propietarios, directivos y sindicatos, entre otros.

Como fenómeno que se lleva a cabo al interior de una organización *“es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”*<sup>87</sup> cuya importancia surge de una nueva visión entre los teóricos y directivos de las organizaciones en la que consideraron que los empleados informados eran más eficientes porque contaban con el bagaje necesario para desempeñar sus actividades y sentirse integrados.

Otra razón por la cual se puso importancia en este fenómeno fue la integración del proceso tanto interno como externo pues los empleados fueron considerados como uno de los principales factores que proyectaban ciertos aspectos de la organización, como es el caso de la identidad.

De ahí que actualmente en México existan rankings que midan *“el liderazgo; la comunicación; la cohesión organizacional; satisfacción laboral; crecimiento; aplicación de políticas, procedimientos y prácticas; responsabilidad social; motivación y relación laboral no desgastada”*<sup>88</sup> en ciertas empresas, que sean

---

<sup>86</sup> Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones*. México, Trillas. 1999. p. 32

<sup>87</sup> Juan Benavides. Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. op. cit. p. 219

<sup>88</sup> Gonzalo Aránguiz, “Lo que hace a una Súper Empresa”, [en línea], *Expansión*, agosto de 2006, dirección URL: [http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?cve=1041\\_17](http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?cve=1041_17), [consulta: 8 de junio de 2010, 22:35]

publicados en importantes revistas de negocios como CNNExpansión<sup>89</sup> y que sirvan como un elemento que proyecta una imagen positiva para generar una influencia favorable entre el público externo.

La medición y análisis de los conceptos anteriores no sólo las llevan a cabo las revistas de negocios; también lo hacen los departamentos de comunicación interna y consultorías de comunicación organizacional que persiguen resolver problemas que amenacen con la existencia del sistema.

Amaia Arribas Urrutia considera que una de las tareas más importantes de la Comunicación Interna es “*conformar actitudes, crear vínculos y una única cultura empresarial*”<sup>90</sup>, lo cual da como resultado en la Empresa Mental<sup>91</sup> que, según la misma autora, puede ser gestionada a través de planes de Comunicación Interna.

La Empresa Mental es la imagen intangible de la organización que los públicos internos tienen en su mente y varía de persona a persona ya que es construida por los elementos del entorno que comparten los individuos pero que introyectan de diferente manera con base en sus creencias, vivencias y actitudes personales, entre otras.

Las diferentes empresas mentales que se crean al interior de una organización se pueden controlar y unificar, con lo que la identidad tomará un solo cauce (o los menos posibles) para poder proyectarse positivamente.

Los planes de Comunicación Interna deben funcionar de manera que el objetivo, mencionado en párrafos anteriores, se cumpla. Para esto existen

---

<sup>89</sup> Feike de Jong y Alejandra Xanic “¿Por qué ellos quieren a sus empresas?”, [en línea], *CNN Expansión*, mayo 2009, dirección URL: <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2009/05/18/Por-que-ellos-quieren-a-sus-empresas>, [consulta: 8 de junio de 2010. 22:41]

<sup>90</sup> Amaia Arribas Urrutia. “La comunicación interna y el portal del empleado como instrumentos de creación de valor en a empresa”, *Revista Iberoamericana de Comunicación*. México, D.F., Otoño-Invierno 2004. No. 7. p 55

<sup>91</sup> *Ibidem*.

múltiples formas de realizar un plan pero es menester considerar las características particulares de cada sistema ya que un sólo modelo no empata con las diferentes clases de organizaciones que existen, y si tomamos otras de sus características, como el giro, la tarea de construirlo se vuelve más compleja.

Al respecto, la misma autora propone tres ejes que deben regir la estructuración del plan: *“contenidos, canales y el modo en que se diseña y se implanta”*<sup>92</sup>, el cual debe obedecer a las inquietudes de los receptores. Lo anterior también está basado, entre otras cosas, en los tipos y flujos de comunicación al interior de la organización.

Dentro de la tipología de la Comunicación Interna se encuentra la formal y la informal. Ambas se llevan a cabo entre los miembros de la organización pero la primera se ciñe a marcos reglamentados y tiene *“la intención de transmitir mensajes relacionados directamente con el trabajo”*<sup>93</sup> a través de medios como: *“publicación interna (house organ), periódicos murales, pósters o folletos, buzón de sugerencia, teléfono, internet (website, intranet), memoranda, reportes escritos, reuniones o juntas”*<sup>94</sup>.

La comunicación informal se caracteriza por ser producto de la interacción diaria que se da entre los miembros, la cual surge de la espontaneidad y por lo mismo no está controlada por la institución.

Es un factor cuyo control queda fuera de las manos de los directivos y la forma en la que aparece frecuentemente es el rumor, que obedece a retazos de

---

<sup>92</sup> Amaia Arribas Urrutia. “La comunicación interna y el portal del empleado como instrumentos de creación de valor en a empresa”, *Revista Iberoamericana de Comunicación*. México, D.F., Otoño-Invierno 2004. No. 7. pp 55-57

<sup>93</sup> Yanin del Carmen Algaro López. “Plan de comunicación integral para la Escuela Nacional de Ajedrez, A.C.” Director: Efraín Pérez Espino. Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2010. p. 7

<sup>94</sup> Aisha Hamud Campos y Ana Fernanda Borrás Escamilla. “Programa de Relaciones Públicas para el Museo de la Fotografía”. Director: Efraín Pérez Espino. Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2010. p. 52-54

mensajes que tratan de disminuir la incertidumbre surgida a causa de informaciones incompletas y se transmiten, principalmente, mediante la comunicación interpersonal.

Los flujos de comunicación están íntimamente relacionados con la tipología mencionada en párrafos anteriores aunque es en la formal en la que se pueden apreciar más debido a que están reglamentados y formalizados en un documento llamado Organigrama, que define qué departamentos o personas deben comunicarse entre sí para cumplir los objetivos de sus áreas y los de la organización en su conjunto.

El primero de esos flujos es el descendente y se caracteriza por surgir de las altas esferas de la organización e ir hacia las más bajas. En otras palabras el lugar que le corresponde al líder (o líderes) de la organización es el de emisor mientras que los subordinados son los receptores.

Del lado contrario está la comunicación ascendente y fluye de abajo hacia arriba donde los subordinados ejercen el rol de emisores que comunican un mensaje dirigido a los líderes.

A través de la comunicación ascendente se pueden recoger elementos informativos que están dispersos por toda la organización y que son importantes para los especialistas quienes buscan solucionar algún problema. También ayuda a saber el nivel de entendimiento que los subordinados tienen sobre sus funciones y tareas al interior pues se comprueba *“si la comunicación descendente se ha producido y trasladado de forma eficaz y fidedigna”*<sup>95</sup>.

---

<sup>95</sup> Juan Benavides. *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. op. cit. p. 230

Las técnicas de investigación a través de las cuales se pueden saber dichos aspectos corresponden a juntas o reuniones periódicas, entrevistas, encuesta y buzón de sugerencias, entre otros.

El último flujo de comunicación es el horizontal y se lleva a cabo entre los miembros de la organización que comparten un mismo nivel en la jerarquía y transmiten mensajes *“relacionados con la resolución de problemas, con la coordinación, resolución de conflictos, y rumores”*<sup>96</sup>.

Hasta aquí se ha descrito una parte de la Comunicación Organizacional que se lleva a cabo a nivel interno y que es complemento del externo, que se verá en el siguiente apartado.

### **3.2 Comunicación Organizacional Externa**

Al exterior de la organización existe una mayor diversidad de públicos a los que tiene que atender por distintas vías, una de las cuales es la comunicación que, en dicha dimensión, se vale de otras sub-ramas para poder llegar a los segmentos más especializados.

Los públicos que participan en este plano corresponden a los mixtos y externos. Como ya se había mencionado en párrafos anteriores, la primera categoría está compuesta por sindicatos, familia, becarios, comunidad, accionistas, consultores, proveedores, contratistas, personal de limpieza y de seguridad; y la segunda es conformada por clientes actuales y potenciales, gobierno, opinión pública, competencia y comunidad en general.

De esta forma la Comunicación Externa es el intercambio de *“mensajes oficiales de la organización con sus [...] públicos externos y mixtos, a partir de una estrategia de comunicación con el fin de crear, mantener o mejorar sus*

---

<sup>96</sup> Gerald Goldhaber. *Comunicación Organizacional*. op. cit. p. 28

*relaciones, a la vez que se encarga de proyectar una imagen favorable y promover sus servicios y/o productos*<sup>97</sup>. Para esto se vale de diversas ramas entre las que se encuentran la Publicidad, Propaganda, Relaciones Públicas y Publicidad Institucional, las cuales a su vez se valen de otras disciplinas particulares que generan relaciones y comunicaciones con públicos más específicos y reducidos.

Con base en las estructuras de la Comunicación Organizacional y las Relaciones Públicas que ofrecen Carlos Lozada<sup>98</sup> y Black Sam<sup>99</sup>, respectivamente, se elaboró el siguiente cuadro (véase cuadro 7) que muestra cómo están organizadas las diferentes disciplinas que forman parte de ellas y que se explicarán a detalle en los párrafos siguientes.

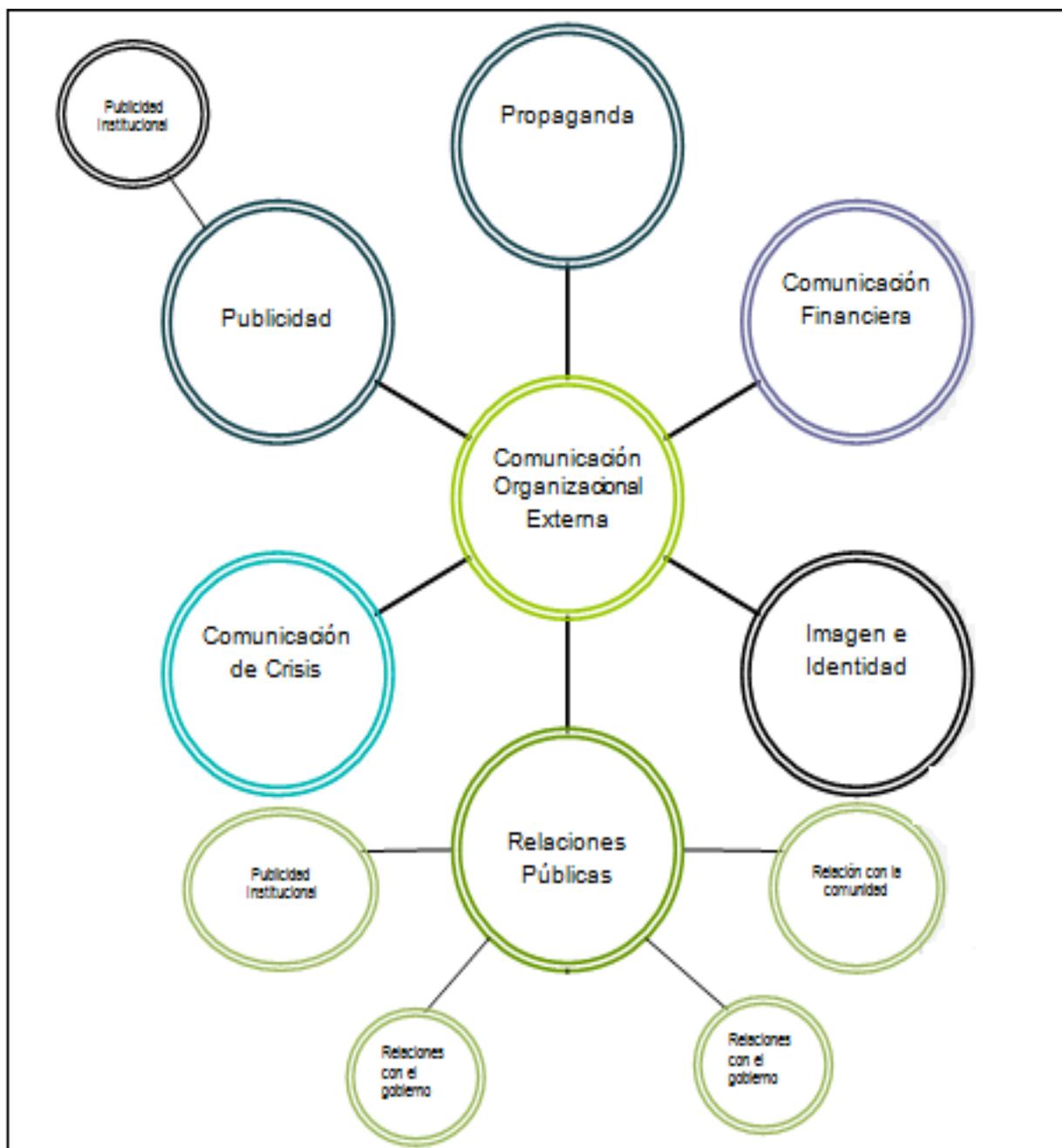
---

<sup>97</sup> Alejandra Rangel Velasco y Mónica Monserratt Salazar González. Propuesta de Plan de Comunicación Organizacional para DIRSA. Dirección: Efraín Pérez Espino. Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2010. p. 28

<sup>98</sup> Revisar la estructura del libro: Lozada, Carlos. *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. Comunicación Interna, Corporativa y de Marketing*. España. Ariel. 2004. p. 556

<sup>99</sup> Revisar los contenidos del libro: Sam Black, *El ABC de las Relaciones Públicas*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, 2ª Edición. 1996. p. 227

Tabla 7 Ramas de la Comunicación Organizacional Externa<sup>100</sup>



<sup>100</sup> Elaboración propia con datos de Sam Black y Carlos Lozada

### 3.3 Las Relaciones Públicas en la organización

Al ser el origen de la Comunicación Organizacional, las Relaciones Públicas abarcan un gran espectro de ésta en cuanto a uso de técnicas y otras sub ramas tales como la Publicidad Institucional, Comunicación Institucional, Relación con Medios, Relaciones con el Gobierno y Relaciones con la Comunidad.

La razón de ser y hacer de las sub ramas mencionadas está basada en la definición de las Relaciones Públicas, que consisten en *“un esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutuas entre una organización y su público”*<sup>101</sup> a través de valores como la credibilidad, la confianza y la verdad.

Lo anterior se resume en la construcción de una buena reputación de la organización o persona pública a través de terceros, que pueden ser otros usuarios o clientes y medios de comunicación, entre otros.

Según Black Sam, una de las formas en las que operan las Relaciones Públicas es a través de la emisión de varios mensajes, por distintos medios, con un solo significado, es decir, el Concepto Rector<sup>102</sup>.

El Concepto rector es una palabra cuya función es unificar una serie de mensajes transmitidos por diferentes medios, lo cual permite que ésta sea entendida tal y como el emisor lo desea.

La información y los mensajes que genera el emisor fluyen de acuerdo a cuatro modelos propuestos por James Gruning<sup>103</sup>.

---

<sup>101</sup> Black Sam. *El ABC de las Relaciones Públicas*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000. 2ª edición, 1996, p. 18 (227)

<sup>102</sup> Cátedra del maestro Edgar García en la materia de Relaciones Públicas perteneciente al 6º semestre del ciclo escolar 2007/2

<sup>103</sup> Luis Fernández-Veraud Gómez Arzápalo. *Relaciones Públicas y Globalización*. México. Ed. Edamex, 2005. p. 66-67

El primero de ellos es el Modelo de Agente de Prensa el que la comunicación es unidireccional y su objetivo es persuadir al receptor mediante la exposición a información que, la mayoría de las veces, es incompleta y, en cierta medida, falsa.

Este modelo no se ciñe a los principios fundamentales de las Relaciones Públicas que expuso, por ejemplo, Ivy Lee, quien reguló el ejercicio de la práctica con base en la verdad; o Edward L. Bernays, que estableció que la relación entre el público y la organización debía ser a través de información total.

En el Modelo de Información Pública ésta también fluye de manera unidireccional en el mismo sentido que el anterior, y es proporcionada de manera íntegra y completa con la finalidad de neutralizar informaciones erróneas emitidas por la competencia o algún otro agente externo que atente contra la reputación de la organización o persona pública.

La tercera propuesta de Gruning se refiere al Modelo Asimétrico Bidireccional en el cual la información fluye hacia ambos lados pero no es equitativa ya que el emisor es el que posee más elementos en este proceso.

El objetivo que se busca es la persuasión pero, a diferencia del primer modelo, sobre una base científica, para lo cual se recurre a las técnicas de investigación y recolección de datos rigurosas.

La investigación se lleva a cabo sobre tres aspectos básicos como la imagen que los públicos tienen de la organización, las políticas internas de la empresa y la medición de los resultados de los esfuerzos de comunicación, traducidos en campañas, en los que desemboca gran parte de la información obtenida durante el ejercicio de investigación en este modelo.

Finalmente está el Modelo Simétrico Bidireccional, que también fluye hacia ambos lados pero busca el entendimiento mutuo y total entre la organización y sus respectivos públicos. Para esto se lleva a cabo una investigación que arroje datos sobre actitudes y comportamiento de los públicos y se busca empatar los requerimientos del emisor con los del receptor.

Este modelo es considerado como utópico, pues es difícil lograr un entendimiento total entre las dos partes debido a que la diferencia en sus características, formas de vida y entorno hace que exista una diferencia entre sus intereses.

Las cuatro propuestas de Gruning aportan la manera en la que fluye la información y se da la comunicación en las Relaciones Públicas; a los extremos se encuentran los dos modelos que son difíciles de aplicar; al menos el último, que busca el entendimiento mutuo pues el primero, referente al agente de prensa, es aplicable aunque se aleja de los principios fundamentales de la disciplina.

Existen otros aspectos a considerar en la elaboración de un plan de Relaciones Públicas que están agrupados en lo que se llama Las ocho "C" de las Relaciones Públicas<sup>104</sup>. Este listado ofrece ocho conceptos cuya importancia es vital para que un plan funcione.

El emisor de los mensajes contenidos en un plan debe poseer un alto valor de autoridad que es caracterizado por inspirar **confianza** y **credibilidad** en los receptores.

---

<sup>104</sup> Aisha Hamud Campos y Ana Fernanda Borrás Escamilla. "Programa de Relaciones Públicas para el Museo de la Fotografía". op. cit. p. 93-95

El **contexto** que envuelve al plan debe ser estudiado para saber cómo ejecutar la campaña de manera que los públicos a los que va dirigida descodifiquen el mensaje. El punto aquí es saber qué medios son más eficaces en ese contexto. En cuanto a la estructura del mensaje deben considerarse aspectos como el **contenido**, que debe estar construido bajo un código que el receptor maneje (**claridad**) y la información debe ser de relevancia para el público.

La emisión de un mismo mensaje a través de diversos medios y de diferentes maneras da **continuidad** a la campaña pero se debe tener cuidado con la **consistencia** de éstos, que siempre deben remitir a la idea principal, o Concepto Rector.

Los **canales de comunicación** deben ser elegidos de manera que garanticen que el mensaje cubrirá al mayor número de emisores y reducirá la mayor cantidad de ruido para que el mensaje llegue lo más íntegramente posible.

Finalmente se tiene la **capacidad** intelectual que el emisor le pide al receptor al decodificar un mensaje, la cual debe ser mínima, pues a menor esfuerzo es más fácil que éste se entienda.

Las herramientas de las que se valen las Relaciones Públicas para la ejecución de una campaña son diversas y se derivan de las sub ramas que componen a la Ciencia de la Comunicación, principalmente del Periodismo.

El origen de las herramientas utilizadas proviene, en su mayoría, del Periodismo, como el caso del Monitoreo de medios o Clipping, que consiste en realizar una investigación constante en la que se recoge y analiza la información publicada en los diversos medios de comunicación masiva (radio, televisión, internet, etc.) a nivel local y global con la finalidad de medir la opinión que éstos tienen acerca de la organización.

El Comunicado o nota de prensa es un documento periodístico cuya información está estructurada con base en las respuestas a las preguntas ¿qué?, ¿dónde?, ¿cuándo? ¿cómo? y ¿por qué?, debe ser breve, conciso y contener información relevante para los periodistas a quienes va dirigido el mensaje.

El Dossier de Prensa es el complemento de la Nota de prensa y consiste en un documento que incluye una cantidad de información mayor y más detallada que ayuda a contextualizar lo que aquella incluye. El dossier ayuda al periodista a que se sitúe en el giro de la organización, su actividad y su posición frente a la competencia, entre otros.

Los Mensajes Clave son, según Octavio Rojas, *“enunciados correctamente contruidos, desde un punto de vista gramatical, que presentan lo que se quiere comunicar de una manera directa caracterizados [...] por su concreción.”*<sup>105</sup>

Lo que se busca comunicar a través de estos mensajes son ideas concretas y concisas de alto interés para periodistas y sus públicos y es una técnica que ayuda a personas representativas de la organización, que no son oradores pero que necesitan emitir información a los medios de comunicación masiva, a dar el mensaje sin dejar lugar a malas interpretaciones y sin dar oportunidad de que se edite lo que ha dicho.

Muy ligado a los mensajes clave está el Q&A, que se traduce como “Preguntas y Respuestas”. Es un cuestionario elaborado por los publicirrelacionistas o

---

<sup>105</sup> Octavio Rojas “Mensajes Clave y Preguntas y Respuestas Cómo Nunca Olvidar lo más Importante al Comunicar”, [en línea], *Razón y Palabra*, núm. 34, agosto/septiembre 2003, dirección URL: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:IXe\\_QWaQ3kwJ:www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/orojas.html+mensajes+clave&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=mx](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:IXe_QWaQ3kwJ:www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/orojas.html+mensajes+clave&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=mx), [consulta: 20-junio-2010 18:35 Hrs.]

personas especializadas en el manejo de medios con la finalidad de preparar a los portavoces de las organizaciones y está elaborado con base en los Mensajes Clave.

El uso de fotografías y otros materiales audiovisuales es un recurso muy valioso en una campaña de Relaciones Públicas porque ilustra y refuerza el mensaje de una mejor manera. En el caso de las fotografías ya sea que la organización las proporcione o permita que los periodistas las tomen por su cuenta, es un instrumento que puede ser muy útil si no se abusa de él.

Entre los usos que se le pueden encontrar Black Sam<sup>106</sup> ubica la ilustración de comunicados, de información en los periódicos y otras publicaciones, exposiciones y anuncios, investigación y entrenamiento, y archivos.

Existe una gran cantidad de herramientas como eventos, regalos, conferencias de prensa, visitas guiadas a las instalaciones y exposiciones, entre otros, que se pueden utilizar para llegar a los públicos objetivo y mucha de su puesta en marcha está relacionada con la creatividad del publicirrelacionista.

Otras actividades que requieren más esfuerzos comunicativos son el Patrocinio y el Mecenazgo. Ambos son lazos que se construyen de organización a organización en la que ambas deben obtener objetivos que los impulsen como tales.

Entre los teóricos que han buscado diferenciar ambos términos han existido problemas debido a que la línea que los separa es tan delgada que hay quienes consideran que se pueden emplear como sinónimos, pero otros afirman que la diferencia entre Patrocinio y Mecenazgo radica en que la primera está direccionada a cumplir fines comerciales y la entidad asistida debe

---

<sup>106</sup> Black Sam. *El ABC de las Relaciones Públicas*. op. cit. p. 94-95

proporcionar a su patrocinador un pago en *“en forma de promoción comercial de la marca u organización”*<sup>107</sup>, mientras que la segunda se trata de un intercambio en el que la organización o persona “mecenas” actúa de manera desinteresada.

Sin embargo el mecenazgo es una actividad muy recurrente debido a que ayuda a generar una imagen positiva entre las entidades que la practican, y es por eso que ha perdido ese sentido desinteresado del que se hablaba en el párrafo anterior.

Sobre la definición de éstas Paul Capriotti sostiene que ambas consisten en *“una actividad particular única (la aportación de recursos -económicos, humanos, tecnológicos, etc.- por parte de una persona u organización hacia otra/s persona/s u organización/es) que incluye tanto las acciones altruistas como comerciales ya sean en ámbitos culturales, educativos, deportivos o sociales”*<sup>108</sup>, y por medio de éstas se puede acrecentar el número de públicos a los que se puede llegar.

Existen otras áreas que son competencia de las Relaciones Públicas y se rigen por éstas, como es el caso de la Publicidad Institucional, Relación con Medios, Relaciones con el gobierno y Relaciones con la comunidad. Lo único que cambia entre ellas es el público al que van dirigidas y los medios que utilizan para comunicarse con éste.

La Publicidad Institucional se deriva de la Publicidad y de las Relaciones Públicas y es un proceso de comunicación mediante el cual una organización

---

<sup>107</sup> Paul Capriotti. “El Patrocinio como expresión de la Responsabilidad Social Corporativa de una organización”, *Razón y Palabra*, núm. 56, abril/mayo 2007, dirección URL:

<http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n56/pcapriotti.html>, [consulta: 24 de junio de 2010 19:58]

<sup>108</sup> Íbidem <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n56/pcapriotti.html> 24 de junio de 2010 19:58

*“transmite hechos, ideas o juicios relacionados con el conjunto [...], lo que facilita al público poseer un concepto integral de la entidad”<sup>109</sup>.*

Las características de los medios de comunicación de los que se vale para llegar a determinados públicos están dadas en el anuncio publicitario tradicional, que se difunde a una gran cantidad de personas y el emisor es el creador del contenido del mensaje.

El objetivo que se busca alcanzar con la Publicidad institucional es evocar en los públicos de la organización una imagen positiva y aceptable al comunicar, a través de ésta, sus programas de Responsabilidad Social, el grado de incidencia que tiene en la economía de la comunidad y país en el que está situada así como su filosofía, misión, visión y objetivos, entre otros.

Este tipo de publicidad se define, en gran parte, por los objetivos que busca alcanzar, los cuales son establecidos con base en el tipo de organización. Enrique Ortega considera que los objetivos de la Publicidad Institucional son *“informar, favorecer el conocimiento de las leyes, modificar comportamientos, modificar actitudes, crear, mantener o mejorar la imagen, destacar la existencia o notoriedad de una institución, favorecer la actividad de algunos sectores, conseguir dinero y promocionar servicios.”<sup>110</sup>*

La Relación con Medios es una actividad que caracteriza a las Relaciones Públicas porque desde el nacimiento de éstas los profesionales en el área se han apoyado en los medios de comunicación y sus respectivos líderes de opinión para transmitir mensajes e información a los distintos públicos.

Dicha actividad fue una de las primeras en llevarse a cabo cuando la rama a la que pertenece estaba siendo fundada por los teóricos de la época y en la

---

<sup>109</sup> Carlos Sotelo Enriquez. *Introducción a la Comunicación Institucional*. Barcelona, Ariel. 2001. p. 160

<sup>110</sup> Enrique Ortega. *La comunicación publicitaria*. España, Ediciones Pirámide. 1999. p 41-48 (378)

actualidad sigue ocupando un lugar preponderante en ese ámbito. Basta con revisar los servicios que ofrecen consultorías como Edelman, Llorente y Cuenca y Burson Marsteller, entre otras.

Las Relaciones con los Medios son definidas como *“formas de contacto, personales o a distancia, y los canales empleados entre periodistas y fuentes para mantener una negociación latente y constante por el control de decidir sobre qué [...] y cómo se informa”*<sup>111</sup>.

Este vínculo se da entre organizaciones y personas públicas que tienen una mediana o fuerte presencia en la sociedad e inciden en aspectos importantes de ésta y lo que se trata de regular es el sentido de la información que se emite. De esta forma una organización o persona pública debe mantener relaciones favorables con los medios de comunicación para que éstos sean sus aliados y contribuyan a generarles una imagen positiva.

Al estar constituidos como una organización lucrativa los medios de comunicación poseen características particulares que influyen en dicha relación pues la selección de la información que se va a emitir se da con base en el tipo de medio, sus políticas internas y el nivel de importancia que posee la temática que se busca comunicar.

Otros valores como la cordialidad y la amabilidad definen la relación entre organizaciones y medios de comunicación.

Además de los medios de comunicación hay otros sectores que forman parte del entorno de las organizaciones para las cuales es importante tener cerca, como en el caso de las instituciones gubernamentales.

---

<sup>111</sup> José Carlos Lozada Díaz. *Gestión de la Comunicación en las organizaciones*. Barcelona, Ariel. 2004. p. 217

Estas relaciones están dadas como un proceso de comunicación entre las organizaciones y las instituciones gubernamentales que gestionan los poderes de una nación (ejecutivo, legislativo y judicial) y con el que se busca *“intervenir [...] en la toma de decisiones públicas, ya sea de una norma jurídica (ley, reglamento, orden ministerial, resolución, etc.), ya sea de un acto jurídico (adjudicación de una licencia de una obra pública o de una concesión de un servicio público, por ejemplo)”*<sup>112</sup> y que incide en las operaciones de la organización interesada.

Por otra parte también debe existir un vínculo entre las organizaciones y la comunidad que forma parte de su entorno, la cual es un público más al que se va a dirigir de una forma planeada.

La delimitación de la comunidad ya no sólo está circunscrita al grupo de personas que habitan en los alrededores de los espacios arquitectónicos que alojan los recursos humanos y materiales que dan vida a la organización; lo está también a otros que se encuentran a una distancia mayor y *“que no tienen necesariamente un vínculo específico con la institución, sino que representan a los habitantes y a sus líderes sociales en general”*<sup>113</sup>.

La organización debe mantener una relación con su comunidad con la finalidad de devolverle lo que ha tomado de ella para desenvolverse y crecer, para gozar de una opinión pública favorable y para facilitar sus operaciones en el área en la que esté ubicada, en el caso del público asentado a los alrededores de sus instalaciones.

Las ramas que se mencionaron en los párrafos anteriores forman parte de las Relaciones Públicas y cada una está enfocada en atender a diferentes públicos

---

<sup>112</sup> Carlos Lozada. Gestión de la Comunicación en las organizaciones. op. cit. p. 157

<sup>113</sup> Introducción a la Comunicación Institucional. Carlos Sotelo Enriquez<sup>152</sup>

que poseen características muy diferentes entre sí, pero esa es tan sólo una de las diferentes áreas de las que se auxilia la comunicación organizacional externa.

### **3.4 Ramas de la Comunicación Organizacional Externa.**

Además del amplio espectro que ocupan las Relaciones Públicas en la Comunicación Organizacional, se encuentran otras ramas de la Ciencia de la Comunicación Humana (**La Publicidad, Propaganda, Comunicación Financiera, la Comunicación de Crisis y la Imagen e identidad**) que sirven de complemento a los esfuerzos de éstas por establecer una relación favorable con sus públicos.

La Publicidad y la Propaganda son áreas más especializadas caracterizadas por su particular modo de segmentar y comunicarse con los receptores.

La primera es un *“proceso de comunicación de carácter impersonal y controlado que a través de medios [de comunicación masiva], pretende dar a conocer un producto, servicio, idea o institución con efecto de informar o influir en su compra o aceptación.”*<sup>114</sup>

Como establece la definición anterior, la Publicidad busca generar entre el público objetivo la aceptación de un producto, servicio, idea o institución, y para ello se divide en una tipología que contiene a la Publicidad comercial, social e institucional, respectivamente.

La doctora Carola García Calderón<sup>115</sup> señala que este proceso también varía según la geografía, de manera que existe Publicidad global (un mismo mensaje se emite en todo el mundo), internacional (un mensaje se adapta a la cultura de

---

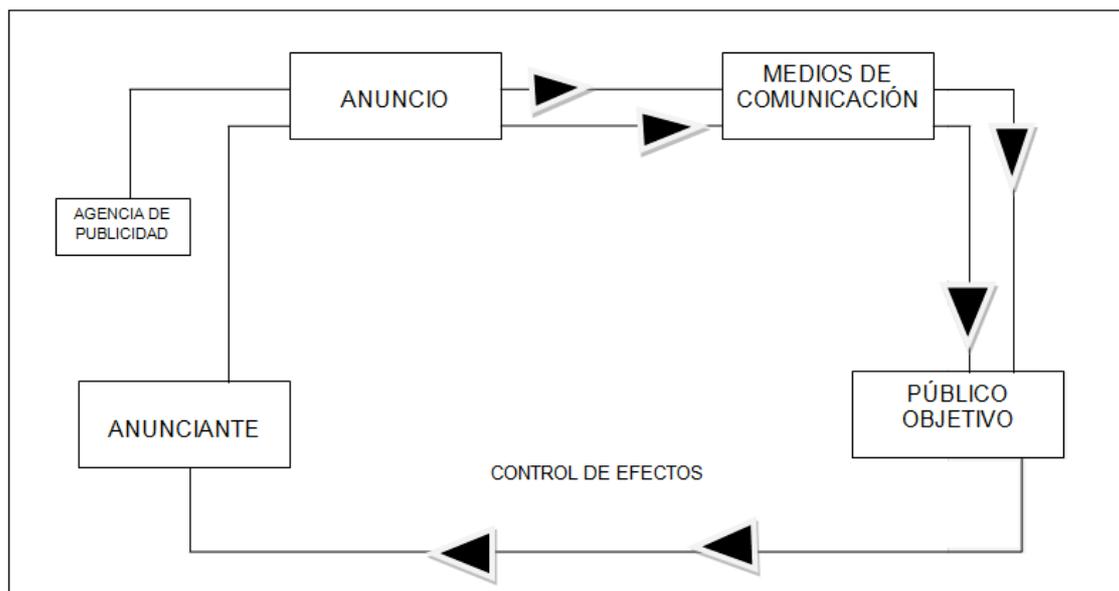
<sup>114</sup> Enrique Ortega. *La Comunicación Publicitaria*. España. Pirámide, 1999. p. 22 (378)

<sup>115</sup> Cátedra de la doctora Carola García Calderón en la materia de Publicidad.

cada país), nacional (cuando un mensaje circula en un país), regional (cuando una campaña publicitaria cubre algunos Estados de una nación) y local (cuando una campaña de publicidad permea zonas específicas y reducidas dentro de un estado como puede ser una delegación o una colonia).

El modelo de la comunicación publicitaria está basado en el que los teóricos de la Comunicación Humana plantearon y que quedó expuesto en los primeros capítulos de este trabajo; sin embargo a continuación se retoma el que Enrique Ortega<sup>116</sup> propone y que incluye a actores y elementos propios del proceso publicitario (Véase cuadro 8).

**Tabla 8**



Con base en el modelo tradicional del proceso de comunicación humana el anunciante toma el lugar del emisor y en ciertas ocasiones es asistido por una agencia de publicidad. El anuncio es el mensaje que se transmite a través de medios de comunicación masiva al emisor, que en este contexto es denominado como público objetivo cuya respuesta es medida por el anunciante mediante un control de efectos.

<sup>116</sup> Enrique Ortega. *La Comunicación Publicitaria*. op. cit. p. 22

Las ventajas de la publicidad radican en que el emisor tiene el control total de lo que va a comunicar debido a que es un proceso pagado y también posee la capacidad de hacer llegar su mensaje a una gran cantidad de público; sin embargo el contacto entre estos dos actores es impersonal, lo que aumenta el ruido y la probabilidad de no ser entendido del todo.

Otra forma de comunicación externa es la Propaganda, concepto que antecede al de las Relaciones Públicas y uno de los cuales forma parte de los planteamientos que Bernays hizo sobre éstas.

La Propaganda está muy ligada a la comunicación de ideologías y formas de pensar de algunos grupos como la Iglesia y el Estado, por mencionar sólo algunos de los más importantes.

Como la Publicidad, ésta también es un esfuerzo pagado y el emisor tiene el control total en la construcción del mensaje pero no en el nivel de ruido que puede interferir en su pleno entendimiento por parte del receptor.

Los medios por los cuales se emite permiten que el mensaje llegue a una gran cantidad de personas por tener un alcance a nivel masivo, es decir, se usa primordialmente el cine, la radio, la televisión y la prensa, entre otros.

Harold Lasswell, uno de los teóricos más importantes en el estudio de la Propaganda la definió como *“el manejo de las actitudes colectivas mediante la manipulación de símbolos significativos”*<sup>117</sup> porque está orientada a persuadir al receptor de aceptar alguna manera de pensar o una doctrina ideológica y para eso apela a la emotividad.

---

<sup>117</sup> Judith Lazar. *La ciencia de la comunicación*. op. cit. p. 14

Por otra parte existen ramas más especializadas como la Comunicación Financiera en cuyo proceso los receptores son públicos internos, externos y mixtos como accionistas e inversores.

La información emitida se refiere a movimientos financieros en el entorno de la organización y las tres acciones básicas que se llevan a cabo en el proceso de la comunicación financiera son *“investigación, el análisis y la difusión directa entre los públicos y los medios”*<sup>118</sup>.

La situación económica de las organizaciones empezó a volverse un foco de atención entre más personas debido a los procesos de globalización que se agudizaron a finales de la década de 1980 y que actualmente representan una de las áreas más visibles de las organizaciones por su incidencia en el movimiento de los mercados mundiales y las economías de todos los países y regiones del mundo.

Con lo anterior las estrategias de comunicación en el manejo de temas económicos por parte de las empresas y organizaciones significan un área de oportunidad para influir en sus públicos, acrecentar su credibilidad y proyectar una imagen favorable.

Específicamente los receptores que participan en este proceso son, además de accionistas e inversores, *“expertos, consultores y periodistas financieros y el gran público”*<sup>119</sup>.

Lo anterior no significa que las fuentes de información proporcionadas o la construcción de los mensajes sean especializadas y abundantes en

---

<sup>118</sup> Alejandra Rangel Velasco y Mónica Monserratt Salazar González. Propuesta de Plan de Comunicación Organizacional para DIRSA. op. cit. p. 37

<sup>119</sup> Alejandro Ruiz Balza. “Comunicación Financiera”. <http://comunicologosblog.blogspot.com/2009/11/comunicacion-financiera.html> 24 de junio 2010 22:00

tecnicismos sobre la materia, igual que otros procesos el contenido debe ser adaptado según las características del receptor.

Por otra parte, la Comunicación de Crisis es otro proceso que las organizaciones llevan a cabo y es de vital importancia para éstas que las estrategias que se planteen y ejecuten al respecto funcionen porque eso define su existencia.

Gran parte de la definición de este proceso recae en el concepto “crisis” el cual es considerado por Steve Albretch como una serie de *“eventos específicos inesperados que pueden romper el equilibrio de una organización dependiendo del tamaño, [...], del número de empleados que ésta tenga, del producto y de sus servicios”*<sup>120</sup>.

Con base en lo anterior existen organizaciones más propensas a las crisis que otras y el impacto de éstas también está basado en sus características particulares.

De esta forma Sam Black<sup>121</sup> establece que las crisis se agrupan en dos rubros: incógnitas conocidas e incógnitas desconocidas. Las primeras corresponden a riesgos que ya se tienen previstos porque son situaciones peligrosas que resultan de la actividad que se realiza en la organización (excavaciones en minas, manejo de tóxicos, trabajos industriales, entre otros) pero que no se sabe el momento en el que ocurrirán. Las segundas se refieren a eventos que no están previstos o calculados y se desconoce el momento en el que se puedan suscitar.

---

<sup>120</sup> Carlos Lozada. *Gestión de la Comunicación en las organizaciones*. op.cit. p. 195

<sup>121</sup> Black Sam. *El ABC de las Relaciones Públicas*. op. cit. p. 169

Las crisis son parte fundamental en la naturaleza de las organizaciones porque la renuevan después de cada cierto lapso de tiempo y a partir de un conflicto reestructuran los métodos y procedimientos que pudieron haberla ocasionado.

Lo anterior no significa que se debe dejar pasar el curso de una crisis pues ésta debe ser controlada en la medida de las posibilidades de las personas capacitadas para ello y la comunicación, en un contexto así, *“se encarga de planear y coordinar respuestas del corporativo ante situaciones críticas potenciales a favor de la imagen”*<sup>122</sup>.

Finalmente otra de las ramas que auxilian a la Comunicación es la Imagen e Identidad, encargada de la *“aplicación [...], y mantenimiento tanto de los elementos gráfico-conceptuales como los soportes de comunicación”*<sup>123</sup>.

En ésta los elementos que se trabajan son la identidad conceptual y visual con los cuales se proyecta la manera de ser de la organización y que se traduce en una imagen favorable o desfavorable.

El nombre de la organización, su tipografía, el logotipo, imagotipo y la gama cromática, entre otros, forman parte de la Identidad Visual, que es la parte tangible que permite un primer contacto con los públicos.

Por otra parte la Identidad Conceptual aglutina aspectos como misión, visión, valores, objetivos, filosofía, normatividad, entre otros, que definen a la organización; es decir, en ellos se encuentra su razón de ser, las metas a las que quiere llegar, su forma de actuar y su reglamento, es decir, su cultura.

La manera en la que una organización se comunica con sus públicos ha adquirido nuevas formas y ha evolucionado con base en la percepción que se ha tenido del público.

---

<sup>122</sup> Alejandra Rangel Velasco y Mónica Monserratt Salazar González. Propuesta de Plan de Comunicación Organizacional para DIRSA. op. cit. p. 31

<sup>123</sup> *Ibidem*. p. 30

Después de considerarlo como un elemento pasivo en el proceso de comunicación el receptor ha pasado a jugar un papel más protagónico, tan es así que existen actividades que específicamente se dedican a investigar sus características y a segmentarlos con la finalidad de construir un mensaje que empate con su forma de entender el mundo para que sea aceptado de una manera más efectiva.

Para ciertas organizaciones es más fácil entablar una relación provechosa con sus públicos debido a que hay temáticas que éstos aceptan con mayor facilidad porque están vinculados con ellas en su vida diaria. Tal es el caso de las formas que las personas adoptan para pasar su tiempo libre entre las que se encuentra el consumo de mensajes televisivos o radiofónicos, cine y conciertos, entre otros.

Para otras organizaciones cuyo fin principal es educar (con base en principios lúdicos que se acerquen al entretenimiento) se vuelve más difícil vincularse a un público “acostumbrado” a realizar actividades relacionadas con el entretenimiento y que deja del lado actividades educativas como una opción más en cuanto a uso del tiempo libre.

En los próximos apartados se aplicará la teoría expuesta hasta este momento y desembocará en una propuesta de difusión a nivel local para el estudio de caso, que es el Centro Cultural Universitario Tlatelolco (CCUT), institución no lucrativa que depende de la Universidad Nacional Autónoma de México.

En el transcurso de los dos últimos capítulos de esta tesis se verán las características de una institución de este tipo y la manera en la que puede vincularse con su público geográficamente inmediato.

#### **4. Estudio de caso: Centro Cultural Universitario Tlatelolco.**

##### **4.1 Contexto histórico: El Movimiento Estudiantil de 1968**

A finales de la década de 1950 varios países del mundo experimentaron cambios en los paradigmas que regían su forma de gobierno que, en la mayoría de los casos, se caracterizaba por el alto nivel de autoritarismo con el que los mandatarios dirigían las naciones.

Específicamente el triunfo de la Revolución Cubana, encabezada por Fidel Castro, y el reconocimiento que la mayor parte del continente africano logró como territorio independiente de las colonias europeas que lo controlaban hasta la década de 1960, fueron los sucesos que desencadenaron en el mundo un sentimiento de libertad y justicia, y varios grupos sociales voltearon a ver a una nueva ideología que contemplaba la igualdad entre todos los habitantes de un país cuya posesión eran los medios de producción y el control de la economía.

Los eventos anteriores fueron impregnando ese sentimiento entre varios sectores sociales, principalmente en los jóvenes, que también fueron alcanzados por diversas expresiones artísticas que se convirtieron en moda, como la música, a través de la cual se difundía la idea de una ruptura con el orden establecido como una forma de liberación del ser humano.

México también mostraba síntomas de descontento con las políticas de gobierno y los principales grupos que comenzaron a manifestar sus incomodidades fueron los trabajadores (obreros, médicos y ferrocarrileros entre otros) y estudiantes.

La figura presidencial en México después de la Revolución Mexicana estuvo enaltecida y frente a los ciudadanos su imagen hacía alusión a la figura paterna

de la familia tradicional de principios del siglo XX y la relación entre gobernados y gobernantes se definía bajo este modelo.

Otra parte del contexto en México a principios de la década de 1960 está relacionada con la economía del país. Antes de llegar a la presidencia, Gustavo Díaz Ordaz fungió como secretario de Estado y en su gestión logró entablar relaciones convenientes con Estados Unidos (país considerado como potencia mundial), con lo que los inversionistas de este país apostaron por acrecentar sus relaciones de negocios con México.

Lo anterior se tradujo en un paulatino crecimiento económico para el país, y uno de los resultados de lo anterior fue que México ganó la delegación de los Juegos Olímpicos que estaban programados para octubre de 1968.

Contrario a la estabilidad económica, en el ámbito social se notaba un descontento que iba contagiando a varios grupos de trabajadores y estudiantes que empezaban a expresar sus demandas en varios espacios del país.

Esto representó un obstáculo para el gobierno en su objetivo por proyectar al mundo una imagen de México como un país en camino a convertirse en una potencia mundial y capaz de organizar un evento de talla internacional como lo son las Olimpiadas.

En el caso particular de los estudiantes, Gustavo Díaz Ordaz había puesto bastante atención en el nivel de impacto que las ideologías extranjeras de movimientos estudiantiles de otros países podían tener sobre este sector porque consideraba que conspiradores extranjeros estaban sembrados en el país para boicotear las Olimpiadas y el éxito de éstas era una de sus prioridades.

Lo que provocó el estallido del Movimiento Estudiantil de 1968 fue la represión a una rencilla juvenil en la que los Araña, los Ciudadela (dos pandillas juveniles) y alumnos de la Preparatoria Isaac Ochoterena se enfrentaron contra estudiantes de las vocacionales 5 y 2. La pelea fue disuelta violentamente por un grupo de granaderos.

La respuesta de los estudiantes ante dicho suceso fue estructurar el Movimiento Estudiantil y con ello redactar un pliego petitorio en el que exigían *“la libertad de los presos políticos, derogación del artículo 145 del Código Penal, desaparición del cuerpo de granaderos, destitución de los jefes policiacos Luis Cueto, Raúl Mendiola y A. Frías, indemnización a los familiares de todos los muertos y heridos desde el inicio del conflicto”*<sup>124</sup>, entre otras demandas.

De julio a diciembre de 1968 diversos lugares de la Ciudad de México fueron escenarios de marchas en las que se oían las demandas del Consejo General de Huelga.

A finales de septiembre y con las Olimpiadas cada vez más cerca, el gobierno comenzó a aplicar acciones drásticas para frenar el movimiento antes de que el evento mundial se llevara a cabo. Así, el cuerpo policiaco y militar comenzó a tomar planteles de educación superior de las dos instituciones que más protagonismo tuvieron en este suceso: la Universidad Nacional Autónoma de México y el Instituto Politécnico Nacional.

El 1º de octubre los estudiantes deciden no ceder a las acciones del gobierno por dar fin a la serie de protestas que se venían llevando a cabo desde julio y el

---

<sup>124</sup> Elena Poniatowska, *La noche de Tlatelolco*, México, Ed. Era, 1994, p. 471

2 de octubre se lleva a cabo un mitin en la Plaza de las Tres Culturas, Tlatelolco.

A ocho días de que se inauguraran los Juegos Olímpicos el gobierno decidió que esa era la última marcha que los estudiantes iban a llevar a cabo y ejecutó una operación militar para disolver el mitin y el movimiento en general.

Para esto el ejército y el grupo paramilitar “Batallón Olimpia” se ubicaron en diferentes puntos de la Plaza de las Tres Culturas y de la Unidad Habitacional Tlatelolco y minutos después de las 6 de la tarde, cuando había una gran cantidad de manifestantes en el lugar, comenzaron a disparar a los presentes.

A este suceso se le conoce como la Matanza del 2 de octubre y el resultado fueron decenas de muertos, desaparecidos, encarcelados y la dispersión de los miembros del Consejo General de Huelga, con lo que se le dio el golpe letal al movimiento que en cuestión de semanas quedó completamente desarticulado y más tarde, en diciembre, se levantó la huelga.

El valor del Movimiento es representado por la unión de la sociedad mexicana para demandar algo al gobierno en un contexto en el que no había apertura para dirigirse a la figura presidencial de la forma en la que lo hicieron los estudiantes y otros sectores que los apoyaron y lo cual forma parte de los antecedentes de la Sociedad Civil Organizada que, para 1985 con el terremoto que sacudió gran parte del Distrito Federal, se consolidó.

Tlatelolco es un lugar lleno de significado en cuanto a la historia de México se refiere porque ha sido escenario de múltiples acontecimientos importantes, desde su fundación en 1338 y su reconocimiento como una de las ciudades Mexicanas más importantes, hasta los acontecimientos que ahí se dieron lugar y

que son característicos de la época moderna en México: el Movimiento Estudiantil de 1968 y el Sismo de 1985, entre otros.

Lo anterior justifica que justo en Tlatelolco exista la Zona Arqueológica (bajo resguardo del Instituto Nacional de Antropología e Historia) que hace referencia a las ruinas de la antigua ciudad del imperio Mexica, con lo que se deja registro de una etapa importante en la historia del país en la época de la Conquista.

Con una intención similar, la Universidad Nacional Autónoma de México comenzó a trabajar en un proyecto museográfico que recogiera testimonios y material que despertara la memoria colectiva de la sociedad mexicana ante los eventos que caracterizaron a la década de 1960 y particularmente sobre el Movimiento Estudiantil de 1968, que tuvo un gran impacto social y marcó el inicio de la era moderna.

#### **4.2 El Centro Cultural Universitario Tlatelolco dentro de la Universidad Nacional Autónoma de México.**

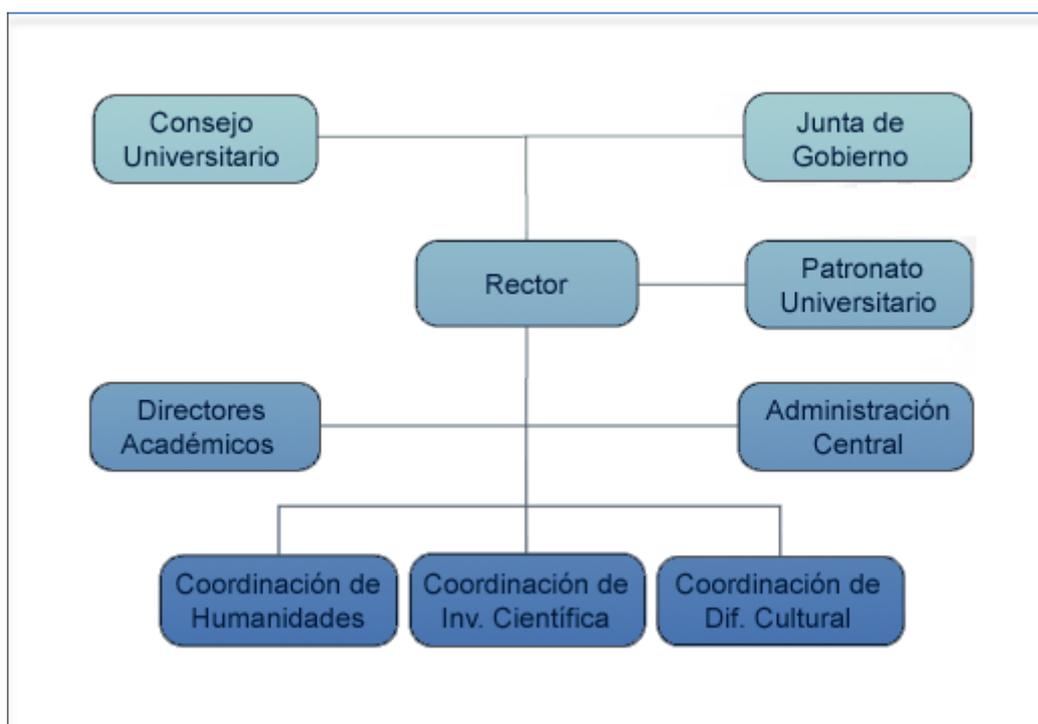
La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) es una institución educativa pública que no depende del Estado para su regulación y tiene por objetivos *“impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura”*<sup>125</sup>.

---

<sup>125</sup> Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México, [http://xenix.dgsca.unam.mx/oag/abogen/documento.html?doc\\_id=15](http://xenix.dgsca.unam.mx/oag/abogen/documento.html?doc_id=15) 25-jul-2010 01:24am

Para lograrlo está constituida por diversas áreas especializadas y orientadas a atender cada uno, y esto está formalmente establecido en su estructura general ilustrada en el diagrama de inferior<sup>126</sup> (Véase cuadro 9).

**Tabla 9: Organigrama Universidad Nacional Autónoma de México**



Con base en la Teoría de Sistemas, que se explicó en el segundo capítulo, el diagrama anterior expresa a la UNAM como un sistema que concentra a otros subsistemas.

Uno de ellos corresponde a la Coordinación de Difusión Cultural que contiene al Antiguo Colegio de San Ildefonso, la Casa del Lago Juan José Arreola, el Centro Cultural Universitario, el Centro Cultural Universitario Tlatelolco (CCUT), el Centro Universitario de Estudios Cinematográficos, el Centro Universitario de Teatro, el Museo de Arte Contemporáneo, el Museo Universitario de Ciencias y

<sup>126</sup> [http://xenix.dgsca.unam.mx/oag/abogen/documento.html?doc\\_id=15](http://xenix.dgsca.unam.mx/oag/abogen/documento.html?doc_id=15) 25-jul-2010 01:24am

Artes (MUCA Roma), el Museo Experimental el Eco, el Museo Universitario del Chopo, el Palacio de la Autonomía, Radio UNAM, el Teatro Santa Catarina y TV UNAM.

El CCUT, estudio de caso de la presente investigación, es parte del subsistema Coordinación de Difusión Cultural, órgano dedicado a planear y ejecutar actividades y programas para la difusión de la cultura, la ciencia, la tecnología y las humanidades, y que contempla a la comunidad universitaria y a la sociedad mexicana en general como sus principales receptores.

Con base en los objetivos y actividades esbozadas en los párrafos anteriores el CCUT se ubica, dentro de la tipología de las organizaciones propuesta por Litterer y revisada en la página 64 del presente trabajo, como una Organización de Conservación de Patrones dedicada al resguardo y recuperación de bienes culturales.

Para ubicar a los bienes culturales es necesario establecer la definición de cultura, que para fines de este trabajo de investigación es *“el conjunto de acciones, actividades y productos materiales y espirituales que distinguen a una sociedad determinada de otra”*<sup>127</sup>, y según el mismo autor, los bienes culturales son las ciencias, el arte, las costumbres y tradiciones, entre otras.

Habiendo ubicado al Centro Cultural Universitario Tlatelolco dentro de la Universidad Nacional Autónoma de México y esbozado su naturaleza y objetivos, se prosigue a ubicarlo en el marco histórico del hecho al que hace referencia (el Movimiento Estudiantil de 1968), describir sus orígenes, objetivos específicos, su estructura organizacional y servicios, entre otros.

---

<sup>127</sup> Alejandro Gallardo Cano. *Curso de teorías de la comunicación*. op. cit. p. 3

### **4.3 Antecedentes, estructura y clima organizacional del CCUT**

La negociación para la construcción del complejo que actualmente aloja al Centro Cultural Universitario Tlatelolco (CCUT) fue cerrada en julio de 2005. De dicho pacto entre la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y el Gobierno del Distrito Federal se concluyó que el edificio de la Secretaría de Relaciones Exteriores, ubicado en Tlatelolco, se integrara al patrimonio universitario para ser sede del nuevo proyecto cultural de la Máxima Casa de Estudios.

El 28 de noviembre de 2006 el Gobierno del Distrito Federal, encabezado por Alejandro Encinas Rodríguez, entregó al rector de la UNAM, Juan Ramón de la Fuente, el complejo arquitectónico de Tlatelolco para el cual se tenía planeado, entre otras cosas, el montaje del Memorial del 68, proyecto museográfico cuyo eje es el Movimiento Estudiantil de ese año creado con el objetivo de dejar testimonio de los hechos que distinguieron a la sociedad moderna de la segunda mitad del siglo XX en el mundo y específicamente en México.

La Coordinación de Difusión Cultural designó como Director General del CCUT al etnólogo Sergio Raúl Arroyo, quien anteriormente estaba a la cabeza del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), y al museógrafo Alejandro García Aguinaco como Director museográfico. Ambos lideraron el equipo que construyó una de las exposiciones más valiosas del CCUT.

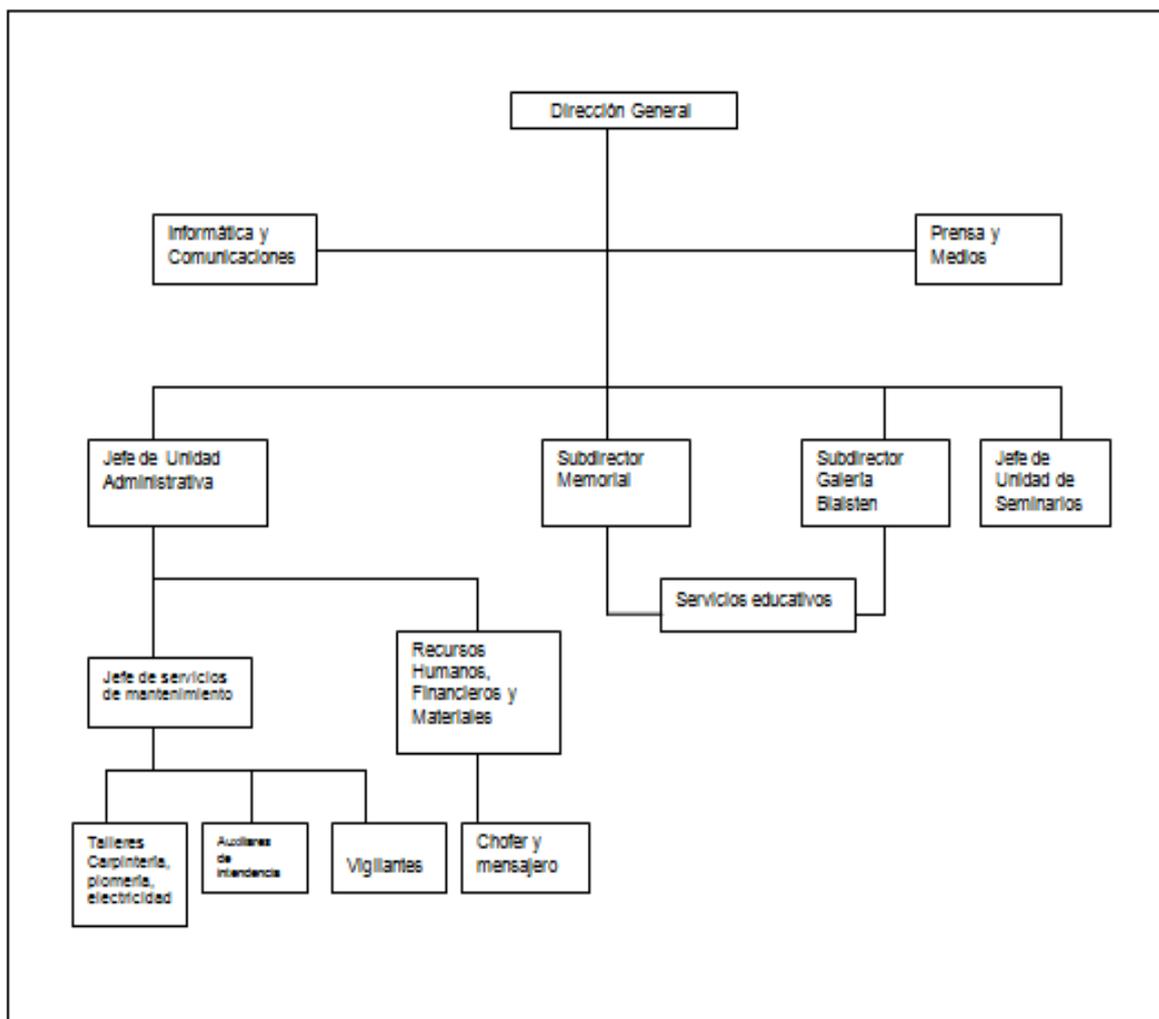
Por la parte interna uno de los elementos de la organización que definen la manera en la que se alcanzarán los objetivos es la estructura. Como ya se repasó en capítulos anteriores ésta puede ser formal o informal y en muchas ocasiones la segunda se desarrolla paralelamente a la primera.

En el caso del Centro Cultural Universitario Tlatelolco existe un organigrama que marca de manera formal las pautas de comunicación e interacción que debe haber entre los diferentes departamentos que lo componen.

En la práctica esta estructura es respetada por todos los miembros en cuanto a reconocimiento del líder (Director General), quien es aceptado por los empleados a pesar de que haya sido impuesto.

Bajo su responsabilidad están seis departamentos que le reportan directamente y que incluyen el área de Informática y Comunicaciones, Prensa y Medios, la Jefatura de la Unidad Administrativa, la Subdirección del Memorial, la Subdirección de la Colección Blaisten y la Jefatura de la Unidad de Seminarios, como se puede apreciar en el organigrama siguiente (Véase cuadro 10).

**Tabla 10 Organigrama Centro Cultural Universitario Tlatelolco**



Fuente: Archivo Centro Cultural Universitario Tlatelolco

El esquema anterior se divide en dos partes debido a que los trabajadores están agrupados en dos rubros: de confianza y sindicalizados.

Los primeros están a cargo de la Dirección General, Informática y Comunicaciones, Prensa y Medios, Subdirección del Memorial, Subdirección de la Colección Blaisten y la Jefatura de la Unidad de Seminarios; en general todos ellos se encargan de llevar a cabo proyectos y planes de trabajo de carácter educativo y de difusión, entre otros.

Para esto cada área tiene asignada una tarea particular en la que construye dichos proyectos y los da a conocer entre sus públicos. En el caso de la

Dirección General, ésta evalúa y coordina las tareas del personal de confianza para, consecuentemente, presentar el plan de trabajo de la entidad a la Coordinación de Difusión Cultural y así proyectarla y posicionarla entre la comunidad universitaria y la sociedad en general.

El departamento de Informática y Comunicaciones da mantenimiento a las redes de voz y datos que se traduce en el equipo electrónico y de cómputo que posee el Centro Cultural.

En Prensa y Medios se trabaja de manera alineada con la Coordinación de Difusión Cultural UNAM en la programación de eventos, cursos, conferencias magistrales, funciones de cine, inauguraciones de exposiciones y horarios de exhibición de las mismas. También se encarga de la elaboración y emisión de comunicados a la vez que convoca a los diferentes medios de comunicación que buscan cubrir un evento importante propio del Centro Cultural.

La Subdirección del Memorial del 68 y la de la Colección Blaisten se encargan de elaborar, presentar y ejecutar proyectos de difusión cultural sobre la temática del Movimiento Estudiantil del 68 y sobre las corrientes pictóricas en México respectivamente.

Aunado a eso la Subdirección de la Colección Blaisten tiene la responsabilidad de verificar que el convenio de colaboración, firmado en 2007 entre Andrés Blaisten y el CCUT se respete y se lleven a cabo las condiciones que estipula además de manejar y administrar el presupuesto que se le asigna al área

La última área del rubro de los empleados de confianza es la Jefatura de la Unidad de Seminarios y se encarga de administrar todos los espacios del CCUT en los que se montan las distintas exhibiciones, renta y programa la utilización de la sala de cine, entre otros.

Por otra parte el personal sindicalizado, que está bajo el mando de la Jefatura de Servicios de Mantenimiento, lleva a cabo labores de reparación de daños al mobiliario e instalaciones, vigilancia, limpieza de los espacios del CCUT y recepción de visitantes, entre otros.

Aproximadamente en el Centro Cultural Universitario Tlatelolco laboran 25 empleados de confianza y 110 sindicalizados, lo que da un total de 135. Según información proporcionada por funcionarios que ahí trabajan la plantilla no es suficiente y una de las explicaciones del por qué obedece al tiempo de existencia de dicha institución, que se remonta a tres años aproximadamente, y por esa razón se justifica la falta de personal.

La identidad organizacional está definida por Joan Costa con base en dos parámetros: lo que es y lo que hace<sup>128</sup> (en este caso la organización) los cuales están contenidos en el factor conceptual y en el visual.

El primero de ellos consiste en una redacción breve y concisa que transmite a todos sus públicos los rasgos particulares que la distinguen de otras. A este factor pertenece la Misión, Visión, Valores y Objetivos, entre otros.

La primera expresa a qué se dedica la organización, es decir, qué actividades realiza y pone énfasis en el plus que posee a diferencia de las demás que corresponden al mismo ramo. Para traducir estos tópicos a los diferentes públicos el especialista en comunicación organizacional debe responder, con base en una investigación previa, a las preguntas “¿cuál es el giro de la

---

<sup>128</sup> Joan Costa, “Creación de la Imagen Corporativa, paradigma del siglo XXI”, [en línea], *Razón y Palabra*, núm. 34, agosto/septiembre 2003, dirección URL: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html>, [consulta: 23-ago-10 22:05 Hrs.]

*organización?, ¿quiénes son sus clientes?, ¿qué necesidades va a satisfacer? y ¿cómo se cumplirán las necesidades?*<sup>129</sup>

La visión está planteada como la respuesta a la pregunta ¿qué se quiere llegar a ser?, es decir, cómo ésta es visualizada en un mediano o largo plazo.

La manera en la que los miembros se conducen dentro de la organización está estipulada en los valores, que son reglas compartidas entre las personas que la conforman y con base en las cuales se establecen acciones para llegar a los objetivos de la organización. Mientras Ignacio Ruíz Olabuenaga<sup>130</sup> considera que estos últimos cumplen cuatro funciones: orientan y sitúan a los miembros en el camino que deben seguir para llegar a sus metas; sirven de guía para la elaboración de planes y programas; dan legitimidad a las acciones y procedimientos que se llevan a cabo para lograr un resultado y constituyen parámetros que ayudan a medir el éxito de la organización.

De los elementos referentes a la identidad conceptual, el Centro Cultural Universitario Tlatelolco posee misión, visión y objetivos formalizados que, como se verá, están impregnados de la identidad de la Universidad Nacional Autónoma de México pues éste es tan sólo una parte de su estrategia para llegar a cumplir su objetivo en materia de difusión cultural.

La misión que el CCUT se ha planteado es *“extender y fortalecer las actividades institucionales de la Universidad Nacional Autónoma de México relativas a la difusión cultural, generando un modelo de servicios culturales con un impacto favorable y alcance a nivel nacional e internacional, teniendo como punto de partida la Ciudad de México y beneficiando directamente la vida comunitaria de la zona norte del Distrito Federal, atendiendo un conjunto de*

---

<sup>129</sup> Aisha Hamud Campos y Ana Fernanda Borrás Escamilla. “Programa de Relaciones Públicas para el Museo de la Fotografía”. op. cit. p.22

<sup>130</sup> Ignacio Ruíz Olabuenaga. *Sociología de las organizaciones*. Bilbao. Ed. Deusto, 1995

*necesidades marcadas por grandes requerimientos en materia de infraestructura cultural*<sup>131</sup>.

En esta redacción se identifica el giro de la organización y un sector de su público (la comunidad inmediata en cuanto a su ubicación geográfica), rasgos distintivos de lo que es la misión como elemento que forma parte de la identidad conceptual.

Sin embargo esta misión es bastante extensa y contiene cinco verbos que hacen alusión a su razón de ser, con lo que cae en la ambigüedad y confusión que provocan que este mensaje no quede claro para los diversos públicos, incluso para los internos.

En cuanto a su visión, el Centro Cultural Universitario Tlatelolco establece lo siguiente: *“El CCUT es un proyecto estratégico de la UNAM en materia de difusión cultural que, por medio de programas y actividades que comprenden el arte, la ciencia y la historia, activa el desarrollo social, estableciendo un vínculo estructural entre la Universidad y numerosos agentes sociales, ampliando las repercusiones de la vida académica universitaria y generando una interacción con un extenso universo de individuos colectivos*<sup>132</sup>.

La manera en la que esta visión fue planteada no está estructurada como una prospectiva a mediano o largo plazo sino como lo que es la organización, por lo que no responde a la pregunta ¿qué quiere llegar a ser?

Con base en la idea que ya está planteada sobre la visión del Centro Cultural Universitario Tlatelolco se propone el siguiente enunciado: Ser el proyecto estratégico de la UNAM en materia de difusión cultural que active el desarrollo

---

<sup>131</sup> Archivo Centro Cultural Universitario Tlatelolco

<sup>132</sup> Archivo Centro Cultural Universitario Tlatelolco

social y establezca un vínculo entre la Universidad y sus numerosos públicos.<sup>133</sup>

El último de los elementos de la identidad conceptual del CCUT que tiene formalizado son los objetivos, entre los cuales se encuentran:

a) Fortalecer la relación de la UNAM con numerosas comunidades de una vasta zona de la capital, mediante programas que propicien la interacción necesaria para un desarrollo cultural sistemático.

b) Reforzar la relación con particulares, así como con entidades públicas y privadas vinculadas con la promoción y difusión del arte moderno en México. De modo especial con las expresiones correspondientes a los dos primeros tercios del siglo XX, motivo por el que se creó la Galería de Arte que, en un primer momento y bajo la cobertura de un acuerdo puntual, tendrá como soporte la colección de obras de Andrés Balaen, así como un programa de exposiciones temporales para exhibir obras representativas de las corrientes artísticas que definieron al arte moderno de nuestro país.

c) Materializar programas de cursos y talleres de carácter formativo dirigidos a estimular la creación de públicos, las relaciones comunitarias y el conocimiento de diversos temas inherentes a disciplinas artísticas, sociales y científicas. En un primer momento, se desarrollan programas académicos de aprendizaje de lenguas e informática a cargo del Centro de Estudios de Lenguas Extranjeras y

---

<sup>133</sup> Misión redactada con base en la visión original del Centro Cultural Universitario Tlatelolco.

de la Dirección General de Cómputo Académico respectivamente, en el marco de la Unidad de Docencia.<sup>134</sup>

En estos objetivos se engloban todas las actividades que se llevan a cabo en cada uno de los espacios que hay en el CCUT, desde el Memorial del 68 y la Colección Blaisten hasta el Centro de Lenguas Extranjeras y la Dirección General de Servicios de Cómputo Académico y logran establecer las pautas que guían las acciones para lograr cada uno.

El correcto planteamiento de los elementos de la identidad conceptual define a la organización, la sitúa en su campo de acción, delimita sus actividades y le da una dirección a la cual ésta debe llegar en un mediano o largo plazo. Es por esto que la comunicación de la misión, visión y objetivos hacia los públicos, y principalmente a los internos, es vital para poder mantenerlos alineados y así llegar a las metas establecidas.

La otra parte de la identidad de la organización está conformada por los elementos visuales que básicamente es el logotipo y los colores, aspectos que se analizan a profundidad en el apartado 5.2 de este trabajo.

#### **4.4 Servicios**

Como institución dedicada a la difusión de la Cultura, el Centro Cultural Universitario Tlatelolco posee varios espacios para la exhibición de acervos históricos, cine e impartición de talleres y cursos, entre otros.

Su proyecto inicial y uno de los más fuertes fue la creación del Memorial del 68, instalación museográfica que a través de elementos multimedia como video, fotografía y audio recrea los sucesos del movimiento estudiantil de 1968 dentro

---

<sup>134</sup> Los incisos A, B y C, correspondientes a los objetivos del Centro Cultural Universitario Tlatelolco fueron consultados en <http://www.tlatelolco.unam.mx/cen1.html> 29-ago-10 19:12 Hrs.

de un contexto que abarca un período que va desde finales de la década de 1950 hasta la primera mitad de la década de 1970 aproximadamente.

El Memorial del 68 está constituido por una serie de entrevistas con personalidades que vivieron el movimiento estudiantil, y su realización estuvo a cargo del cineasta Nicolás Echavarría, quien también elaboró otras obras de la misma índole que muestran al 68 dividido en dos dimensiones: la primera abarca escenarios nacionales e internacionales en un período de 15 años (1958-1973), es decir durante la Guerra Fría; y la segunda comprende los cuatro meses (del 22 de julio al 4 de diciembre de 1968) en los que resplandeció este fenómeno social en México.

Además de lo anterior el acervo cuenta con *“cincuenta y siete testimonios videograbados, sumando casi cien horas de duración; cincuenta horas de registros fonográficos, que incluían discursos, entrevistas, grabaciones in situ, programas de radio, etcétera; cincuenta horas de material filmico copiado en formatos análogo y digital [...]”*<sup>135</sup> También posee material correspondiente a periódicos de la época, grabaciones de noticiarios de radio y televisión y cerca de 4150 imágenes. Esto muestra la prioridad que los realizadores dieron a los materiales audiovisuales para explicar el movimiento, así como a los relatos testimoniales.

La estructura y materiales de dicha instalación museográfica logran que cumpla con funciones informativas, educativas y comunicativas que invitan al espectador a reflexionar sobre cada etapa de la cronología ahí presentada puesto que, además del acervo exhibido, la sala cuenta con un módulo interactivo que contiene videos, fotos, documentos, la cronología y una prueba

---

<sup>135</sup>Sergio Arroyo y Alejandro Aguinaco, “La memoria y la ceniza”, en Álvaro Vázquez (comp.), *Memorial del 68*, México, Universidad Nacional Autónoma de México / Secretaría de Cultura de la Ciudad de México / Turner, 2007. p. 16

de conocimientos sobre la exposición, materiales a los que los visitantes tienen acceso a través de una computadora personal.

La otra exposición permanente que posee el Centro Cultural Universitario Tlatelolco es la Colección Blaisten, cuya importancia es mayúscula debido a que representa el primer caso en México y el segundo en Latinoamérica<sup>136</sup> en el que una institución pública obtiene por comodato una colección artística de carácter privado.

Dicha Colección está compuesta por más de 6,500 piezas de arte mexicano entre las que destacan dibujos, pinturas y esculturas, entre otros, que son representativas del lapso que va de 1900 a 1960.

De estas 6,500 piezas el Centro Cultural Universitario Tlatelolco tiene bajo su custodia cerca de 130, las cuales se van rotando cada determinado tiempo.

Entre los artistas expuestos en esa Colección figuran Diego Rivera, Saturnino Herrán, Agustín Lazo, Ángel Zárraga, Carlos Mérida, Germán Cueto, Alberto Garduño y Fermín Revueltas, entre otros.

Con esta adquisición la Universidad Nacional Autónoma de México atiende a las colecciones privadas y les ofrece un lugar que permita a la comunidad universitaria y la sociedad en general tener acceso a esas obras de arte que son representativas de un período específico en el país.

Dentro del CCUT existen otros espacios que alojan exposiciones de carácter temporal y cuya vigencia se ciñe a los tres meses aproximadamente, como el caso del Salón Juárez.

---

<sup>136</sup> El primer caso de obtención por comodato es el de la Colección Constantini cuya temática es el arte latinoamericano y está compuesta por pinturas, grabados, esculturas y collages, entre otros. La institución que la alberga es el Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (MALBA).

Por otra parte el auditorio Alfonso García Robles es utilizado para transmitir el programa de cine La Sociedad del Cine Tlatelolco de arte en coordinación con la organización Circo 2.12

El Memorial del 68 posee una sala contigua en la que se montan exposiciones que abordan la temática de los movimientos sociales en diferentes partes del mundo.

De la misma forma La Colección Blaisten también cuenta con su sala de exposiciones particulares cuya temática está alineada con arte mexicano.

Todas estas exposiciones y actividades están elaboradas por otros departamentos que también se encargan de dar servicios a los visitantes del CCUT.

Uno de los departamentos que más se acerca a los distintos públicos de esta institución es el de Servicios Educativos.

Esta área se encarga de establecer relaciones con sus diferentes públicos por medio de alianzas con otras instituciones, principalmente educativas y culturales como la Secretaría de Educación Pública, el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes respectivamente, pero su cartera de aliados también incluye programas gubernamentales como Prepa Sí y Universidad Si, entre otros.

Además de lo anterior, esta área ofrece visitas guiadas grupales a cada uno de los espacios que alojan exhibiciones en dicho complejo cultural, preparan dinámicas relacionadas con las temáticas abordadas y diseñan y ejecutan talleres para estudiantes, maestros y visitantes en general.

Por otra parte hay un espacio destinado a la Unidad de Docencia ocupado por el Centro de Lenguas Extranjeras (CELEX) y la Dirección General de Servicios de Cómputo Académico (DGSCA), ambos pertenecientes a la UNAM.

El Centro de Lenguas Extranjeras está consolidado como uno de los mejores en la enseñanza de idiomas debido a sus 41 años de experiencia. En Tlatelolco se imparten clases de Inglés y Francés.

Por parte de la DGSCA la UNAM ofrece el Programa Académico de Capacitación en Cómputo y Telecomunicaciones que está compuesto por más de 150 cursos y talleres impartidos por profesionales en el ámbito de las Tecnologías de Información y Comunicación. Entre sus servicios destacan los cursos para empresas.

Finalmente la Unidad de seminarios es un foro en el que las instituciones privadas y públicas pueden realizar actividades vinculadas a las disciplinas científicas y a las humanidades.

Los espacios que la componen son:

- Salas 1, 2 y 3 con un aforo de 70 personas por sala aproximadamente.
- Aula Magna cuyo aforo es de 260 personas.
- Auditorio Alfonso García Robles, que corresponde a una sala de cine profesional con cupo para 400 personas.
- Salón Juárez, de usos múltiples que mide 1000 m<sup>2</sup>

Otros espacios del CCUT al aire libre son: el Balcón de la Colección, la Terraza del Salón Juárez que mide 800 m<sup>2</sup> y el Patio Central.

El uso de todos estos espacios es estrictamente temporal y bajo contrato u convenio con base en los lineamientos de la Legislación Universitaria.

Como se puede notar en este capítulo dedicado a la descripción del Centro Cultural Universitario Tlatelolco, éste es una institución dependiente de la UNAM forma parte de una estrategia para difundir la cultura en una zona alejada de Ciudad Universitaria, el norte de la ciudad.

Sin embargo para difundir los contenidos que posee es necesario que primero se lleven a cabo acciones de comunicación y vinculación con sus públicos externos, principalmente con los geográficamente inmediatos, que son, entre otros, las personas que viven en la Unidad Habitacional Tlatelolco.

En lo que lleva de existencia (cuatro años aproximadamente) el CCUT ha implementado acciones de comunicación hacia todos sus públicos externos a través de su departamento de prensa.

En el capítulo siguiente se presenta un análisis situacional sobre dichas acciones y sobre su entorno inmediato que, para efectos de este trabajo se ha delimitado a la Unidad Habitacional Tlatelolco.

Dicho análisis dará como resultado una visión completa de las acciones de comunicación de las que se vale el CCUT para llegar a sus públicos y se sabrá sobre quienes tiene preferencia al tiempo que se detectará si existe o no una estrategia al respecto.

También se incluye un análisis de entorno y demanda en el que se retoman las instituciones, casas de cultura y centros deportivos, entre otros, que están geográficamente cercanos al CCUT y que representan su competencia.

Lo anterior va aunado a que el planteamiento de esta tesis es la propuesta de un plan de difusión local, por lo que también se abordarán los resultados de una encuesta realizada en la UHT y se explicarán las características de ese público que es conocido como comunidad.

## **5. Análisis situacional de comunicación en el Centro Cultural Universitario Tlatelolco**

El presente capítulo contiene la descripción y análisis de todos los medios de comunicación a través de los cuales el Centro Cultural Universitario Tlatelolco es difundido entre sus públicos.

Esta información constituye una de las principales partes del diagnóstico que se hace en materia de difusión del CCUT como nueva institución, por lo que es importante poner atención en el departamento de Prensa y Medios y Servicios Educativos, que son los que oficialmente llevan a cabo acciones de comunicación con los diversos públicos.

### **5.1 Programas y medios de difusión**

Dentro del organigrama que establece las pautas de comunicación e interacción entre departamentos, existen dos que llevan a cabo este tipo de acciones a los diferentes públicos del Centro Cultural Universitario Tlatelolco.

El primero de ellos es el de Prensa y Medios, del cual es responsable una sola persona que además de reportarle directamente al Director del CCUT también recibe instrucciones de la Coordinación de Difusión Cultural.

Con base en una serie de entrevistas a Octavio Larrañaga, titular de Prensa y Medios del Centro Cultural Universitario Tlatelolco, se pudieron encontrar diversas actividades que conducen a la difusión de dicha institución.

Una de ellas es el envío, a la Coordinación de Difusión Cultural, de la información correspondiente a la cartelera mensual que ofrece el CCUT con la finalidad de que se transmita en los medios de comunicación masiva que posee la Universidad entre los cuales se encuentran Radio UNAM, TV UNAM y la

Gaceta UNAM distribuida en todos los planteles e instituciones pertenecientes ésta.

En cuanto a la Relación con medios de comunicación masiva se encuentra que dentro de esta actividad el titular del área organiza conferencias de prensa, programa entrevistas con los directivos y museógrafos del CCUT y gestiona de manera directa con periodistas para que cubran, de diversas maneras, las inauguraciones, exposiciones y actividades culturales que se llevan a cabo.

También establece la coordinación de la información que aparece en los medios de difusión que elabora el CCUT para dar a conocer su oferta entre la comunidad inmediata (sus vecinos) y las instituciones con las que tiene convenio.

Los medios de comunicación a través de los cuales se divulga esa información son impresos, entre los que se encuentran la cartelera mensual, volantes, pósters y folletos de programación específica<sup>137</sup>.

Además aquí se genera y regula la información que se transmite a través de la página de internet del CCUT y de las redes sociales como Facebook y Twitter así como el envío masivo de la cartelera vía e-mail.

Como se puede notar el departamento de Prensa y Medios tiene alcance a una gran variedad de públicos pues se encarga de la emisión de información hacia la comunidad universitaria y hacia los públicos de los otros medios de comunicación masiva con los que tiene convenio e influye en la información que se da a conocer a otras instituciones de cultura.

Su estrategia está direccionada a cubrir al público que se encuentra en el nivel más alto del proceso comunicativo: el masivo.

---

<sup>137</sup> Ir a página 122 de este trabajo.

Por lo anterior y con base en la descripción de las actividades que realiza el titular de dicho departamento se tiene como resultado que la estrategia de esta área del Centro Cultural Universitario Tlatelolco no contempla la segmentación de públicos, lo cual le podría aportar elementos para elaborar un mensaje específico que sea aceptado con más facilidad por un tipo de público afín a su contenido.

Contrario a esto, el departamento sí apuesta por abarcar a la mayoría de la población a través de los medios de comunicación masiva, lo cual puede dar resultados favorables pero esto debe estar coordinado con otra estrategia en la que se elaboren mensajes con base en la segmentación.

Dentro del Centro Cultural Universitario Tlatelolco hay otro departamento que lleva a cabo acciones de comunicación y es el de Servicios Educativos que, como se mencionó en el capítulo anterior, se dedica a establecer relaciones con sus diferentes públicos por medio de alianzas con instituciones educativas, culturales y de asistencia pública

Uno de los objetivos principales de este departamento es difundir los programas y actividades que ofrece el CCUT pero, a diferencia de Prensa y Medios, su estrategia de comunicación lleva el proceso a niveles anteriores al masivo. Básicamente apuestan por segmentar públicos y elaborar un mensaje con elementos afines a éstos que resulten en un impacto mayor en una menor cantidad de personas.

En Servicios Educativos la difusión consiste en el diseño de actividades, talleres y visitas guiadas al interior del CCUT y que están relacionadas con sus contenidos.

Esta programación es ofrecida a instituciones como Desarrollo Integral de la Familia (DIF), Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (INAPAM), Secretaría de Educación Pública (SEP) y Fideicomiso de Educación Garantizada (FIDEGAR) que concentra programas educativos como Prepa Sí, Universidad Sí, Educación Garantizada y Niños Talento.

La dinámica consiste en invitar a la institución a coordinar a las personas que atiende para que éstas visiten de manera gratuita las exposiciones que forman parte de la programación del CCUT.

Servicios Educativos se encarga de la logística al interior del Centro para que las visitas guiadas se lleven a cabo con la menor cantidad de dificultades.

La distribución de impresos (carteles y programación mensual) en las zonas aledañas también es coordinada por este departamento, y para ello cuenta con la participación de estudiantes que realizan su Servicio Social en esta institución.

En cuanto a Medios Digitales, Servicios Educativos tiene un alto nivel de incidencia en la publicación de información a través de Twitter y Facebook, donde se invita a los usuarios a asistir a los eventos del CCUT y da retroalimentación a las personas que ya han asistido a un taller, exposición, inauguración o visita guiada, por lo cual puede afirmarse que su tarea es más completa que la de Prensa y Medios.

## **5.2 Productos de comunicación del Centro Cultural Universitario**

### **Tlatelolco.**

Con base en la observación de sus procesos de comunicación al exterior se puede afirmar que básicamente los medios que se emplean para difundir al CCUT entre sus diversos públicos corresponden a tres niveles: interpersonal, interinstitucional y masivo.

El primero de éstos (interpersonal) se percibe en las actividades de Servicios Educativos; principalmente en la distribución de impresos entre los vecinos de la Unidad Habitacional Tlatelolco y colonias cercanas pues el equipo de servicio social es coordinado para llevar a cabo jornadas informativas sobre las actividades del CCUT e invitan directamente a la población mencionada.

El contacto del emisor con el receptor es directo, en el mismo instante, por lo cual la respuesta es inmediata y hay más posibilidades que el ruido de comunicación sea menor debido a la cercanía y proximidad de los actores en el proceso.

En el plano institucional converge la comunicación interpersonal pero la diferencia es que los actores ya no son personas sino instituciones representadas por éstas. Esto puede notarse tanto en el departamento de Prensa y Medios como en el de Servicios Educativos ya que ambos forman convenios de trabajo con otras Instituciones. En el caso de Prensa y Medios lo hace con medios de comunicación, mientras que Servicios Educativos con sus pares e instituciones de asistencia social.

A nivel masivo el CCUT se comunica con una gran variedad de públicos, y esto sucede principalmente en Prensa y Medios pero también en Servicios Educativos. Ambos departamentos contribuyen a la elaboración de mensajes y

los medios por los cuales los difunden son adaptados a los tipos de segmentos a los cuales se dirigen.

Entre los medios de comunicación que poseen se distinguen dos tipos: digitales e impresos.

Dentro del primer rubro destaca la página de internet, cuya dirección (o URL) es [www.tlatelolco.unam.mx](http://www.tlatelolco.unam.mx). Sus contenidos (Ver láminas 1,2 y 3 o consultar el enlace mencionado) obedecen a aspectos de identidad conceptual y visual. En esta última puede notarse una presencia más activa de la Universidad Nacional Autónoma de México y de Difusión Cultural UNAM en el Centro Cultural.

En este mismo espacio también se difunde información sobre todos los espacios que contiene el CCUT así como los servicios que se prestan en éstos y que fueron revisados en el capítulo anterior.

## Lámina 1<sup>138</sup> Página web CCUT



<sup>138</sup> Centro Cultural Universitario Tlatelolco [www.tlatelolco.unam.mx](http://www.tlatelolco.unam.mx) 25-oct-2010

En la lámina 2, que corresponde al mismo sitio web mencionado, se pueden observar imágenes e información sobre las exposiciones permanentes y temporales así como los enlaces a los medios digitales de los que se sirve esta institución para establecer relaciones con sus públicos.

## Lámina 2<sup>139</sup> Página web CCUT

Centro Cultural Universitario Tlatelolco - Windows Internet Explorer  
 http://www.tlatelolco.unam.mx/

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Centro Cultural Universitario Tlatelolco

**MEMORIAL DEL 68**  
 El Movimiento Estudiantil de 1968 es uno de los acontecimientos sociales más significativos de la historia contemporánea de México. La exposición está formada por una instalación multimedia cuyo contenido se sustenta por material de cine, video, fotografía y audio.

**COLECCIÓN BLAISTEN**  
 La Colección Blaisten consta de piezas realizadas en México, es considerada la más completa colección de arte mexicano del mundo; esta colección cuenta con obras de artistas como: Diego Rivera, José Clemente Orozco, David Alfaro Siqueiros, María Izquierdo, entre otros.

**NUEVA ESCUELA DE ARTES: UNIDAD DE VINCULACIÓN ARTÍSTICA**  
 La Unidad de Vinculación Artística (UVA), surge en el Centro Cultural Universitario Tlatelolco de la UNAM, como una propuesta educativa destinada a la práctica y la creación interdisciplinaria  
**INSCRIPCIONES ABIERTAS**

**FOTOPERIODISMO DEL 68**  
 Exposición que reúne el trabajo de fotógrafos de prensa de todo el mundo que han plasmado a través de las imágenes, el horror causado por diversos atentados terroristas.

**FRANCISCO DÍAZ DE LEÓN**  
 (Aguascalientes 1897, Ciudad de México 1973) Exposición de las piezas del aguascalentense.  
**Inauguración 30 de octubre, 13:30 hrs.**

**EDUCACIÓN**  
 Servicios educativos del CCUTlatelolco, ofrece al público visitas guiadas, talleres y cursos; para más información llamar al 5583 4092, [educacion.tlatelolco@gmail.com](mailto:educacion.tlatelolco@gmail.com)

**HOY DESTACAMOS**  
 Conciertos corales de otoño La Voz Compartida de la Coordinación Nacional de Música y Ópera del INBA invita al concierto: **APERTUM**  
**Encuentro en México. Construyendo futuros 2010**  
**IV Festival de poesía. Las lenguas de América Carlos Montemayor**  
**Encuentro en México. Construyendo futuros 2010**

CCUTlatelolco [ccutlatelolco](http://ccutlatelolco.com)

[@ccutlatelolco](https://twitter.com/ccutlatelolco) @asa\_jamm @dosveceslopez @JackJokerPaul por los #FF 2 days ago reply

Cultura UNAM 'Encuentro en México 2010'. Del 19 al 22 de octubre. @CCUTlatelolco. Aquí los detalles: <http://bit.ly/dxB3LI> 2 days ago reply

[@ccutlatelolco](https://twitter.com/ccutlatelolco) Estamos cerrando el coloquio de la Reflexión sobre el 68, gran audiencia 3 days ago reply

[@ccutlatelolco](https://twitter.com/ccutlatelolco) @Antonio\_Macias hola mira para un contact más cercano

twitter Join the conversation

Error en la página. Internet | Modo protegido: activado 100%

La tercera lámina es el último complemento de esta página de internet e incluye información sobre el contacto y la dirección del CCUT, otros servicios que presta como la renta de espacios para ceremonias y congresos, eventos próximos a llevarse a cabo y enlaces.

<sup>139</sup> Centro Cultural Universitario Tlatelolco [www.tlatelolco.unam.mx](http://www.tlatelolco.unam.mx) 25-oct-2010

## Lámina 3<sup>140</sup> Página web CCUT



### **CÓMO LLEGAR**

Ricardo Flores Magón 1, col.  
Nonoalco-Tlatelolco, CP. 06995  
T. 5583 0961 y 83

### **Colección Blaisten**

5583 0940

### **Educación y UVA**

5583 4092

### **Correo electrónico**

ccutlatelolco@gmail.com



### **RENTA DE ESPACIOS**

Renta de espacios para la  
realización de encuentros  
académicos, culturales y  
empresariales en el CCUT.

Contacto: **5583 0983**

[espacios@tlatelolco.unam.mx](mailto:espacios@tlatelolco.unam.mx)



### **LA SOCIEDAD DEL CINE**

### **Tlatelolco**

Muestra Internacional de Cine,

espérala en **NOVIEMBRE**

[contactanos](#) / [sitios de interés](#) / [nuestro facebook](#) / [nuestro twitter](#) / [directorio](#) / [mapa del sitio](#)

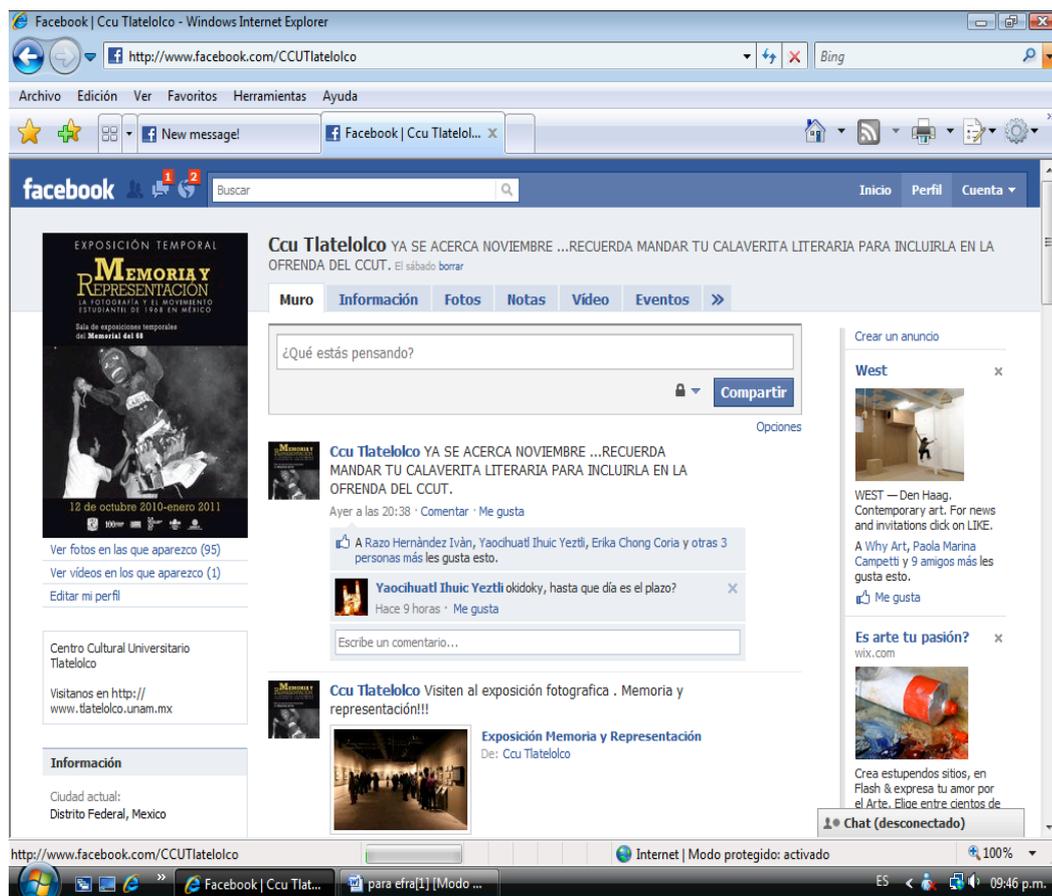
Otros medios digitales que posee el CCUT corresponden a la Web 2.0, la cual se refiere a una aplicación de internet que permite a los usuarios compartir información e ideas en un foro interactivo como Facebook y Twitter.

Tanto Facebook como Twitter funcionan como un foro en el que la institución comparte con su red de “amigos” información referente a eventos pero la diferencia con la página de internet es que en éstos sí hay una retroalimentación “inmediata” entre emisor y receptores ya que los integrantes de la mencionada red pueden opinar sobre algún evento o servicio del CCUT y reciben respuesta por parte del personal que administra estas páginas.

<sup>140</sup> Centro Cultural Universitario Tlatelolco [www.tlatelolco.unam.mx](http://www.tlatelolco.unam.mx) 25-oct-2010

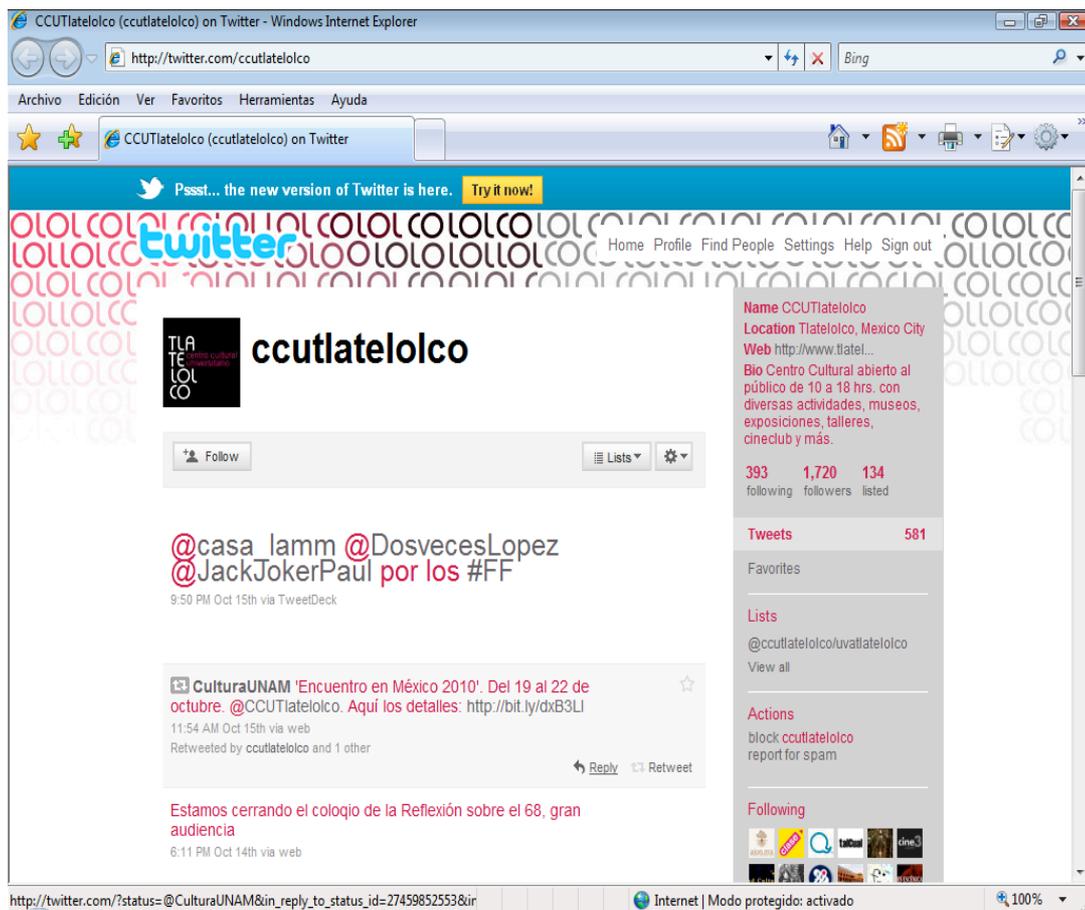
En el caso de Twitter, ésta funciona de manera muy similar a Facebook. La diferencia radica en que los mensajes que se escriben aquí tienen un límite de 140 caracteres, por lo cual se emiten oraciones simples y puntuales referidos a los eventos que se están llevando a cabo o recomendaciones de otros (Ver láminas 4 y 5).

## Lámina 4<sup>141</sup> Redes Sociales (Facebook CCUT)



<sup>141</sup> [www.facebook.com/CCUTlatelolco](http://www.facebook.com/CCUTlatelolco) 26-OCT-2010

## Lámina 5<sup>142</sup> Redes Sociales (Twitter CCUT)



Por otra parte están los medios impresos a través de los cuales también se difunde información al respecto. En este caso los mensajes están orientados a invitar al público a asistir a las diversas exposiciones y talleres ofrecidos por el CCUT.

El equipo de Servicios Educativos y Prensa y Comunicación se coordinan para estructurar la información y diseñar los mensajes que serán dados a conocer a través de volantes, folletos o trípticos, entre otros.

El primero de sus elementos de comunicación impresa es el folleto que se ha dejado de emitir pero en la inauguración del CCUT y meses posteriores

<sup>142</sup> [www.twitter.com/ccutlatelolco](http://www.twitter.com/ccutlatelolco) 26-OCT-2010

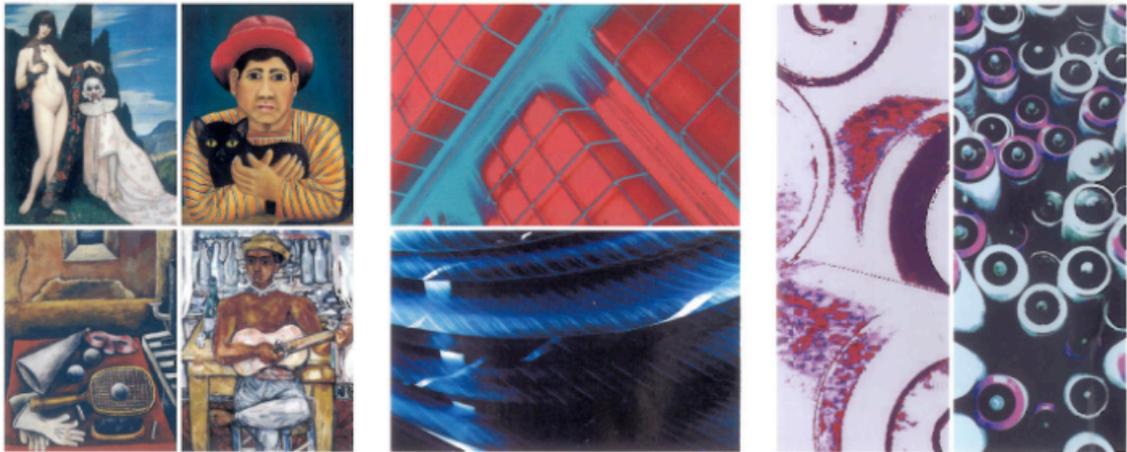
servió como carta de presentación para los vecinos y primeros visitantes del lugar (Ver lámina 6 y 6.1).

En el cuerpo de éste se puede encontrar información sobre el CCCUT y todos sus servicios permanentes como el Memorial del 68, la Colección Blaisten, la Unidad de Docencia y la de Seminarios. Es básicamente la identidad conceptual y visual de la institución la que se busca difundir pues en el diseño se contempla sus colores y logotipo.

### Lámina 6 Tríptico (Exterior)



## Lámina 6.1 (Interior)



### Colección Blaisten

La Colección Blaisten es uno de los más importantes acervos en materia de arte mexicano, que traza un extenso arco temporal que va del virreinato a las últimas décadas del siglo XX.

La galería que el CCUT ha destinado para albergar este acervo, es un espacio permanente, único en el ámbito de las instituciones públicas por su estrecha vinculación con los proyectos artísticos provenientes de la sociedad civil, mostrando a la Universidad como una interlocutora privilegiada de los proyectos dirigidos a la preservación y difusión de la cultura de nuestro país.

### Unidad de Docencia

La Unidad de Docencia desarrolla, en una primera etapa, cursos de enseñanza de lenguas e informática, y constituye un factor fundamental de la relación del Centro Cultural con las comunidades de la zona norte de la Ciudad de México. Los programas académicos están dirigidos a niños, jóvenes y adultos y son desarrollados por personal especializado de la Dirección General de Servicios de Cómputo Académico (DIGSCA) y del Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras (CELE). En una etapa posterior, la Unidad incorporará talleres de disciplinas artísticas, humanísticas y científicas.

### Unidad de Seminarios

La Unidad de Seminarios está integrada por el Auditorio Alfonso García Robles, tres salas de conferencias, el Aula Magna y el Salón Juárez, los cuales reúnen plenamente las condiciones para la realización de encuentros académicos de todo tipo de dimensiones.

La Unidad de Seminarios deberá fortalecer el desarrollo de la vida universitaria tanto en el ámbito nacional como en el internacional, convirtiéndose en un foro que puede ser compartido con instituciones públicas y privadas para la realización de actividades de diversa índole que favorezcan el desarrollo social.

La siguiente publicación es la cartelera, cuya presentación es una hoja tamaño doble carta doblada en cuatro partes (Ver lámina 7 y 7.1). Su tiraje es mensual y la información es específicamente sobre las exposiciones, talleres actividades y programas vigentes en determinado mes.

Predomina la gráfica y el texto es puntual y conciso por lo que se da relevancia a datos como fecha y lugar de los eventos. Cabe destacar que el equivalente a este material era un cartel de 11x17 que se adhería en las paredes de construcciones de calles vecinas y de la Unidad Habitacional Tlatelolco pero el formato fue cambiado debido a que frecuentemente desaparecía al poco tiempo de ser colocado.

## Lámina 7 Cartelera

<h3>EXPOSICIONES PERMANENTES</h3>		
<h4>Memorial del 68</h4>  <p>Marques a domingo de 10 a 18 hrs. Entrada general: \$20.00, 50% de descuento a estudiantes, maestros e INAPAM. Domingo entrada libre. Visitas guiadas y visitas animadas: previa cita, actividad gratuita. Contacto: tel. 5583.4092, servedu@telecelco.unem.mx.</p>	<h4>Colección Blaisten</h4> 	
<h3>EXPOSICIONES TEMPORALES</h3>		
<h4>Ciudadinos de Spencer Tunick</h4>  <p>del 21 de agosto al 27 de septiembre</p> <p>Sala de exposiciones temporales de la Colección Blaisten Martes a domingo 10 a 18 hrs. Entrada general \$20.00, 50% de descuento a estudiantes, maestros e INAPAM. Domingo entrada libre.</p>	<h4>En Blanco y Negro</h4>  <p>Inauguración 31 de agosto, 19 hrs.</p> <p>Sala de exposiciones temporales del Memorial del 68 Martes a domingo 10 a 18 hrs. Entrada general \$20.00, 50% de descuento a estudiantes, maestros e INAPAM. Domingo entrada libre.</p>	
<h3>MÚSICA</h3> <h4>CORO STACCATO</h4> <p>Coro Universitario Estudiantil</p>  <p>Martes 18 de agosto/19:00hrs. Auditorio Alfonso García Robles. Entrada Libre.</p>	<h3>INSTALACIÓN</h3> <h4>SANTO MILAGRO</h4>  <p>Macramé Instalación interactiva que juega con la magia del milagro en un entorno contemporáneo. Un lugar donde las plegarias del espectador son escuchadas por el santo patrono de los medios masivos.</p> <p>Vestíbulo principal A partir del 31 de Agosto/ 19:00 hrs. Entrada Libre.</p>	
<h3>TALLERES</h3> <h4>Talleres Operativos</h4> <p>Utilizar creaciones que lo inspiran o utilizar nuevos materiales y conocer técnicas actuales en la producción de arte. En coordinación con Conaculta.</p> <p>Del 17 al 26 de agosto. Dirigido a público de 12 a 16 años. Duración: 20 hrs cada taller / de 16 a 19 hrs. Inscripciones: quince días antes del inicio del curso/ Cupo limitado a 20 participantes por taller. Actividad gratuita.</p>	<h3>PROGRAMAS DE VERANO</h3> <h4>AmbientARTE 2009</h4> <p>XIII Promoción Nacional Cultural de Verano Ambientarte 2009</p> <p>Recorre el CCET y otros espacios, participan en los talleres que se han programado. Del 18 de julio al 23 de agosto. Inscripciones en el MUNAL y centros designados. Más info en www.rival.com.mx</p>	<h3>ACTIVIDADES INFANTILES</h3> <h4>acercarte</h4> <p>ACTIVIDADES INFANTILES</p> <p>Programa Raíces y raíces a los niños Actividades familiares cada primer fin de semana del mes. En coordinación con CONACULTA.</p> <p>Taller de artistas Dirigido a niños de 6 a 12 años. Sábado 1 de agosto, 12:00 hrs.</p> <p>Cuenta cuentos Dirigido a público familiar (niños de 6 a 12 años acompañados por un adulto). Sábado 2 de agosto, 12:00 hrs.</p> <p>Actividad gratuita</p>
<p>Información para talleres, programas de verano y actividades infantiles. Contacto: 55 83 40 92 / 09 61 servedu@telecelco.unem.mx</p>		

# Lámina 7.1 Cartelera

### EL QUJOGRAHA DE LA HISTORIA

**FUNCIÓN INAGURAL**  
INSTALACIÓN SOBRE SEGMENTOS TV KLUSE  
4 de mayo / 10:00 hrs.

**EL QUJOGRAHA DE LA HISTORIA. UNA PELÍCULA SOBRE ALEXANDER KLUSE** / Primera parte  
4 de mayo / 10:00 hrs.

**UNA MUCHACHA SIN HISTORIA**  
4 de mayo / 10:00 hrs. y 14 de mayo / 10:00 hrs.

**LA PATRIOTA**  
7 de mayo / 10:00 hrs. y 20 de mayo / 10:00 hrs.

**EL CARDINATO**  
7 de mayo / 10:00 hrs. y 20 de mayo / 10:00 hrs.

**MESA DE ANÁLISIS / David Wood y Edwin Cely**  
**LA CÁMARA CON EL HOMBRE. APUNTES DE UN DIRECTOR** CIBO (documentales y dibujos)  
Taller de la técnica cinematográfica, a partir de la película de Cely.  
8 de mayo / 10:00 hrs.

**EL QUJOGRAHA DE LA HISTORIA. UNA PELÍCULA SOBRE ALEXANDER KLUSE** / Segunda parte  
8 de mayo / 10:00 hrs.

**TRAJADO OCASIONAL DE UNA ESCOLARA**  
8 de mayo / 10:00 hrs. y 21 de mayo / 10:00 hrs.

**ALEMANIA EN OTORO**  
09 de mayo / 10:00 hrs. y 21 de mayo / 10:00 hrs.

**ARTISTAS EN EL CÍRCULO. REFLEJOS**  
República Federal de Alemania / 1958 / 100 min.

**LA INDIANABLE LENI PEICKERT**  
09 de mayo / 10:00 hrs. y 21 de mayo / 10:00 hrs.

**EL PODER DE LOS SENTIMIENTOS**  
13 de mayo / 10:00 hrs. y 23 de mayo / 10:00 hrs.

**LA GUERRA Y LA PAZ**  
13 de mayo / 10:00 hrs. y 23 de mayo / 10:00 hrs.

**EN PELIGRO Y EXTREMA ANGSTIA.**

**EL CAMBIO DE ENHEDRO LLEVA A LA HUERTE**  
14 de mayo / 10:00 hrs. y 23 de mayo / 10:00 hrs.

**MESA DE ANÁLISIS / Eric Seidel y Eric Hovari**  
**CÓMICAS DE UNA LITERATURA DE LOS SENTIMIENTOS.**  
15 de mayo / 10:00 hrs.

**FUNCIÓN ESPECIAL: MARATÓN DE BITE O NOTICIAS DE ANTIGÜEDADES IDEOLÓGICAS, MARK, EINSTEINER, EL CAPITAL**  
Alemania / 1960 / 120 min.  
16 de mayo / 10:00 hrs.

**MARATÓN DE BITE O NOTICIAS DE ANTIGÜEDADES IDEOLÓGICAS, MARK, EINSTEINER, EL CAPITAL**  
Alemania / 1960 / 120 min.  
16 de mayo / 10:00 hrs.

**MESA DE ANÁLISIS / Marcela Schuler y Andrea de Fildornia**  
**EN DISCONTINUO. CINE DE KLUSE, ADOBYND Y BENJAMIN** / 20 de mayo / 10:00 hrs.

**CICLO MIÉRCOLES DE CINE MEXICANO. PENTÁGONOS DE AUTOR**

**LOS MESES Y LOS DÍAS** / Dr. Alberto Rodríguez  
México / 2004 / 100 min.  
17 de mayo / 10:30 hrs.

**EL CALLEJÓN DE LOS MILABROS** / Dr. Jorge Fera  
17 de mayo / 10:30 hrs.

**LOS ALBARILES** / Dr. Jorge Fera  
18 de mayo / 10:30 hrs.

**BOJO AHANECER** / Dr. Jorge Fera  
20 de mayo / 10:30 hrs.

**CHAPLIN Y OTROS CÓMICOS**

**CICLO DE CINE SILENTE**

**EL AVENTURERO** / Dr. Charles Chaplin  
3 de mayo / 10:30 hrs.

**CINE WEEK** / Dr. Edward J. Chen y Walter Kauten  
3 de mayo / 10:30 hrs.

**UNA VIDA DE PERRO** / Dr. Charles Chaplin  
8 de mayo / 10:30 hrs.

**EL SOMBRERO DE MAR / LE CHAPEAU DE MAR** / Dr. Jean Druot  
8 de mayo / 10:30 hrs.

**THE KID** / Dr. Charles Chaplin  
22 de mayo / 10:30 hrs.

**CONVICT 13** / Dr. Walter Kauten  
22 de mayo / 10:30 hrs.

**SAFETY LAST** / Dr. Fred C. Newmeyer / Sara Taylor  
23 de mayo / 10:30 hrs.

**EL INHIBIDANTE** / Dr. Charles Chaplin  
23 de mayo / 10:30 hrs.

**EL LADO SOLEADO** / Dr. Charles Chaplin  
9 de mayo y 22 de mayo / 10:30 hrs.

**SHERLOCK JR.** / Dr. Walter Kauten  
9 de mayo y 23 de mayo / 10:30 hrs.

**TIEMPOS MODERNOS** / Dr. Charles Chaplin  
16 de mayo y 20 de mayo / 10:30 hrs.

**DISTRITAL** / A parte del 20 de mayo al 26 de junio.  
Consulta la cartelera en [www.distrital.mx](http://www.distrital.mx)

**CINE**

**CUERPOS, BALLY Y SORPRESAS**  
Entrada gratuita acompañada con un adulto, horario de 10 a 12 hrs.

**CINE**  
La Sociedad del Cine Teatralico presenta una función especial para niños y no tan niños.  
**Función de cortometrajes infantiles**  
Domingo 3 de mayo a las 10 hrs.  
Auditorio Alfonso García Robles / Entrada libre

**JACINTA**  
México / 8 min / Dir. Karla Castañeda

**HASTA LOS HUESOS**  
México / 11 min / Dr. Rene Castillo

**¡¡¡MI XEPICA**  
México / 7 min / Dir. Dominique Janard

**MI RADIO**  
México / 8 min / Dir. Mariana Miranda

**CORTÉS CELESTES**  
España / 18 min / Dr. Fera Iborra-David Gautier

**¿Y EL AGUA?**  
México/2000/ 4 min / Dr. Dominique Janard

**Función de largometraje**  
La fea.  
**EL PLANETA FANTÁSTICO**  
España/1973 / 75 min.  
Auditorio Alfonso García Robles / Entrada libre

**BURST DE TALLERES GRATUITOS**  
Taller de pintura / 9 a 10 hrs.  
Taller de dibujo / 11 a 10 hrs.  
Taller de mobiliario en cartón / 11 a 10 hrs.

**VISTA GUARDA A LA COLECCIÓN BLAISTEN**  
Bucuresta la Colección en compañía de un pensador muy especial llamado Habalaba, 12 hrs.  
Impulsado por Pamela Castañeda Herrera

**DEL MUSEO EN EL CCUT**

**VISITAS GUARADAS GRATUITAS**  
En las 10:00 y a las 15:00 hrs. En el día del museo, las visitas están incluidas a partir de la función del 4º, la Colección Blaisen y las exposiciones temporales incluidas en esta visita especial que abarca los espacios y detalles constructivos de estos espacios.

**FUNCIÓN ESPECIAL DE CINE AL AIRE LIBRE**  
Como parte de las celebraciones del Día Internacional del Museo, el CCUT organiza al aire libre y de manera gratuita la película **EL ARCA NOVA** (Italia y Alemania/1960) 90 min. / Dr. Alexander Sokurov.  
16 de mayo / 10:00 hrs.  
Actividad gratuita / recinto principal CCUT

**CONCIERTO DE CLARINETE**  
Importe Lamberto Alvarado Baturo 14  
16:00 hrs. / Lobby del Salón Juárez

**TALLERES CREATIVOS PARA JÓVENES**  
**Circuit Bending**  
En colaboración con Alan y Balce, Consulta.

**El Circuit Bending es la modificación de aparatos electrónicos que funcionan a través de baterías o pilas. Esta modificación permite experimentar una alteración en el sonido original del dispositivo. Así los participantes podrán crear su propio instrumento musical.**  
16 de mayo / Duración: 30 minutos.  
Español martes y viernes, de 19:00 a 20:00 hrs.  
Dirigido a jóvenes de 11 a 16 años.  
Actividad gratuita / incluye materiales.  
Puntaje inscripción / Cupo limitado a 10 participantes

**CONACULTA**

**TALLERES DE FON DE SEMANA**  
Taller de acercamiento a las artes plásticas  
Impulsado por Jacqueline Contreras.  
Sábados y domingos, 10:00 a 13:00 y 15:00 a 18:00 hrs.  
Dirigido a niños de 6 a 12 años.  
Dotativo: \$5.00 por persona, incluye materiales.

**Atención (taller de grafías propias)**  
Sábados 18:00 a 19:00 hrs.  
Dirigido a personas de 5 años.  
Dotativo \$500 por persona, incluye materiales.

**Clases para profesores, personas nativistas y adultos con habilidades motoras reducidas y discapacidad**  
Capacitaciones manuales para quien desea acercarse a otros aspectos de la educación en el museo.  
Sesión de 90 minutos y la asistencia artística.  
Lunes 31 de mayo, 10:00 hrs.  
Cupo limitado a 20 participantes.  
Actividad gratuita, materiales incluidos.  
Puntaje inscripción

**CONCIERTO PARA VISITAS GUARADAS Y TALLERES**  
Horario: 10:00 - 10:30 y 15:00  
Información: [blaisen@ccut.unam.mx](mailto:blaisen@ccut.unam.mx)  
[www.blaisen.unam.mx](http://www.blaisen.unam.mx)

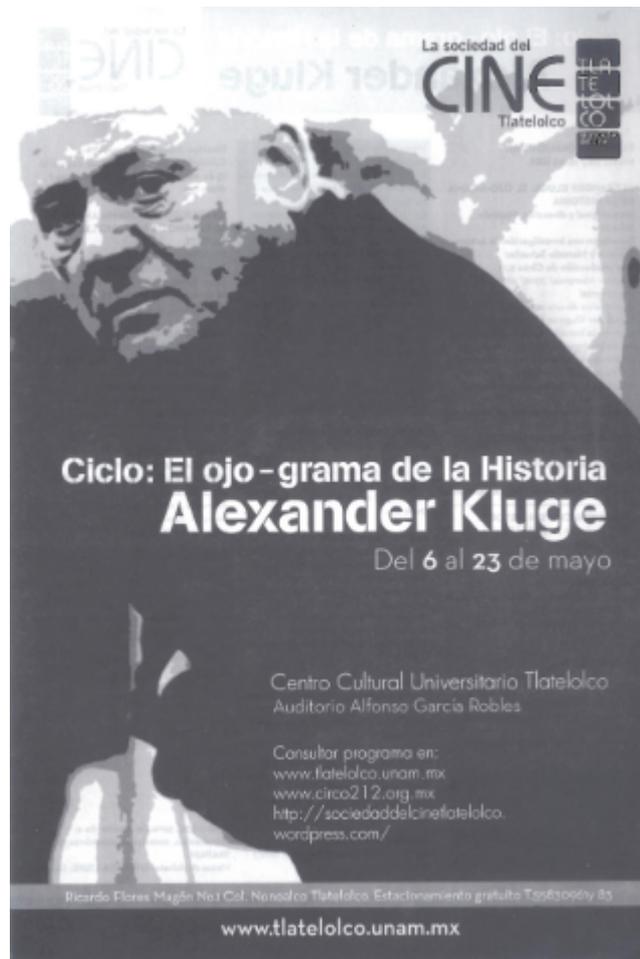
El CCUT se vale de otros elementos impresos para difundir sus actividades como los volantes, que son utilizados para exponer eventos específicos. (Ver lámina 8, 8.1 y 8.2).

El volante funciona como un recurso de refuerzo a la cartelera mensual pues con esto se busca poner énfasis en eventos que para esta institución tienen gran relevancia.

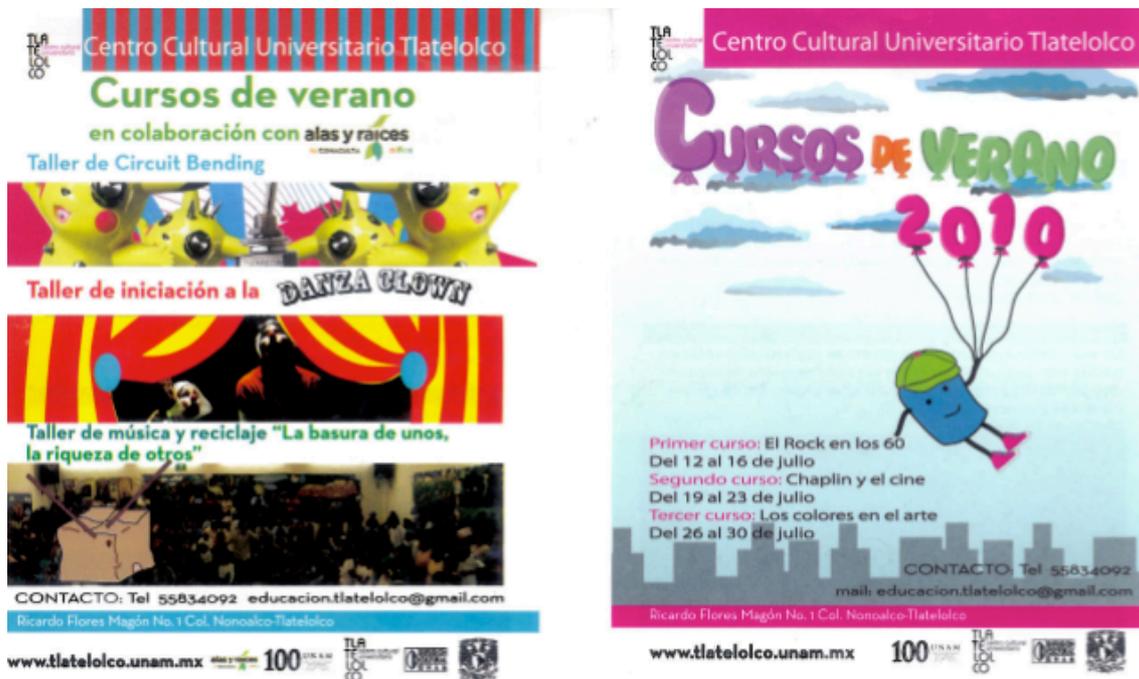
125

Los programas que más gozan de este nivel de difusión son los cursos de verano, talleres y ciclos de cine, entre otros.

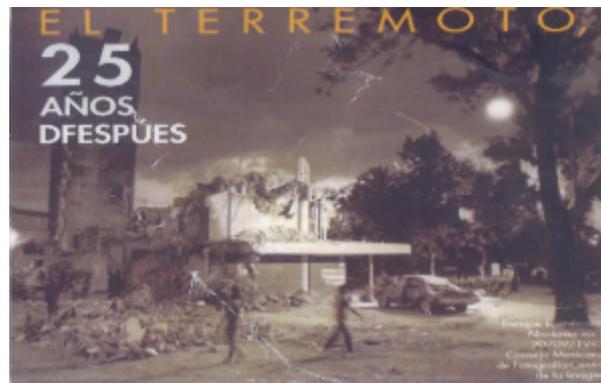
## Lámina 8 Programas temporales



## Lámina 8.1 Programas temporales



## Lámina 8.2



Los productos mencionados son los recursos de comunicación más importantes para el Centro Cultural Universitario Tlatelolco mediante los que lleva a cabo la difusión a nivel externo.

Tanto los medios impresos como los digitales se complementan y refuerzan el mensaje que la institución pretende llevar a los receptores pero los segundos funcionan como un espacio en el que la retroalimentación entre los actores del proceso es más visible.

El público que recibe los mensajes del CCUT a través de estos medios es variado porque van dirigidos a la sociedad en general. Esto indica que no poseen un target específico sobre el cual dirigir una campaña con elementos específicos y puntuales que logre penetrar con más fuerza.

Los esfuerzos de difusión están orientados en cubrir a la población universitaria que, principalmente, se concentra en CU o en otros lugares ajenos a la zona de Tlatelolco y para los vecinos del lugar se lleva a cabo solamente el volanteo de los medios impresos que cumplen con este formato.

Las redes sociales mencionadas anteriormente también permean a la población de Tlatelolco pero hasta el momento no hay manera de saber el porcentaje de vecinos que forman parte de estas redes.

De este análisis se concluye que por la naturaleza del CCUT (que es un centro “zonal”<sup>143</sup> por las temáticas que aborda) es importante que las estrategias de comunicación a nivel externo sean aterrizadas al nivel local y no global, es decir, estos esfuerzos deben ir orientados a vincular a la comunidad geográfica inmediata a los servicios que ofrece dicha institución.

Habiendo mencionado, descrito y analizado los medios de comunicación y difusión de esta institución, es importante realizar un análisis del entorno en el que se detecte al público potencial y a otras instituciones de esparcimiento que puedan significar elementos de competencia.

El siguiente subcapítulo está enfocado en retomar las características del entorno geográfico en el que el Centro Cultural Universitario Tlatelolco está

---

<sup>143</sup> Con zonal se hace referencia a que el Centro Cultural Universitario Tlatelolco es un proyecto museográfico que retoma acontecimientos históricos que sucedieron en el lugar donde está ubicado, específicamente la matanza estudiantil del 68 en la Plaza de las Tres Culturas, con cual se establece una vinculación entre la institución y sus vecinos.

situado y para esto se recurrió a la utilización de las técnicas de investigación en Ciencias Sociales, que fueron adaptadas a las condiciones de la investigación y de los recursos humanos y económicos disponibles para llevarla a cabo.

### **5.3 Análisis de entorno y demanda: Unidad Habitacional Tlatelolco**

#### **5.3.1 Descripción General de la Metodología**

Para la realización de este estudio de entorno y demanda, equivalente a un pequeño estudio de mercado, se llevó a cabo una investigación de campo en la que intervinieron recursos como la aplicación de una encuesta con lo que ésta conlleva, es decir, la selección de una muestra tomada de la Unidad Habitacional Tlatelolco, sin embargo debe aclararse que ésta fue casual y se encuentra dentro del segmento no probabilístico.

En la teoría de la Estadística y Probabilidad existen dos campos que aglutinan diversos tipos de muestras, que son los Probabilísticos (que permiten hacer generalizaciones con cierto grado de certidumbre) y No Probabilísticos (que son muestreos con poco valor y rigor pero sus resultados aportan datos más o menos confiables sobre las características del objeto de estudio, pero que también son de los que requieren menos recursos para llevarse a cabo).

Como ya se mencionó, en el caso de esta investigación se recurrió a la elección de una muestra casual, que forma parte del grupo de los no probabilísticos, la cual consiste en aplicar cuestionarios a personas de manera casual, es decir, a cualquier sujeto que el entrevistador vea pasar frente a él dentro del radio geográfico elegido; que en este caso fue en los alrededores del CCUT y la Unidad habitacional Tlatelolco.

Según Jorge Padua<sup>144</sup>, este tipo de muestreo tiene como ventaja que requiere de una mínima cantidad de recursos materiales pero como desventaja amplía el margen de error porque la metodología para obtenerla no es tan rigurosa como en el Muestreo Probabilístico.

Sin embargo, la obtención de la muestra de la Unidad Habitacional Tlatelolco (UHT) estuvo delimitada a habitantes de esa zona debido a que el objetivo del ejercicio fue determinar si sabían de la existencia o asistían al CCUT, por lo que el método utilizado arrojó resultados representativos en cuanto a que revela información sobre un segmento que corresponde, estrictamente, a personas que viven dentro de la UHT.

El cuestionario que se aplicó al grupo ya mencionado está compuesto por 68 variables que revelan el perfil de la población, distribución de su tiempo libre, consumo de medios, su conocimiento sobre la existencia del CCUT así como su asistencia al mismo. Para su elaboración fue necesario realizar un cuadro de categorías de análisis (véase cuadro 11) con variables y objetivos que guiaran la redacción y dieran estructura al cuestionario por bloques.

**Tabla 11 Cuadro de categorías de análisis**

CATEGORÍAS	VARIABLES	OBJETIVOS
Perfil de la población	-Edad -Sexo -Escolaridad -Estado Civil -Datos socioeconómicos	Saber las características de la muestra aleatoria.
Uso del tiempo libre	-Pasatiempos -Tiempo dedicado -Dinero invertido	Saber a qué dedica la muestra su tiempo libre para cotejar las

<sup>144</sup> Jorge Padua. *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. México, Fondo de Cultura Económica, 1979. pp 82

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lugar donde se lleva a cabo</li> <li>-Asistencia al cine</li> <li>-Asistencia al teatro</li> </ul>	actividades resultantes con las ofrecidas por el CCUT.
Consumo de medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Consumo de medios</li> <li>-Uso que se les da a esos medios</li> <li>-Frecuencia con que están expuestos</li> <li>-Preferencias en cuanto a televisión</li> <li>-Preferencias en cuanto a radio</li> <li>-Preferencias en cuanto a prensa</li> <li>-Preferencias en cuanto a revistas</li> <li>-Preferencias en cuanto a Internet</li> </ul>	Saber qué medios de comunicación masiva consumen más y qué contenidos prefieren.
Conocimiento de la existencia del CCUT	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sabe cuál es</li> <li>-A qué está dedicado</li> <li>-Medio por el que se enteró</li> <li>-Sabe qué servicios ofrece</li> <li>-A qué publicidad del CCUT ha estado expuesto</li> </ul>	Saber si la población conoce el CCUT y cuál es la referencia más fuerte que tienen sobre él.
Asistencia al CCUT	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Frecuencia con la que ha asistido</li> <li>-Eventos visitados</li> <li>-Uso que se le da al CCUT</li> <li>-Programación</li> <li>-A qué publicidad del CCUT ha estado expuesto</li> <li>-Evaluación al CCUT</li> </ul>	Saber a qué eventos ha asistido, qué servicios ha usado, y cómo evalúa al CCUT

Las categorías anteriores dan a la investigación un perfil completo de la muestra para los efectos de la elaboración del diagnóstico de comunicación y difusión del CCUT.

Una de las categorías más fuertes es Uso del tiempo libre pues, además de revelar sus preferencias al respecto, da a conocer cuánto tiempo y dinero

invierten en esto, y la respuesta más recurrente a estas preguntas justifica la existencia del CCUT en esa zona.

Dentro de ese mismo grupo se arroja información sobre zonas situadas dentro de la UHT en las que se realizan esas actividades o se sepa que se llevan a cabo.

Conocimiento y asistencia al CCUT son variables importantes que revelan, entre otras cosas, qué tanta popularidad tiene esta institución en la zona estudiada y se define si las estrategias de difusión han sido las adecuadas.

La mayor parte de las preguntas es cerrada y está basada en la escala de medición “*nominal*” la cual de acuerdo con Jorge Padua<sup>145</sup> contribuye a la distinción de categorías que permite determinar las frecuencias que tiene cada una (véase cuadro 12).

**Tabla 12 Cuestionario aplicado a la muestra de la Unidad Habitacional Tlatelolco**

<p style="text-align: center;"><b>Cuestionario</b></p> <p style="text-align: right;">1. Folio _____</p> <p style="text-align: center;"><b>Universidad Nacional Autónoma de México</b> <b>Facultad de Ciencias Políticas y sociales</b></p> <p style="text-align: center;">Cuestionario a habitantes de la Unidad Habitacional Tlatelolco</p> <p>El presente cuestionario fue elaborado con la finalidad de saber si los habitantes de la Unidad Habitacional Nonoalco conocen el Centro Cultural Universitario Tlatelolco y qué tipo de actividades culturales prefieren. La información obtenida es de carácter confidencial y usted tiene la libertad de no contestar las preguntas que considere. ¡Gracias!</p> <p>Instrucciones: De cada pregunta subraye la opción que usted considere correcta.</p> <p>2. Edad _____</p>
--

<sup>145</sup> Jorge Padua. *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. pp 154

3. Sexo

1. Mujer
2. Hombre

4. Escolaridad

1. Primaria
2. Secundaria
3. Carrera técnica
4. Preparatoria
5. Universidad
6. Maestría
7. Otra, ¿cuál? \_\_\_\_\_

5. Ocupación \_\_\_\_\_

6. Estado civil

1. Soltero
2. Casado
3. Divorciado
4. Viudo

7. ¿Qué actividad realiza en su tiempo libre?

\_\_\_\_\_

8. ¿Cuánto tiempo le dedica sólo a la realización de esa actividad?

1. 15 minutos
2. Media hora
3. Una hora
4. Dos horas
5. Otro, ¿cuánto? \_\_\_\_\_
00. No sabe
99. No contestó

9 ¿En dónde la practica? **(SI CONTESTA QUE EN SU CASA PASE A LA PREGUNTA 11)**

\_\_\_\_\_

10. ¿Cuánto tiempo tarda en trasladarse de su casa al lugar en donde realiza esa actividad?

1. De 15 minutos a media hora
2. De media hora a una hora
3. De una hora a dos horas
4. Otro, ¿cuánto?
00. No sabe
99. No contestó

11. ¿Cada cuándo la practica?

1. Diario

- 2. Semanalmente
- 3. Mensualmente
- 4. Otro, ¿cuándo? \_\_\_\_\_
- 00. No sabe
- 99. No contestó

12. ¿Cuánto dinero invierte en la realización de esa actividad?

- 1. Nada, es gratuita
- 2. De \$1.00 a \$50.00
- 2. De \$50.00 a \$100.00
- 3. De \$100.00 a \$200.00
- 4. Otra cantidad, ¿cuánto? \_\_\_\_\_
- 00. No sabe
- 99. No contestó

13. ¿Conoce algún lugar dentro de la Unidad Habitacional Tlatelolco en el que se lleve a cabo la actividad que usted realiza en su tiempo libre?

- 1. Si
- 2. No **(pase a la pregunta 15)**

14. ¿Dónde?

---

15. De la siguiente lista de medios de comunicación indique cuál suele usar con mayor frecuencia (puede marcar más de una opción)

- 1. Radio
- 2. Televisión
- 3. Periódico
- 4. Internet
- 5. Otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_
- 00. No sabe
- 99. No contestó

16. ¿Con qué objetivo utiliza ese o esos medios de comunicación? (puede marcar más de una opción)

- 1. Informativo (noticias, información cultural)
- 2. Entretenimiento
- 3. Otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_
- 00. No sabe
- 99. No contestó

17. ¿Ve televisión?

- 1. Si
- 2. No **(pase a la pregunta 22)**

18. ¿Con qué frecuencia ve programas de televisión?

- 1. Diario
- 2. Semanalmente

- 3. Dos veces por semana
- 4. Una vez al mes
- 5. Eventualmente
- 00. No sabe
- 99. No contestó

19. Mencione tres programas de televisión que acostumbre ver (Ordénelos del 1 al 3 siendo el número 1 el más preferido)

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_

20. ¿Tiene televisión de paga?

- 1. Si
- 2. No (**pase a la pregunta 22**)

21. Mencione tres programas de televisión de paga que acostumbre ver (Ordénelos del 1 al 3 siendo el número 1 el más preferido)

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_

22. ¿Escucha radio?

- 1. Si
- 2. No (**pase a la pregunta 25**)

23. ¿Con qué frecuencia escucha el radio?

- 1. Diario
- 2. Semanalmente
- 3. Dos veces por semana
- 4. Una vez al mes
- 5. Eventualmente
- 00. No sabe
- 99. No contestó

24. Mencione tres programas de radio que acostumbra escuchar (Ordénelos del 1 al 3 siendo el número 1 el más preferido)

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_

25. ¿Lee libros?

- 1. Si
- 2. No (**pase a la pregunta 28**)

26. ¿Cada cuándo lee libros? (No incluir si fue por trabajo o estudio)

1. Diario
2. Semanalmente
3. Dos veces por semana
4. Una vez al mes
5. Eventualmente
00. No sabe
99. No contestó

27. ¿De qué géneros son los libros que ha leído últimamente? (No incluir si fueron temas relacionados con trabajo o estudio)

1. Novelas
2. Historia
3. Poesía
4. Superación personal
5. Otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_
00. No sabe
99. No contestó

28. ¿Lee revistas?

1. Si
2. No (**pase a la pregunta 31**)

29. ¿Cada cuándo lee revistas? (No incluir si fue por trabajo o estudio)

1. Diario
2. Semanalmente
3. Dos veces por semana
4. Una vez al mes
5. Eventualmente
00. No sabe
99. No contestó

30. ¿Qué temas abordan las revistas que lee? (puede marcar más de una opción)

1. Política, Economía
2. Cultura
3. Naturaleza, Geografía
4. Anatomía (cuerpo humano)
5. Espectáculos
6. Otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_
00. No sabe
99. No contestó

31. ¿Lee el periódico?

1. Si
2. No (**pase a la pregunta 34**)

32. ¿Cada cuándo lee el periódico? (No incluir si fue por trabajo o estudio)

1. Diario
2. Semanalmente
3. Dos veces por semana

- 4. Una vez al mes
- 5. Eventualmente
- 00. No sabe
- 99. No contestó

33. ¿Qué periódico lee? (puede marcar más de una opción)

- 1. Reforma
- 2. Esto
- 3. La Jornada
- 4. El metro
- 5. El Universal
- 6. La Prensa
- 7. Ovaciones
- 8. Otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_
- 00. No sabe
- 99. No contestó

34. ¿Va al cine?

- 1. Si
- 2. No (**pase a la pregunta 37**)

35. ¿Con qué frecuencia va al cine?

- 1. Una vez a la semana
- 2. Dos veces al mes
- 3. Una vez al mes
- 4. Eventualmente
- 00. No sabe
- 99. No contestó

36. ¿Qué tipo de cine le gusta ver?

- 1. Comercial
- 2. Cine de arte
- 3. Cine mexicano
- 4. Cine extranjero
- 5. Documental
- 6. De terror
- 7. Otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_

37. ¿Va al teatro?

- 1. Si
- 2. No (**pase a la pregunta 39**)

38. ¿Con qué frecuencia va al teatro?

- 1. Una vez a la semana
- 2. Dos veces al mes
- 3. Una vez al mes
- 4. Eventualmente

- 00. No sabe
- 99. No contestó

39. ¿Cuántos focos tiene en su casa?

- 1. 1 a 4
- 2. 6 a 10
- 3. 11 a 15
- 4. 16 a 20
- 5. 21 o más
- 00. No sabe
- 99. No contestó

40. ¿Cuántos cuartos hay en su casa sin contar cocina y baños?

- 1. 1 a 4
- 2. 5 a 7
- 3. 7 o más
- 00. No sabe
- 99. No contestó

41. ¿Tiene computadora propia?

- 1. Si
- 2. No (**pase a la pregunta 43**)

42. ¿Tiene computadora con conexión a Internet?

- 1. Si
- 2. No

43. ¿Conoce o ha escuchado hablar del Centro Cultural Universitario Tlatelolco?

- 1. Si
- 2. No (**fin del cuestionario**)

44. ¿A qué está dedicado?

- 1. Maltrato de campesinos
- 2. Colección Blaisten
- 3. Movimiento del 68
- 4. Derechos Humanos
- 00. No sabe
- 99. No contestó

45. ¿Por qué medio se enteró de la existencia del CCUT? (puede marcar más de una opción)

- 1. Caminando cerca de la zona (pasa por ahí)
- 2. Comentarios o recomendación de vecinos o amigos
- 3. Leyó volantes del CCUT
- 4. Vio carteles del CCUT pegados dentro de la Zona Habitacional Tlatelolco
- 5. Otro ¿cuál? \_\_\_\_\_

- 00. No sabe
- 99. No contestó

46. ¿Ha asistido al CCUT?

- 1. Si
- 2. No (**pase a la pregunta 49**)

47. ¿Con qué frecuencia asiste al CCUT?

- 1. Una vez a la semana
- 2. Dos veces al mes
- 3. Cada mes
- 4. Ocasionalmente
- 00. No sabe
- 99. No contestó

48. ¿Cuál es la razón por la que asiste o ha asistido al CCUT? (puede marcar más de una opción)

- 1. Entretenimiento (exposiciones, funciones de cine, teatro, música)
- 2. Educación (talleres, cursos, conferencias)
- 3. Otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_
- 00. No sabe
- 99. No contestó

49. ¿Sabe cuáles son los servicios del CCUT?

- 1. Si
- 2. No (**pase a la pregunta 54**)

50. De la siguiente lista de servicios marque algunos de los que usted sabe que se prestan en el CCUT (Puede marcar más de una opción)

- 1. Exhibiciones permanentes: Memorial del 68 y Colección Blaisten
- 2. Eventos artísticos (exposiciones temporales, conciertos, conferencias, ciclos de cine, talleres, Cuentacuentos)
- 3. Visitas guiadas
- 4. Cursos de idiomas
- 5. Cursos de computación
- 6. Cursos de verano
- 7. Otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_
- 00. No sabe
- 99. No contestó

51. ¿A qué exposiciones, eventos o cursos del CCUT asiste o ha asistido? (puede marcar más de una opción)

- 1. Exhibiciones permanentes: Memorial del 68 y Colección Blaisten
- 2. Eventos artísticos (exposiciones temporales, conciertos, conferencias, ciclos de cine, talleres, Cuentacuentos)
- 3. Visitas guiadas
- 4. Cursos de idiomas

- 5. Cursos de computación
- 6. Cursos de verano
- 00. No sabe
- 99. No contestó

52. ¿Cómo se entera de la programación y eventos del CCUT? (puede marcar más de una opción)

- 1. Pláticas con amigos/vecinos
- 2. Internet
- 3. Volantes/Trípticos
- 4. Carteles
- 5. Otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_
- 00. No sabe
- 99. No contestó

53. ¿Con qué frecuencia consulta la cartelera del CCUT?

- 1. Cada mes
- 2. Ocasionalmente
- 3. Nunca
- 00. No sabe
- 99. No contestó

54. ¿Ha visto la publicidad del CCUT?

- 1. Si
- 2. No (**pase a la pregunta 60**)

55. ¿Ha visto carteles de publicidad del CCUT?

- 1. Si
- 2. No (**pase a la pregunta 57**)

56. ¿Recuerda el contenido de algún cartel reciente?

- 1. En su mayoría
- 2. Regular
- 3. No
- 00. No sabe
- 99. No contestó

57. ¿Ha recibido volantes del CCUT?

- 1. Si
- 2. No (**pase a la pregunta 60**)

58. ¿Dónde? (puede marcar más de una opción)

- 1. En su casa
- 2. En el CCUT
- 3. En el metro
- 4. En cualquier punto dentro de la Unidad Habitacional
- 5. Otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_
- 00. No sabe

99. No contestó

59. ¿Recuerda el contenido de algún volante recibido recientemente?

- 1. En su mayoría
- 2. Regular
- 3. No
- 00. No sabe
- 99. No contestó

60. ¿Ha consultado la página de Internet del CCUT?

- 1. Si
- 2. No (**pase a la pregunta 62**)

61. ¿Recuerda el contenido de la página de Internet del CCUT?

- 1. En su mayoría
- 2. Regular
- 3. No
- 00. No sabe
- 99. No contestó

62. ¿Ha consultado el Facebook del CCUT?

- 1. Si
- 2. No (**pase a la pregunta 64**)

63. ¿Recuerda el contenido del Facebook del CCUT?

- 1. En su mayoría
- 2. Regular
- 3. No
- 00. No sabe
- 99. No contestó

64. ¿Qué otro tipo de publicidad del CCUT conoce? (**SI CONTESTA "NINGUNA" PASE A LA PREGUNTA 67**)

---

65. ¿Cuándo fue la última vez que la revisó?

- 1. La semana pasada
- 2. Hace dos semanas
- 3. El mes pasado
- 4. No recuerdo
- 5. No la reviso
- 00. No sabe
- 99. No contestó

66. ¿Qué tanto recuerda los contenidos anunciados?

- 1. Mucho
- 2. Regular

- 3. Poco
- 4. Nada
- 00. No sabe
- 99. No contestó

67. ¿Qué eventos le gustaría que se llevaran a cabo en el CCUT? **(SÓLO SI HA ASISTIDO)**

---

68. Encierre en un círculo la calificación que asigna a los siguientes aspectos del CCUT **(SÓLO SI HA ASISTIDO)**

Instalaciones	1. Excelente	2. Bueno	3. Regular	4. Malo	5. Pésimo
Servicios	1. Excelente	2. Bueno	3. Regular	4. Malo	5. Pésimo
Precios e	1. Excelente	2. Bueno	3. Regular	4. Malo	5. Pésimo
Horarios	1. Excelente	2. Bueno	3. Regular	4. Malo	5. Pésimo
Eventos	1. Excelente	2. Bueno	3. Regular	4. Malo	5. Pésimo

El radio de aplicación del cuestionario fue la tercera sección de la Unidad Habitacional Tlatelolco que se ubica entre el eje Central y avenida Paseo de la Reforma, cuyo número aproximado de habitantes oscila entre los 9,100 y su nivel de marginación es bajo según el Sistema de Información del Desarrollo Social<sup>146</sup>.

Para el estudio se eligió esta zona debido a que es el entorno inmediato del Centro Cultural Universitario Tlatelolco y es importante saber si los vecinos más cercanos lo conocen ya que esto se puede tomar como referencia para expandir su radio de difusión.

Si bien éste es un recinto cuyos contenidos están dirigidos a población adolescente y estudiante de los niveles medio superior y superior, los

<sup>146</sup> Sistema de Información del Desarrollo Social <http://www.sideso.df.gob.mx/index.php?id=35> 15-nov-2010 15:35

habitantes de la Unidad Habitacional Tlatelolco (UHT) constituyen otra alternativa para que la institución se vea fortalecida por una mayor afluencia de visitantes, pues la cercanía del lugar con este grupo es un factor positivo para su asistencia, además de que uno de los objetivos de la UNAM con la creación de este centro fue difundir la cultura.

Lo anterior será retomado en el apartado siguiente en el que ya existe una base más sólida (encuesta) que permite afirmar o negar los planteamientos aquí expuestos.

### 5.3.2 Resultados de la encuesta

De los datos que aportan las características del perfil de la muestra los correspondientes a las variables escolaridad y ocupación resultan en una tendencia más clara, es decir, la frecuencia de los datos indica que el 35% de los entrevistados cuenta con nivel escolar medio superior y el 33% superior, y que entre ellos predominan estudiantes, amas de casa y jubilados (Ver cuadro 13).

**Tabla 12 Nivel de Escolaridad**

		Escolaridad			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	primaria	4	4,0	4,0	4,0
	secundaria	15	15,0	15,0	19,0
	carrera técnica	10	10,0	10,0	29,0
	preparatoria	35	35,0	35,0	64,0
	universidad	33	33,0	33,0	97,0
	maestría	2	2,0	2,0	99,0
	no contestó	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

En cuanto a la información sobre estatus socioeconómico la frecuencia indica que predomina el nivel medio, pues el 79.1% posee en su vivienda de 1 a 4 cuartos sin contar cocina y baños, el 69% tiene de 6 a 10 focos pero el 74.7% tiene computadora y de ellos el 64.8% tiene el servicio de Internet, además el 71% cuenta con televisión de paga.

Lo anterior también indica que cuentan con poder adquisitivo para poder acceder a una educación media y superior y están en contacto con medios de comunicación que les permiten tener más información educativa y cultural que la que la televisión abierta y el radio les pueden ofrecer.

En cuanto al consumo de medios de comunicación el 87.9% ve televisión, el 52% consulta Internet y 38% escuchan el radio. De esta manera lo anterior demuestra cuáles son los medios más empleados por la muestra y el uso de los dan es, en su mayoría, para obtener información sobre noticias, aspectos educativos y culturales, aunque cerca de ese porcentaje se encuentra el entretenimiento con el 67.7%.

Otros datos importantes para el análisis de la muestra se refieren a las actividades que realizan en su tiempo libre que, según la tabla de frecuencias registra 32 repeticiones en actividades culturales como ir al teatro, visitar museos, ir a eventos culturales, leer, escribir e ir al cine, entre otros (véase cuadro 14).

**Tabla 13 Actividades realizadas en tiempo libre**

**¿Qué actividad realiza en su tiempo libre?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2,0	2,0	2,0
caminar, correr, natación, deportes	1	1,0	1,0	3,0
canto	1	1,0	1,0	4,0
chatear	2	2,0	2,0	6,0
clases de cerámica	1	1,0	1,0	7,0
computadora	1	1,0	1,0	8,0
cursos (inglés, computación)	1	1,0	1,0	9,0
deporte	1	1,0	1,0	10,0
deporte, cine, reunión con amistades	1	1,0	1,0	11,0
deportes	4	4,0	4,0	15,0
deportes y salir a plazas	1	1,0	1,0	16,0
deportes, bicicleta	1	1,0	1,0	17,0
deportes, ir a conferencias, museos y ferias del libro	1	1,0	1,0	18,0
deportes, toca guitarra, ve tv	1	1,0	1,0	19,0
descansar	3	3,0	3,0	22,0
dormir y usar la computadora	1	1,0	1,0	23,0
escalar	1	1,0	1,0	24,0
escucha música ve películas	1	1,0	1,0	25,0
escuchar música	5	5,0	5,0	30,0
estar con la familia y visitar a la familia	1	1,0	1,0	31,0
estar con mis hijos	1	1,0	1,0	32,0

estar con nietos	1	1,0	1,0	33,0
estar con su familia	1	1,0	1,0	34,0
estudia computación	1	1,0	1,0	35,0
estudia idiomas	1	1,0	1,0	36,0
futbol americano	1	1,0	1,0	37,0
hacer ejercicio	3	3,0	3,0	40,0
hacer música, poesía, ver tv	1	1,0	1,0	41,0
hacer quehaceres del hogar	1	1,0	1,0	42,0
ir a la iglesia	1	1,0	1,0	43,0
ir a plazas comerciales y usar la computadora	1	1,0	1,0	44,0
juegos de mesa	1	1,0	1,0	45,0
jugar basquetbol	1	1,0	1,0	46,0
jugar futbol	3	3,0	3,0	49,0
jugar futbol, escuchar música	1	1,0	1,0	50,0
jugar volibol y hacer ejercicio	1	1,0	1,0	51,0
lectura	1	1,0	1,0	52,0
lectura, música, tejido. tv	1	1,0	1,0	53,0
leer	9	9,0	9,0	62,0
leer, escribir, dar taller de autoestima sobre perdón y aceptación	1	1,0	1,0	63,0
leer, ver películas	1	1,0	1,0	64,0
leer, ver películas, escribir	1	1,0	1,0	65,0
manualidades	5	5,0	5,0	70,0
manualidades,	1	1,0	1,0	71,0

cerámica y pintura				
modelismo aeronaval	1	1,0	1,0	72,0
nadar	1	1,0	1,0	73,0
nadar, correr, leer	1	1,0	1,0	74,0
natación	1	1,0	1,0	75,0
navegar en internet	1	1,0	1,0	76,0
pasar tiempo con familiares	3	3,0	3,0	79,0
pasear, visitar eventos culturales	1	1,0	1,0	80,0
pintar	1	1,0	1,0	81,0
salir con amigos	1	1,0	1,0	82,0
salir con los hijos al parque	1	1,0	1,0	83,0
salir de paseo, ir al cine	1	1,0	1,0	84,0
tejer, coser	1	1,0	1,0	85,0
ventas, viajar, caminar	1	1,0	1,0	86,0
ver tv	9	9,0	9,0	95,0
ver tv y jugar ajedrez	1	1,0	1,0	96,0
ver tv, ir al teatro, ver películas, caminar, leer	1	1,0	1,0	97,0
visitar museos e iglesias	1	1,0	1,0	98,0
yoga	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

En cuanto a la información sobre el tipo de público que asiste al CCUT se hizo una serie de cruces entre las variables de asistencia al centro y las correspondientes al perfil socioeconómico, lo que resultó en lo siguiente.

El nivel escolar del 31% de los entrevistados que conocen el centro es medio superior mientras que el del 28% es superior pero del nivel medio sólo el 9% ha

asistido, lo cual significa que los contenidos del centro son altamente académicos y requieren de un nivel intelectual muy alto para ser entendidos. Sobre lo anterior se propone llevar a cabo esfuerzos para atraer público no calificado académicamente con algún tipo de expresión popular de índole cultural que los acerque a las bellas artes.

**Tabla 14 Cruce Escolaridad vs Asistencia a CCUT**

**Escolaridad \* ¿ha asistido al CCUT? Crosstabulation**

Count

	¿ha asistido al CCUT?			Total
	si	no	no contestó	
escolaridad primaria	0	2	2	4
secundaria	3	9	3	15
carrera técnica	0	9	1	10
preparatoria	9	22	4	35
universidad	10	17	6	33
maestría	2	0	0	2
no contestó	0	1	0	1
Total	24	60	16	100

En cuanto a la relación entre quienes han asistido y su ocupación predominan estudiantes, amas de casa y jubilados con el 17%, 15% y 13% respectivamente y de este mismo cruce pero con la variable “¿ha asistido al CCUT?” Se mantiene la misma tendencia aunque en un menor porcentaje: 6%, 3% y 4% respectivamente.

En cuanto a los medios de difusión empleados por el CCUT la estadística arroja que el 61% de las personas que lo conocen es debido a que transitan

cerca de él; el 11% indica que ha recibido buenas referencias del centro por parte de vecinos o amigos que ya lo visitaron; apenas el 3% ha leído un volante emitido por la institución; y el 7% ha visto carteles pegados dentro de la zona de la UHT.

Lo anterior revela que los medios de comunicación elaborados por el Centro Cultural Universitario Tlatelolco no están permeando a la zona habitacional estudiada en este trabajo y que probablemente requieren un rediseño de acuerdo a la “media” cultural y educativa de la zona.

De los que conocen o han escuchado hablar del CCUT la mayoría lo relaciona con los servicios de idiomas, cursos de verano y de computación en 42%, 27% y 23% respectivamente, lo cual expresa que las actividades “fuertes” que son exposiciones permanentes y eventos culturales no han tenido la difusión adecuada mientras que los cursos de inglés sí.

Para finalizar se retoman otros centros culturales y deportivos que fueron mencionados en la encuesta y que representan un factor de competencia para el Centro Cultural Universitario Tlatelolco, porque ofrecen actividades recreativas y deportivas para pasar el tiempo libre y las cuentan con la preferencia de la gente.

En la UHT existen otros lugares en los que se pueden practicar actividades culturales y deportivas pero los que cuentan con el mayor reconocimiento de la gente son 5 de mayo con 11 frecuencias; el Deportivo Antonio Caso con 9 frecuencias; el Félix Azuela con 5 frecuencias y el CCUT con 5 frecuencias.

Es importante mencionar que el CCUT fue mencionado con diferentes nombres (Centro Cultural UNAM, Centro Cultural y Centro Universitario Flores Magón)

por lo que es necesario establecer esfuerzos de comunicación que ayuden a posicionar el nombre correcto.

En el siguiente apartado se organiza la información contenida en este revisada en este trabajo manera de FODA, que es un formato que incluye Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas; los dos primeros son rubros que incluyen información a nivel interno y las dos últimas a nivel externo, es decir, sobre elementos del entorno.

#### **5.4 Diagnóstico FODA**

El presente diagnóstico está elaborado con la información revisada en apartados anteriores y obtenida a través de técnicas de investigación como entrevista, encuesta y observación, entre otras.

Esto nos conducirá a establecer las conclusiones y recomendaciones en el presente Diagnóstico de Comunicación y Difusión que pretende aportar ideas al CCUT para obtener un fuerte vínculo con su entorno social inmediato.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>-Comparte elementos identitarios con la Universidad Nacional Autónoma de México, lo que le da prestigio.</p> <p>-Personal joven y capacitado en la ejecución de tareas y planeación de proyectos culturales.</p> <p>-La mayoría del personal de confianza está, a su vez, estudiando la maestría.</p> <p>-Infraestructura adecuada para llevar a cabo actividades recreativas relativas a los contenidos culturales de esta institución.</p> <p>-Tiene el Auditorio Ricardo Flores Magón que posee la tecnología para llevar a cabo conferencias magistrales y ciclos de cine.</p> <p>-Cuenta con el salón Juárez que tiene 1080 m2 de extensión y en el que se pueden realizar actividades como talleres y cursos.</p> <p>-Su concepto está relacionado con uno de los eventos más importantes del México Moderno: el Movimiento Estudiantil del 68, suceso histórico en el que algunos de los vecinos de la UHT estuvieron involucrados y del cual la institución tiene todo un espacio dedicado a la difusión del movimiento.</p> <p>-Contacto con artistas reconocidos a nivel nacional e internacional.</p> <p>-Resguardo de una de las más importantes colecciones de arte mexicano: La Colección Blaisten.</p> <p>-Es una institución que convoca a muchos jóvenes estudiantes a realizar su servicio social o a participar como voluntarios.</p> <p>-Poseen diversos medios de</p>	<p>-División entre el personal al existir diferencias entre el de confianza y el sindicalizado.</p> <p>-Numerosos conflictos entre el personal sindicalizado y el de confianza.</p> <p>-Las diferencias existentes entre el personal de confianza del CCUT con el de la Colección Blaisten y los trabajadores sindicalizados resultan en una falta de comunicación y obstaculizan la operación.</p> <p>-Alta rotación de personal, principalmente entre prestadores de servicio social y voluntarios.</p> <p>-Diferencias con el personal que administra y coordina la Colección Blaisten y con Andrés Blaisten, dueño de las pinturas que se exhiben en ese espacio.</p> <p>-Falta de personal de planta.</p> <p>-Escasa capacitación a los empleados y prestadores de servicio social, principalmente a los que imparten visitas guiadas.</p> <p>-Falta de posicionamiento en el nombre pues los vecinos nombran a esta institución de distintas formas.</p> <p>-Los mensajes están dirigidos a públicos lejanos y ajenos al entorno inmediato.</p> <p>-Existe un manual de identidad pero no se comunica a los demás empleados, sólo a los diseñadores.</p> <p>-No existe un proceso de inducción.</p>

<p>comunicación para plantear una estrategia de difusión a nivel local que resulte en una vinculación con los vecinos.</p> <p>-Es una institución nueva en el entorno de la Unidad Habitacional que genera curiosidad entre los vecinos.</p> <p>-Precios accesibles, descuentos y gratuidad en algunos eventos.</p> <p>-Es el único centro cultural que ofrece contenidos referentes a expresiones artísticas vinculadas a movimientos sociales y arte mexicano.</p> <p>-Manual de inducción para empleados.</p> <p>-Cuenta con folletería para inducción del visitante.</p> <p>-Establece convenios de participación con instituciones educativas gubernamentales que generan más visitantes.</p> <p>-Cuentan con un programa de visitas guiadas en inglés para los turistas que recorren esa zona en el Turibús.</p> <p>-Uso de redes sociales como Twitter y Facebook.</p>	<p>-Predomina la comunicación informal sobre la formal.</p>
---	---

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>-Realizar evento anual cultural sobre el movimiento estudiantil del 68 a nivel académico con programación de difusión de arte, música y teatro, entre otros.</p> <p>-Diseño y puesta en marcha de un ciclo de conferencias “Memoria del 68” con mesas redondas sobre cultura y política en la que participen intelectuales con alto rigor en el tema.</p> <p>-Programa de capacitación e integración grupal-laboral con la finalidad de disminuir las tensiones entre los grupos internos que ya están divididos.</p> <p>-Establecer relaciones más duraderas con las diversas instituciones gubernamentales, educativas y culturales con las que ya tiene contacto.</p> <p>-Estructuración y creación de una campaña de difusión a nivel local con los medios de comunicación ya existentes que genere publicidad de boca a boca.</p> <p>-Programas preferenciales de admisión, descuentos y servicios para residentes de la UHT en todas sus instalaciones.</p> <p>-Creación de un curso de capacitación de corta duración dirigido a los prestadores de servicio social.</p> <p>-Fomentar el interés de los vecinos por conocer y realizar trabajo voluntario en el CCUT.</p>	<p>-Imagen desfavorable a los visitantes potenciales ya que los trabajadores sindicalizados desalojan las instalaciones sin previo aviso y prohíben la entrada a los públicos.</p> <p>-En zonas aledañas existen centros deportivos y “culturales” que también cuentan con la preferencia de los habitantes.</p> <p>-Existen otras actividades en las que los habitantes pasan su tiempo libre que pueden realizar en su casa sin tener que trasladarse a otro lugar.</p> <p>-Existe un medio de comunicación local llamado “Vivir en Tlatelolco” que emite información negativa sobre el CCUT y lo exhibe como un espacio en al alcance sólo de personas de nivel socioeconómico alto.</p> <p>-En el Centro de la Ciudad existen diversos museos que representan competencia para el Centro Cultural Universitario Tlatelolco, uno de ellos es el Museo Nacional de Arte, cuya temática es Arte Mexicano y compite con la Colección Blaisten del CCUT.</p> <p>-Los habitantes no se identifican con el CCUT a pesar de que los contenidos está, relacionados con la historia del lugar y van dirigidos para ellos.</p>

## **6. Conclusiones, áreas de oportunidad y recomendaciones finales**

Del diagnóstico FODA anterior se desprenden las áreas de oportunidad que forman parte de las recomendaciones que se hacen a la institución y que están fundamentadas en la investigación que se llevó a cabo.

La primera de ellas es referente a la **Comunicación interna** pues durante la investigación se detectaron diferencias y tensiones en las relaciones del personal de la institución, por lo que se propone la **creación de un curso de capacitación e integración grupal-laboral**, dirigido a éstos, en el que se dé difusión al manual de identidad (ya existente) con la finalidad de transmitir los objetivos de la organización y reducir las diferencias entre los distintos grupos de trabajo.

El material mencionado se divide en dos partes, uno especializado en composición y uso de los elementos gráficos y el otro contiene la identidad conceptual (historia, misión, valores, objetivos, actividades, servicios y descripción de los espacios, entre otros). El primero de ellos va dirigido a los diseñadores gráficos que constantemente usan el logotipo y los colores que incluyen en los medios impresos que elaboran, por lo que el lenguaje es especializado y técnico, sin embargo de ahí se puede extraer información valiosa que se puede transmitir a todos los empleados de la institución, mientras que la segunda parte está compuesta por información referente a la identidad conceptual, que se menciona en este mismo párrafo, cuyo lenguaje utilizado no es técnico debido a que de ahí se extrae información que también se le transmite al público que asiste y debido a esto es factible que éste se comunique de manera íntegra.

La dinámica que se propone es ejecutar este curso de capacitación e integración grupal-laboral en sesiones que incluyan a todos los trabajadores del Centro sin distinguir si son de confianza, sindicalizados o prestadores de servicio social, con el fin de disminuir la distinción o exclusión que ya existe.

En este mismo rubro se encontró otra deficiencia que corresponde a la falta de personal de planta y para remediar esto el CCUT se vale de los prestadores de Servicio Social, lo cual soluciona el problema por algún tiempo ya que ellos sólo laboran durante un lapso de 6 meses, por lo que la rotación de personal es alta y la continuidad de los proyectos que han realizado se pierde fácilmente.

Es difícil frenar la alta rotación porque las plazas disponibles en esta institución no existen y es complicado, según información de trabajadores del lugar, que se abran algunas debido a que no se contempla en el presupuesto que se le asigna.

Para hacer frente a esta situación se propone la **creación de un curso de capacitación de corta duración dirigido a los prestadores de servicio social** con la finalidad de ofrecerles las herramientas para que desempeñen su trabajo en los 6 meses de servicio, y también se sugiere la planeación del reclutamiento de prestadores cada 5 meses para que los que ya vayan terminando su estancia tengan un mes para documentar las actividades que dejan y capacitar a los nuevos elementos.

Los materiales que pueden utilizarse son los mencionados en la recomendación anterior que corresponde a la primera área de oportunidad detectada.

El segundo bloque de áreas de oportunidad corresponde a la **Comunicación externa y vinculación del CCUT con su entorno inmediato** pues el estudio y

la encuesta revelaron que los esfuerzos de comunicación estaban dispersos y los departamentos responsables de estas actividades trabajaban con base en objetivos y públicos diferentes.

Sobre esta área de oportunidad se recomienda que estos departamentos inicien esfuerzos que contemplen como punto de partida a la población de la Unidad Habitacional Tlatelolco para después expandir su radio de difusión.

Para esto se propone la **realización de un programa de vinculación entre la comunidad de la Unidad Habitacional Tlatelolco y el CCUT mediante el lanzamiento de un programa de voluntariado**, dirigido a vecinos de la Unidad, que se traduzca en una red de difusión en la que los participantes sean portavoces de la institución entre sus conocidos y funcionen como líderes de opinión ante sus vecinos y familiares.

Con lo anterior se busca lograr que el Centro tenga más difusión con los vecinos de la Unidad, lugar que forma parte de su entorno geográfico inmediato y con quienes debe establecer lazos sólidos porque este segmento representa a un posible público cautivo debido a la cercanía y a los temas (estrechamente relacionados con el lugar) que se exponen en la institución.

Para lograrlo se sugiere, como ya se había mencionado, la realización de un programa de vinculación, específicamente de voluntariado en el que se programen sesiones mensuales con los participantes para comunicarles las actividades que pueden ayudar a difundir y para proporcionarles material impreso que puedan distribuir entre sus conocidos con el plus de mencionar la recomendación personal para asistir al Centro.

Su participación debe ser remunerada de manera significativa con menciones e invitaciones preferenciales a eventos privados e inauguraciones que a la vez

fomentarán en los participantes el consumo de contenidos culturales y la realización de este tipo de actividades para pasar el tiempo libre.

Al respecto también se encontró que el CCUT posee medios de comunicación impresa que contienen información concisa sobre los servicios que presta, sin embargo la difusión no permea a todos los habitantes de la Unidad Habitacional y esto está respaldado por el ejercicio estadístico que se llevó a cabo y el cual arrojó que el 3% de la muestra ha leído un volante y el 7% ha visto un cartel de la institución por lo que se sugiere **estructurar una campaña de difusión a nivel local en la que se contemple una planeación sobre la distribución de los medios de comunicación impresa** y esto está estrechamente relacionado con las actividades de voluntariado asignadas a los participantes que resulten de este programa.

Las recomendaciones anteriores giran sobre el eje local de la difusión que se debe realizar sobre el CCUT y la idea general de la propuesta es partir de lo geográficamente inmediato para de ahí expandir el radio de difusión a otros públicos más lejanos.

La detección de las áreas de oportunidad y las recomendaciones mencionadas son producto del uso de las técnicas de investigación en ciencias sociales y de la revisión de las Teorías de Comunicación a nivel organizacional que se trataron en este trabajo, aunque no se dejan del lado los planteamientos sobre otros niveles de comunicación como el interpersonal o el masivo.

Conforme a la metodología para la realización de una investigación científica se realizó un acercamiento previo al objeto de estudio que permitió, a través de la observación, llegar a las hipótesis que guiaron el curso de este trabajo y que, de cierta forma, determinaron las técnicas a utilizar para obtener información.

Partiendo del planteamiento que surgió a través de este primer acercamiento y de la observación participante que se llevó a cabo se seleccionaron las teorías que explican el fenómeno de la comunicación humana pero en particular el interés estuvo basado en las referentes al nivel organizacional porque contemplan los elementos para elaborar un diagnóstico de comunicación.

De la parte teórica también se recurrió a las teorías de la organización que permitieron entender la dinámica de la formación de un sistema así como su ciclo de vida, los elementos que lo componen y la tipología en la que se ubicó este estudio de caso.

La segunda parte del trabajo estuvo enfocada en el estudio de caso que fue el Centro Cultural Universitario Tlatelolco, el cual se describió con base en las teorías de la organización, principalmente la de Sistemas por el hecho de ser un subsistema del sistema Coordinación de Difusión Cultural UNAM y éste a su vez de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Dentro del mismo estudio de caso se desprende otro que corresponde al entorno inmediato a la institución mencionada y que para fines de esta tesis fue delimitado a la tercera sección de la Unidad Habitacional Tlatelolco ya que una de las hipótesis corresponde al bajo nivel de difusión sobre la oferta del CCUT que no permea a la comunidad cercana.

Para saber el nivel de difusión de los medios que emplea el CCUT se llevó a cabo una encuesta en la que la muestra fue causal y el cuestionario compuesto por 68 preguntas fue aplicado a 100 habitantes de los edificios más cercanos al Centro Cultural.

Como se vio en apartados anteriores, la información obtenida corroboró la hipótesis de que los esfuerzos de comunicación no están direccionados a

permea la zona habitacional y se está desvalorando un público que fácilmente se puede tener cautivo debido a la cercanía con sus hogares y los contenidos estrechamente relacionados con la historia de la zona que maneja el CCUT.

Durante la realización de este trabajo también se detectó que existen rencillas internas entre el personal que labora ahí, problema que incide directamente en la imagen que los asistentes al Centro pueden percibir cuando esta dificultad interna se manifiesta en el trato poco cordial, el cierre repentino de las instalaciones o las manifestaciones a través de pancartas que los trabajadores sindicalizados han llegado a adherir dentro y fuera de las instalaciones manera de protesta.

Como se comentó anteriormente, sobre estos dos ejes giran las recomendaciones al Centro Cultural Universitario Tlatelolco, una institución de la UNAM con menos de 4 años de existencia, alejada de la zona cultural que concentra a los demás museos pero con la ventaja de estar cerca de un vasto público con el que comparte territorio e historias.

## Fuentes consultadas

Alfaro López, Yanin. "Plan de comunicación integral para la Escuela Nacional de Ajedrez, A.C." Director: Efraín Pérez Espino. Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2010. p. 184

Alonso Olvera Eloisa. "Diseño de una estrategia de difusión para los cursos de capacitación del Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, Delegación D.F. Director: Efraín Pérez Espino. Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2006, p. 152

Argenti, Paul A. *Corporate Communication*. Estados Unidos. McGraw-Hill Irwin, 5ª Edición. 2009.

Arribas Urrutia, Amaia. "La comunicación interna y el portal del empleado como instrumentos de creación de valor en a empresa", *Revista Iberoamericana de Comunicación*. México, D.F., Otoño-Invierno 2004. No. 7. p 144

Baran, Stanley J. *Mass communication theory. Foundations, ferment, and future*. Estados Unidos. Ed. Thompson Wadsworth, 4a edición. 2006. p. 205

Bell, Judith. *Cómo hacer tu primer trabajo de investigación. Guía para investigadores en educación y ciencias sociales*. Barcelona, Ed. Gedisa.. 2ª edición. 2005, p. 250

Benavides, Juan. *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona. Gestión 2000. p. 415

Bernays, Edward L.. *Public Relations*. Estados Unidos, Norman: University of Oklahoma. 1952. p. 374

Charles G. Morris y Albert A. Maisto. *Introducción a la Psicología*. México, Ed. Pearson Educación, 10ª Edición, 2001, p. 513

Darío Rodríguez Mansilla. *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*. México, Ed. Plaza y Valdés Editores. 1996. p. 217

David K. Berlo. *El proceso de la comunicación*. México, Ed. El Ateneo, 3ª Edición, 2004. p. 265

De Fleur, Melvin L. *Teorías de la comunicación de masas*. Barcelona. Ed. Paidós. 1993. p. 463

Dieterich, Heinz. *Nueva guía para la investigación científica*. México, Ed. Planeta.. 2005.

Fernández Arzapalo, Luis. Academia Nacional de Relaciones Públicas. *Relaciones Públicas y Globalización*. México. Edamex. 2005. p. 175

Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. México. Trillas. 1991. p. 368

Fernández Collado, Carlos. *La Comunicación Humana en el mundo contemporáneo*. México, Ed. McGrawHill. 3ª edición, 2008. p. 446

Flament, Claude. *Redes de comunicación y estructuras de grupo*. Buenos Aires, Ed. Nueva Visión. 1977. p. 221

Gallardo Cano, Alejandro. *Curso de teorías de la comunicación*. México, Ed. Cromocolor, 2ª edición, 1996. p. 169

Gerald Goldhaber. *Comunicación organizacional*. México. Ed. Diana. 1984. p. 423

Gómez Arzápalo. Luis Fernández-Veraud. *Relaciones Públicas y Globalización*. México. Ed. Edamex, 2005. p. 175

Hamud Campos, Aisha. "Programa de Relaciones Públicas para el Museo de la Fotografía". Director: Efraín Pérez Espino. Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2010. p. 313

Hernández, Roberto. *Metodología de la investigación*. México, Ed. McGraw-Hill Interamericana. 4ª edición, 2006.

Lattimore, Dan. *Relaciones Públicas. Profesión y Práctica*. México, Ed. McGrawHill, 2ª edición. 2008. p. 387

Lazar, Judith. *La ciencia de la comunicación en México*. México, Ed. Cruz, 1995. p. 117

Litterer, Joseph. *Análisis de las Organizaciones*. México. Limusa, 1979. p. 720

López Lita, Rafael. *La Publicidad Local. III Congreso de Comunicación Local (ComLoc 2003)*. España, Ed. Universitat Jaume. 2004. p. 355

Lozada, Carlos. *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. Comunicación Interna, Corporativa y de Marketing*. España. Ariel. 2004. p. 556

March, James. *Teoría de la organización*. México. Ed. Ariel. 1961. p. 285

Mcquail, Dennis. *Introducción a la teoría de comunicación de masas*. Barcelona. Ed. Paidós. 1993. p. 452

Michael Argyle. *Análisis de la interacción*. Buenos Aires, Ed. Amorroutou Editores, 1983, p. 525

Michael Cornaton. *Grupos y Sociedad. Iniciación a la Psicología de los grupos*. Caracas, Ed. Tiempo Nuevo. 1969. p. 174

Mortensen C. David. *La Comunicación: El sistema intrapersonal*. Buenos Aires, Ed. Tres Tiempos. 1978, p. 274

Ortega, Enrique. *La comunicación publicitaria*. España, Ediciones Pirámide. 1999. p 378

Padua, Jorge. *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. México, Fondo de Cultura Económica, 1979. p. 360

Paul Watzlawick. *Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona, Ed. Herder, 12ª edición, 2002. p. 262

Poniatowska, Elena. *La noche de Tlatelolco*, México, Ed. Era, 1994, p. 471

Rangel Velasco, Alejandra Mónica. Propuesta de Plan de Comunicación Organizacional para DIRSA. Dirección: Efraín Pérez Espino. Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2010. p. 231

RUÍZ, José. *Sociología de las organizaciones*. España, Ed. Deusto. 1995. p. 499

Sartori, Giovanni. *Homo videns. La sociedad teledirigida*. México, Ed. Taurus, 2000. p. 159

Sotelo Enríquez Carlos. *Introducción a la Comunicación Institucional*. Barcelona. Ariel. 2001. p. 228

Sergio Arroyo y Alejandro Aguinaco, “La memoria y la ceniza”, en Álvaro Vázquez (comp.), *Memorial del 68*, México, Universidad Nacional Autónoma de México / Secretaría de Cultura de la Ciudad de México / Turner, 2007. p. 16

Cátedra del maestro Edgar García en la materia de Relaciones Públicas perteneciente al 6º semestre del ciclo escolar 2007/2 Universidad Nacional Autónoma de México. Ciencias de la Comunicación.

Cátedra de la doctora Carola García Calderón en la materia de Publicidad perteneciente al 5º semestre del ciclo escolar 2007/1 Universidad Nacional Autónoma de México. Ciencias de la Comunicación.

Alejandro Ruiz Balza. “Comunicación Financiera”.  
<http://comunicologosblog.blogspot.com/2009/11/comunicacion-financiera.html>  
24 de junio 2010 22:00

Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México,  
[http://xenix.dgsca.unam.mx/oag/abogen/documento.html?doc\\_id=15](http://xenix.dgsca.unam.mx/oag/abogen/documento.html?doc_id=15) 25-jul-2010 01:24am

Joan Costa, “Creación de la Imagen Corporativa, paradigma del siglo XXI”, [en línea], *Razón y Palabra*, núm. 34, agosto/septiembre 2003, dirección URL:<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html>, [consulta: 23-ago-10 22:05 Hrs.]

Centro Cultural Universitario Tlatelolco <http://www.tlatelolco.unam.mx/cen1.html>  
29-ago-10 19:12 Hrs.

Octavio Rojas “Mensajes Clave y Preguntas y Respuestas Cómo Nunca Olvidar lo más Importante al Comunicar”, [en línea], *Razón y Palabra*, núm. 34, agosto/septiembre 2003, dirección URL: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:IXe\\_QWaQ3kwJ:www.razonypalabra.org.mx/antiores/n34/orojas.html+mensajes+clave&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=mx](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:IXe_QWaQ3kwJ:www.razonypalabra.org.mx/antiores/n34/orojas.html+mensajes+clave&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=mx), [consulta: 20-junio-2010 18:35 Hrs.]

Paul Capriotti. “El Patrocinio como expresión de la Responsabilidad Social Corporativa de una organización”, *Razón y Palabra*, núm. 56, abril/mayo 2007, dirección URL: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n56/pcapriotti.html>, [consulta: 24 de junio de 2010 19:58]

Feike de Jong y Alejandra Xanic “¿Por qué ellos quieren a sus empresas?”, [en línea], *CNN Expansión*, mayo 2009, dirección URL: <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2009/05/18/Por-que-ellos-quieren-a-sus-empresas>, [consulta: 8 de junio de 2010. 22:41]

Gonzalo Aránguiz, “Lo que hace a una Súper Empresa”, [en línea], *Expansión*, agosto de 2006, dirección URL: [http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?cve=1041\\_17](http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?cve=1041_17), [consulta: 8 de junio de 2010, 22:35]

Juan Antonio Zertuche, “#AyudaHaiti”, [en línea], *Reporte Índigo*, num. 162, 2010, dirección URL: <http://www.reporteindigo.com/edicion/reportes-162-mexicanos-al-grito-de-venta?coreTema=8211>

Instituto Nacional de Administración Pública  
[http://www.inap.map.es/NR/rdonlyres/1A3C6D87-6A27-46F0-AD91-0049ADC44083/0/TeoriaOrganizaci%C3%B3n\\_9.pdf](http://www.inap.map.es/NR/rdonlyres/1A3C6D87-6A27-46F0-AD91-0049ADC44083/0/TeoriaOrganizaci%C3%B3n_9.pdf) 21-febrero-2010 21:38

<http://www.ford.com.mx/Corporative/corporative.asp> 24-febrero-2010 19:58

<http://www.sideso.df.gob.mx/index.php?id=35> 15-nov-2010 15:35

[www.tlatelolco.unam.mx](http://www.tlatelolco.unam.mx) 25-oct-2010

[www.facebook.com/CCUTlatelolco](http://www.facebook.com/CCUTlatelolco) 26-OCT-2010

[www.twitter.com/ccutlatelolco](http://www.twitter.com/ccutlatelolco) 26-OCT-2010

