

# **UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

ESTUDIOS CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL POR  
DECRETO PRESIDENCIAL DEL 3 DE ABRIL DE 1981



**“COMUNICACIÓN INTERNA, INTEGRACIÓN A LA  
ORGANIZACIÓN Y DESEMPEÑO ACADÉMICO DE LOS DOCENTES  
DE LA UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE, UNIDAD LOS MOCHIS”**

## **TESIS**

Que para obtener el grado de  
**MAESTRO EN COMUNICACIÓN**

Presenta:

**SERGIO GUADALUPE GONZÁLEZ LEYVA.**

Directora:

**Mtra. Silvy Hortensia Gutiérrez y Vera**

Revisores:

**Dr. Juan Francisco Escobedo Delgado**

**Mtra. Liliana Borquez Borbón**

México, D. F.

2004

# **UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

## **Resumen del trabajo de titulación.**

**Alumno:** Sergio Guadalupe González Leyva

**Título del trabajo:** “Comunicación Interna, Integración a la Organización y Desempeño Académico de los Docentes de la Universidad de Occidente, Unidad Los Mochis”

**Número de Páginas:** 261

**Grado:** Maestría

**Departamento:** Comunicación

**Año:** 2004.

**Directora del trabajo de Titulación:** Mtra. Silvy Hortensia Gutiérrez Yvera

## **CONTENIDO**

### **INTRODUCCIÓN**

El desarrollo histórico y evolutivo de la Departamentalización en las universidades, así como las tendencias de la Educación Superior, derivada de las propuestas que plantea la Asociación Nacional e Instituciones de Educación Superior, aunado a las teorías organizacionales y de la comunicación, específicamente de la comunicación que se genera al interior de las organizaciones, denominada comunicación interna, son los elementos comunes e integradores en las universidades, ya que establecen las directrices encaminadas a lograr la productividad en estas organizaciones. Resultados que normalmente son medidos en términos de calidad y cantidad, de acuerdo a los objetivos fijados por las universidades. Sin embargo, esto es consecuencia de los procesos definidos y establecidos para tal fin. La definición y establecimiento de dichos procesos, es consecuencia del trabajo individual y grupal de los individuos dentro de las universidades, sean estos jefes o subordinados. Estos procesos de trabajo son, en si mismo, procesos comunicativos que se llevan a cabo entre personas. Procesos que pueden ser resultado de una diversidad de concepciones, sean estos planes, sistemas, procedimientos y que aglutinan en su interior una diversidad de aspectos normativos y regulatorios del comportamiento de las personas en el desempeño de sus funciones y actividades. Es necesario reconocer que la definición y establecimiento de procesos y actividades es resultado de actos comunicativos entre los individuos; y la operacionalización de las actividades es corolario del esfuerzo humano. El buen desempeño de las funciones y actividades, que les competen a los individuos dentro de las universidades, es consecuencia de una total corresponsabilidad en su trabajo. Lo anterior, es un reflejo de la integración de los individuos dentro de la organización, ya que

deben realizar actividades en forma grupal y esto es una manifestación de la cohesión al grupo. En este contexto, se encuentran inmersos otros elementos y variables que afectan las relaciones personales y laborales entre los individuos y entre estos y sus grupos. Es necesario identificar y aplicar las variables positivas o motivacionales que permitan orientar los esfuerzos de los individuos hacia conductas deseables y productivas.

Desde esta perspectiva, es necesario conocer las razones o fundamentos que dan origen a la creación de la Universidad de Occidente, ya que es aquí donde se lleva a cabo la investigación. Estas son: lograr la congruencia entre carreras a impartir y el mercado regional, actual y potencial; una estructura académica departamental considerada la base programática de la institución, y finalmente; mantener un alto nivel académico.

Las funciones de los departamentos académicos, punto medular de comunicación entre los integrantes de la institución y de su entorno, se sustentan en plantear propuestas desde las necesidades reales de cada unidad departamental, para lograra así las funciones sustantivas de la Universidad.

Lo anterior, origina una serie de preguntas a responder a través del trabajo de investigación titulado “Comunicación Interna, Integración a la Organización y Desempeño Académico de los Docentes en la Universidad de Occidente, Unidad Los Mochis”.

Esta investigación tiene como objeto de estudio la comunicación interna; se busca conocer su influencia en la Universidad de Occidente, concretamente en los Departamentos Académicos.

Bajo estas consideraciones el investigador se plantea la pregunta central ¿Es la comunicación interna una variable que contribuye a mejorar la integración de los docentes

a la organización universitaria y al desempeño de la función académica de los mismos docentes en la Universidad de Occidente?

Para lograr lo anterior, es necesario obtener información sobre tres áreas, que son: a) el conocimiento de la filosofía institucional; b) reuniones de trabajo, comunicación interna y desempeño académico y; finalmente; c) integración organizacional.

La importancia de este estudio radica en que a la Universidad de Occidente le sirva como un modelo de investigación aplicable en las otras unidades, como son las de: Guasave, Guamúchil, Culiacán, Mazatlán y la extensión de El Fuerte.

## **OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN**

El objetivo general de la investigación es analizar la comunicación interna que establecen los jefes de los departamentos académicos de la Universidad de Occidente, Unidad los Mochis con los maestros en su área laboral, así como su integración y desempeño académico en su ámbito de competencia.

Para ello, es necesario describir la comunicación interna que generan los jefes de los departamentos y los maestros adscritos a los departamentos académicos, identificar los tipos de comunicación interna, analizar el proceso que permita mejorar el desempeño académico e identificar las formas de integración de los docentes en la vida universitaria.

Es necesario incrementar la productividad y desempeño académico de los integrantes de la Universidad de Occidente, para lograr los objetivos que dan origen a la creación de la universidad. Así mismo, las tendencias expuestas por las Instituciones de Educación Superior, expresan claramente la necesidad de integración de los docentes en la vida

universitaria, en la actualización constante de conocimiento, en una participación más activa y productiva, para que en forma conjunta definan y establezcan los objetivos institucionales así como los procesos, para que finalmente se sujeten a procesos certificadores y acreditadores por parte de sus pares. Para lograr lo anterior, parte esencial es la comunicación interna, ya que es el elemento central que modifica las conductas derivadas de la información otorgada por sus jefes o por ellos mismos, cuyas respuestas se traducen en acciones participativas de los individuos. Razón por la cual es de suma importancia identificar los tipos y niveles de la comunicación interna, para que sirvan de partida hacia otros niveles comunicacionales más productivos.

## **DESARROLLO**

### **a) PROBLEMA**

Las universidades tienen como objetivo cumplir con las funciones sustantivas que son; docencia, difusión e investigación. La difusión tiene, entre otros objetivos difundir la cultura, así como lograr la vinculación con su entorno social y productivo. La importancia de la vinculación se centra en determinar las demandas de su entorno, a través de diversas formas y técnicas. La información que se obtiene permite trabajar, al interior de las universidades, la construcción de planes y programas integradas en un currículo, de tal forma que se puedan formar egresados con perfiles deseados por su entorno.

En la construcción de contenidos enfocados a generar conocimientos en los alumnos, los docentes y jefes de áreas juegan un papel determinante, ya que son ellos, generalmente quienes lo construyen.

Derivado de una serie de estudios que demuestran la problemática que enfrentan algunas universidades, al construir los contenidos curriculares, se ha comprobado que esta problemática se centra en los docentes, quienes realizan transcripciones fieles de algunos textos. Lo que propicia que los perfiles de los egresados, en general, no respondan a las demandas de los diversos sectores productivos y por ende no se logren las funciones sustantivas de las universidades.

Una de las causas de esta problemática es por la falta de actualización de conocimiento de los docentes. Sin embargo, lo anterior también puede tener su origen en la falta de procesos de vinculación con su entorno, ya que esto es determinante en la detección de necesidades de conocimiento, esenciales para la actualización y especialización de los docentes. Los docentes, por otra parte, operativizan los contenidos programáticos en las aulas frente a clase, lo que redundará en una desviación del conocimiento que se genera hacia los alumnos.

Un elemento importante en este proceso es el papel que juegan los jefes o directivos de las instituciones de educación superior, ya que es a través de su gestión que se deben realizar los convenios necesarios con otras instituciones educativas para facilitarles el acceso a los docentes en nuevas áreas del conocimiento.

Es necesario se apoyen en sus habilidades ejecutivas, para generar el interés de los maestros en su incorporación y participación en procesos de vinculación, sin dejar de lado, la corresponsabilidad explícita de los maestros en estos procesos.

Para generar procesos de cambio enfocado a provocar respuestas que tengan como resultado conductas productivas de los docentes, el jefe debe promover una comunicación interna que provea de información a sus subordinados.

La calidad de las respuestas, puede en principio, identificarla a través de la retroalimentación que se genera, midiéndola en términos de comunicación, sean estos como propuestas, participación, responsabilidad, iniciativa, integración, productividad y desempeño académico, entre otros.

La Universidad de Occidente no es ajena a esta problemática que, en mayor o menor medida se presentan. La necesidad de mejorar la productividad, el desempeño docente y reducir los problemas expuestos anteriormente, son el origen de esta investigación. Las propuestas teóricas apuntan a hacia la comunicación interna como la generadora de esfuerzos y conductas productivas. Especialmente las que retoma el Dr. Abraham Nosnick Ostrowiack..

En la presente investigación no se toma en cuenta el tercer elemento, que es la investigación, ya que en la Universidad de Occidente muchos maestros se encuentran cursando algún posgrado o doctorado.

## **b) METODOLOGÍA**

Esta investigación se realiza a través de una metodología de corte cualitativo relacional, apoyándose en un instrumento que permite describir como se lleva a cabo la comunicación interna, objeto del estudio. Este instrumento es la entrevista a profundidad; aunque su diseño se realizó con el formato del cuestionario, su aplicación se ajusta a los parámetros establecidos para ello.

La entrevista a profundidad permite describir la comunicación interna que se genera en los departamentos académicos, entre los jefes departamentales y los docentes, proporcionando



información que permita establecer su interrelación con las otras dos variables dependientes, que son: la integración docente y desempeño académico.

Las entrevistas se sujetan a un programa previamente establecido, sin embargo, se respeta la aleatoriedad, ya que las entrevistas se realizaron al azar conforme se presentaba un maestro en el espacio de control de firmas y se le abordaba, según se le identificara como el maestro que reunía y se ajustaba a los requerimientos del programa de entrevistas.

## **DISEÑO DE LA MUESTRA**

La Universidad de Occidente, en la Unidad Los Mochis, se integra en nueve departamentos académicos que aglutinan en su interior a nueve jefes departamentales, 56 maestros de tiempo completo, 97 maestros basificados y a 33 maestros supernumerarios. En este universo se contempla además a un Coordinador General Académico, a un Coordinador General de Unidad, a un Delegado Académico, a un Coordinador de Planeación y a dos auxiliares de la Coordinación General de Planeación.

Del total de este universo, la muestra se llevó a cabo con tres jefes y tres docentes por categoría laboral de los siguientes Departamentos Académicos: Departamento de Administración, Departamento de Comunicación y Departamento de Psicología, atendiendo los siguientes criterios:

Las categorías laborales de los docentes adscritos a los departamentos; la demanda de las licenciaturas que son responsabilidad de los Departamentos Académicos; número de maestros de cada Departamento Académico; conocimiento de los docentes en aspectos de

comunicación, relaciones humanas, aspectos administrativos y motivacionales. En esta muestra se incluyeron tres coordinadores, a un delegado y a dos auxiliares de planeación.

El estudio inició con la aplicación del instrumento el día ocho de febrero de 2002 y en ese mismo mes se terminó de aplicar.

## **CONCLUSIONES**

Los resultados de la presente investigación indican un desconocimiento diferenciado que tienen los integrantes sobre la filosofía institucional, pero se pone de manifiesto el interés de algunos maestros por conocerla. La promoción del trabajo en equipo es a través, generalmente, de una comunicación informal y eventualmente se utiliza la comunicación formal. Con una participación más activa de los docentes basificados y supernumerarios en las reuniones de trabajo, específicamente en las academias o comités, donde se observa un escaso trabajo.

La comunicación interna que utilizan los jefes departamentales se enfoca a una comunicación interpersonal e intergrupala, como una estrategia para incrementar el desempeño académico. Asimismo, los jefes buscan acercarse a los docentes y ofrecerles ciertos estímulos que varían, partiendo de un acercamiento amistoso hasta interesarse por los problemas que atraviesan los docentes. Sin embargo, no existe un proceso uniforme en la aplicación de motivaciones.

La solución de los problemas en el ámbito de competencia de los departamentos, no se sujetan a un proceso uniforme previamente definido por los jefes. Las decisiones a los problemas las puede tomar el jefe o el jefe y los docentes; mayormente es con la

participación de los docentes lo que manifiesta una madures individual y grupal de los integrantes, sin embargo, también puede participar otra instancia.

El desempeño académico de los maestros de centra más en la docencia. En lo individual, el maestro propone cambios al contenido de las cartas descriptivas de las distintas materias, presentándose esporádicamente las convocatorias a reuniones de trabajo para modificar los contenidos de las cartas descriptivas.

La comunicación interna departamental permite una integración a la vida universitaria, manifestándose en los integrantes por la identificación, el sentido de pertenencia y la satisfacción que sienten por su trabajo, lo que ha motivado la elevación del desempeño académico.

En conclusión, la comunicación interna en los departamento sobrepasa ligeramente de la comunicación lineal hacia una más dinámica, ya que se los docentes manifiestan un interés por conocer los procedimientos, de ser tomados en cuenta, para así, mejorar el desempeño académico de la universidad mediante sus contribuciones.

## INDICE

### INTRODUCCION

### PRIMERA PARTE

#### CAPITULO I

##### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 La Modernización de las Universidades: Tendencias de la Educación Superior	30
1.1.1 Funcionamiento	44
1.1.2 Objetivos Institucionales	45
1.1.3 Eficiencia Escolar.	45
1.1.4 Elaboración de Programas: Parte medular del problema.	47
1.2 Rompimiento con los anteriores moldes con base en lo que dice ANUIES	49
1.3 La Universidad como Empresa	53
1.4 Justificación del Problema.	55

#### CAPITULO II

##### NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES

2.1 El Pensamiento Administrativo a partir de la Revolución Industrial	61
--	----

2.2	Los Economistas Clásicos	65
2.3	Administrador o Gerente	71
2.3.1	Liderazgo	73
2.3.2	Teorías sobre Liderazgo	73
2.4	Comunicación Interna	74
2.4.1	Niveles de la Comunicación	79
2.4.2	Información.	87
2.4.3	Funciones de la Administración y la Comunicación	89

### CAPITULO III

#### LA DEPARTAMENTALIZACIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

3.1	Contexto: Orígenes de la Universidad	90
3.2	Orígenes y Características de la Departamentalización	94
3.3	La Experiencia de Instituciones de Educación Superior con Modelo Departamental	108
3.4	La Capacitación de los Jefes de Departamento en el Modelo Departamental	111

3.5 Estructura Departamental: Formas de Gestión y Entrenamiento	113
---	-----

3.6 La Importancia de la Departamentalización de las Universidades en México	114
--	-----

## CAPITULO IV

### ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE

4.1 Los Orígenes de la Universidad de Occidente	117
---	-----

4.2 Estructura Académica de la Universidad de Occidente	120
---	-----

4.3 Oferta Educativa	121
----------------------	-----

4.4 Modelo Educativo	124
----------------------	-----

4.4.1 Tronco Común del Área	125
-----------------------------	-----

4.4.2 Rama Profesional	125
------------------------	-----

4.4.3 Área de Concentración	125
-----------------------------	-----

4.5 Rector de la Universidad de Occidente	125
---	-----

4.6 Reglamento General de la Universidad de Occidente	127
---	-----

4.7 Lema y Escudo	129
-------------------	-----

4.8 Cronología de la Universidad de Occidente	130
---	-----

4.9 Misión de la Universidad de Occidente	134
---	-----

4.10	Visión de la Universidad de Occidente	135
4.11	Fines de la Universidad	136
4.12	Sistema Departamental	140
4.13	Personal Docente	147
4.13.1	Profesor de Tiempo Completo	147
4.13.2	Profesor de Medio Tiempo	147
4.13.3	Profesor de Asignatura Base	147
4.13.4	Profesor de Asignatura Supernumerario	148
4.14	Academias	148
4.15	Planes Hacia el Futuro	149

## PARTE II ESTUDIO EMPÍRICO

### CAPITULO 1

#### MARCO METODOLÒGICO

1.1	Diseño de Investigación Cualitativa con Entrevistas a Profundidad	151
1.1.1	Naturaleza de la Investigación	151
1.1.2	La Técnica de Entrevista a Profundidad	151

1.2	Planteamiento de la Pregunta Principal y Planteamiento de las Preguntas Complementarias	152
1.3	Las Variables a Analizar	152
1.3.1	Criterios de Selección	153
1.4	Factores Institucionales	154
1.5	Elaboración de los Instrumentos de Medición	154
1.5.1	Técnica: Entrevistas a Profundidad.	159
1.6	Preguntas Rectoras del Estudio Empírico realizado en la Universidad de Occidente	162
1.6.1	Preguntas Específicas por Ámbito	162
1.6.1.1	Conocimiento de la Filosofía Institucional	162
1.6.1.2	Reuniones de Trabajo, Comunicación Interna y Desempeño Académico	162
1.6.1.3	Integración Organizacional	163
1.7	El Universo y la Delimitación de la Muestra	163
1.7.1	El Universo	164
1.7.2	Determinación de la Muestra	166



1.7.3	Criterios Utilizados en la Definición de la Muestra de Investigación	166
1.8	Descripción del Trabajo de Campo	168
1.8.1	Entrevistador	168
1.8.2	Prueba Piloto	169
1.8.3	Aplicación de las Entrevistas a Profundidad	170
1.8.4	Programa de Entrevistas	172
1.9	Variables y sus Definiciones	174
1.10	Plan de Análisis	182

## CAPITULO II

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

	Introducción	185
2.1	Misión y Visión de la Universidad de Occidente: ¿En qué medida se Conocen? (v2)	190
2.2	Reuniones de los Equipos de Trabajo, Comunicación Interna y Desempeño Académico	195
2.2.1	Formas de Promover los Equipos de Trabajo por parte de los Jefes de los	

Departamentos Académicos (v7)	195
2.2.2 Tipos de Reuniones y Propósitos de las mismas (v14)	198
2.2.3 Estímulos por parte de los Jefes de los Departamentos Académicos (v18)	200
2.2.4 Solución de Problemas y Conflictos (disciplina) (v2, v4, v5, v6)	201
2.2.4.1 Toma de Decisiones (v2)	202
2.2.4.2 Solución de Problemas (v4)	206
2.2.4.3 Conflictos Interpersonales (v5)	207
2.2.4.4 Disciplina (v6)	209
2.2.5 Formas de Comunicación por parte de los Jefes de los Departamentos Académicos (v8, v9, v10, v11, v13)	210
2.2.5.1 Comunicación Oportuna (v8)	211
2.2.5.2 Niveles de Comunicación: Lineal/Productiva (v9)	212
2.2.5.3 Niveles de Comunicación: Retroalimentación (v10)	215
2.2.5.4 Tipos de Comunicación: Espontánea/Personal (v11)	215
2.2.5.5 Tipos de Comunicación: Formal/Informal (v13)	216
2.2.6 Planeación de las Actividades por Áreas (Departamentos) (v1, v3)	217

2.2.6.1 Definición de Objetivos (v1)	217
2.2.6.2 Cambio en las Tareas (v3)	219
2.2.6 Estrategias de los Jefes de los Departamentos Académicos para mantener o mejorar el Desempeño de la Función Académica (v15)	219
2.3 Modificaciones de los Contenidos Curriculares (v 23)	220
2.3.1 Participación en otros Procesos de Vinculación y Difusión (v19)	222
2.3 Integración Organizacional  (Variables que afectan el desempeño de la función académica)	223
2.4.1 Identidad (v16)	223
2.4.2 Satisfacción Laboral (v 27)	225
2.4.3 Sentido de Pertenencia (v 28)	225
CONCLUSIONES	227
RECOMENDACIONES	238
BIBLIOGRAFÍA	242
ANEXOS	249

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación titulado “Comunicación interna, integración a la organización y desempeño académico de los docentes de la Universidad de Occidente, Unidad Los Mochis”, surge como una inquietud del investigador por conocer la comunicación interna que se genera entre los jefes y los docentes que conforman los Departamentos Académicos de la Universidad, específicamente en la Unidad Los Mochis y su influencia en la integración a la organización y su desempeño.

Esta investigación tiene como base las tendencias de la Educación Superior, derivada de las propuestas que plantea la Asociación Nacional e Instituciones de Educación Superior así como las razones que fundamentan la creación de la universidad y que como institución educativa desea lograr: a) la congruencia entre carreras a impartir y el mercado regional, actual y potencial; b) estructura académica departamental considerada la base programática de la institución, y; c) mantener un alto nivel académico.

Como organización educativa se sujeta a las presiones de un medio ambiente interactivo, que le provoca la necesidad de ajustes o cambios en su estructura, en las personas, y en los procesos.

Considerando que de los recursos que conforman a la universidad, los más importantes son las personas, por ser los responsables de la aplicación de los recursos en los procesos productivos de la universidad; por ser quiénes los combinan y moldean para lograr de la mejor forma posible los objetivos institucionales.

La Universidad de Occidente nace en el año de 1975 en la ciudad de Culiacán, Sinaloa, bajo un Modelo Departamental que fue retomado del modelo de la Universidad Autónoma

Metropolitana Unidad- Xochimilco. Este modelo parte de la base, que como unidad de trabajo, debe mantener una correlación de actividades e interdependencia entre los departamentos así como una comunicación interna con los docentes para cumplir sus funciones. Las funciones de los departamentos académicos se sustentan en plantear propuestas desde las necesidades reales de cada unidad departamental y se retroalimenta el proceso desde las unidades directivo-administrativas que deben apoyar dichas propuestas, repercutiendo en la toma de decisiones para lograr las funciones sustantivas de la institución, que para efectos de este estudio solo se consideran la docencia y la vinculación.

El propósito de analizar la comunicación interna que los jefes de departamentos académicos establecen con sus maestros, en una situación dada, como estrategia de gestión en la universidad, parte de la experiencia personal como alumno, como egresado y posteriormente como docente; en otras palabras, por el contacto permanente que ha mantenido el investigador con los jefes departamentales académicos desde 1979.

Las funciones sustantivas de la Universidad se logran a través de los Departamentos Académicos que son el punto medular de comunicación entre los integrantes de la institución y de su entorno, apoyándose para ello en otras unidades funcionales llamadas unidades administrativas.

Son los jefes de departamento, quienes dirigen y coordinan a las personas en el uso y manejo de los recursos de la institución, quienes establecen o modifican los procedimientos y quienes determinan los requerimientos y características que deben poseer los alumnos de primer ingreso, para que a través de un proceso productivo se obtenga como resultado alumnos egresados capaces de integrarse en los diferentes sectores sociales y productivos.

Con esta responsabilidad, los departamentos académicos aglutinan en su interior a los docentes adscritos, quiénes deben integrarse en cuerpos colegiados, sean éstos academias o comités, bajo la guía y coordinación del responsable del departamento a través de una comunicación interna y efectiva para lograr los objetivos institucionales.

A través de la comunicación interna, que establecen los jefes con los maestros adscritos a su departamento, se logra incrementar el desempeño académico de los docentes.

Bajo estas consideraciones el investigador plantea la pregunta central, que lo guía a buscar y obtener la información pertinente que permite dar una respuesta a su cuestionamiento:

¿Es la comunicación interna una variable que contribuye a mejorar la integración de los docentes a la organización universitaria y al desempeño de la función académica de los mismos docentes en la Universidad de Occidente?

Para lograr lo anterior, es necesario obtener información sobre tres áreas, que en su conjunto respondan la pregunta central, por lo que el investigador define las preguntas rectoras del estudio empírico realizado en la Universidad de Occidente, Unidad Los Mochis, ubicándolas en tres grandes ámbitos, que son:

1. Conocimiento de la filosofía institucional. Para tener una visión de lo anterior, la pregunta se centra en obtener información para comprender ¿cuál es el conocimiento que tienen de la Visión y Misión los jefes de los departamentos académicos y los docentes de la Universidad de Occidente, Unidad los Mochis?

2. Reuniones de trabajo, comunicación interna y desempeño académico. En este segundo ámbito, los cuestionamientos se centran en obtener información que permita ofrecer respuestas a las siguientes preguntas:

¿Cómo se promueven la creación y conformación de los equipos de trabajo?

¿Cómo son las reuniones de trabajo que promueven los jefes de los departamentos académicos?

¿Cuáles son las formas de comunicación que se generan al interior de los departamentos académicos?

¿Permiten estas formas una comunicación oportuna y eficiente entre sus integrantes, estimulando a los docentes y permitiendo la participación de todos en la solución de los problemas?

¿Cuáles son las estrategias que establecen los jefes de los departamentos académicos para mantener o incrementar el desempeño de la función académica de los profesores y que generen procedimientos para realizar las modificaciones o actualizaciones de los contenidos curriculares?

3. Integración organizacional. Finalmente, es necesario conocer a través de los cuestionamientos, lo siguiente:

¿Cual es el nivel de identificación, de satisfacción laboral y de sentido de pertenencia, que tienen los jefes departamentales y los docentes de la universidad de Occidente?

La importancia de esta investigación radica en que los resultados obtenidos permitirán a las autoridades de la Universidad de Occidente, establecer un modelo de investigación aplicable en las otras Unidades como son las de: Guasave, Guamúchil, Culiacán, Mazatlán y la extensión de El Fuerte, enfocado a conocer y mejorar la comunicación interna.

En el modelo departamental de la universidad, la gestión directiva de los jefes departamentales es el pilar o guía para la consecución de las funciones sustantivas y, por

ende, encaminadas al logro de la misión institucional. Sin embargo, la plataforma central para el cumplimiento efectivo de la gestión administrativa, es una comunicación interna que trascienda de un nivel lineal a uno dinámico, teniendo como ideario una comunicación productiva. Ya que es a través de ella como se busca la cooperación e involucramiento de los docentes en todas las actividades del departamento, que son en si mismo, responsabilidades de todos y cada uno de ellos.

Bajo esta óptica, se observa la importancia de este tipo de estudio ya que, los resultados de la investigación permitirán a las autoridades de la Universidad de Occidente tomar decisiones y realizar acciones que permitan mejorar la comunicación jefes de departamento – docentes y viceversa.

Para conseguir lo anterior, en la presente investigación se plantearon los siguientes objetivos:

a) Objetivo General. Analizar la comunicación interna que establecen Los jefes de los departamentos académicos de la Universidad de Occidente, Unidad los Mochis con los maestros en su área de competencia así como su integración y desempeño académico en su ámbito de competencia.

b) Específicos:

1. Describir la comunicación interna que generan los jefes de los departamentos académicos y sus maestros.

2. Identificar los tipos de comunicación interna ejercida por los jefes departamentales en el ejercicio de sus funciones con los maestros de su área.

3. Analizar el proceso que permite mejorar el desempeño académico.



#### 4. Identificar las formas de integración de los docentes en la vida universitaria.

La metodología definida en esta investigación es la siguiente:

La investigación es de corte cualitativo relacional, considerando que el objeto de estudio es la comunicación interna que se genera en los departamentos académicos de la Universidad de Occidente, Unidad Los Mochis, entre los jefes departamentales y los docentes que dependen de ellos, se establece que para el cumplimiento de las funciones departamentales las variables que se interrelacionan y su posterior estudio son la integración docente y desempeño académico.

Por el carácter cualitativo de la investigación, se determina que se lleve a cabo a través de entrevistas a profundidad para obtener información que de respuestas a las preguntas planteadas y a los objetivos establecidos.

Las categorías laborales de los docentes adscritos en los departamentos y que se entrevistaron son las siguientes: Maestros de Tiempo Completo (T.C.), Maestros Basificados (B.) y Maestros Supernumerarios (SN.)

La muestra se llevó a cabo con los jefes y docentes de tres Departamentos Académicos: Departamento de Administración, Departamento de Comunicación y Departamento de Psicología, atendiendo los siguientes criterios:

La mayor demanda de ingreso en las licenciaturas que son responsabilidad de los Departamentos Académicos, el mayor número de maestros de cada Departamento Académico, el conocimiento de los docentes en aspectos de la comunicación, relaciones humanas, aspectos administrativos y motivacionales.

La investigación se divide en dos partes centrales:

En la primera parte del estudio se establece el marco teórico, dividido en cuatro capítulos, que son;

- a) Planteamiento del problema, que sustentan las razones que dan origen a la investigación;
- b) Naturaleza de las organizaciones, donde se expone como funcionan las organizaciones y los elementos que se interrelacionen activamente entre si;
- c) La Departamentalización de las instituciones de educación superior, apartado de la tesis que nos permite conocer sobre los orígenes y experiencias de la Departamentalización en las universidades, y;
- d) Antecedentes históricos de la Universidad de Occidente; en este apartado se expone el desarrollo de la universidad, así como su estructura y sus funciones.

La segunda parte de la investigación comprende el estudio empírico, compuesto por dos capítulos centrales, que son:

- a) Marco metodológico; donde se establece, el tipo de investigación, las técnicas aplicadas, la muestra, quiénes son los sujetos de estudio así como los estratos, las variables, las preguntas, una breve descripción del plan de trabajo y finalmente el plan de análisis.
- b) Análisis de resultados; en este capítulo se establece los resultados alcanzados de la investigación.

En la parte final de la investigación se presentan las conclusiones que brindan respuestas en lo relativo a los tres ámbitos que en su conjunto ofrecen una respuesta al cuestionamiento central de la investigación. La información que se obtiene a través de las entrevistas indica que los docentes que integran los departamentos académicos muestran un conocimiento

diferenciado sobre la filosofía institucional, donde se pone de manifiesto el interés de algunos maestros por conocerla.

Las formas de promover el trabajo en equipo es a través, generalmente, de una comunicación informal, sólo en caso de eventos específicos se utiliza la comunicación formal, sin embargo, se observa una participación más activa de los docentes basificados y supernumerarios en las reuniones de trabajo que se llevan a cabo, más específicamente en las academias o comités donde se observa un escaso trabajo.

La comunicación interna que utilizan los jefes departamentales se enfoca a una comunicación interpersonal e intergrupala, como una estrategia de los jefes para incrementar el desempeño académico. Además, los jefes buscan acercarse a los docentes y ofrecerles ciertos estímulos que varían, partiendo de un acercamiento amistoso hasta interesarse por los problemas que atraviesan los docentes, sean éstos laborales o personales. Sin embargo, no existe un proceso uniforme en la aplicación de motivaciones.

La solución de los problemas que se presentan en el ámbito de competencia de los departamentos, no se sujetan un proceso uniforme previamente definido por los jefes. Las decisiones que impliquen la solución a los problemas las puede tomar el jefe o el jefe y los docentes. En el proceso de solución de problemas y toma de decisiones se observa que muchas veces este proceso se da en un contexto adecuado que es con la participación de los docentes. En este proceso también puede participar en la toma de decisiones otra instancia. Sin embargo, se pone de manifiesto la madurez individual y grupal de los integrantes de los departamentos al solucionar los problemas, entre sí.

El desempeño académico de los maestros se centra más en la docencia. De manera individual, el maestro propone cambios o modificaciones al contenido de las cartas

descriptivas de las distintas materias. Si bien los jefes convocan a reuniones de trabajo para modificar los contenidos de las cartas descriptivas, éstos constituyen procesos esporádicos que surgen a petición de otras instancias.

La integración a la Universidad, de los docentes y de los jefes departamentales, se centra fuertemente por la identificación, el sentido de pertenencia y la satisfacción que sienten por su trabajo en la universidad. El sentido de pertenencia es muy fuerte por que muchos de ellos son egresados de esta institución.

La comunicación interna que se genera en los departamentos académicos, entre los jefes y los docentes permite una integración a la vida universitaria lo que ha motivado la elevación del desempeño académico.

Esto nos permite concluir que la comunicación interna que se genera entre los jefes departamentales y los docentes adscritos en los departamentos sobrepasa ligeramente la comunicación lineal hacia una comunicación más dinámica, ya que los docentes manifiestan un interés por conocer los procedimientos de la institución, de ser más tomados en cuenta, lo que implica participación y corresponsabilidad, para así, mejorar el desempeño académico de la universidad mediante sus contribuciones.

Las recomendaciones que surgen del estudio muestran que es necesario modificar o definir nuevos procesos para mejorar la comunicación interna en la Unidad Los Mochis que parta de un plan de comunicación formal, hacia el interior de los departamentos, reforzándolo con una comunicación interpersonal e intergrupala, de tal forma que todos tengan un conocimiento homogéneo de la filosofía institucional.

Es preciso que esta comunicación oriente las funciones, los procedimientos y las actividades de los departamentos académicos hacia la consecución de los objetivos institucionales, así como a la participación de los docentes en el trabajo colegiado. Se requiere un aumento del trabajo en equipo, que incluya la participación y el compromiso de los docentes de tiempo completo, sin dejar de lado a los basificados y supernumerarios.

Es deseable que se canalicen mayores esfuerzos hacia una comunicación más dinámica y más productiva, buscando como meta lograr una organización rica en comunicación, donde cada uno de los integrantes provea de información a los demás miembros de los departamentos y obtenga de ellos una retroalimentación que se manifieste como conductas, actitudes, y actividades productivas deseables en los integrantes de los departamentos académicos.

## **PARTE I MARCO TEÓRICO**

### **CAPITULO 1**

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.1 La Modernización de las Universidades: Tendencias de la Educación Superior**

En los preludios de este nuevo siglo se “observa una demanda de educación superior sin precedentes, acompañada de una gran diversificación de la misma, y una mayor toma de conciencia de la importancia fundamental que, (...) reviste para el desarrollo sociocultural y económico y (...) la construcción del futuro”<sup>1</sup>, lo que implica que las nuevas generaciones se preparan con nuevos conocimientos e ideales. La Educación Superior (ES) comprende "todo tipo de estudios, de formación o de formación para la investigación en el nivel postsecundario, impartidos por una universidad u otros establecimientos de enseñanza que estén acreditados por las autoridades competentes del Estado como centros de enseñanza superior"<sup>2</sup>.

Los retos y dificultades que enfrentan las universidades son relativos al financiamiento, la igualdad de condiciones de acceso a los estudios así como a una mejor capacitación del personal docente y administrativo. La formación debe basarse en las competencias, el mejoramiento y conservación de la calidad de la enseñanza, la investigación y los servicios; apoyándose en la pertinencia de los planes de estudios con las posibilidades de empleo de los egresados y el establecimiento de acuerdos de cooperación con otras entidades sociales, entre otros más. Las Instituciones de Educación Superior (IES) deben hacer frente a la vez,

---

<sup>1</sup> Documento que surge de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: “Declaración Mundial sobre la Educación Superior, en el Siglo XX: Visión y Acción”; realizada del 5 al 9 de octubre de 1998 en la Sede de la UNESCO en París; p.1. A escala mundial, el número de estudiantes matriculados se multiplicó entre 1960 (13 millones) y 1995 (82 millones).

<sup>2</sup> Ibidem. p.1.

a los retos que suponen las nuevas oportunidades que abren las tecnologías, que mejoran la manera de producir, organizar, difundir y controlar el saber y de acceder al mismo. Una manifestación de lo anterior se refleja en los países industrialmente desarrollados, los países en desarrollo y en particular los países menos adelantados. Diferencias que se ponen de manifiesto en lo que respecta al acceso y calidad de la educación superior, la investigación y los recursos de que disponen, así como en la diferenciación en el desarrollo industrial y económico. Esto a la vez, es derivado de un nuevo conocimiento en los individuos que integran estas sociedades altamente industrializadas.

La relación e interdependencia entre Instituciones de Educación Superior, individuos, y sociedad en general, en sus esfuerzos por crecer y trascender, se ven afectados por los deseos y objetivos que buscan lograr cada uno de ellos y que orientan sus esfuerzos a la consecución de una multiplicidad de objetivos.

Si se carece de Instituciones de Educación Superior (IES) que promuevan una investigación adecuada que formen a una “masa crítica de personas calificadas y cultas, ningún país podrá garantizar un auténtico desarrollo endógeno y sostenible; los países en desarrollo y los países pobres, en particular”,<sup>3</sup> no podrán acortar la distancia que los separa de los países desarrollados e industrializados.

Las Instituciones de Educación Superior (IES) han manifestado su capacidad de transformación y modernización, propiciando el cambio y el progreso de la sociedad. El ritmo y profundidad de estas transformaciones sociales, tienden a fundarse en el conocimiento, razón de que la educación superior y la investigación formen, hoy en día, parte fundamental del desarrollo cultural y socioeconómico de las sociedades.

---

<sup>3</sup> Ibidem., p. 1.

Por consiguiente, y dado que tienen que hacer frente a imponentes desafíos, las Instituciones de Educación Superior (IES) deben emprender la “transformación y la renovación más radical que jamás hayan tenido”<sup>4</sup> por delante, de tal forma que la sociedad pueda trascender como resultado de un proceso modernizante.

La transformación y expansión de la Educación Superior (ES), la mejora de su calidad y su pertinencia y la manera de resolver las principales dificultades que enfrenta, exigen una firme “participación no sólo de gobiernos e instituciones de educación superior, sino también de todas las partes interesadas, (...) estudiantes, (...) los profesores, el mundo de los negocios y la industria, los sectores público y privado de la economía, los parlamentos, los medios de comunicación, (...) las asociaciones profesionales y la sociedad”<sup>5</sup>.

La necesidad de conjuntar esfuerzos entre todos los involucrados, tendientes a modernizar la educación superior, se palpa en el ensayo del Rector de la Universidad de Occidente, Vicente López Portillo Tostado (2001), quién expone “que la sociedad mexicana se está transformando más rápidamente que la propia universidad”<sup>6</sup>.

En la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (ES), realizada del 5 al 9 de octubre de 1998 en la Sede de la UNESCO en París, se establecen, como una propuesta, las misiones y funciones que la Educación Superior (ES) debe buscar, siendo estas:<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Ibidem, p. 2.

<sup>5</sup> Ibidem, p.3.

<sup>6</sup> López Portillo T., Vicente: *Pensar en la Universidad*; en Barba, Antonio y Montañón H., Luis (coordinadores), “Universidad, Organización y Sociedad: arreglos y controversias”, Universidad Autónoma Ixtapalapa, México, 2001.

<sup>7</sup> Con la intención de encontrar soluciones para estos desafíos y de poner en marcha un proceso de profunda reforma de la educación superior, la UNESCO ha convocado una Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y acción. Como parte de los preparativos de la Conferencia, la UNESCO publicó en 1995 su documento de orientación sobre *Cambio y desarrollo en la educación superior*. Ulteriormente se celebraron cinco consultas regionales (La Habana, noviembre de 1996; Dakar, abril de 1997; Tokio, julio de 1997; Palermo, septiembre de 1997 y Beirut, marzo de 1998). En la presente Declaración se



1) Educar, formar y realizar investigaciones.

Reafirmando la necesidad de preservar, reforzar y fomentar aún más las misiones y valores fundamentales de la educación superior, en particular la misión de contribuir al desarrollo sostenible y el mejoramiento del conjunto de la sociedad a saber:

Formando diplomados altamente cualificados y ciudadanos responsables que atiendan las necesidades relativas a la actividad humana. Que propicie el aprendizaje permanente con el fin de formar ciudadanos que participen activamente en la sociedad. Así como promover, generar y difundir conocimiento por medio de la investigación, como parte de los servicios que presta a la comunidad. Que contribuya a comprender, interpretar, preservar, reforzar, fomentar y difundir las culturas nacionales y regionales, internacionales e históricas. Protegiendo y consolidando los valores sociales, para sí establecer las bases para el desarrollo y la mejora de la educación en todos los niveles.

2) Función ética, autonomía, responsabilidad y prospectiva.<sup>8</sup>

Las Instituciones de Educación Superior (IES), el personal y los estudiantes deberán preservar y desarrollar sus funciones fundamentales, con ética y rigor científico e intelectual. Opinar sobre los problemas éticos, culturales y sociales con autonomía y responsabilidad. Reforzar sus funciones críticas y progresistas mediante un análisis constante de las nuevas tendencias sociales, económicas, culturales y políticas. Utilizar su capacidad intelectual y prestigio moral para defender y difundir valores universales.

---

toman debidamente en cuenta, sin perder de vista el carácter propio de cada documento, las Declaraciones y Planes de Acción aprobados por esas reuniones, que se adjuntan a la misma, así como todo el proceso de reflexión generado por la preparación de la Conferencia Mundial.

<sup>8</sup> *Ibidem.* p. 3. De conformidad con la Recomendación relativa a la condición del personal docente de la enseñanza superior aprobada por la Conferencia General de la UNESCO en noviembre de 1997.

Disfrutar plenamente de su libertad académica y autonomía, concebidas como un conjunto de derechos y obligaciones, siendo al mismo tiempo, plenamente responsables para con la sociedad y rindiéndole cuentas y, aportar su contribución a la definición y tratamiento de los problemas que afectan al bienestar de las comunidades, las naciones y la sociedad mundial.

La visión que la Educación Superior debe formar, se sustenta en:

3) La igualdad de acceso.

De conformidad con el párrafo 1 del Artículo 26 de la Declaración Universal de Derechos Humanos, el acceso a los estudios superiores debe estar basado en los méritos, la capacidad, los esfuerzos, la perseverancia y la determinación de los aspirantes; buscando además el fortalecimiento. Se debe buscar una nueva orientación de vinculación con los demás niveles de enseñanza. Actuando en estrecha colaboración con los padres, las escuelas, los estudiantes y los grupos socioeconómicos y las entidades elegidas.

4) La promoción del saber.

Debe realizarse mediante la investigación en los ámbitos de la ciencia, el arte y las humanidades y la difusión de sus resultados, así como el deber de promover los estudios de posgrado.

5) La orientación a largo plazo fundada en la pertinencia.

La pertinencia debe evaluarse en función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que éstas hacen, reforzando sus funciones de servicio a la sociedad.

6) Reforzar la cooperación con el mundo del trabajo, el análisis y la previsión de las necesidades de la sociedad.

En un contexto económico, caracterizado por los cambios y la aparición de nuevos modelos de producción basados en el saber y sus aplicaciones, así como en el tratamiento de la información. Las Instituciones de Educación Superior deben tomar en cuenta las tendencias laborales y deben crear y evaluar conjuntamente modalidades de aprendizaje, programas de transición, evaluación y reconocimiento, que integren la teoría y la formación en el empleo. Buscar el reforzamiento y renovación de los vínculos entre la enseñanza superior, el mundo del trabajo y otros sectores de la sociedad, mediante la participación de sus representantes en los órganos rectores de las instituciones. El intercambio de personal, entre el mundo del trabajo y las Instituciones de Educación Superior (IES) permite llevar a cabo la revisión de los planes de estudio para que se adapten mejor a las prácticas profesionales, contribuyendo a fomentar la creación de empleos, sin que éste sea el único fin en sí.

7) Promover la diversificación de los modelos de educación superior como medio de reforzar la igualdad de oportunidades.

La diversificación de los modelos de educación superior y de las modalidades y los criterios de contratación del personal, son elementos indispensables para responder a la tendencia internacional de masificación de la demanda y, a la vez, dar acceso a distintos modos de enseñanza. Ampliando el acceso a públicos cada vez más diversos, con miras a la educación a lo largo de toda la vida, lo cual supone que se pueda ingresar en el sistema de educación superior.

8) Métodos educativos e innovadores: pensamiento crítico y creatividad.

La renovación de los contenidos, métodos, prácticas y medios de transmisión del conocimiento, deben basarse en nuevos vínculos y de colaboración con los más amplios sectores de la comunidad.

Un modelo de enseñanza superior, centrado en el estudiante, exige en la mayor parte de los países, reformas en profundidad y una política de ampliación del acceso, para acoger a categorías de personas cada vez más diversas, así como una renovación de los contenidos, métodos, prácticas y medios de transmisión del saber, que han de basarse en nuevos tipos de vínculos y de colaboración con la comunidad y con los más amplios sectores de la sociedad.

Alcanzar estos objetivos conlleva, de ser necesario, reformular los planes de estudio y utilizar nuevos métodos que permitan superar el mero dominio cognitivo de las disciplinas. Facilitando con ello, el acceso a nuevos planteamientos pedagógicos y didácticos, fomentándolos para propiciar la adquisición de conocimientos prácticos, competencias y aptitudes para la comunicación, el análisis creativo y crítico, la reflexión independiente y el trabajo en equipo en contextos multiculturales. En los que la creatividad exige combinar el saber teórico y práctico tradicional o local con la ciencia y la tecnología de vanguardia.

Bajo esta óptica, las necesidades de las comunidades del mundo entero deben quedar reflejadas en los planes de estudio de todas las disciplinas, especialmente las que preparan para las actividades empresariales. Desempeñando el personal académico una función decisiva en la definición de los planes de estudio.

Los nuevos métodos pedagógicos suponen nuevos materiales didácticos. Estos deben asociarse a nuevos métodos de examen, que pongan a prueba no sólo la memoria sino también las facultades de comprensión, la aptitud para las labores prácticas y la creatividad.

9) El personal y los estudiantes son los principales protagonistas de la educación.

Un elemento esencial para las instituciones de enseñanza superior es una enérgica política de formación del personal. Fijando directrices claras sobre los docentes de la educación superior, que deben ocuparse sobre todo, hoy en día, de enseñar a sus alumnos a aprender y a tomar iniciativas, y no a ser, únicamente pozos de ciencia.

Determinando medidas adecuadas en materia de investigación, así como de actualización y mejora de sus competencias pedagógicas mediante programas de formación del personal, que estimulen la innovación permanente en los planes de estudio, los métodos de enseñanza y aprendizaje. Buscando condiciones profesionales y financieras apropiadas a los docentes a fin de garantizar la excelencia de la investigación y la enseñanza. En las que se reflejen las disposiciones de la recomendación relativa a la condición del personal docente de la enseñanza superior aprobada por la Conferencia General de la UNESCO en noviembre de 1997.

Con ese fin, se debe conceder más importancia a la experiencia internacional. Además, dada la función que desempeña la enseñanza superior en la educación permanente, debería considerarse que la experiencia adquirida fuera de las instituciones constituye un mérito importante para formar parte del personal de la enseñanza superior.

De la Visión a la Acción, lo que permite la;

10) Evaluación de la calidad.

La calidad de la enseñanza superior es un concepto pluridimensional que debería comprender todas sus funciones y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y

servicios a la comunidad y al mundo universitario. Una autoevaluación interna y un examen externo realizados con transparencia por expertos independientes.

Son esenciales para la mejora de la calidad. Deben crearse instancias nacionales independientes, y definirse normas comparativas de calidad, reconocidas en el plano internacional. Con miras a tener en cuenta la diversidad y evitar la uniformidad, prestando la atención debida a las particularidades de los contextos institucional, nacional y regional. Los protagonistas deben ser parte integrante del proceso de evaluación institucional.

Para lograr y mantener la calidad nacional, regional o internacional, ciertos elementos son especialmente importantes, principalmente la selección esmerada del personal y su perfeccionamiento constante, en particular mediante la promoción de planes de estudios adecuados para el perfeccionamiento del personal universitario, incluida la metodología del proceso pedagógico, y mediante la movilidad entre los países y los establecimientos de enseñanza superior y entre los establecimientos de educación superior y el mundo del trabajo, así como la movilidad de los estudiantes en cada país y entre los distintos países.

#### 11) El potencial y los desafíos de la tecnología.

Los rápidos progresos de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación seguirán modificando la forma de elaboración, adquisición y transmisión de los conocimientos. Es importante señalar que las nuevas tecnologías brindan posibilidades de renovar el contenido de los cursos y los métodos pedagógicos, y de ampliar el acceso a la educación superior.

Las universidades han de dar el ejemplo en materia de aprovechamiento de las ventajas y el potencial de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, elevando la

calidad en las prácticas y los resultados de la educación. Crear nuevos entornos pedagógicos, que van desde los servicios de educación a distancia hasta los establecimientos y sistemas "virtuales" de enseñanza superior.

#### 12) Reforzar la gestión y el financiamiento de la educación superior.

La gestión y el financiamiento de la enseñanza superior exigen la elaboración de capacidades y estrategias apropiadas de planificación y análisis de las políticas, basadas en la cooperación establecida entre las instituciones de enseñanza superior y los organismos nacionales de planificación y de coordinación a fin de garantizar una gestión debidamente racionalizada y una utilización sana de los recursos. El objetivo último de la gestión debe ser el cumplimiento óptimo de la misión institucional asegurando una enseñanza, formación e investigación de gran calidad, y prestando servicios a la comunidad.

#### 13) La financiación de la educación superior como servicio público.

La financiación de la educación superior requiere recursos públicos y privados. El Estado conserva una función esencial en esa financiación.

El apoyo público y privado a la educación superior y a la investigación sigue siendo fundamental para asegurar que las misiones educativas y sociales se llevan a cabo de manera equilibrada. La diversificación de las fuentes de financiación refleja el apoyo que la sociedad presta a esta última.

La sociedad en su conjunto debe apoyar la educación de todos los niveles, incluida la enseñanza superior dado el papel que ésta desempeña en el fomento de un desarrollo económico, social y cultural sostenible. Bajo la premisa de apoyos que deben recibir las

universidades, Carlos Pallán Figueroa<sup>9</sup> (1993) establece que para la educación superior, la modernización significa participar activamente y beneficiarse de las grandes corrientes actuales de desarrollo, de ciencia, tecnología y cultura.

Considerando las propuestas de la UNESCO, es visualizarla desde una perspectiva holística e integradora de todos los elementos y actores que participan en las Instituciones de educación Superior.

Lo que muestra el grado de complejidad de la educación en las universidades. Por una parte, derivado de las funciones sustantivas que buscan lograr las universidades: docencia, investigación y extensión. Un segundo elemento a considerar son los objetivos que fundamentan la creación misma de las instituciones de educación. Un último elemento a considerar es la demanda de conocimiento, destreza y habilidades que de ellas demanda la sociedad en general.

Los eventos históricos, anteriores al trabajo realizado por la UNESCO, muestran el desarrollo que se ha dado en la construcción de un modelo que sirva de guía para la contemplación e integración de los elementos que concurren en el ámbito de acción de la educación, buscando elevar la calidad de la educación.

Elementos que se tratan de integrar, desde una óptica sistémica incluyente, por la relación e interdependencia de los elementos -convergentes y aún los divergentes- que orbitan en torno a la educación superior, que finalmente se traducen en las propuestas que presenta la UNESCO.

---

<sup>9</sup> Pallan, F., Carlos: Reflexiones sobre los modelos de planeación para el desarrollo de la Educación en América latina; en Revista de la Educación Superior, ANUIES, Vol., XXII (1), Enero-Marzo de 1993. P.17.



Es necesario hacer un breve recorrido histórico en torno a las propuestas educativas que se presentan, para comprender y conocer las fuentes y sus contenidos que dan origen a lo planteado por la UNESCO.

Para efectos de la presente investigación, solo trataremos el aspecto relacionado a una de las funciones sustantivas<sup>10</sup>, la docencia. Desde la perspectiva de su funcionalidad.

La docencia se puede traducir como la responsabilidad de los docentes en la participación de la construcción de los planes y programas que constituyen el currículo. Convirtiéndose en una actividad operativa en el aula frente al grupo para llevar a cabo un proceso de enseñanza-aprendizaje conforme a los contenidos programáticos.

Bajo esta perspectiva, Ángel Díaz Barriga (1988), en la ponencia que expone bajo el título de *Tendencias e innovaciones Curriculares en la Educación Superior*, considera que “los planes y programas de estudio son una expresión de las coincidencias y contradicciones de diversos sectores internos o externos a la institución educativa. El campo del currículo es un espacio de conflicto”<sup>11</sup>.

Considerando entonces la tendencia de la educación superior, que implica cambios constantes tendientes hacia lo nuevo, se puede traducir esto como *innovaciones* en los contenidos de los planes y programas. Barriga (1988) considera que “si bien se refiere explícitamente a la incorporación de nuevos elementos [conocimientos]de la ciencia y la

---

<sup>10</sup> M. Machuca P., Víctor y Becerril C., Sergio; en su ensayo; *Departamentalización en las Instituciones de Educación Superior*; en Ibidem, p. 85. Desde su experiencia académica dividen las funciones de la universidad en dos grandes áreas; una sustantiva, que incluye a las funciones académicas de docencia, investigación y extensión; y una adjetiva, que incorpora a las funciones auxiliares de planeación, de la administración en las áreas académicas, docencia, de investigación y de la extensión y servicios administrativos.

<sup>11</sup> Cfe. Díaz , Barriga, A. “*Tendencias e innovaciones Curriculares en la Educación Superior*”; Ponencia presentada en el Foro Nacional de Innovaciones en la Educación Superior, Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, 1988, en Revista de la Educación Superior, Vol. XV111, Núm. 3(71), Julio-septiembre, 1989, Asociación Nacional de Universidades de Enseñanza Superior, p.19.

técnica en un campo particular, en este caso al currículo, en forma implícita omite la discusión del sentido social de la tarea realizada “<sup>12</sup>. Siendo este el punto central de su ponencia. Señala que habría que atender los momentos en que algunas instituciones privadas modifican su estructura y sus planes de estudio (caso Universidad Iberoamericana). Algunas instituciones públicas emergen bajo un proyecto universitario particular (caso universidad Autónoma de Aguascalientes), así como la vinculación que ciertos gremios profesionales de forma explícita mantienen con los sectores universitarios. En algunos casos la vinculación entre el sector privado y las instituciones de educación superior es muy clara, como en el caso del ITESM.

Lo anterior nos remite a considerar lo relativo al segundo elemento y es considerar cuáles son los objetivos que fundamentan la creación misma de las instituciones de educación superior, basados en las tendencias curriculares.

Los trabajos de Mendoza (1981), Molinar (1979) y Pérez Rocha (1983)<sup>13</sup> indican que las tendencias de la educación superior en México inicia en los años cincuentas. Pasando por diversas etapas, desde el corte neoliberal, el industrial desde una perspectiva conservadora, resultado de la modernización del Estado. Es cuando surgen los conceptos de calidad de la educación y excelencia académica como expresiones de la vinculación<sup>14</sup>.

Barriga (1988) define los planes de estudio “utilizando el término currículo como una expresión tanto de los fundamentos como de los planes y programas de estudio, (...) aclara que no es la única acepción admitida del término. Afirma que las tendencias de la educación superior (expresados en los planes de estudio) responden a un proyecto

---

<sup>12</sup> Ibidem, p.20.

<sup>13</sup> Citado por Rocha en Ibidem, p.21.

<sup>14</sup> Cfr. Días Barriga, a. en Ibidem, p. 23.

institucional amplio”<sup>15</sup>. Expone que las tendencias curriculares se pueden abordar desde los planes de estudio, siendo estas:

1) Una concepción curricular que analiza la metodología de un plan de estudio, frente a una sociopolítica que analiza la dimensión social a la que responde dicho plan; 2) Que organiza el currículo por asignaturas frente a otra que la hace por problemas integrados (módulos), y; 3) de corte sociohistórico, que analiza las tendencias institucionales y como se expresan en los planes de estudio.

Es en esta última donde desarrolla su análisis sobre las tendencias curriculares, exponiendo:<sup>16</sup>

a) una de corte humanístico, que busca el reencuentro del estudiante con la cultura en un sentido amplio. Algunas tendencias curriculares tienen una relación estrecha con el tipo de profesión a la que obedece el plan de estudio: liberal, científica o humanística; otras se relacionan claramente con el proyecto en el que se crea una dependencia universitaria: Bachillerato del Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH) o las Escuelas Nacionales de Estudios Profesionales (ENEP); b) las de corte tecnocrático, que busca una mayor vinculación de los temas tratados en el currículo con el desarrollo del aparato productivo (orientación empresarial), como ejemplo esta el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores (Monterrey); c) una concepción social-cristiana, son universidades cuya constitución esta animada por la preservación de ciertos valores y tradiciones que han incorporado como elemento modernizante el sistema departamental, y por último; d) la

---

<sup>15</sup> Ibidem, p.25.

<sup>16</sup> Cfr. Barriga, Ibidem, p.p. 27-31, citando a: De Leonardo, P. “La educación superior privada en México”; Línea México, 1983, p. 191. Meneses, E. “La universidad Iberoamericana en el contexto de la educación superior contemporánea”; citado por De Leonardo, P., Op. Cit Los textos de Darcy Ribeiro, Oscar Varsavsky, cfr. “Fortaleza y Debilidad de la UNAM” del Dr. Jorge Carpizo, abril 1986.

tendencia universitaria de vinculación con los sectores amplios de la población. Que para Barriga (1988) representa una crisis en las tendencias universitarias, por la falta de un proyecto educativo y curricular, donde resalta la ausencia de un modelo encaminado a construir en forma colectiva una reflexión alternativa sobre la universidad.

El último elemento a considerar es la demanda de conocimiento, destreza y habilidades que de ellas demanda la sociedad en general. El conocimiento de lo anterior se refleja en el trabajo que se realiza a través de unidades de planeación.

### **1.1.1 Funcionamiento**

Lo anterior supone la premisa de un plan de desarrollo institucional, su formulación se puede considerar como el producto fundamental de una Unidad de Planeación, sobre el cual convergen las funciones y actividades que estas realizan. Para tal efecto, Martha I. Pérez Hernández, investigadora de la Coordinación General de Programas Académicos de ANUIES,<sup>17</sup> presenta los resultados de un estudio que se llevo a cabo, entre 1979 y 1980, sobre las Unidades Institucionales de Planeación de las Universidades Autónomas y Estatales, realizado con la intercesión de la Secretaría general Ejecutiva de la ANUIES<sup>18</sup>.

En este trabajo se establece que puede concebirse al plan de desarrollo institucional como la definición de objetivos y políticas que se traducen en planteamientos programáticos que organizada y sistemáticamente se orientan al logro de estados deseables para la institución. El plan debe ser resultado del conocimiento y análisis de la problemática interna de la institución, así como de las necesidades y requerimientos que le plantea el entorno social mediato e inmediato. Sin embargo, es plausible suponer que la existencia de un plan es

---

<sup>17</sup> Revista de la Educación Superior, ANUIES, Vol. XVI, Núm. 2(63), Julio-Septiembre, 1987, pp. 35-51.

<sup>18</sup> Cfr. Carmen Carrión Carranza, Ibidem, pp.75-79

posible, en tanto se den las condiciones favorables a la planeación y funcionamiento de las instancias que la promueven y coordinan, lo que influye a desarrollar y fortalecer su capacidad operativa.

### **1.1.2 Objetivos Institucionales**

La definición de los objetivos, al mismo tiempo que trazan las líneas directrices de la institución, proporcionan un parámetro de referencia para la evaluación. Ya que contienen el *ideal* de la actuación institucional y se compara con la actuación *real*, a fin de emitir juicios de valor.

En las instituciones educativas, las actividades se diseñan de acuerdo al grupo humano al cual le dan servicio. De acuerdo a lo anterior se pueden plantear los siguientes objetivos:

- a) De eficiencia interna. Busca formar profesionales en áreas de aplicación científica de acuerdo con el estado de conocimiento de cada disciplina;
- b) De eficiencia externa. Busca formar profesionales capaces de insertarse en el mercado de trabajo o de promover áreas de aplicación científica o tecnológica en un medio social determinado.

La forma como pueden interpretarse los objetivos generales o institucionales se manifiestan en términos de eficiencia.

### **1.1.3 Eficiencia Escolar**

Apolo y London (1983), citados por Carmen Carrión Carranza (1987)<sup>19</sup> definen dos tipos de eficiencia escolar: 1) la eficiencia interna, que comprende el grado en que un programa

---

<sup>19</sup> Carrión Carranza, Martha: “*Una Propuesta Metodológica para la Evaluación de Instituciones de Educación Superior*”; en *Ibidem*, p.p. 76-79.

educativo (currículum) atiende las necesidades individuales y grupales de conocimientos básicos y especializados, además de la capacidad de atención de la demanda y de recursos con que cuenta, y: 2) la eficiencia externa que se define por las relaciones funcionales entre una institución y su contexto. En otras palabras, es una relación entre la eficiencia interna y el contexto real; entre aspiraciones vocacionales personales y satisfacción de necesidades sociales.

Esto permite interpretar los objetivos generales a través de una especificación más precisa, por ejemplo:

- a) Eficiencia Interna. Organizar experiencias de aprendizaje a través de métodos activos de enseñanza, y de eliminar los fenómenos de deserción o de retención intrageneracional;
- b) Eficiencia externa. Adiestrar en la aplicación del método científico a medios naturales; relacionar el número de individuos que demandan educación con las necesidades reales del mercado.

A este tipo de enunciados se les llama objetivos específicos ya que denotan un grado mayor de concreción y una mayor claridad sobre la orientación de la educación superior.

La recomendación que surge del estudio relativo a las Unidades de Planeación,<sup>20</sup> es que se formen unidades de planeación institucional, bajo la dependencia del rector. Al analizar dicha propuesta, se observa la desventaja que se corre en la toma de decisiones, en el sentido de que se corre el riesgo de que las acciones realizadas por la Unidad de Planeación, no reciba el apoyo de las demás autoridades y de la comunidad en general, por ser

---

<sup>20</sup> Ibidem. p.40

consideradas producto de decisiones verticales, que no necesariamente respondan a los problemas y necesidades reales de la institución en su conjunto.

Para contrarrestar lo anterior se propone que funcione como órgano asesor del rector, así como de las demás autoridades y dependencias de la institución. La función de asesoría en este nivel, facilitaría la coordinación de acciones de planeación institucional de carácter participativo.

#### **1.1.4 Elaboración de Programas: Parte medular del problema**

Margarita Pansza González (1986), considera que la elaboración de los programas de estudio para las diferentes unidades didácticas<sup>21</sup> que conforman el plan de estudios de una institución educativa, es una de las tareas más importantes de la educación. Los programas proporcionan una visión profunda de la problemática que se enfrenta en el proceso de enseñanza aprendizaje de un curso específico.

En muchas ocasiones es elaborado por los departamentos o Unidades de Planeación, convirtiendo al docente en un ejecutor. La no participación refuerza la idea que la formación didáctica de un profesor debe centrarse en el aprendizaje de técnicas de enseñanza. A este problema se le adiciona la falta de formación de la carrera docente, que aún contando, los docentes, con una buena preparación y experiencia se sienten inseguros en la elaboración de programas de estudio.

---

<sup>21</sup> Pansza G., Margarita; Pérez J. Esther y Moran O. Porfirio: "Operatividad de la Didáctica, tomo 2"; ediciones Gernika, 2a. Edición, México, 1986, p.41., Por unidad didáctica se entiende a cada uno de los diferentes eventos que constituyen un plan de estudios, estos pueden ser cursos, seminarios, talleres, módulos, etc

En respuesta, individual o institucional, a lo anterior se han dado las sustituciones de los programas por temario,<sup>22</sup> con los cuales el profesor cubre un requisito académico que se le pide. Un ejemplo de lo anterior se pone de relieve “cuando los profesores universitarios en su trabajo concreto, conocidos en su oportunidad por los miembros del personal académico tanto del Centro de Didáctica como del centro de Investigaciones y Servicios Educativos, en la UNAM, eran copia del índice de textos clásico en las disciplinas que se enseñaban”<sup>23</sup>.

El trabajo realizado por Pansza (1986) ubica que la problemática también se presenta en forma similar en la elaboración y llenado de las “*cartas descriptivas*” que se presentan como avance programático, así como en la elaboración de los llamados “*programas por objetivos conductuales*”, exponiendo que en esta última situación no se centraba la preocupación en los objetivos de aprendizaje.

En la búsqueda de una solución al problema de la elaboración de programas, les llevó a considerar el currículo en una forma integral, y buscar formas concretas de instrumentación del mismo, que fuesen coherentes con una nueva forma de concebir la docencia. Lo que culminó con la propuesta de desarrollar una metodología que permita la elaboración de los programas de estudio. Esa metodología implica una diversidad de métodos; proponiendo las siguientes etapas, siendo no necesariamente lineal: 1) Definir el tipo de unidad didáctica; 2) la formación del equipo de trabajo; 3) relación con el plan de estudios; 4) análisis de la situación concreta de docencia; 5) análisis de las disciplinas y prácticas profesionales; 6) selección de objetivos, objeto de transformación o problemas ejes; 7) presentación del programa; 8) delimitación del plan de evaluación del programa, y; 9) ajustes.

---

<sup>22</sup> Ibidem. p.41. Investigación realizada en el Centro de Didáctica de la UNAM 1972, 1977.

<sup>23</sup> Ibidem. P.12



Resalta en su propuesta, el trabajo en equipo en la elaboración del *currículo*, ya que se requiere una integración de conocimientos variados. La dificultad estriba en escoger a los miembros del equipo para que se apoyen mutuamente y establezcan relaciones personales propicias.

## **1.2 Rompimiento con los anteriores moldes con base en lo que dice ANUIES**

En términos concretos, propiamente no es un rompimiento en ese sentido, sino debemos considerarlo como un paso trascendental en la evolución de los procesos académicos o en sí mismo, de la educación superior que se desarrolla en las universidades que se encuentran sometidas a ciertas presiones sociales, en un sentido amplio.

Carmen Carrión Carranza<sup>24</sup> (1993) establece una Propuesta Metodológica para la Conducción Política del Desarrollo Curricular, donde se manifiesta una relación estrecha entre la selección de: a) un subconjunto de conocimientos y las áreas de estudios científicos, tecnológicos o humanísticos; b) un área laboral que delimite los perfiles de formación profesional; c) de estilos particulares de docencia u orientación didáctica; d) de un perfil de formación profesional; e) la definición de las características que deben tener un cuerpo de profesores, y; f) la definición de los recursos e infraestructura necesarios para la renovación académica.

Con esto busca mostrar el conjunto de decisiones de orden epistemológico, laboral, actitudinal, etc., que dan un carácter complejo al desarrollo curricular. Esto implica una planificación sobre la base de la realidad con fundamento en el diagnóstico de la infraestructura académica (profesores, investigadores) que puedan incorporarse a este proceso y lo que la institución sea capaz de conseguir para este propósito. Su propuesta se

---

<sup>24</sup> Op.Cit. ANUIES Núm. 85, Enero-marzo de 1993, pp.90-100.

basa en las tendencias actuales en materia curricular y en algunas evidencias empíricas en cuanto al rendimiento escolar. Considerando a la vez el ahorro de todo tipo de recursos que puede hacer la institución.

Carrión (1993) considera que el diseño curricular es un conjunto de elementos que determinan la organización de la enseñanza, los que deben ser tomados en cuenta son: a) las materias o módulos de enseñanza; b) su secuencia; c) los programas de unidades de enseñanza; d) la división de programas (semestral, trimestral, etc.); e) la carga académica; f) las formas de evaluación y control de rendimiento académico, y;g) las formas de acreditación de estudios.

Establece que el procedimiento para el desarrollo y el diseño curricular, debe darse a la luz de la selección de una diversidad de opiniones e intereses de una comunidad institucional, posibilitando su consenso y reduciendo las limitaciones que las propias instituciones manifiesten.

Quienes participen en la construcción curricular deben tener una significación institucional de carácter intelectual y ético considerando su naturaleza educativa y cultural; sin ser excluyente, pueden participar los que manifiesten una significación política entre los grupos formales e informales.

La designación de los individuos que participen, puede ser de manera directa o indirecta. Sin embargo, esta es una decisión de la autoridad jerárquica más alta ya que es el promotor del proyecto de renovación. La decisión debe basarse en consideraciones tales como la sensibilidad política, responsabilidad ante el proyecto, compromiso institucional.

Un tercer momento en el diseño curricular es diferenciar las etapas entre: a) la selección, que se refiere a los participantes, y; b) la construcción de opciones, que se realiza mediante el diagnóstico de las opciones políticas, normativas, financieras y administrativas. Esto es, propiamente del momento de difusión y legitimación de la propuesta de reforma académica.

Una vez elaborado el diagnóstico, el sujeto promotor del proyecto toma la decisión y establece el curso de acción. Acción que realiza a través del dialogo y consenso para lograr un entendimiento de los participantes. Esto conlleva una fase de difusión y legitimación del proceso.

El siguiente momento es el diseño del currículo, siendo esto una tarea que compete a los profesores y expertos en currículo con una función de asesoría.

El esquema del diseño del currículo, se orienta por los perfiles y por la alineación didáctica, siguiendo el énfasis que se dará a la formación profesional y sus posibles ramificaciones. La organización curricular del conocimiento, objeto de la enseñanza, está definida por los propósitos o posibilidades de relacionar los contenidos con la formación profesional.

Finalmente se define la organización del plan de estudios, tomándose decisiones en lo relativo a: el tiempo de dedicación de los bloques curriculares, la obligatoriedad de las unidades, la secuencia de enseñanza, las formas de acreditación, el control del rendimiento escolar, el programa y las formas de evaluación.

Como complemento a lo anterior, Rocío Soto Perdomo<sup>25</sup> (1993) presenta una *Propuesta para un Modelo Curricular Flexible*<sup>26</sup>. La sustenta en la necesidad de los procesos de

---

<sup>25</sup> Ibidem. 1993, Pp.104-114. Rocío Perdomo es Profesora de tiempo completo en la Escuela de Ciencias de la Educación de la Universidad Autónoma de Baja California.

modernización vinculada a la educación superior, que se orienta a lograr una mayor proyección nacional e internacional de los planes y programas. Para formar profesionales e investigadores con creatividad y capacidad para resolver problemas de acuerdo con las nuevas realidades de las demandas social y educativa. Por lo que es necesario flexibilizar los planes de estudio, con el fin de lograr un mayor enriquecimiento interdisciplinario entre los programas y elevar la capacidad de adaptación a las transformaciones previsibles de la demanda social de educación superior a mediano plazo.

El currículo flexible se basa en el principio de que la educación debe centrarse en el aprendizaje de formas y métodos de pensamiento de investigación, bajo un enfoque holístico, que ponga en práctica la formación integral y autónoma del estudiante así como su participación directa y activa en el diseño de su plan de estudios y en los procesos formativos, promoviendo el ejercicio investigativo y el trabajo interdisciplinario como formas didácticas idóneas.

Un elemento definitivo en el proceso de avance de las instituciones de educación superior, es la evaluación de la educación superior. La ANUIES<sup>27</sup> aprobó las Declaraciones y Aportaciones de la ANUIES para la Modernización de la Educación Superior en 1989. Documento que surge como resultado de las ocho reuniones regionales sostenida con los representantes de 118 instituciones educativas.

Considera a la evaluación como un ejercicio de análisis y reflexión sobre las actividades académicas que permite apreciar el sentido y orientación, así como la eficiencia y eficacia de los procesos y resultados institucionales. Propone que en ese proceso participen los

---

<sup>26</sup> Modelo que retoma de el proyecto Académico de la UABC, 1992-1995, 1992: 18, 14, 28.

<sup>27</sup> Revista de la Educación Superior, ANUIES, Núm. 1(70), Abril-Junio 1989.pp.28-33.

propios actores institucionales, ya que le afecta en su propio ámbito. Son quienes efectivamente pueden hacer mayores esfuerzos para efectuar cambios cualitativos.

Asentando así ANUIES,<sup>28</sup> las bases entre la acreditación y la institución, y entre la acreditación y el proceso educativo. En términos generales, busca legitimar el conocimiento obtenido en la institución así como la evaluación del proceso. En el caso de la certificación y la institución, se pasará a desarrollar la normatividad a la que la institución somete a un sujeto para considerar legítimo su saber y los procedimientos con los que lo registra y lo certifica. En el caso de la acreditación y el proceso educativo, se pasará a revisar los momentos o cortes de acreditación en el proceso educativo, para considerar luego los instrumentos de evaluación y acreditación.

### **1.3 La Universidad como Empresa**

Como referencia por lo expuesto anteriormente, se puede considerar a las universidades como un reflejo de la sociedad, ya que constantemente sufre presiones por los cambios culturales, políticos y socioeconómicos. Adaptando su estructura, modelos, procesos y formas de administración y organización, en congruencia con la modernidad social. Redimensiona sus relaciones con la sociedad.

Los recursos económicos que reciben las instituciones educativas, son etiquetados en partidas presupuestarias bajo rubros específicos de aplicación. Ricardo Arechavala y Pedro Solís<sup>29</sup> (1999) exponen que esto exige un mejoramiento de la eficiencia al reducir sus gastos y mejorar la utilización de sus recursos. Forzando a las instituciones educativas a

---

<sup>28</sup> Leticia Morales y Salvador Martines: *La Acreditación Educativa en el Nivel Superior, Problemas y Soluciones*; en Revista de la Educación Superior, ANUIES, Vol. XVIII, Núm. 4(72), Octubre-Noviembre, 1989. pp.107-119.

<sup>29</sup> Arechavala, Ricardo, Solís, Pedro (coordinadores): *“La Universidad Pública ¿Tiene rumbo su desarrollo en México?”*; Universidad de Guadalajara, Universidad de Autónoma de Aguascalientes, México, 1999, pp. 17-18.

desarrollar nuevas prácticas en el control financiero-presupuestal y de mecanismos de generación de recursos propios.

Cambiando las técnicas y estilos de organización, además de las estructuras, procesos decisorios y de flujos información. Estos cambios incluyen la adopción del modelo departamental de organización académica, del sistema trimestral y sistema de créditos con el propósito de racionalizar la currícula. El proceso de modernización implica nuevas formas de financiamiento, distinto de lo asignado. Estas formas de incrementar el ingreso se busca a través del financiamiento de proyectos de investigación, por parte de empresas privadas u otros organismos así como en el incremento de las cuotas de servicios y colegiaturas.

Un proceso de modernización ha sido la importación y adaptación de sistemas administrativos y modelos gerenciales de las empresas privadas en las instituciones universitarias.

En un estudio llevado a cabo por el Internacional Institute for Educational Planning (1992), organismo de la UNESCO,<sup>30</sup> destacan dos aspectos centrales que sugieren para la modernización de las IES: 1) el reforzamiento del liderazgo del grupo directivo de la universidad, y; 2) el desarrollo de sistemas administrativos de soporte al grupo. Aspectos que marcan la adopción de modelos empresariales en las universidades, lo que implica el sometimiento a nuevos valores, símbolos, creencias que se manifiestan en las expresiones de eficiencia, calidad, productividad y excelencia académica.

Las universidades se encuentran en un proceso de adaptación de las características de la empresa. En algunos casos, el ingreso de alumnos a las universidades se sujeta a la

---

<sup>30</sup> Cfr. Archevala y Solís en Ibidem. p. 19.

demanda del mercado laboral, por la necesidad que tienen de personal calificado en ciertos ámbitos del conocimiento.

#### **1.4 Justificación del Problema**

La Universidad de Occidente inicia operaciones en la ciudad de los Mochis a partir de 1979. Son varias las razones las que fundamentan su creación; para lograr sus propósitos la Universidad de Occidente estableció sus objetivos, estos son:

- a) congruencia entre carreras a impartir y el mercado regional, actual y potencial;
- b) estructura Académica Departamental, considerada la base programática de la institución,
- y; c) mantener un alto nivel académico.

La universidad sobrevive en medio de un ambiente interactivo, que la somete a constantes presiones que pueden provocar cambios en su estructura, en las personas que la conforman, en los procesos que son necesarios ajustar o en los requerimientos materiales.

Los recursos humanos, materiales y los recursos técnicos son los tres grandes componentes de la Universidad de Occidente.

Se puede decir que todos son importantes pero el primordial son las personas, ya que son quienes realizan el proceso productivo de una organización; son quienes utilizan los otros recursos, los combinan y moldean para lograr de la mejor forma posible los objetivos institucionales.

La Universidad de Occidente fue creada en la ciudad de Culiacán, Sinaloa y opera desde su nacimiento en el año 1975, bajo un Modelo Departamental, retomado de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad - Xochimilco. Este modelo se sustenta sobre la base de la existencia de una correlación e interdependencia entre los departamentos así como de una

comunicación ascendente y descendente. Los supuestos de este tipo de Organización son: por una parte, plantear propuestas desde las necesidades reales de cada unidad departamental y, por otra parte, retroalimentar el proceso desde las unidades directivo-administrativas que deben apoyar dichas propuestas, que repercuten en la toma de decisiones que sustentan el proceso de gestión institucional.

El propósito de problematizar la comunicación interna que los jefes de departamentos académicos establecen con sus maestros, en una situación dada, como estrategia de gestión en una institución educativa, parte de la experiencia y del contacto permanente del investigador con los mismos jefes departamentales desde 1979.

Se ha visto que los criterios para decidir sobre los nombramientos de los jefes departamentales, no tienen las bases normativas que tienen otras instituciones. Por otra parte, también han surgido los casos de jefes que por su conocimiento y desempeño han sido recompensados al asignarles nuevas responsabilidades y oportunidades de crecimiento y desarrollo como jefes de departamentos académicos.

Muchos de los jefes de departamentos manifiestan conductas definidas, derivadas de sus particulares estilos de dirigir a los maestros y sus formas peculiares de comunicarse con ellos. No obstante, mantienen una continua búsqueda de más y mejores formas de dirigir y de enriquecer la comunicación con los maestros.

La importancia fundamental de los Departamentos Académicos es que son la plataforma para operar y lograr las funciones sustantivas de la Universidad.

Así, la gestión directiva del jefe departamental, puede definirse como:

“la acción unificada, coherente, integrativa de decisiones y comunicado a los demás miembros de la organización ya que



determina y hace explícitos los propósitos organizacionales en términos de objetivos a corto y largo plazo, realiza los programas de acción y las prioridades en la asignación de recursos, selecciona los servicios educativos, responde apropiadamente a las oportunidades y amenazas del medio ambiente, así como a las debilidades y fortalezas de la organización institucional”<sup>31</sup>.

A partir de esta definición se puede aseverar que la gestión directiva compromete a todos los niveles jerárquicos de la organización, define la naturaleza de la contribución educativa, social y económica. Así mismo, pretende ver a la institución como un todo integrado en el cual, se debe involucrar en el proceso de toma de decisiones, a todo el personal que esté en ella.

La gestión entonces, debe estar dada desde las unidades de planificación que se pueden identificar con los departamentos académicos. Cuando la estructura de la organización es de carácter departamental, es desde esa instancia donde se planea la gestión.

Por otra parte, existen otro tipo de unidades llamadas unidades funcionales las cuales tienen que ver más con la gestión de recursos (técnico, humanos, financieros, materiales, etc.), llamadas unidades administrativas o de apoyo.

Son las personas quienes dirigen y coordinan a otras personas en el uso y manejo de los otros recursos, son ellos quienes establecen o modifican los procedimientos y quienes determinan los requerimientos y características que deben poseer los insumos para que en un proceso productivo se obtenga un producto o un servicio capaz de satisfacer necesidades y, cuya aceptación por otros grupos sociales permita el logro de sus propósitos institucionales.

---

<sup>31</sup> H. Shein, Edgar: “Psicología de la Organización”; P. H. H., México, 1982, tercera edición, pp. 99-126.

Así las personas pueden comunicarse con los otros individuos, quienes poseen un conjunto de atributos y de características, como son el conocimiento, la experiencia, la inteligencia, la personalidad, los sentimientos, las emociones, las habilidades, las necesidades físicas y psicológicas, entre otras, que en su conjunto van determinando su conducta, su comportamiento hacia otros individuos y que en su integración conforman los grupos. La unión e integración de las personas permite conformar los grupos, los cuales ejercen una influencia decisiva sobre un individuo que se integra a dicho grupo.

La Universidad de Occidente establece una serie de valores y normas que determinan la conducta del grupo en los Departamentos Académicos, donde cada individuo que lo conforma, juega un rol o papel, como jefe del Departamento Académico o como maestro en esa área, que fijan en cierta medida el estatus dentro del grupo académico.

La Universidad de Occidente une esfuerzos a través de los integrantes de los Departamentos Académico para lograr sus propósitos, para que en esa medida logren sus objetivos quienes conforman dichas áreas.

Como grupo académico necesitan quien los guíe, los coordine, los motive, que se comunique con ellos, que transmita ideas, sentimientos, símbolos entendibles, comprensibles y con una significación común a ellos, que tome decisiones y ejerza un control y autoridad para lograr los metas individuales y de grupo.

Así el líder o jefe del Departamento Académico puede surgir en forma espontánea, por sus características personales, por sus conocimientos, por que el grupo así lo decida o por el contrario ser externamente impuesto. Pero en ese proceso en busca del logro de los objetivos académicos establecidos, en los departamentos académicos, constantemente se presentan situaciones o contingencias, internas o externas, que los afectan.

El jefe del departamento deberá analizar y evaluar constantemente las situaciones que se presenten para tomar decisiones en forma individual, o en su caso, en forma conjunta con los profesores, lo que implica establecer un proceso de comunicación efectivo y lograr en las personas, generar y compartir información, para establecer relaciones interpersonales y funcionales que les permita trabajar conjuntamente hacia el logro de los objetivos y metas establecidas.

Esto puede afectar su estilo o forma de dirigir el grupo, siendo así la comunicación su instrumento más esencial e importante que utilizará el jefe del Departamento Académico. Cualquiera que sea su estilo, la comunicación es su mejor instrumento, ya que a través de él podrá guiarlos, proporcionándoles la información necesaria derivada de una o varias situaciones, para coordinar sus acciones, así la información y el estilo de dirección determinara si cooperarán o no, motivándolos a orientar su conducta.

La comunicación ha sido una fuente de interrogantes para los investigadores, los administradores, los psicólogos, los comunicólogos, y también para las personas objeto de estudio de la presente investigación: jefes de Departamentos Académicos y profesores.

Por estas razones, es de vital importancia, analizar y determinar los diferentes tipos de comunicación interna que ejercen y manifiestan los jefes de departamentos académicos con sus maestros. Conocer si éstos procesos comunicativos tal y como se llevan a la práctica, constituyen la mejor forma para lograr ser más fructíferos y elevar la calidad de trabajo.

Las respuestas que proporciona la presente investigación, puede contribuir a comprender la relación entre los jefes departamentales y los docentes.

Los resultados de esta investigación les permitirán a las autoridades de la Universidad de Occidente establecer un modelo de investigación aplicable en las otras Unidades como son las de: Guasave, Guamúchil, Culiacán, Mazatlán y la extensión de El Fuerte. De la misma manera, abrirá el paso para la realización de mejores formas de ejercer las interacciones comunicativas, en el entendido de que la comunicación interna es el proceso básico de la relación entre los jefes departamentales y los docentes para cumplir con las funciones departamentales en el logro de las funciones sustantivas de la Universidad.

## **CAPITULO II**

### **NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES**

Muchos esfuerzos se han hecho tratando de explicar la conducta y actitudes de las personas en las organizaciones y los motivos que determinan su comportamiento, así como la influencia en las personas para lograr conductas deseadas de acuerdo a las actividades que realiza cada uno de los integrantes de la organización.

Las personas se agrupan en unidades sociales llamadas organizaciones, que buscan uno o varios objetivos específicos, donde sus integrantes realizan tareas diferenciadas, que son coordinadas para que contribuyan en forma eficiente al logro de los objetivos deseados. Los coordinadores suelen ser una o varias personas, normalmente llamados gerentes, administradores, o supervisores. Las actividades de estos gerentes es la de administrar la organización en busca de sus fines propuestos, tomando decisiones constantemente ante los retos que enfrenta derivados de las situaciones contingentes del medio ambiente.

La aplicación de la Psicología, la Sociología y la Antropología, entre otras áreas, en las organizaciones se hace con la finalidad de que proporcione respuestas a las conductas de sus integrantes, desarrollando conceptos que permitan al gerente proporcionarle información para mejorar sus funciones administrativas y lograr mayor coordinación de los individuos a través de la comunicación.

#### **2.1 El Pensamiento Administrativo a partir de la Revolución Industrial**

Las teorías de la administración empezaron a formularse en el campo de las empresas privadas y sus estudios fueron motivados por razones económicas, ya que se pretendía mejorar los beneficios a partir de un conocimiento más perfecto del trabajo y de la

adaptación del trabajador a este. Estas teorías han evolucionado y se han modificado debido al avance de la ciencia en diversos campos como son la Psicología, la Sociología, la Antropología, entre otras. La incorporación de estos avances a las teorías administrativas permite la comprensión y explicación de todos los elementos que se agrupan alrededor de las organizaciones y la influencia que, por su interdependencia, ejercen para lograr un desarrollo sostenido de las organizaciones en un contexto social.

A partir de los inventos de James Watt <sup>1</sup> (1736-1819), de la maquina de vapor en 1776 y posteriormente de la electricidad y su aplicación a la producción en los talleres artesanales, surge en Inglaterra la Revolución Industrial, provocando profundos y rápidos cambios en los sistemas fabriles, transportes, mercados, comunicaciones y sociales.

La expansión constante de las organizaciones, así como de sus procesos, determinó la necesidad de que una persona fuese responsable de controlar y ordenar los factores de producción: este fue el *administrador* cuyo trabajo consistía en incrementar la productividad, a través de la obtención de una máxima eficiencia material y humana para aumentar la producción a bajos costos.

Es a partir de 1930 cuando surge la figura del gerente. Existiendo en ese tiempo una relación confusa entre administradores y trabajadores ya que sin experiencia como líderes, se convirtieron en dictadores.

El rápido crecimiento de las organizaciones, llamadas fábricas, trajo como consecuencias grandes problemas a resolver, por el empirismo administrativo prevaleciente en esos tiempos, apareciendo las primeras prácticas y conceptos administrativos.

---

<sup>1</sup> Chiavenato, Idalberto: "Introducción a la Teoría General de la Administración"; McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V., México 1989. Segunda edición en español.

Aunado al estricto control ejercido, bajo un esquema de organización militar, la función de dirección empezó a tener importancia, apareciendo a la vez el concepto de supervisión, cuya función fue asegurar el cumplimiento de las ordenes.

En 1776 Adam Smith<sup>2</sup> en su obra *Riqueza de las Naciones*, citado por Claude S., George Jr. (1974), propone las base para la división de trabajo que permitan el incremento en la producción. Lo anterior se apoyó en el trabajo de Richard Arkwright, quién “proporcionó la técnica administrativa para la exitosa coordinación de hombres, dinero, materiales y maquina en la producción a gran escala”,<sup>3</sup> y que Coke-Taylor (1924) dejó asentados en su obra *Introducción a la Historia del Sistema Fabril*, dejándose ver los principios de una visión científica aplicada a la administración.

Meyer Bloomfield<sup>4</sup> en su libro *Factory Organization and Administration* publicado en 1910, con su enfoque propone que las personas encargadas de la dirección requieren un entrenamiento especial, visión y espíritu, de justicia, cooperación y comprensión de las necesidades y deseos de los trabajadores.

Surgiendo las primeras ideas sobre administración de personal, esto no fue tomado en cuenta quizá porque la orientación de la administración estaba más enfocada hacia la nueva tecnología, por otra parte, los costos de mano de obra fueron difíciles de medir rápidamente.

Chiavenato<sup>5</sup> (1989), en su obra afirma necesario considerar la influencia de las ideas y practicas administrativas de los filósofos como:

---

<sup>2</sup> Claude S., George, Jr.: *Historia del Pensamiento Administrativo*; P:H:H:, México, 1974,

<sup>3</sup> Ibidem. , p. 54

<sup>4</sup> Ibidem. Pp. 58.

<sup>5</sup> Chiavenato, Idalberto: *Introducción a la Teoría General de la Administración*; McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V., México 1989. Segunda edición en español.

- a) Platón (429 a.C. – 347 a.C.), que propone formas democráticas del gobierno y sobre la administración pública;
- b) Aristóteles (384 a.C. – 322 a.C.), estudia la organización del estado y distingue tres formas de administración pública que son; *La Monarquía, la Aristocracia y la Democracia*;
- c) Francis Bacon (1561-1626), fundador de la *lógica moderna*;
- d) René Descartes (1596-1650) y su *Método Cartesiano* ;
- e)Tomas Hobbes (1588-1679), que desarrolló una teoría de origen contractualista del estado, que impone orden y organización en la vida social;
- f) Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) que desarrolló la *teoría del contrato social*, donde se manifiesta un acuerdo de voluntades, por último;
- g) Karl Marx (1818-1883) y Friederich Engels (1820-1895) que proponen la teoría del origen económico del estado, donde el poder político es producto de la dominación económica del hombre por el hombre.

Las aportaciones de estos filósofos, con el transcurso del tiempo se fueron transfiriendo de las instituciones de los estados hacia otras instituciones como las organizaciones eclesiásticas y militares. Las aportaciones que se fueron incorporando en estas organizaciones, quedan plasmadas en la investigación de James D. Mooney<sup>6</sup> (1947), que en *The Principles of Organization* mostró la jerarquía de autoridad, su estado mayor (asesoría) y su coordinación funcional; por otra parte, las organizaciones militares presentan una estructura lineal, se observa el principio de unidad de mando y de dirección, se creó el estado mayor (staff) para asesorar el mando (línea), sobre la base de una férrea disciplina.

---

<sup>6</sup>D. Mooney, James: *"The Principles of Organization"*; New York, Harper & Bros., 1947, pp. 102 a 117.



Mooney, al analizar a los grandes *líderes*, con un tratamiento clásico, encontró que las relaciones entre superiores y subordinados están basadas en las jerarquías, funciones y una coordinación fundamental, no tomando en cuenta aspectos humanos o sociológicos de la organización.

## 2.2 Los Economistas Clásicos

Samuel P. Newman, J.S. mill, Alfred Marshall, Turgot, Jean Baptiste Say, Bowker, J. Lawrence Laughlin y Francis Bowen, Charles Dupin, Charles Babbage, y W. S. Jevons<sup>7</sup> entre otros; realizan valiosas contribuciones al pensamiento administrativo al darle la debida importancia a la empresa y conceptualizarla. Entre sus aportaciones están las descripciones de las cualidades de un buen administrador; que debe ser previsor y calculador, perseverante y constante, debe supervisar y dirigir y controlar los esfuerzos de otros, por lo que debe ser discreto, firme y con gran conocimiento.

Estableciendo las funciones del administrador, que son: *Planear, personal, dirección y control*, así como analizar los deseos del mercado y motivar al personal a través del pago de salarios a destajo. También realizaron los primeros estudios de tiempos del trabajo y la fatiga, proponiendo integridad en la administración. Estos conceptos representan uno de los primeros enunciados como factores en la administración y el liderazgo.

**Frederick W. Taylor** considerado el fundador de la teoría general de la administración, tuvo innumerables seguidores como Gantt, Gilbreth, Emerson, Ford, Barth y otros. Con su enfoque de la escuela de la administración científica intentó aplicar métodos científicos a la administración buscando elevar la eficiencia de las organizaciones a través de la

---

<sup>7</sup> Op. Cit. 1974, p. 64.

observación y la medición, proponiendo que la *organización racional del trabajo* es la respuesta a los problemas que surgieron como consecuencia de la revolución industrial.

Su teoría buscaba lograr la identidad de intereses de los patrones y trabajadores proponiendo como factor motivacional el pago por pieza, ya que al especializar al operario sería más productivo lo que conllevaría premios de producción.

Con una actitud pesimista respecto de la naturaleza humana, sienta las bases de las primeras teorías gerenciales, donde la conceptualización del liderazgo no fue algo preocupante, su contribución consiste en que propone un estudio sistemático de las organizaciones separando las funciones directivas de las ejecutivas.

**Taylor: Principios científicos de la administración.** Esta teoría fue iniciada por Frederick Taylor<sup>8</sup> (1856-1915), ingeniero y consejero de la industria americana. Su desarrollo laboral dentro de las fábricas, le permitió realizar diversos análisis de las situaciones que se presentaban, de las causas que las generaban. Después de realizar un estudio minucioso proponía a los directivos las reformas pertinentes a los procesos operativos para mejorar las actividades e incrementar la productividad económica de las organizaciones. Como resultado de sus experiencias laborales, entre 1900 y 1915 creó los *principios científicos de la administración*.

Se concedía principal importancia a la forma en que los trabajadores realizaban sus actividades físicas y rutinarias de trabajo, considerando al trabajador mismo como una extensión de la maquina, como un instrumento pasivo, sin iniciativa que recibía y acataba las órdenes que emanaban de sus superiores, que el único motivo del trabajador en la

---

<sup>8</sup> W. Taylor, F. "Principios de la Administración Científica"; prólogo de Herman Hitz Lender, H. H., México, 1997

fábrica era de índole económica, sin embargo no realizó estudios sobre las relaciones interpersonales entre los obreros y jefes.

De los estudios realizados por Taylor se destacan los siguientes:

- un análisis sistemático del trabajo industrial, dividiendo cada tarea en actividades específicas;
- un cronometraje meticolosos de los tiempos y movimientos del trabajo realizado por actividad específica y unidad terminada;
- descubrió las ventajas de coordinar las actividades de los trabajadores en serie, lo que dio lugar al trabajo en cadena y propicia la especialización;
- se establecieron los estímulos al trabajo: pago por unidad producida e incentivos por superar el estándar del trabajo. Con esto pretendía lograr los fines de los trabajadores y de los empresarios, incrementar el ingreso de los trabajadores y bajar los costos de producción, para que en un mercado competitivo pueda ofrecer los mejores precios;
- se descubrió la importancia de la unidad de mando y de control central.

**Henri Fayol: Departamentalización.** Casi al mismo tiempo que Frederick W. Taylor desarrollaba sus trabajos en Norteamérica, tenían lugar en Francia las investigaciones de Henri Fayol,<sup>9</sup> fundador de la *teoría clásica: departamentalización*. Su formación y experiencia laboral en las empresas era distinta a la de Taylor, de ahí que estableció sus propuestas. F. W. Taylor era ingeniero, H. Fayol directivo técnico, de ahí que más que

---

<sup>9</sup>Fayol, Henri: “Administración Industrial y General”; prólogo de Herman Hitz Lender, H. H., México, 1997

fijarse en el hombre como ser pasivo, centraba su atención en el Director y en la estructura de la organización, ya que separaba la administración de las operaciones de la empresa.

Esa concepción de estructuración estaba fuertemente influenciada por las organizaciones eclesíásticas y militares, proponiendo que con la homogenización de las funciones lograría el incremento en la productividad.

Cómo aportaciones se encuentra la propuesta de la enseñanza de la administración, abriéndose camino la idea de que la administración es una técnica que se puede y se debe aprender con independencia de lo que se administre y que este aprendizaje puede iniciarse antes de la experiencia real de una fábrica.

Establece las *funciones esenciales*<sup>10</sup> aplicables a todas las operaciones que se desarrollan en las empresas, independientemente de su tamaño o complejidad, estas son:

- 1º. Funciones *Técnicas*.- (Producción, fabricación, transformación);
- 2º. Funciones *Comerciales*.- (compras, ventas y cambios);
- 3º.- Funciones *Financieras*.- (búsqueda y gerencia de los capitales);
- 4º.- Funciones de *Seguridad*.- (protección de los bienes y de las personas);
- 5º.- Funciones de *Contabilidad*.- (inventario, balance, periodo de costo, estadística);
- 6º.- Funciones *Administrativas*.- (previsión, organización, dirección, coordinación y control).

Que a través de ciertas cualidades relativas a las funciones y ciertos principios desempeñaría bien sus funciones y establece la definición de administración, proponiendo

---

<sup>10</sup> Ibidem. p. 28

como base los elementos del proceso administrativos: *prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar*. Sin embargo, de aquí se deriva que la administración no es “ni un privilegio exclusivo, ni una misión personal del jefe de los directivos de la empresa, es entre la cabeza y los miembros del cuerpo social”<sup>11</sup>.

No hace aportaciones en el aspecto de la naturaleza humana, centralizando el poder en el nivel jerárquico mas alto, con una comunicación vertical que fluye a través de ordenes e instrucciones.

Como resultado de las investigaciones de Elton Mayo<sup>12</sup> en el año de 1923 y después en 1927, con el experimento de *Howthorne*, investigación que él coordinó, obtienen información referente a los *liderazgos informales*, ya que una persona mantiene unida a un grupo de trabajadores a los cuales une cierta lealtad entre si, pero el grupo tiene ciertas normas ya que premia o castiga a sus integrantes si no acepta las decisiones del grupo, propiciando el surgimiento de la escuela de las relaciones humanas por la revaloración de los individuos en las organizaciones.

Mayo hace énfasis en la nueva relación que se debe dar entre la administración y los empleados en el desarrollo de nuevos conceptos de “autoridad y derecho de mando: debe ayudar a crear un nuevo orden social basado en la actitud cooperativa del individuo y el sistema de una organización y una comunicación coordinada”<sup>13</sup>.

Con la teoría de las relaciones humanas se inician las investigaciones sobre el comportamiento humano, constatándose que este es determinado por causas llamadas *necesidades o motivos* conscientes o inconscientes dentro del individuo y que es orientado

---

<sup>11</sup> Ibidem. p. 32

<sup>12</sup> Op. Cit. Chiavenato, 1989.

<sup>13</sup> Claude S. George Jr., 1974, p.130

en función de los objetivos que pueden satisfacer dichas necesidades en un nivel *psicológico, fisiológico o de autorrealización* verificándose la influencia del liderazgo informal en dicho comportamiento.

En la relación entre quién administra a la organización y quien une a un grupo de trabajadores, surge la pregunta ¿ambos serán líderes? o la diferenciación esta entre lo formal e informal.

Mary Parker Follet<sup>14</sup> filósofo de la administración, en sus trabajos señaló que los problemas de las organizaciones se centran en armonizar y coordinar esfuerzos del grupo al realizar un trabajo, se hizo preguntas referentes al líder ¿es la autoridad inherente a las situaciones que se presentan o se confieren y esfuerzan desde afuera?.

Por lo que dice que el liderazgo “no es cuestión de personalidad dominante sino de la habilidad de una persona que podía obtener una interpretación, dentro de un grupo de los mejores conceptos del líder y de los subordinados”<sup>15</sup> y que estos no solamente nacen, sino que a través de la educación pueden ser entrenados en la comprensión de los grupos y del comportamiento humano, ya que la coordinación de las personas en el ejercicio de sus actitudes era la esencia de la administración .

¿Pero como lograr la coordinación?, Chester I. Barnard<sup>16</sup> en su libro *Las funciones del ejecutivo* (1939), quien aplicó conceptos sociológicos a la administración de las organizaciones, trató de establecer una teoría de la cooperación y de las organizaciones describiendo la *organización formal* como la cooperación entre las personas en forma conciente y deliberada, con un propósito común y que la definió como “sistema de

---

<sup>14</sup> Ibid. P. 130

<sup>15</sup> Ibid. P. 132

<sup>16</sup> Op. Cit. Chiavenato, 1989, P. 429.

actividades o fuerzas conscientemente coordinada de una o más personas”,<sup>17</sup> en la cual el ejecutivo es el factor estratégico, cuyas funciones son proveer un sistema de comunicaciones para los sistemas cooperativos, formular y definir los objetivos y promover la adquisición de los esfuerzos necesarios para la operación del sistema.

Por lo que es necesario conducir al individuo a cooperar a través de las instrucciones, tomando la forma de una orden, pero la cooperación depende de si el individuo entiende la orden, si es consistente con los objetivos de la organización y compatible a sus propios intereses y si pudiese cumplirla.

### **2.3 Administrador o Gerente**

Para efectos de darle un título a quien dirige la organización Peter Drucker (1970) señala “cualquiera que tenga la posición o nivel que ocupe el administrador, cuando tiene responsabilidad por la cooperación de los subordinados, sólo puede alcanzar resultados a través de la efectiva cooperación de estos”,<sup>18</sup> entonces quien lleva a cabo las funciones administrativas es llamado administrador, donde la palabra administración viene del latín *ad* (dirección para, tendencia para) y *minister* (subordinación u obediencia), es decir, quien realiza un trabajo bajo el mando de otro, llamado entonces administrador.

Pero “...el término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes, supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo”<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> Op. Cit. Chiavenato, 1989, P. 430.

<sup>18</sup> Chiavenato, Idalberto, 1989, p. 6

<sup>19</sup> Koontz y O'Donnell, 1975, pp. 441 a 445

Analizando los anteriores términos utilizaremos alternativamente cualquiera de los dos términos, ya que en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc., aunado al giro de la organización.

¿Entonces un administrador es un líder? No necesariamente es un líder, pues una persona que ocupar un puesto no se convierte en un líder por el grado de poder designado formalmente. El que las empresas provean a sus gerentes de cierta autoridad no garantizan que sean líderes eficaces sin tener las características como tal, ya que puede ejercer un poder emanado de su autoridad formal y no tener una autoridad legitimada por el grupo de subordinados por carecer de la capacidad de influenciarlos.

El administrador debe motivar y alentar a los empleados, por medio de la comunicación, a la consecución de los objetivos de la organización buscando una reconciliación con las necesidades individuales de sus subordinados, cuya influencia se percibe más en el ejercicio de liderazgo ya que este determina la cantidad de poder a utilizar.

El liderazgo informal cuya capacidad de influencia procede de fuera de la estructura formal de la organización es tanto o más importante que la anterior, ya que el líder puede surgir del grupo.

Entonces el administrador debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos a través de la comunicación, para alcanzar las metas establecidas por medio de sus acciones.



### 2.3.1 Liderazgo

Ralph M. Stodgill<sup>20</sup>, señala que existen tantos conceptos de liderazgo como personas que han tratado de definirla. Chiavenato (1989) por su parte escribe que el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, esto es, ser líder.

El Líder puede ser un gerente que sabe como motivar y tiene habilidades para provocar entusiasmo y cooperación, que ha desarrollado sus características personales innatas, así como a través de la educación adquiere otras y define el liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”,<sup>21</sup> por lo que debe ser considerado dentro de las relaciones que existen entre las personas, haciendo la distinción entre su *cualidad personal*, es decir, entre las características personales de liderazgo y la *función* dentro del grupo por el apoyo que le otorgan, ya que según ésta perspectiva es resultado de las necesidades y objetivos del grupo, siendo sus habilidades muy valoradas.

Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja

### 2.3.2 Teorías sobre Liderazgo

Las primeras investigaciones realizadas, se hicieron tratando de identificar las características que distinguen a los líderes, identificando y midiendo la inteligencia, actitudes y personalidad sin tomar en cuenta otros factores.

---

<sup>20</sup>-Stodgill, Ralph, M. En Stoner, James, Freeman, Edward: “Administración”; Prentice Hall. México, 1994, p.506. Quinta edición.

<sup>21</sup> R Tannenbaum, I. Weschler y F. Massarik; “Lideranca e Organizacao”; Sao Paulo, Ed. Atlas, 1970, en Op Cit. Chiavenato, Idalberto, 1989, p. 137.

Bird analizó las investigaciones realizadas sobre el tema hasta 1940, descubriendo en un porcentaje mínimo que dichas características solo eran comunes a cuatro investigaciones.

En 1948 Stogdills concluye que la inteligencia, la confiabilidad, la responsabilidad, erudición, participación social y posición socioeconómica parecían diferenciar a los líderes de los no líderes, pero Gibb en esa misma época, llegó a una conclusión distinta y que es similar a la de Gorden, que concluye que la efectividad administrativa no es una característica de personalidad del individuo.

Pero estudios realizados en otras organizaciones han obtenidos resultados más positivos como la que realizó la Universidad de Minnessota donde concluye “los dirigentes de éxito muestran un patrón regular de características. Los de mayor éxito eran los más inteligentes, mejor educados y mostraban más esta motivación”,<sup>22</sup> que gustaban de tener contacto con los demás.

Estos resultados fueron relativamente constantes pero no concluyentes, que indicaron que estas características mostraron a los grandes hombres.

## **2.4 Comunicación Interna**

Cómo resultado de esas investigaciones se identificó la necesidad de elevar la eficiencia de los administradores a través del trato impersonal y mejorar la comunicación con el personal. Buscando asegurar la participación y lograr la confianza de ellos hacia la empresa, se buscaron las mejores formas de comunicación, para proporcionarles la información necesaria que promoviera la motivación, cooperación y satisfacción del individuo en el trabajo.

---

<sup>22</sup> Dessler, Gary, 1988, p. 151

Si la comunicación es la base para activar el proceso de dirigir y coordinar a las personas será necesario conocer su significado.

“Él término comunicación proviene de la Voz Latina “Comunicare” que significa puesta o poner en común. A través de la transmisión de ideas o palabras, se hace participé a alguien o algunos de lo que antes era privativo de uno solo. (...) El establecimiento de la comunicación lleva implícito el acto de respuesta de quien recibe el estímulo que provocará dicha acción, (...) estableciendo relaciones con otros hombres y así iniciar de nueva cuenta el proceso de integración social, bajo nuevas y mejores estructuras”<sup>23</sup>.

Considerando que esta explicación de comunicación, en un sentido muy general, permite establecer la relación entre las funciones del organismo social (constituido por grupos de individuos), la función gerencial y liderazgo, dicha relación es la comunicación, que permite la influencia del líder gerencial, en el grupo social, dirigiéndolos y coordinándolos en sus actividades, en busca del logro de los objetivos establecidos en la organización, ya que “por este medio se modifica la conducta, se efectúan los cambios, se hace que la información sea productiva y se logran los objetivos”<sup>24</sup>.

Desde esta perspectiva de comunicación en el contexto de las organizaciones, es necesario analizarla bajo una nueva óptica. Es preciso, para redimensionar la comunicación interna, conocer brevemente cuál es su ámbito dentro de la comunicación organizacional y su aplicación teórica, partiendo de una redefinición de la organización y la administración.

---

<sup>23</sup> De la Peña y Sarmiento Idelfonso: “Comunicación Efectiva”; Universidad Autónoma de Baja California Sur, México, 1983, p.11.

<sup>24</sup> Koontz y O'Donnell, 1973, Op. Cit., p.565

Peter F. Drucker<sup>25</sup> señala que lo esencial en las organizaciones es la aplicación del conocimiento al trabajo. El empleo del conocimiento determina los cambios organizacionales y sociales. Esto no es un proceso automático, es el resultado de la gestión de un administrador o gerente, por lo que una de sus funciones, como lo señala Raúl Olmedo es “proporcionar conocimiento a fin de averiguar cómo aplicar el que ya existe para obtener resultados, es lo que entendemos por administración”<sup>26</sup>. Lo anterior se realiza a través de la comunicación, considerada con anterioridad por Chester Barnard (1938) como una habilidad ejecutiva<sup>27</sup>. Nosnick<sup>28</sup> considera que, cada individuo como profesional, utilice sus habilidades ejecutivas de comunicación para el desarrollo de habilidades (competencias) de desempeño en un entorno tecnologizado, cuya función sea lograr la competitividad en el mundo moderno de trabajo.

Bajo este supuesto, María Antonieta Rebeil Corella y Abraham Nosnik Ostrowiak (1998) establecen que los sujetos que integran la organización tienen la capacidad de aprender, tomar decisiones, trabajar en equipo, proponerse objetivos comunes y desde luego, apoyarse en las nuevas tecnologías de información. Lo que implica, que definir la organización es equivalente a definir sus sujetos, sus procesos y sus contenidos de

---

<sup>25</sup> Peter Drucker citado por Rebeil, Corella, Ma. Antonieta y Abraham Nosnik en la introducción del libro “El Poder de la Comunicación en las Organizaciones”, coordinado por Ma. Antonieta Rebeil y Celia RuizSandoval Reséndiz, UIA-Santa Fe y Golfo Cento, AMCO y Universidad Latinoamericana, en Plaza y Valdez editores, México 1998. Primera reimpresión mayo 2000.

<sup>26</sup> Raúl Olmedo en Ibidem. P.13.

<sup>27</sup> Véase, en Barnard: “The Functions of the Executive”; Cambridge, Massachusetts, Harvard, University Press. First published December 1938, Twenty-Fifth Printing, 1974.

<sup>28</sup> Nosnick propone que las habilidades ejecutivas de comunicación forman parte de los *Géneros de Comunicación Organizacional* y enlistados como “todo-partes” que representan el esfuerzo de la organización (como un todo) por comunicarse con todos y cada uno de los receptores de todos y cada uno de los públicos (internos, externos y especiales). Esta información la proporcionó el Dr. Abraham Nosnick para el *Curso de Comunicación Productiva y sus Aplicaciones Ejecutivas*, otoño 2001, a los alumnos que cursaron la maestría en Comunicación en la ciudad de los Mochis, Sin. Esta maestría es resultado del convenio entre la Universidad Iberoamericana, Santa Fe y la Universidad de Occidente.

comunicación. Desde esta perspectiva, la comunicación en las organizaciones hace posible la cohesión e identidad de sus miembros.

Constituye a su vez, la identificación, selección y combinación de los medios eficaces para el logro de los objetivos que se proponen. Generando la coordinación de las acciones que se requieren para el logro de estos objetivos, por lo que la “organicidad es una variable dependiente de la calidad de la comunicación”<sup>29</sup>.

Los procesos de comunicación que establecen los gerentes en las organizaciones se realiza en un sentido amplio, razón por la cual María Antonieta Rebeil Corella y Abraham Nosnik Ostrowiak (1998) definen la *Comunicación organizacional* como:

“aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacio para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician le sistema y que lo hacen más productivo”<sup>30</sup>.

Determinan que la comunicación incluye en sus funciones tres dimensiones: 1) la comunicación institucional o corporativa; 2) la comunicación interna, y; 3) la comunicación mercadológica (mercadotecnia y publicidad).

Estableciendo de esta forma un proceso de comunicación dirigida hacia el interior de la organización y otra hacia su exterior. La primera se lleva a cabo a través de:

1) La comunicación interna dirigida a públicos-receptores<sup>31</sup> con los cuales tiene una relación productiva, definida por funciones e intereses recíprocos y con base en acuerdo de

---

<sup>29</sup> Rebeil Corella , 1998, Op. Cit. P.14.

<sup>30</sup> Ibid. P.15.

<sup>31</sup> Nosnick explica que la diferencia es solo numérica, sin embargo, la distinción consiste en el nivel de conocimiento que se tienen de ellos, es cuando se esta ante los receptores; en material para el curso “Análisis y Planeación de la Comunicación”, otoño de 2002.

percepciones. La organización desarrolla sus propios medios, además de la comunicación social, como son: a) tradicionales impresos (cartas, memoranda, revistas, cartas de noticias, etc.); b) electrónicos (programas audiovisuales y multimedia de inducción, circuito cerrado de televisión, y otros); c) nuevas tecnologías (confluencia de informática y telecomunicaciones: Internet, Intranet, correo electrónico, radiorreceptores, celulares y fax, entre otros, y; d) medios gerenciales (juntas, presentaciones ejecutivas, asambleas de accionistas y convenciones de ventas. En estos procesos comunicativos, un elemento favorable del gerente, es la accesibilidad espacio-temporal con este tipo de público.

2) La comunicación externa, cuya función es proporcionar información que la organización considera sea necesario difundir y dar a conocer a un público diverso, para exponer lo que la organización es y desea ser, utilizando todos los medios de comunicación a los que pueda recurrir, según sean objeto de interés de la organización. La característica principal de estos públicos es que son más heterogéneos, masivos y autónomos.

En ambos casos, se encuentra un elemento central: “la misión, visión y filosofía de la organización que le dan un papel más específico y concreto a los usos de la información que se dan en ellas y su efectividad puede planearse más y mejor”<sup>32</sup>.

Logrando a través de este elemento central, que los contenidos de los mensajes respondan a funciones más específicas ya que “los mensajes van dirigidos a generar la productividad que dicho sistema a definido como el que le corresponde para justificar su existencia”<sup>33</sup>. Permitiendo en estos casos homogenizar interpretaciones de los contenidos en cuanto a enfoques y tratamientos a seguir. Específicamente la comunicación interna reorienta las

---

<sup>32</sup> Ibid. P. 17 y en Op. Cit. “El Papel de la Filosofía en la Vida Organizacional”, Nosnick define dichos elementos, p.7.

<sup>33</sup> Ibid. P.18.

acciones de los individuos hacia procesos, hacia objetivos, concretamente a buscar resultados de calidad.

La comunicación interna debe encauzarse hacia la búsqueda de la productividad de los integrantes de la organización. Proporcionado información *efectiva e integral* que consienta la participación de los individuos en la construcción de procesos, fijando objetivos y tomando decisiones. Lo que se concretiza al fortalecer la corresponsabilidad de los individuos y su cohesión al grupo. Es definir lo que desean ser y que llegue a ser la organización y por ende los individuos. Es buscar crear una identidad propia. Así, Llano<sup>34</sup> ha demostrado con anterioridad que la organización interna actúa como catalizadora de energía grupal y como orientador de los esfuerzos de los miembros de la organización.

#### **2.4.1 Niveles de la Comunicación**

A partir de la concepción de la comunicación humana y social Nosnick (1996)<sup>35</sup> propone tres etapas o niveles de comunicación aplicables en la comunicación interna; la expresión de este primer nivel de pensamiento se debe a Shannon y Weaver (1948) y ubica al receptor como un destino:

1) Los modelos lineales de comunicación (enfoque ingenieril y tecnológico) enfatizan el papel de los *emisores* en el proceso, la presencia de una *tecnología* para transformar y transmitir el mensaje, y la *calidad* de la información o calidad o integridad física del mensaje al llegar a su destino, llamado receptor.

---

<sup>34</sup> Llano citado en Ibid. P.19.

<sup>35</sup> “Linealidad, dinamismo y productividad: Tres concepciones de la comunicación humana y social”; trabajo presentado en la Universidad de Tepeyac, a invitación del centro de Investigación de dicha institución académica el 10 de octubre de 1995, p.3. y en Rebeil Corella (1998), Op.Cit. p. 46.

2) Los modelos dinámicos (modelo humano) se centran en las necesidades y posibilidades humanas.

Nosnick (1995) expone que los investigadores ubicados en estas corrientes<sup>36</sup> han demostrado que los *receptores*, llamados destinos por Shanon y Weaver (1948), no son pasivos cuando reciben información de una fuente, ya que selectivamente se exponen a dicha fuente, percibiendo e interpretando la información y almacenándola selectivamente. Esto explica la “no pasividad” de los receptores cuando buscan o reciben información del medio ambiente. En apoyo a lo anterior, la *sociología de la recepción* (argumento de la conversación) se refiere a que los humanos son partes de redes sociales las cuales influyen y están activas durante los actos de comunicación.

Un ejemplo que remite a los efectos de la información y ubicando al receptor como una persona, se presenta en el modelo de comunicación elaborado por Harold Lasswell (1948)<sup>37</sup> que establece ¿quién?, ¿dice qué?, ¿a través de que canal?, ¿a quién?, ¿con que efecto? Donde el efecto puede medirse desde una perspectiva de la retroalimentación del receptor.

Finalmente presenta una propuesta que busca proporcionar una orientación sobre la dirección de la comunicación en las organizaciones en la actualidad.

3) La comunicación productiva inicia su proceso con la retroalimentación, que es el disparador del proceso de innovación, es la:

“transformación y mejora de cualquier sistema para beneficio de todas las partes que lo integran (emisores y receptores) a partir de la retroalimentación del público/s (conjunto de

---

<sup>36</sup> Véase en Ibid, p.4.

<sup>37</sup> Lasswell en Wolf, Mauro: “ La Investigación de la Comunicación de Masas; Barcelona, Editorial Piados, 1987, Capítulo I, P. 30 y en Ibid. 6



receptores) al propio sistema (emisor o grupo de emisores que actúa/n como representante/s del sistema, porque tiene la autoridad formal y el poder necesario que así lo acreditan), y de la evidencia empírica disponible que el cambio efectuado por y en el sistema beneficia a todos los que lo integran”<sup>38</sup>.

En este sentido, para que la comunicación productiva pueda existir es necesario que un sistema se maneje como una organización normativa y debe contener los siguientes elementos: un corazón ideológico<sup>39</sup> y un conjunto de reglas que alinean su operación.

Nosnick (1995) propone que el corazón ideológico debe contener, no solo *la razón de ser* del sistema, sino una propuesta breve, clara y general de cómo dicho sistema va a perfeccionar o contribuir a mejorar la sociedad de la cual es parte. Este propósito conjunta, en uno, dos elementos: *la misión y la visión* del futuro del propio sistema.

Nosnick esquematiza la evolución de los niveles comunicacionales (cuadro 1 y 2), así mismo presenta un análisis comparativo de los niveles de la comunicación (cuadro 3), de la siguiente manera:

**Cuadro1: Niveles de comunicación:**

**Primer nivel**

**Segundo nivel**

<b>Lineal</b>	<b>Dinámico</b>	<b>Avances</b>
Transmitir información a un	Dar o buscar activamente la	teóricos alcanzados por el segundo nivel con respecto

<sup>38</sup> Nosnick (1995) Op. Cit. P. 14 y en Rebeil (1998), Op. Cit. P.47.

<sup>39</sup> Nosnick toma este concepto de Collins y Porras (1994). Este concepto contienen el propósito y los valores que definen al sistema y que este busca cumplir.

destino	retroalimentación	del primero nivel
Centrado en la tecnología	Centrado en las mediaciones y los efectos	a) Pasamos de <i>fuentes</i> de información a <i>emisores</i> de mensajes
Busca la fidelidad del mensaje transmitido	Busca fidelidad en la interpretación del mensaje enviado	b) Pasamos de <i>destinos</i> a <i>receptores</i>
Enfatiza la <i>sintaxis</i> : Diseño y estructuración del mensaje con base en el lenguaje del medio utilizado	Enfatiza la <i>semántica</i> : el significado de los mensajes se elicit, no se transmite físicamente	c) Pasamos de la <i>linealidad</i> y el <i>mecanicismo</i> al <i>dinamismo</i> circular
La información se envía a un “ <i>destino</i> ”	Los mensajes son recibidos por los “ <i>receptores</i> ”	d) Tipos de mediaciones: <u>Tecnológicas</u> : tradicionales y nuevas tecnologías <u>Sociales</u> : micro (psicológicas) y macro (sociales y culturales)
Modelo clásico: Shannon y Weaver, 1948	Modelo clásico: Lasswell, 1948	e) <i>Efectos</i> de la comunicación:

		<p><u>Poderosos</u>: creadores de actitudes y conductas.</p> <p><u>Limitados</u>: reforzadores de actitudes y conductas</p>
		<p>f) <i>Retroalimentación</i>:</p> <p>Elemento unificador del campo y de los comunicadores.</p> <p>“sin retroalimentación, no hay comunicación”.</p> <p><u>Niveles de Retroalimentación.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conciencia de su existencia</li> <li>- Necesidad de darla a los demás.</li> <li>- -Necesidad de buscarla activamente de los demás.</li> </ul>

Fuente: material proporcionado por el Dr. Abraham Nosnick para el *Curso de Comunicación Productiva y sus Aplicaciones Ejecutivas*, otoño 2001, y en “Más sobre Comunicación Productiva”, México, D. F., CIOS, Junio de 1999.

**Cuadro 2: Tercer nivel**

<b>Productivo</b>	<b>Avances</b>  Teóricos alcanzados por el tercer nivel con respecto al primer y segundo nivel
Centrado en el <i>sistema</i> donde ocurre la comunicación	Los <i>emisores</i> y <i>receptores</i> son igualmente importantes.
Sistemas:  -Formales (organizaciones)  -Informales (familia, amigos)	La comunicación como un proceso, es una <u>plataforma</u> para lograr la efectividad del sistema como totalidad.
Busca la congruencia con el discurso	La credibilidad incorpora a este nivel:
Se centra en la <i>pragmática</i> de la comunicación: la conducta como mensaje	-La transmisión eficiente y oportuna de información.

Receptividad: sensibilidad y capacidad de respuesta a las necesidades y expectativas de información de la contraparte	-La conciencia, búsqueda y oferta de retroalimentación a la contraparte.
Apoyos de información para el cumplimiento de objetivos particulares y comunes.	-La innovación del propio sistema con base en la retroalimentación disponible.
Modelo sugerido: Nosnick, 1995	

Fuente: material proporcionado por el Dr. Abraham Nosnick para el *Curso de Comunicación Productiva y sus Aplicaciones Ejecutivas*, otoño 2001, y en “Más sobre Comunicación Productiva”, México, D. F., CIOS, Junio de 1999.

**Cuadro 3: Cuadro comparativo de niveles de comunicación**

<b><i>Función</i></b>	<b><u>Lineal</u></b>	<b><u>Dinámico</u></b>	<b><u>Productivo</u></b>
<i>Inicio</i>	Fuente	Emisor	Confederación (Sistema-partes)
<i>Mensaje</i>	Sintaxis: Estructura	Semántica: Interpretación	Pragmática: Conducta ejemplar
<i>Canal</i>	Tecnología	Mediaciones	Plan General de Comunicación

<i>Ruido</i>	Físico (interferencia)	Social (confusión)	Moral (incongruencia)
<i>Fin</i>	Destino	Receptor	Federación (partes-sistema)
<i>Unidad de Análisis</i>	Información	Proceso de Comunicación	Ambientes de información: Comunidad de IQ Comunicativa
<i>Proceso de Información</i>	Producción	Difusión o Distribución	Uso Productivo (e improductivo)
<i>Logro</i>	Fidelidad de la señal	Retroalimentación	Colaboración responsable Emisor-receptor por un objetivo superior común

Fuente: material proporcionado por el Dr. Abraham Nosnick para el *Curso de Comunicación Productiva y sus Aplicaciones Ejecutivas*, otoño 2001, y en “Más sobre Comunicación Productiva”, México, D. F., CIOS, Junio de 1999.

En la actualidad, Argenti (1996)<sup>40</sup> expone que en Estados Unidos, la quinta sub-función de la comunicación productiva, denominada *Relaciones con el personal*, se refiere a lo que conocemos como *comunicación interna*, y se enfoca al mantenimiento de un clima organizacional sano y satisfactorio, al fortalecimiento de la cultura corporativa y a la difusión de la información, con la finalidad de fortalecer la productividad entre los miembros de la organización.

#### **2.4.2 Información**

Nuestra sociedad basada en organizaciones, depende de la cooperación y coordinación interpersonal e intergrupos.

“La cooperación es coordinar las actividades de unas personas con otras para lograr sus metas. (...) Sin embargo, no siempre es fácil, lograr la coordinación. Debe persuadirse a la gente para que coopere y la comunicación es una herramienta que ayuda a lograr la cooperación. A través de la comunicación, las personas recolectan información y la proporcionan a otras. La información puede determinar si las personas cooperan o no. (...) ¿Cómo se unen los esfuerzos individuales hacia el logro de una meta? Una respuesta breve es que la comunicación es la fuerza social que permite a los individuos trabajar de manera cooperativa hacia el logro de metas comúnmente reconocidos”<sup>41</sup>.

Es así como el Líder gerencial busca influir en el grupo social, orientando el comportamiento y conducta de cada uno de los que componen dicho grupo, para que realicen actividades en forma cooperativa y coordinados por el Líder.

---

<sup>40</sup> Argenti, citado por Salvador Sánchez en el capítulo 1 “La Visión Estratégica del Comunicador Organizacional” quien expone las tendencias de la comunicación corporativa, en Rebeil, Ma. Antonieta y Celia RuizSandoval Resèndiz 1998, Op. Cit. P. 56-57.

Nosnick (1995) Op. Cit. P. 56-57.y en Rebeil (1998) Op. Cit. P.47.Ibid. P.56,57.

<sup>41</sup> L. Kreeps, Gary, 1989,Op Cit. p. 45

Encontrando así que la información proporcionada a los integrantes de ese grupo social, en un proceso comunicativo es el enlace que permite la interacción e influencia del líder, el cual puede ejercer uno o varios estilos.

### **2.4.3 Funciones de la Administración y la Comunicación**

El administrador realiza una serie de funciones para lo cual tomaremos los siguientes elementos del proceso administrativo.

*Planeación*, lo que definimos como el establecimiento de objetivos y su consecución a través de programas de acción conceptualizados, incluyendo en esa planificación el acto de comunicación que permita crear un ambiente físico-conceptual por los subordinados.

*Organización*, que es la estructuración funcional y social de la empresa, este proceso parte de la planificación que al dirigir, comunicar y fijar límites el gerente se involucra en los procesos de organización y de planificación, creando un ambiente que conduce a la participación y cooperación.

*Dirección* es guiar, orientar y motivar al personal en lo que deben hacer y las acciones que se esperan de ellos en la consecución de los objetivos propuestos, es una “comunicación planificada y organizada con el fin de crear un medio ambiente de la participación activa”<sup>42</sup> ya que los planes deben ser conocidos y comunicados a todos.

*Control* es comparar lo planeado contra lo logrado, es forzar los eventos para que se realicen en lo posible de acuerdo a lo establecido, por lo que el administrador trata de controlar las acciones del personal por medio de la comunicación,

---

<sup>42</sup> Ibid, p. 166



Esto es a su vez Dirigir, es un proceso de comunicación, que no puede ser realizado sin las otras funciones. “Siendo así, la administración es un proceso compuesto de elementos interdependientes, llamados elementos del proceso, dónde la tarea del administrador es crear y mantener un ambiente físico y conceptual, conducente a la participación coordinada de los miembros del equipo o participantes”,<sup>43</sup> dónde las acciones del administrador toman la forma de algún medio de comunicación con otros individuos, por medio de sus distintas formas, símbolos o lenguajes.

La comunicación parte medular de la administración vincula ideas, ejecución y la acción dentro de un marco de interpretación por parte de los involucrados, dónde es necesario buscar el compromiso de la cooperación y participación de los integrantes de la organización, siendo entonces la información la sustancia del proceso de comunicación.

Las funciones del administrador son “determinar los objetivos colectivos de una gran empresa y generar un medio ambiente para su logro”,<sup>44</sup> por tanto, este debe generar un medio ambiente *físico* así como otro *mental o conceptual*.

El medio ambiente físico comprende todos los aspectos materiales, sistemas y procedimientos administrativos y las técnicas relacionadas en la realización del trabajo de los integrantes de la organización, por lo que la función del administrador es crear y mantener un medio ambiente físico propicio para el desarrollo laboral.

El medio ambiente mental o conceptual esta dirigido a crear una actitud mental positiva en los trabajadores ya que este ambiente afecta la actitud de los empleados hacia el trabajo.

---

<sup>43</sup>Ibid, p. 167

<sup>44</sup> Ibid, p.163

Por lo que se debe buscar un efecto positivo del trabajador de participar y cooperar en la empresa a través del entendimiento, por parte de los mismos, de la importancia de sus esfuerzos en el logro de sus objetivos, por lo que deben realizarse por medio de la comunicación.

Estos aspectos ambientales son interdependientes, ya que se afectan mutuamente y el administrador debe reconocer el efecto que tiene lo físico sobre lo mental y viceversa. Por lo que deberá comprender el comportamiento humano, para definir cómo debe comunicarse con el personal, apoyándose para ello en la Psicología y Sociología aplicada a las organizaciones y en las diferentes disciplinas administrativas.

## **CAPITULO III**

### **LA DEPARTAMENTALIZACIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

En la última década la preocupación de los funcionarios, administradores de la educación y planificadores sociales, ha generado una serie de estudios para atender las estructuras orgánicas de las universidades e instituciones de educación superior. Los estudios consisten en instrumentar un proceso organizacional llamado *departamentalización* que responda a las necesidades reales de cada institución. Con esta propuesta de administración educativa, se pretende responder con eficacia, eficiencia y calidad al quehacer institucional encomendado especialmente en materia de servicios académicos como lo son la docencia, la investigación y la difusión de la cultura y cumplirlas con determinadas cualidades, de acuerdo con las nuevas exigencias del contexto. Enfrenta el reto constante de la actualización de conocimientos, derivado de su entorno, tanto de la calidad académica como de competencias.

Es responsabilidad de los integrantes de los departamentos, que para el cabal cumplimiento, el responsable del departamento, enfrenta el reto particular: Promover nuevos y mejores procesos comunicativos que permitan el fortalecimiento y participación al trabajo de los maestros.

#### **3.1 Contexto: Orígenes de la Universidad**

El desmoronamiento del imperio Romano fue el detonador que provocó el traspaso, de alguna forma del poder político militar sostenido por los reinados a uno de carácter

religioso-moral. En este proceso, la Iglesia incrementa su influencia en el occidente en las formas de comportamiento de los individuos.

La fundación de instituciones para la formación de los futuros sacerdotes y los jóvenes, fue una de las decisiones que abrieron el campo de los estudios superiores, a una organización que lograra perpetuar esos esfuerzos <sup>1</sup>.

Las primeras universidades tomaron sus criterios de organización de los principios del derecho antiguo, especialmente del Romano del Lombardo.

“Las instituciones educativas más importantes fueron las escuelas de las catedrales, denominadas episcopales por estar bajo la dirección de un obispo. Paralelamente a la sombra de los monasterios se desarrollaron las escuelas monacales, que crearon bibliotecas donde se copiaban y coleccionaban obras clásicas” (UNIVA, 1993)<sup>2</sup>.

Tanto las escuelas episcopales como las monacales elaboraban sus programas sobre la base de las siete artes liberales, el *trívium* –latín, retórica y lógica- y el *cuadrívium* –aritmética, geometría, astronomía y música-. Estas siete materias constituyeron el plan de estudios obligatorios durante la edad media. Las universidades nacieron en lo siglos XII y XIII, como una continuación de las escuelas monacales y catedralicias. “De hecho el vocablo *universitas* significa pluralidad conjuntada de gremios”<sup>3</sup>. Estas universidades fueron comunidades integradas por estudiantes y profesores quienes, conjuntamente elegían a sus directivos. Siendo una enseñanza financiada por los alumnos, que generalmente procedían de la clase burguesa, las explicaciones de los maestros debían ser evaluadas por los estudiantes.

---

<sup>1</sup> Meneses, Ernesto (1971): “*La organización departamental en las universidades*”; Revista del CEE, ULD 1, 3° trimestre, núm. 3, pp. 75-86.

<sup>2</sup> UNIVA (1993A): “*Departamentalización, concepto y función*”; documento interno, fotocopias.

<sup>3</sup> UNIVA “*El Sistema Departamental y la Organización Curricular en UNIVA*”; documento elaborado por la Dirección de Desarrollo Curricular, 1995, pp. 5

Empieza a surgir el rol del profesor de educación, por las manifestaciones de necesidad de personas interesadas en el conocimiento. Las universidades empiezan a constituirse en cuerpos organizados con funciones definidas, con una incipiente división, entre las labores de los maestros y las de los estudiantes agrupados bajo la denominación de facultades. Los títulos que se otorgaron fueron Medicina, Leyes, Teología y Artes. Ricardo Archevala y Pedro Solís (1999) exponen que la estructuración de la universidad medieval se lleva a cabo mediante unidades académicas –*facultates*-, a las cuales se unieron las *nationes* y los *collegia*. Además de los tres cargos principales –rector, decano y cancilleres-, las universidades complementaban sus cuadros de manejo administrativo con otros funcionarios divididos en oficiales *mainors* y oficiales *minors*.

A lo anterior, hay que agregar a estos oficiales mayores el *receptor* o *quastor aerarii*, cobrador y tesorero, figura que a veces cumplía tales funciones en beneficio de las *nationes* y el *scriba* o secretario de la universidad. Los oficiales mayores tenían que ver con el correcto desarrollo de las actividades y gestiones de la universidad, con la producción y conservación de los elementos que la docencia requería y con el bienestar de las personas. Luego apareció la figura del *syndicus* similar al *procurator ad litem*, o abogado, y después el *promotor universitatis*, comparable a quien hoy se le conoce como planificador<sup>4</sup>. “El término de facultad designaba originalmente una rama del saber humano. Más, debido a que los maestros pertenecían a la misma rama y tendían a agruparse estrechamente, se formaron asociaciones distintas en el interior del cuerpo magisterial y tomaron el nombre

---

<sup>4</sup> Asrechavala Ricardo, Dolís Pedro, coordinadores; “*La universidad pública ¿Tiene rumbo su desarrollo en México?*”; FMES, México, 1999. p. 15-16.

de facultad”<sup>5</sup>. Esta forma de estructurar la enseñanza “poseía la peculiaridad de centrarse en las materias o disciplinas que entonces eran pocas y suficientemente homogéneas”<sup>6</sup>.

Siendo esta facultad, la primera instancia que organizaba la universidad, surge la figura del rector como directivo principal, quién era elegido por diversas agrupaciones de profesores, alumnos y algunas veces de distintos reinados. En este proceso, el desarrollo de las ciencias converge en las universidades con límites muy tenues entre el objeto de estudio y la forma de aprenderlo. El método de enseñanza de estas universidades medievales consistía en *lectio* –conferencia- y *disputatio* –discusiones. Las conferencias consistían en exposiciones de textos que en su momento tenían autoridad en la materia y las discusiones se hacían públicamente sobre un asunto en particular.

A finales del siglo XIII, había 23 universidades y durante el tiempo de la Reforma, se llegó hasta ochenta. Entre éstas, las que más destacaron fueron la Universidad de Bolonia que en el siglo XII cobró auge inusitado sobre todo en el campo del derecho; la Sorbona de Paris, convirtiéndose en el principal foro del pensamiento teológico y filosófico de Europa. En el siglo XIII, surgieron las universidades británicas de Oxford y de Cambridge, convirtiéndose las dos, en las más prestigiadas instituciones educativas.

El paso de la Edad Media al Renacimiento no trajo consigo cambios fundamentales en las *facultas*, tipo de agrupación que conformó la forma de estructura académica de la universidad desde entonces, y ha llegado hasta nuestros días, como un elemento persistente<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Meneses, Ernesto: “*La organización departamental en las universidades*”; Revista del CEE, ULD 1, 3° trimestre, núm.3, 1971. p. 75-86.

<sup>6</sup> Ibidem. pp. 3.

<sup>7</sup> Borrero C. Alfonso en la XXIII conferencia sobre Administración y estructuras académicas universitarias, Santafé de Bogotá, D.C. 1995.

### 3.2 Orígenes y Características de la Departamentalización

La organización estructural de las universidades en departamentos tiene sus antecedentes en el *trivium* y *quadrivium* al integrar diversas disciplinas en unidades y organizándose en facultades. La universidad medieval se dedicó a la conservación y determinación del conocimiento, así el trabajo entre los gremios de maestros y alumnos desplegándose el concepto de comunidad universitaria. Este concepto partió de París a Oxford, y de ahí a Cambridge y Bolonia, extendiéndose al resto de Italia y España. La misión de la universidad renacentista se abrió hacia diferentes objetivos, apareciendo así algunos modelos<sup>8</sup>:

Un primer modelo nació con la universidad italiana bajo el dominio del Papa y el apoyo de ricos patronos, extendiéndose la ciencia nueva del humanismo cada vez más en la forma de vida de las universidades.

Un segundo modelo surge como consecuencia de la pérdida del carácter cosmopolita de la universidad alemana. Como resultado de la definición territorial política, se convertía en centros de adoctrinamiento político de los estados y de sus príncipes, que los apoyaron económicamente.

La influencia del enciclopedismo de Bacon y de D'Alambert obligó al desprendimiento de los últimos vestigios del llamado oscurantismo científico en la educación universitaria, impulsando a la vez, el desarrollo de las grandes academias –francesa e italiana, la Real Sociedad de Londres, la Sociedad Científica de Berlín y al de San Petersburgo- resurgiendo la preocupación por dar al ser humano sus dimensiones universales, en oposición a los planteamientos renacentistas y medievales de algunas universidades.

---

<sup>8</sup> Op.cit. UNIVA 1995, p. 5-6.

El modelo de organización denominado napoleónico surge por el interés en desarrollar la ciencia en grandes academias. Se caracteriza por ser una organización universitaria con facultades interdependientes y, orientadas hacia una estrecha vinculación con el Estado.

Fichte encomienda a Humboldt, que se gestó un modelo generador de la idea de concentrar diversos conocimientos en facultades. Este modelo presenta una característica fundamental: su funcionamiento integral en un todo orgánico cuya alma reside en el Jefe del Departamento, en cuyo alrededor se conjuntaban las diferentes disciplinas. Como resultado de estos modelos, es el desprendimiento de la idea de la división departamental. El primer modelo toma la integración del trabajo científico y del educativo entre estudiantes y maestros, Del segundo, la forma de organizar a los profesores por disciplinas afines. Estos es lo que se considera el punto de partida de la organización universitaria por departamentos.

Fue en Estados Unidos de Norteamérica, donde realmente se gestó la Departamentalización con la aparición de unidades de profesores con funciones académico administrativas, encargados de la investigación y la docencia de la universidad.

Alfonso Borrero (1995),<sup>9</sup> en su artículo señala tres factores que pueden ser el nacimiento de una unidad académica única: a) la integración pedagógica y curricular; b) el carácter jerárquico-profesional; y, c) el funcional-administrativa y financiera. Este tipo de unidad se origina en la universidad norteamericana del siglo XIX.

El primer paso hacia la departamentalización que reconoce Meneses (1971) citado en UNIVA (1995), fue el de Harvard en 1739, “cuando uno de los profesores resolvió dedicar

---

<sup>9</sup> Alfonso Borrero y C.S.J. Artículo Sobre el Origen y Naturaleza de los Departamentos , 1995, pp. 13.



sus esfuerzos a la investigación. En 1767 ya había en Harvard cuatro investigadores por áreas”<sup>10</sup>.

La especialización de los profesores en algunos campos junto con la experiencia de trabajo de investigación, pueden ser considerados como los detonadores de la nueva organización centrada en la investigación y de la docencia. Además, se empezaron a dar nuevas formas de administrar el trabajo universitario, por el incremento en la matrícula en las universidades y que el mismo conocimiento se vio expandido.

Desde el origen de Harvard (1636), su organización en *college* contó con profesores orientados a labores exclusivas de docencia, aunque durante quince años, aproximadamente, esta función recayó en los estudiantes recién graduados. En 1824, Harvard reunió a profesores y tutores en departamentos separados, caracterizados por desarrollar estudios análogos, y donde uno de los profesores los representaba ante las autoridades universitarias<sup>11</sup>.

La consolidación del sistema departamental, como se entiende en nuestros días, se dio en Harvard paralelamente a la gestión de los departamentos. “W.C. Elliot, inspirado en la filosofía de Jefferson y Emerson, introduce el sistema de créditos para permitir a los estudiantes la elección de sus estudios y líneas de conocimiento, respetando la individualidad de cada alumno”<sup>12</sup>.

Las Universidades americanas alcanzan su máximo apogeo en la década de los 40’s. A partir de la implantación del sistema departamental de créditos, se visualizaron cuatro formas distintas de operar el proceso educativo:

---

<sup>10</sup> Op. Cit. UNIVA 1995, pp. 7.

<sup>11</sup> Ibidem. UNIVA, 1995, pp.7 cfr. a Meneses 1971 op. cit

<sup>12</sup> Ibidem. pp. 8.

- a) en Harvard con un currículo abierto;
- b) en otras universidades (Princeton y Columbia), un 50% de las materias a cursar las elegía el alumno, el otro 50% las fijaba el departamento;
- c) en Wisconsin se introdujo la modalidad de división del programa educativo en dos áreas: las mayores y las menores para promover la especialización;
- d) en la Johns Hopkins se ofrecía la posibilidad de realizar las labores académicas en un sistema de grupos departamentales, clasificados en: Ciencias, Filosofía, Historia, entre otras.

Estos modelos sufrieron cambios,<sup>13</sup> como el de Harvard en 1910 durante la dirección del Rector Lowell, cuando se introdujo el sistema concentración y distribución, mezcla del sistema de grupos y de áreas de concentración.

Así, los principales factores que intervinieron en el proceso de la departamentalización de las universidades americanas se dieron por dos situaciones importantes<sup>14</sup>.

#### A. La profesionalización del personal docente:

La departamentalización exigía profesores de carrera, que en esos momentos se formaban mediante el posgrado ofrecido por las universidades europeas. Fue hasta 1875, cuando estos estudios se ofrecieron en Estados Unidos. La adquisición de un compromiso de por vida, por parte de los profesores con la institución educativa, dejó atrás la concepción de la docencia como trabajo transitorio para ocupar un sentido y una direccionalidad hacia la elevación de lo académico, donde el profesor se convierte en la columna vertebral del sistema departamental. El profesor como experto académico, investigador y autoridad en el

---

<sup>13</sup> Ibidem. pp. 8.

<sup>14</sup> Cfr. UNIVA 1995, p. 8- 10.

campo, contribuyó al origen y al auge de la especialización en segundo y tercer grado – maestrías y doctorados- que caracterizan en la actualidad a los docentes de las universidades norteamericanas<sup>15</sup>.

#### B. La expansión y diversificación de las ciencias y los campos profesionales:

Derivado de la especialización del docente en un campo específico del conocimiento, en la segunda mitad del Siglo XX, los maestros se ven sujetos a fuertes presiones hacia su auto desarrollo y hacia la diferenciación, lo que generó una diversificación en términos de áreas de conocimientos, optando la mayoría de las universidades, por departamentos y campos profesionales, con preferencia por las tradicionales áreas de artes y ciencias. La adopción de departamentos especializados, sin embargo, ha dado pie a disputas conceptuales acerca de sus ventajas y desventajas potenciales, dependiendo de los objetivos educacionales que se pretendan. Por lo que toca a las ventajas, éstas se argumentan a partir de la expectativa de una mejora sustancial en la calidad de la educación, como resultado de que los maestros tienen la posibilidad de especializarse en disciplinas específicas. Con este tipo de especialización el docente se vuelve más experto y adquiere mayor dominio sobre su materia. Además, recibe capacitación continua y cuenta con tiempo suficiente para mantenerse al día en las últimas aportaciones, no sólo de la ciencia sino de la pedagogía y de la práctica docente. Las ventajas, sin embargo, pueden verse opacadas por un excesivo aprecio hacia la disciplina, la profesión o al área de conocimiento específico con detrimento del interés en el alumno; por la presencia de un *curriculum* atomizado, desconectado y por actividades de aprendizaje rígidamente programadas y rutinarias.

---

<sup>15</sup> Ibidem. pp. 9, cfr. a UNIVA: “Informe el estudio comparativa de seis universidades departamentalizadas” ;1993<sup>a</sup>, documento interno.

El departamento constituye la unidad académico-administrativa (por la base presupuestaria) que sostiene e integra al *currículum*. Encabezado por un responsable que es auxiliado por un grupo de especialistas distinguidos y reconocidos en las distintas disciplinas que cubre el área. El departamento ofrece orientación al candidato y le ayuda a desarrollar un plan personal de estudios, imparte los cursos, promueve e integra al estudiante a las investigaciones –que generalmente se encuentran en desarrollo bajo la responsabilidad de los miembros del *staff*- y programa, coordina y supervisa las acciones de servicio *practicum* que todo estudiante o candidato debe realizar extramuros como parte de su programa.

Varias son las características que sobresalen en el departamento universitario norteamericano:

- A. Optimización de recursos. Al descansar en especialistas de tiempo completo, éstos desempeñan y son responsables de las tres funciones institucionales: docencia, investigación y servicio, como un todo.
- B. Personalización del currículo. La orientación que el estudiante debe recibir de su asesor, sirve a la vez, para que aquél planee su carrera de acuerdo a sus particulares intereses y posibilidades; para que la universidad planee y administre cursos y recursos disponibles y satisfaga tanto sus objetivos como sus compromisos institucionales.
- C. Integración-empleo del estudiante en labores tanto de investigación como de servicios extramuros –servicio social o comunitario- como parte integral de su plan de formación profesional.

El departamento de la universidad norteamericana finca su misión –al igual que la propia universidad- en el interés por el logro de la excelencia académica mediante una docencia especializada, el avance científico y tecnológico a través de la investigación y el mejoramiento de localidad de vida por medio del servicio<sup>16</sup>.

James Marsh, graduado de Darmouthe en 1817, en 1826 llegó a ser rector de la Universidad de Vermont, donde quiso inaugurar una novedosa era curricular. A poco de tomar posesión, propuso a la Universidad de Vermont que los estudios de “*college*” se dividieran en cuatro departamentos y que los estudiantes no interesados en optar por algún título, se les permitiera hacer estudios en uno de esos cuatro departamentos, según la conveniencia de cada quien. En defensa de su propuesta, Marsh, argumentaba que “ciertamente es mejor para uno obtener una óptima parte en la formación, en vez de obtener todo con la certidumbre de una mejor opción universitaria y/o general”, con lo cual significó que Vermont no debía funcionar solo a partir de la tradicional división de los estudiantes en cuatro grupos “Freshment” “Sophomore” “Juniors” y “Seniors”, obligados a tomar el menú curricular completo.

Burton (1991),<sup>17</sup> establece que la organización por departamentos es un fenómeno relativamente nuevo, una forma desviada de la norma que adquirió mayor desarrollo en los Estados Unidos, donde surgió en el ámbito controlado por los patronatos y las administraciones sobre las universidades y los *colleges* emergentes en el siglo XIX. En estas organizaciones predominó la subdivisión burocrática sobre el modelo gremial.

La organización basada en la cátedra antecedió a esta nueva forma de estructura departamental. No se cuenta con un referente exacto de cuando se empezó a manejar dicho

---

<sup>16</sup> Ibidem. UNIVA, 1995, p. 9-10 cfr. a Ibidem UNIVA, 1993<sup>a</sup>.

<sup>17</sup> Burton, Clark, 1991, pp. 80-83.

término, pero se puede decir que la cátedra se modernizó a través de la investigación en la universidad alemana, misma que fue considerada como modelo de institución académica en el mundo durante el siglo XIX e inicios del XX. El funcionamiento de este modelo integró el puesto del *profesor titular*, tanto en la investigación como en la docencia, reforzando su dominio como director del instituto de investigación y como dirigente político eventual en los altos niveles de la administración universitaria.

La organización basada en la cátedra tuvo mucho auge en Gran Bretaña en donde se entremezclaba la cátedra con los departamentos. Cuando este fenómeno sucedió, coincidían el puesto de catedrático con el de jefe de departamento, persistiendo este último como matriz organizacional del trabajo. En el sistema Británico, la cátedra ha sido diluida por la tradición de los Colleges de Oxford y Cambridge, en donde el trabajo académico se agrupa en forma de facultades multidisciplinarias en el seno de los mismos *colleges*, antes que como departamentos universitarios. Uno de los aspectos importantes a considerar de esta organización es que esta forma de operatividad académica se extendió a otros países tales como Alemania, Francia, España, Italia y Portugal, persistiendo como una modalidad común de estructurar la universidad y de conformar la planta académica. Por esta razón, la cátedra tuvo una influencia mayor que la organización por departamentos. Burton Clark (1991), señala que la cátedra es una forma persistente de dominación personal, en contraste con la organización colegiada y el control burocrático, tendiente a la concentración de la autoridad y a la creación de monopolios locales, se puede deducir que la forma de organización departamental es mas pertinente ya que es considerada menos personal y más viable para la organización, ya que puede albergar de manera más integrada las disciplinas en expansión. Conforme han crecido los sistemas académicos, la cátedra se ha visto muy

fragmentada en función de la sobrecarga de la misma, y por otra parte, se ha encontrado que este sistema tiene poca capacidad para corregir errores tales como la selección de los catedráticos y sobre todo, cuando se eligen catedráticos mediocres los cuales pueden tener efectos permanentes en la vida académica. Sin duda alguna, aunque este modelo ha persistido en la mayor parte de las universidades a nivel mundial, en el caso de nuestro país, la primera universidad formalmente constituida, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), adopta dicho modelo al crear facultades integradas por cátedras.

A pesar de ser la departamentalización, una modalidad pasada de moda según los reformadores norteamericanos,<sup>18</sup> el departamento es un instrumento fundamental de reforma dado que cuenta con una gran capacidad para integrar y para mantener las disciplinas modernas, aspecto que es muy difícil de lograr bajo la supremacía de la cátedra. Sin embargo, y a pesar de lo que se expresa anteriormente, este hecho hoy en día empieza a generar cambios. Las universidades a nivel mundial se percatan día con día de las bonanzas del modelo departamental, que es retomado desde sus inicios, desde las organizaciones empresariales.

De cada estadio escolar, esta propuesta de Marsh, considerado como “visionario”, no parece haber tenido éxito en Vermont; por lo que renunció como rector. No obstante, la idea fue retomada posteriormente por Jacob Abbot, fundador de Mount Vermont School en Boston en 1828. En ese mismo sentido, la Facultad de Amherst College, dio a conocer dos reportes uno en 1825 y el otro en 1827. En el primero, los profesores recogieron inquietudes provenientes de Harvard de que mientras en todas partes la ciencia avanza los “colleges” están estancados, y en peligro de ser lo que quede muy detrás en la marcha

---

<sup>18</sup> Ibidem pp. 82

rápida de mejora”. En el segundo reporte, los profesores presentaron propuestas más concretas, en el sentido de que no todos los estudiantes debieran tomar el currículo de muchas asignaturas -multidisciplinario-, sino quienes así lo desearan, pudieran dedicarse unos al Francés, otros al Alemán o al Español, o bien, a la química, la ingeniería, la arquitectura, a los estudios políticos o a cualquier otra disciplina y afición particular.

Es evidente notar en estas propuestas, el deseo de permitir el estudio particularizado de una disciplina (*monodisciplinar*). Ambas propuestas, hechas por los docentes, demostraban su oposición por las currícula multidisciplinarias o polivalentes de un *college* tradicional que cubría más bien las necesidades propias de un nivel secundario de la educación.

Thomas Jefferson, por su parte, había compartido el mismo pensamiento cuando fundó la Universidad de Virginia en 1824. La dividió en ocho escuelas monodisciplinarias que es lo propio de los departamentos, dividiéndolas en: lenguas antiguas, lenguas modernas, matemáticas, filosofía natural, anatomía y medicina, filosofía moral y leyes. El movimiento no se detuvo en Estados Unidos. En Wisconsin, en 1844, Cornell y Johns Hopkins en 1880, así como Columbia a fines del mismo decenio, en Yale y Princeton entre otros, se enfilaron en ese sentido. En todas partes se advertía la clara tendencia por los objetos concretos de cada disciplina o profesión; por lo que los departamentos aumentaron por adición y división interna; siendo tantos que obligaron a aparecer nuevas estructuras académicas de las universidades.

En la última parte del siglo XIX se facilitó la forma de organizar la jerarquía profesional dentro de las divisiones departamentales. La Universidad de Chicago, dio la tónica definitiva a la estructura departamentalizada ya que además de poseer un número grande de departamentos, dividió los que había creado tiempo atrás. Por ejemplo, el departamento de



biología se subdividió a su vez por ciencias independientes como zoología, botánica, anatomía, neurología, fisiología, entre otras. De igual manera sucedió con otras disciplinas o campos del saber. Esto aconteció en el cierre del siglo XIX. A partir de este fenómeno de la nueva era universitaria en Norteamérica, los títulos universitarios se empezaron a expedir bajo esa tónica.

Otro aspecto a señalar y que coincide con las opiniones descritas anteriormente, se relaciona con las investigaciones llevadas a cabo por Víctor Machuca y Sergio Becerril; (1992)<sup>19</sup>. La organización departamental en las universidades tiene su inicio en los Estados Unidos, respondiendo a una necesidad de agrupar distintas unidades que se encarguen de llevar a cabo la investigación y la docencia en los campos específicos del saber. En dichas investigaciones señalan que el tamaño de las universidades hace altamente complejo el manejo de las mismas, es importante entonces, que la estructura académica como la administrativa se desconcentren para dar solución a los problemas de una manera más particular. Es así como la estructura departamental permite delegar funciones en áreas tales como: a) la formación de graduados, b) la investigación, c) el desenvolvimiento de la disciplina y otros. Es indudable, comentan los autores, que la organización académica por departamentos es una respuesta a los problemas administrativos y a la ineficiencia que van aparejados con el gigantismo y la centralización de algunas instituciones de educación superior.

Por otra parte, Jaime Castrejón Diez, en su artículo sobre el “Proceso de Departamentalización”, define el concepto de Departamento comparándolo con el de

---

<sup>19</sup> Becerril, Sergio y Machuca, Víctor: “La Departamentalización en las Instituciones de Educación Superior, una experiencia en proceso”; Coordinación de Evaluación Institucional en el CIIDET.

escuela o facultad. “Una universidad organizada por departamentos es aquella cuya unidad básica de funcionamiento es el departamento, entendido éste como una comunidad de profesores-investigadores, relativamente autónoma y responsable de la docencia y la investigación en un campo determinado del conocimiento (disciplina)”<sup>20</sup>.

Al contar con esta forma básica de organización, la institución puede realizar otro tipo de reformas académicas y administrativas, por ejemplo: a) implantar troncos comunes, b) otorgar semestres comunes a ciertas especialidades, c) impartir carreras tradicionales, d) establecer el currículum flexible, etc. Así mismo, puede organizarse como mejor le convenga, por unidades, divisiones, etc.

En comparación con la organización universitaria por escuelas:

- a. La escuela es la unidad académica responsable de todas las condiciones necesarias para conseguir un título. Se extiende hasta la obtención de grado (maestrías o doctorados), suele llamarse facultad;
- b. El curso va al estudiante, no éste al curso;
- c. La escuela imparte todos los cursos aunque pertenezcan a distintas áreas.

En términos generales, las diferencias principales entre uno y otro tipo de organización universitaria según el autor, son dos: 1. Los departamentos están dirigidos a la investigación y a la interdisciplina; las escuelas primordialmente a la enseñanza y a la profesionalización; 2. La organización de los maestros: en los departamentos se encuentran en comunidades por disciplinas. En la organización por escuelas se encuentran organizados tanto los alumnos como profesores en carreras o profesiones.

---

<sup>20</sup> Castrejón Diez, Jaime: “El Proceso de Departamentalización”; ponencia auspiciada por la Dirección General de Coordinación Educativa en el CIIDET.

En general se considera que la estructura departamental permite optimizar los recursos y el uso de los mismos.

Una de las características del modelo es la descentralización de la toma de decisiones. Este proceso es a su vez un beneficio para optimizar la estructura organizativa de la institución reduciendo considerablemente la estructura jerárquica, agrupando a los individuos con intereses y formación comunes. De esta manera, se establece un marco de escenario en el que los “expertos” o conocedores de un área revisan sus planes de trabajo, determinan las líneas de investigación (vinculadas a la docencia) fomentando la comunicación entre profesores y estudiantes de diferentes carreras.

Un aspecto importante de tomar en cuenta en este tipo de estructura es la bondad que esta misma tiene para el establecimiento de relaciones interpersonales formales e informales entre los profesores adscritos a los departamentos, además de poder intercambiar experiencias y expectativas relacionadas con su área de trabajo. Por otra parte, los profesores se relacionan en un ambiente de igualdad ya que la jerarquía de los puestos no existe excepto el del jefe; este tipo de relación fomenta la cohesión del grupo y favorece la sana competencia entre los departamentos.

Se puede considerar que los departamentos operan con relativa autonomía, dado que están integrados por los conocedores de una área determinada, teniendo la capacidad de determinar cuáles son las investigaciones que deben desarrollarse en el departamento, que tipo de materias deben ofrecerse y qué características deben de tener los recursos humanos que lleven a cabo tanto las investigaciones como la enseñanza.

Zamanillo (1980), citado por Machuca y Becerril (1980), señala que:

“un departamento académico tiene como finalidades el desconcentrar la toma de decisiones, incrementar la productividad de conocimientos científicos; rebasar las fronteras del conocimiento científico mediante la investigación de problemas específicos, y; formar una nueva generación de científicos y profesionistas partiendo de una selección de estudiantes más rigurosa”<sup>21</sup>.

Considera además que para efectos de la administración, un *control administrativo* debe de traducirse en “coordinación”, pero que éste término puede seguir quedando rígido. Para que sea más flexible puede denominarse *organización departamental*. Comenta a su vez, que dada la estructura compleja y flexible de un Departamento, las deficiencias que se detecten no pueden ser corregidas rápidamente de manera que no alteren su funcionamiento.

En lo concerniente a la designación del director del departamento, éste se debe de elegir fundamentalmente por sus características académicas y administrativas; es decir, el director debe ser producto de la experiencia en el quehacer docente, pero también debe poseer los conocimientos necesarios que le permitan desarrollar aspectos administrativos inherentes al funcionamiento departamental. El fenómeno de la elección de directores que cuentan sólo con características académicas como experiencia, suele presentarse cuando los grupos que actúan en el ámbito universitario, deciden apoyar a algún compañero para ocupar un puesto directivo.

A continuación se presentan algunos referentes del modelo departamental en algunas instituciones de educación superior de nuestro país.

---

<sup>21</sup> Becerril, Sergio y Machuca, Víctor: “La departamentalización en las Instituciones de Educación Superior, una experiencia en proceso”; Coordinación de Evaluación Institucional en el CIIDET, p. 30.

### **3.3 La Experiencia de Instituciones de Educación Superior con Modelo Departamental**

En nuestro país tenemos algunos antecedentes al respecto, tanto de universidades que nacieron con dicho modelo tales como la Universidad Autónoma Metropolitana en sus tres unidades, la Universidad de Occidente, la Universidad Iberoamericana, por mencionar algunas, y otras que están modificando sus estructuras académico-administrativas cambiando de facultades o escuelas, a divisiones por departamentos académicos, tal es el caso de la Universidad de Guadalajara, la Universidad de Aguascalientes, la Universidad de Zacatecas, el Instituto Tecnológico de Sonora, entre otras.

México, retomando modelos educativos de los países “más desarrollados” inició en algunas universidades públicas y privadas más grandes, un proceso de importación, adopción y adaptación de estos “modelos educativos alternativos como una respuesta a una crisis que, por un lado vive internamente la universidad pública y por el otro lado, surgió del interés que tenía el Presidente Luis Echeverría hacia la perspectiva universitaria de Sudamérica”<sup>22</sup>.

Derivado de una búsqueda constante del sector educativo en México y por los beneficios que presumía el modelo departamental norteamericano, varias universidades del país deciden adoptarlo. -Las primeras en operarlo fueron instituciones privadas, como queda asentado en el documento de UNIVA (1995) citando a Robledo (1990), la Universidad Autónoma de Guadalajara, la Universidad Iberoamericana<sup>23</sup> y el Instituto Tecnológico Superior de Monterrey. Sin embargo, en este proceso incluyente tocó el turno a las universidades públicas, como queda plasmado en UNIVA (1995) citando a Paoli (s.f.), a

---

<sup>22</sup> Op. Cit. UNIVA, 1995., pp. 11.

<sup>23</sup> Robredo Uscanga, Juan Manuel (1990): “*Un caso de Departamentalización en México: la reforma académica de la Universidad Iberoamericana*”; ANUIES, Revista de Educación Superior, Abril-Junio, 1990, núm. 74. Ibidem pp. 12.

finés de 1973, con la creación de la Universidad Autónoma Metropolitana como ayuda a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), para soportar el crecimiento estudiantil, nació la primera universidad pública con un modelo departamental, que además planteaba un modelo alternativo al norteamericano<sup>24</sup>.

Una de las Universidades que empiezan a implantar el modelo Departamental es la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco que a partir de 1974 empieza a operar un plan modular y trimestral de educación superior. La Universidad del Valle de Atemajac (UNIVA) en 1989, a diez años de gestación de la idea de la Departamentalización, la elige formalmente. Con este tipo de organización busca romper con la dependencia burocrática-curricular que se venía dando<sup>25</sup>.

La Universidad del Valle de Atemajac por su parte presentó en 1991 un modelo de departamentalización académica y según lo enuncia Zamanillo, es el modelo que ha mostrado la mayor eficiencia en el Sistema Nacional de Educación Superior. La primera diferencia con respecto al modelo de Facultades y Escuelas es que los Departamentos se agrupan por áreas del conocimiento y no por profesiones. Los Departamentos son independientes de las carreras, es decir, los estudiantes de las diversas carreras acuden a un mismo Departamento para recibir la instrucción de una materia que les es común. En este modelo sugieren Coordinaciones Curriculares que se encargan de analizar las distintas instancias que tienen que ver con las profesiones que ofrece la universidad. Así mismo realimentan a los Departamentos con la información obtenida con el objeto de que las

---

<sup>24</sup> PAOLI Bolio, Francisco José; *“El proyecto orgánico y el modelo Xochimilco”*; UAM-Xochimilco, México, s.f. Ibidem. pp. 12

<sup>25</sup> Ibidem. pp. 28.

materias que ellos ofrecen respondan a las necesidades detectadas en las diferentes instancias vinculadas con cada una de las carreras en la universidad.

Los departamentos y las coordinaciones curriculares se encuentran, en el organigrama, al mismo nivel que integran la Dirección General de Educación Superior. Inmediatamente abajo de la Dirección se encuentran las Divisiones. En el caso de la Universidad del Valle de Atemajac, hay tres: la División de Ciencias Sociales y Humanidades, la división de Ingenierías y la División de ciencias Económico-Administrativas. Las dos instancias que forman una división son independientes y se agrupan en comités. El Comité de Desarrollo Docente y el Comité de Desarrollo Curricular. Los dos comités deben de trabajar en paralelo.

Otra experiencia considerada se refiere al proceso de departamentalización de los institutos tecnológicos. Aún cuando los fines y la estructura misma de un Instituto es diferente al de la Universidad, es importante tomar en consideración el modelo que opera en la misma dado que se trata de una institución de educación superior.

En los institutos tecnológicos se propone una estructura departamental con el objeto de articular los niveles educativos que atienden los mismos; es decir, articular las funciones de docencia, investigación y extensión; e integrar las disciplinas, así como el facilitar el trabajo interdepartamental e interinstitucional. En este sentido, la departamentalización se establece como una forma adecuada de asumir las distintas actividades del tecnológico de manera integral.

Una última referencia obtenida dentro de las instituciones nacionales respecto a la departamentalización es la del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON). En esta institución los departamentos se concentran en las áreas que desarrollan actividades de

investigación. El área docente presenta una coordinación que controla las actividades de tres maestrías. En este caso, la característica de la estructura departamental de considerar en un mismo recurso las actividades de investigación, docencia y extensión no se pueden observar ya que se encuentran incluidos en los departamentos académicos.

### **3.4 La Capacitación de los Jefes de Departamento en el Modelo Departamental**

Davies (1989), citado por Víctor Machuca en un artículo publicado en el CIIDET, en un trabajo desarrollado en universidades del Reino Unido, enfatiza la necesidad de capacitar a los jefes de departamento. Señala que este proceso es relativamente nuevo. Es importante que los jefes de departamento desarrollen una mentalidad relacionada con un proceso de descentralización. El liderazgo debe ubicarse en términos de efectividad, libertad, motivación y mayor productividad.

En este artículo se señala que la departamentalización necesita justificarse en términos de costo-efectividad. Es necesario, entonces, que los departamentos busquen apoyo financiero distinto al financiamiento público. Uno de los aspectos importantes en la caracterización de jefes de departamento es el establecimiento del liderazgo en términos académicos.

A continuación se señalan algunas de las actividades que deben de cubrir los jefes de departamento. Debe ser un grupo directivo, formalmente establecido que se encargue de la administración del departamento bajo:

- Un proceso de planeación distributivo;
- Planeación estratégica
- Reorganización dentro de concentraciones, cada vez mayores, de personal y recursos;



- Incentivos dentro de la actividad administrativa;
- Responsabilidades relacionadas con el manejo eficiente y transparente del presupuesto;
- Revisiones periódicas departamentales.

Se pueden señalar tres tipos de necesidades de los jefes de departamento en materia de capacitación y entrenamiento. Unas están vinculadas con características individuales; otras relacionadas con comunes denominadores detectadas en el grupo de jefes de departamento; y otras, genéricas por naturaleza, pero que pueden ser percibidas como características necesarias de los individuos que ocupan cargos de autoridad.

La capacitación de los jefes de departamento requiere satisfacer diversas necesidades. El programa de entrenamiento debe ser, consecuentemente, individualizado con el objeto de que responda a las necesidades que tendrá cada jefe en particular. Dicho programa debe orientarse a analizar aspectos de administración, de socialización y desarrollo organizacional. La simulación se sugiere como parte importante en el entrenamiento. Un espacio del entrenamiento puede dirigirse a analizar necesidades generales para diferentes jefes, adicionalmente, debe existir un espacio para asesorar, entrenar y capacitar a los jefes en aspectos particulares relacionados con el desempeño de su actividad particular. La capacitación en las diferentes actividades del modelo Departamental no debe limitar al entrenamiento en cursos. Es un proceso de desarrollo continuo para la institución y los departamentos.

### **3.5 Estructura Departamental: Formas de Gestión y Entrenamiento**

La estructura de un departamento tiene un jefe y un consejo, entre los dos se llevan a cabo las formas de gobierno. Cada departamento es responsable de determinar las acciones a seguir en relación con la administración y academia del mismo. El consejo es el responsable de elegir tanto al jefe como al subjefe del mismo. Todos los departamentos cuentan con un jefe y un subjefe. Aquellos departamentos suficientemente grandes tienen a un oficial administrativo permanente para apoyar el trabajo relacionado con asuntos diarios, preguntas personales, contabilidad y presupuesto. En este caso la función de los jefes de departamento se dirige a la elaboración de planes de trabajo, estrategias y políticas administrativas.

El autor señala que el establecimiento de cursos en donde asistan jefes del cuerpo docente, jefes de departamento y jefes administrativos es de mucha utilidad. Es necesario entonces diseñar cursos separados por departamentos grandes con personal numeroso de mandos intermedios y para departamentos pequeños con un personal limitado.

Menciona que el curso puede incluir diversas estrategias. Una de ellas se refiere a reuniones con jefes de departamento. Este tipo de reuniones tienen por objeto recibir información general sobre lineamientos, filosofía, criterios, ideologías y políticas universitarias; en estas reuniones se intercambia información respecto al desarrollo de su departamento y los resultados de aplicación de estrategias específicas para llevar a cabo a buen término sus actividades; colaboran, mutuamente, en la solución de problemas que se presentan en los diversos departamentos y presentan a sus compañeros la experiencia que en la práctica, han tenido en la administración de sus departamentos.

Thibault (1989), citado por Víctor Machuca, señala los objetivos de capacitación para jefes de departamento, para así adquirir conocimiento y actitudes necesarios para cubrir el papel de jefe de departamento:

1. Entender completamente el papel y la posición del Jefe de Departamento;
2. Adquirir las habilidades necesarias para llevar a cabo el papel de líder;
3. Dominar los aspectos administrativos que se refieren a la administración de recursos humanos, físicos y financieros;
4. Adquirir el conocimiento para llevar a cabo la función de representatividad y armonización del departamento y la institución, y;
5. Tomar parte en la búsqueda de soluciones para problemas institucionales.

En síntesis, se reconoce que el modelo departamental en México, se encuentra en vías de implantación y desarrollo. Las experiencias de instalación del sistema son ricas en cuanto al conocimiento administrativo que promueven, sin embargo, descuidan la capacitación, características personales y selección de los jefes o directores del departamento. En ese sentido, es importante tomar en cuenta los señalamientos anteriormente vertidos con el propósito de conocer las características que presenta un modelo departamental, así como el perfil que debe de ser tomado en cuenta al momento de designar un líder formal que represente la jefatura de un departamento.

### **3.6 La Importancia de la Departamentalización de las Universidades en México**

El surgimiento y evolución de los departamentos académicos en las universidades hasta nuestros días, permite ver su importancia como eje rector, estructuralmente y funcionalmente, dentro de las universidades. Limitando las responsabilidades entre los

docentes, los jefes departamentales y las áreas de apoyo. La concentración de docentes por departamentos académicos permite visualizarlos los conocimientos específicos que de ahí emanaran.

Se presenta, a la vez, una concentración de materias afines a diversas disciplinas. Esto determina los procesos de enseñanza – aprendizaje que una universidad implantara, sujeta, en su caso, a procesos de adaptación de un modelo departamental extranjero o nacional. Algunas universidades desarrollan modelos departamentales que se ajustan a las metas y objetivos que como instituciones buscan lograr. Sin embargo, independientemente de lo anterior, el funcionamiento de los departamentos académicos genera un entramado de relaciones y actividades entre un grupo de personas, específicamente, entre quienes conforman el departamento. Que tienen en común uno o varios objetivos a lograr, primordialmente los relacionados a la docencia, a la investigación y a la difusión. Objetivos que son evaluados por diversos actores, sean estos los alumnos, los jefes departamentales, los directivos institucionales y la sociedad en general.

Al vislumbrar, en forma general, que las responsabilidades de los integrantes de los departamentos incluye intercambiar información, aplicar estrategias, definir los tipos de reuniones que tienen por objeto recibir información general sobre lineamientos, filosofía, criterios, ideologías y políticas universitarias para lograr una homogenización en la colaboración mutua en la búsqueda del establecimiento de objetivos o, en la solución de problemas, personales, laborales, etc., que en la participación conjunta permite enriquecer la experiencia de todos, sean docentes o jefes.

Bajo esta panorámica, es necesario comprender cual es el elemento central o variable que permite la unión de los demás elementos, influenciándolos, guiándolos y, a la vez, es el

detonante del éxito. Esta es la causa y origen de la necesidad de ofrecer una respuesta a la pregunta central en la siguiente parte de la tesis.

¿Es la comunicación interna una variable que contribuye a mejorar la integración de los docentes a la organización universitaria y al desempeño de la función académica de los mismos docentes en la Universidad de Occidente?

## CAPITULO IV

### ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE

#### 4.1 Los Orígenes de la Universidad de Occidente

La génesis de la Universidad de Occidente es rica y polifacética ya que es el resultado de una serie de aspectos y situaciones conjugadas entre sí, destacando principalmente el ingrediente social y político.

“El antecedente formal y más inmediato de la actual Universidad de Occidente, es el Centro de Estudios Superiores de Occidente (C.E.S.O.)”<sup>1</sup>. Encabeza la iniciativa el Dr. Gonzalo Armienta Calderón, quién junto con un grupo de intelectuales universitarios buscaron afanosamente crear una institución de educación superior totalmente distinta a las existentes en Sinaloa y lograr “un viejo propósito; fundar un organismo que propiciara la planeación y la realización de estudios superiores universitarios”<sup>2</sup>.

El sueño de dichos universitarios se logró materializar cuando las autoridades competentes del gobierno y del ramo educativo, en sesión celebrada el día diez de enero de 1974, se inscribió el Acta Constitutiva asentada en la Escritura 161 del 8 de febrero del mismo año, Vol. 1, del Notario Público lic. Raúl René Rosas Echeverría, que dio vida legal al Centro de Estudios Superiores de Occidente (C.E.S.O.) en modalidad de Asociación Civil. Uno de los objetivos de este naciente organismo señalaba en su Art. 6º la disposición de establecer escuelas, colegios, institutos de enseñanza media superior<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> López Alanís, Gilberto: “del Centro de Estudios Superiores de Occidente, A.C. a Universidad de Occidente 1973-1982”; Archivo Histórico General del Estado de Sinaloa y Universidad de Occidente, México, 2000.

p.19

<sup>2</sup> Universidad de Occidente: “Nace una Nueva Universidad”; México, 1983, p. 13.

<sup>3</sup> Op.cit.p.13

Las primeras escuelas que comienzan a funcionar bajo el amparo de Centro de Estudios Superiores de Occidente, se encuentran las de Ciencias Básicas e Ingeniería, la cual se estableció en Culiacán, Sinaloa, iniciando sus labores el once de septiembre de 1978, designándose como director fundador al ingeniero Hugo E. Ibarra Mendoza<sup>4</sup>. Posteriormente, se aprueba la creación de la Escuela de Administración de Empresas Agropecuarias, en la ciudad de los Mochis, Sinaloa, nombrando como director al ing. Ariel Alfonso Calderón Douglas. La creación legal de ambas escuelas por parte de C.E.S.O. fue aprobada el diez de Marzo de 1979, con protocolo del once de junio del mismo año, dando fe el notario público Lic. Carlos Olavo Guerrero, en las escrituras 2597 Vol. XI<sup>5</sup>.

En base a está dos primeras escuelas el C.E.S.O. empieza a involucrarse con la sociedad sinaloense y junto con ello va detectando e identificando de una manera más objetiva las necesidades sentidas y apremiantes en el ámbito de la educación y de la enseñanza superior. Desde 1978, en las sesiones del C.E.S.O. se pensó en una Universidad que propugnara por la formación educativa de los estudiantes en su propio estado, que terminando su nivel de bachillerato, emigraban a otros lugares del país. La consecuencia de lo anterior era la desarticulación familiar, el desarraigo y la pérdida de valores intelectuales y culturales para Sinaloa.

El C.E.S.O. debido al carácter de asociación civil por la vía legal no esta facultado para crear e impartir enseñanza a nivel superior, ya que el reconocimiento de estudios, por parte de la Secretaría de educación Pública, se otorga por cada carrera que imparten las instituciones privadas, previa solicitud. Por tales razones y con el firme propósito de

---

<sup>4</sup> López Alanís, Gilberto: “del Centro de Estudios Superiores de Occidente, A.C. a Universidad de Occidente 1973-1982; Archivo Histórico General del Estado de Sinaloa y Universidad de Occidente, México, 2000. p.43

<sup>5</sup> Op. Cit. Ps. 50, 54

continuar consolidando la educación superior los promotores y dirigentes de dicho centro educativo y por acuerdo de la Asamblea del C.E.S.O. se creó como su institución académica el CENTRO UNIVERSITARIO de SINALOA<sup>6</sup>.

Posteriormente, en asamblea celebrada el 27 de octubre de 1979, acordaron proponer ante la Secretaría de Educación Pública (SEP) la denominación de UNIVERSIDAD de OCCIDENTE en lugar de Centro Universitario de Sinaloa,<sup>7</sup> aduciendo que para el mejor cumplimiento de los objetivos educativos y evitar limitaciones geográficas, tener mayor proyección académica, más contenido universitario y mayor amplitud regional se registre bajo la estructura académica denominada Universidad de Occidente.

A partir de tales reformas, la Secretaría de Educación Pública le reconoce y le otorga las correspondientes facultades para impartir la educación superior y la autoriza a funcionar con el nombre de Universidad de Occidente, facultades que quedaron asentados en el oficio número 107/79 fechado el 5 de noviembre de 1979 y firmado por el lic. Alfonso Rangel Guerra, Director General de Educación Superior de la Secretaría de Educación Pública (S.E.P.).

El gobierno del Estado de Sinaloa, ratifica su personalidad como institución de educación superior y la incorpora al sistema educativo estatal, con el carácter de organismo público desconcentrado del poder ejecutivo del Estado en el decreto número 58<sup>8</sup>. El proyecto pasó a ser parte del Sistema Educativo Estatal y las funciones de la Universidad de Occidente, las de una institución de servicio público.

---

<sup>6</sup> Universidad de Occidente: "Nace una Nueva Universidad"; México, 1983, p. 14

<sup>7</sup> López Alanís, Gilberto: "del Centro de Estudios Superiores de Occidente, A.C. a Universidad de Occidente 1973-1982"; Archivo Histórico General del Estado de Sinaloa y Universidad de Occidente, México, 2000. p.65

<sup>8</sup> Publicado en el diario oficial "El Estado de Sinaloa, órgano oficial del Gobierno del Estado" el 15 de mayo de 1981. No. 58.



Siendo Coordinador General del C.E.S.O. desde el 8 de septiembre de 1978, el Dr. Gonzalo Armienta Calderón gestionó subsecuentemente varios trámites legales como la aprobación de la reforma en la escritura constitutiva del artículo sexto del C.E.S.O., que para tal efecto se llevo a cabo el levantamiento del acta el día veinticuatro de enero de 1980, protocolizándose en escritura número 651, Vol. III, el día veinte de septiembre de mismo año, ante la presencia del Notario Público el Lic. Juan José Ruiz Orozco, cuyo párrafo quedó descrito de la siguiente manera:

“El objeto de la asociación será fundar, organizar, sostener y supervisar la entidad académica que se denominará Universidad de Occidente”<sup>9</sup>.

#### **4.2 Estructura Académica de la Universidad de Occidente**

El día veinticuatro de enero de 1980, por acuerdo firmado en asamblea del C.E.S.O., se le encomendó al Rector Dr. Julio Ibarra Urrea la creación de la Estructura Académica Departamental de la Universidad de Occidente, meta que se logró mediante la puesta en marcha de seminarios. El objetivo fundamental de estos seminarios fue llevar a cabo la Planeación Educativa, la cual sigue siendo considerada la base programática de la institución. El primer seminario se celebró a finales de enero del mismo año en Altata, Sinaloa, del 25 al 26 de enero, cuyo propósito fue el de definir la Ideología y Filosofía de la Universidad de Occidente.<sup>10</sup> Con este seminario se concluyó que “la aspiración de la Universidad se inspiraba en la decisión de lograr y mantener un alto nivel académico, la congruencia entre carreras a impartir y el mercado regional, actual y potencial”<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> López Alanís, Gilberto: “del Centro de Estudios Superiores de Occidente, A.C. a Universidad de Occidente 1973-1982”; Archivo Histórico General del Estado de Sinaloa y Universidad de Occidente, México, 2000. p.69

<sup>10</sup> Universidad de Occidente: “Ideología y Filosofía de la Universidad de Occidente”; México, 1982, Pp. 73

<sup>11</sup> Universidad de Occidente: “Nace una Nueva Universidad”; México, 1983, p.16

El segundo seminario se celebró en Culiacán, Sinaloa, el 14 y 15 de marzo del mismo año, su finalidad fue determinar las áreas prioritarias y académicas para la Universidad en ese momento. En este segundo seminario participó, entre otros, el actual Rector de la Universidad de Occidente el Maestro en Ciencias Vicente López Portillo, con la presentación del segundo punto del programa “Presentación del Resumen de Condiciones Socioeconómicas del Estado de Sinaloa (3 horas)”,<sup>12</sup> recomendándose como lectura previa.

El tercer seminario se realizó los días 25 y 26 de abril del mismo año que el anterior en Los Mochis, Sinaloa. A este seminario se le denominó “De la Idea al Diseño”, y su propósito fue determinar la demanda de la educación superior en Sinaloa y el campo de trabajo de los profesionistas. Para ello se analizó la realidad social y el mercado laboral regional y los diversos tipos de carreras que podían crearse. Se elaboró un diagnóstico profundo buscando fijar objetivos de eficiencia, eficacia, docencia, investigación y difusión<sup>13</sup>.

### **4.3 Oferta Educativa**

En septiembre de 1980, el doctor Julio Ibarra Urrea, director de Planeación del C.E.S.O. y el ingeniero José Antonio Malacón Díaz, director de Planeación de la Universidad de Occidente, para el inicio del ciclo escolar 1980-1981 de la Universidad de Occidente, mostraron la oferta total de la institución: Ingeniería Civil, con especialidades en ingeniería hidroagrícola, servicios públicos municipales y construcción urbana a impartirse en la unidad municipal de Culiacán. Licenciado en Administración Agropecuaria, Licenciado en

---

<sup>12</sup> López Alanís, Gilberto: “del Centro de Estudios Superiores de Occidente, A.C. a Universidad de Occidente 1973-1982”; Archivo Histórico General del Estado de Sinaloa y Universidad de Occidente, México, 2000.

p.73

<sup>13</sup>Op. Cit. p.17

Administración Pública, Licenciado en Psicología, con especialidades en Psicología educativa y Psicología social a impartirse en la unidad municipal Los Mochis<sup>14</sup>.

La Universidad de Occidente, para el periodo 2000-2001, oferta 16 Licenciaturas, 3 profesional asociado, 6 Maestrías y 2 Doctorados en las siguientes Unidades:<sup>15</sup>

OFERTA EDUCATIVA		UNIDADES					
		M	G	G	C	M	E
CARRERA		O	U	U	U	A	L
		C	A	A	L	Z	F
CARRERA		H	S	M	I	A	U
		I	A	Ú	A	T	E
CARRERA		S	V	C	C	L	R
			E	H	Á	Á	T
CARRERA				I	N	N	E
				L			
Admón. Pública		O	O		O		T/C
Admón. Turística						O	T/C

<sup>14</sup> López Alanís, Gilberto: “del Centro de Estudios Superiores de Occidente, A.C. a Universidad de Occidente 1973-1982”; Archivo Histórico General del Estado de Sinaloa y

<sup>15</sup> Coordinación general Académica, Comité Institucional de Desarrollo Curricular: “Fase I, Diagnóstico”; Universidad de Occidente, México 2001, ps. 41-42.

L	Admón. y Finanzas	O	O	O	O	O	T/C
I	Biología Ecológica	O					
C	Biólogo en Pesquerías	O					
E	Ciencias de la Comunicación	O	O	O	O		T/C
N	Derecho y Ciencias Sociales	O	O		O		O
C	Desarrollo Comunitario		O				T/C
I	Ing. Agroindustrial y de Sistemas				O		
A	Ing. Agroindustrial	O					
T	Ingeniería Civil		O		O		
U	Mercadotecnia	O	O		O		T/C
R	Psicología del Trabajo	O				O	
A	Psicología Educativa	O		O		O	
	Psicología Social	O		O		*	
	Sistemas Computacionales	O	O	O	O	O	T/C
	Prof. Asociado en comercialización				O		
P	Prof. Asociado en Informática				O		

A	Prof. Asociado en Ciencias Básicas		O				
P	M. en Sist. De Inf. Administrativa	O					
O	M. en Comunicación	O					
S	M. en Planeación Tributaria				O		
G	M. en Administración de Negocios		O		O		
R	M. en Gestión y Política Pública				O		
S	M en Psicología Clínica					O	
D	Doctorado en Biotecnología	O					
O	Informática				O		
T	Comercialización			O	O		
S							
U							

Fuente: Coordinación General Académica de la Universidad de Occidente.

#### 4.4 Modelo Educativo

En general, los planes de estudio que ofrece la Universidad de Occidente comprenden tres etapas académicas:<sup>16</sup> Tronco Común de Área, Rama Profesional y Área de Concentración;

<sup>16</sup> Op. Cit. Pp. 19 - 20

a través de ellas, el alumno avanza y selecciona su área de concentración con mayor precisión y de acuerdo con sus intereses y vocación profesional.

Los programas de estudio se desarrollan en trimestres, comprendiendo tres trimestres un año lectivo. Los estudios de licenciatura se cubren de doce a catorce trimestres, los de especialidad en un año, los de maestría en dos años y los de doctorado en tres años.

En lo Académico la Universidad de Occidente está organizada en Departamentos establecidos por áreas de conocimiento y en Comisiones de Carreras

#### **4.4.1 Tronco Común del Área**

Provee al alumno la estructura de conocimiento que lo inducen y lo capacitan para realizar una interrelación de las diferentes disciplinas que intervienen en la solución de problemas específicos de su área.

#### **4.4.2 Rama Profesional**

Es la etapa académica que proporciona al alumno los conocimientos básicos comunes de las disciplinas científicas, del campo profesional seleccionado.

#### **4.4.3 Área de Concentración**

Esta etapa proporciona al alumno la capacidad teórica y práctica para el ejercicio de una especialidad; por lo tanto, pretende que el egresado desarrolle Las habilidades y aptitudes enumeradas en el objetivo terminal de sus carrera.

### **4.5 Rector de la Universidad de Occidente**

El 20 de septiembre de 1980, el centro de Estudios Superiores de Occidente, A.C. invitó a la ceremonia de inauguración de cursos de la Universidad de Occidente, efectuado a las

12:00 hrs. en su domicilio en Boulevard Francisco I. Madero No. 334 pte. en la ciudad de Culiacán, Sinaloa.

La inauguración estuvo a cargo del ingeniero Hugo E. Ibarra Mendoza y el doctor Gonzalo Armienta Calderón, extendiéndosele nombramiento como primer rector de la Universidad de Occidente al doctor Julio Ibarra Urrea<sup>17</sup>.

Dos hechos importantes marcan inicio de las funciones del Rector: El primero lo realiza el día lunes 8 de diciembre del mismo año, a las 19:00 hrs. fueron inauguradas las oficinas de rectoría de la Universidad, con domicilio en la calle Benito Juárez No. 435 de la ciudad de los Mochis, Sin., y;

El segundo lo lleva a cabo el día 15 de diciembre, cuando el rector de la Universidad de Occidente firma el convenio ante la Secretaría de la Reforma Agraria, mediante el cual el ejido Miguel Hidalgo del municipio de Ahome, autorizó en donación al C.E.S.O., 38-62-52.49 has. para que se destine a la construcción de las instalaciones que requiere la Universidad de Occidente. Este convenio lo celebraron la SRA, CORETT, FIFONAFE y el ejido Miguel Hidalgo en la ciudad de México<sup>18</sup>.

En la actualidad el Rector de la Universidad es el M.C. Vicente López Portillo Tostado, quién tomo posesión en su cargo el mes de Noviembre de 1999, ha realizado importantes acciones tendientes a mejorar el nivel académico de los docentes, ofertando maestrías y doctorados, a través de convenios de colaboración con otras instituciones de educación superior. Conjuntamente, a través de la Coordinación General de Unidad, conformó el Comité Institucional de Desarrollo Curricular (COINDECU) que realizó un diagnóstico

---

<sup>17</sup> Op. Cit. ps. 82,83.

<sup>18</sup> Op. Cit. ps. 92.

institucional y posteriormente presenta un nuevo esquema de modelo curricular flexible, con una etapa de formación genérica básica, una etapa de formación disciplinar y otra de acentuación o especialización<sup>19</sup>.

Para el diseño y desarrollo de los procesos de cambio en el rediseño curricular, el COINDECU ha analizado diversas instituciones de Educación Superior, cuya orientación ha tendido a la flexibilización, entre ellas se encuentran la Universidad Veracruzana (UV), el Sistema del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), La Universidad Autónoma de Baja California (UABC), entre otras.

La Universidad de Occidente basa su estrategia en la currícula flexible en el fortalecimiento académico centrado en el aprendizaje. Acciones que van desde una adecuada orientación educativa, la actualización de planes y programas de estudio, establecimiento de nuevos sistemas de apoyo al estudiante, la realización de tutorías y asesorías académicas, ampliación de programas de becas estudiantiles hasta la diversificación de las actividades de aprendizaje (investigación documental y bibliográfica, de idiomas, de cómputo académico, actividades en laboratorio, en talleres y actividades deportivas, artísticas y culturales, etc.).

Por último, a la par de las otras acciones, se han realizado nuevas construcciones y remodelaciones en las instalaciones físicas, así como se ha proveído a las instancias correspondientes de nuevos equipos didácticos, como computadoras, cañones, pantallas, sistemas en red para videoconferencias, etc.

#### **4.6 Reglamento General de la Universidad de Occidente**

---

<sup>19</sup> Coordinación general Académica, Comité Institucional de Desarrollo Curricular: “Fase I, Diagnóstico”; Universidad de Occidente, México 2001, p. 26



Con el fin de definir sus órganos de representación y administración académica que habrían de llevar a cabo el cumplimiento de las funciones y el logro de los objetivos de la Universidad de Occidente, se expidió el decreto 186 de la ley Orgánica de la Universidad que contiene el Reglamento General de la Universidad de Occidente<sup>20</sup>.

Este reglamento contiene en su capítulo I la Naturaleza y Fines de la Universidad, en el capítulo II de las Autoridades Universitarias, capítulo III de la Comunidad Universitaria, capítulo IV del Patrimonio Universitario y Transitorios.

Dicho reglamento permite la consolidación de la Universidad de Occidente, que aspira instaurar una institución educativa abierta a todas las corrientes del pensamiento académico y, además, que sea forjadora de altos ideales nacionalistas y ajena a toda influencia partidista o de facción ideológica. La Universidad de Occidente, es una institución de educación que cumple con las funciones de docencia, investigación y difusión. En su ideología filosófica se autocataloga como DEMOCRÁTICA, POPULAR Y PLURIFILOSÓFICA. Pretende rescatar y salvaguardar el acervo cultural estatal y regional, luchar por los logros que los valores universales se conozcan, transmitan, incrementen y difundan para servir a una sociedad actuante, en pleno progreso de desarrollo<sup>21</sup>. Es una universidad que funciona sinérgicamente con el resto de los sistemas sociales. El día 24 de febrero de 1982 se inaugura solemnemente la Universidad de Occidente.

La integración académica y administrativa de la Universidad, se planeó bajo el sistema Departamental. Con esta estructura académica Departamental, la Universidad de Occidente se apoya en las Unidades municipales para el cumplimiento de sus metas y objetivos.

---

<sup>20</sup> Publicado en el diario oficial “El Estado de Sinaloa, órgano oficial del Gobierno del Estado”, el 5 de febrero de 1982.

<sup>21</sup> Universidad de Occidente: “Nace una Nueva Universidad”; México, 1983, p. 16

Siguiendo este diseño en distintas fechas y de acuerdo al Reglamento General de la Universidad de Occidente, se designaron las autoridades académicas que conformaron el Primer Consejo Académico de la Institución. La toma de protesta de estas autoridades se llevo a acabo el día 5 de mayo de 1982, levantándose por la importancia de este evento la primera acta de Consejo Académico legalmente constituido<sup>22</sup>.

#### **4.7 Lema y Escudo**

La Universidad de Occidente, convocó a un concurso nacional para seleccionar el Lema y Escudo que deberá llevar la institución, la convocatoria precisó que el Lema y Escudo, deberá captar la esencia filosófica de la institución de una manera simplificada y comprensible. La convocatoria definió a la Universidad de occidente como una institución pública de cultura, de investigación, de enseñanza y de orientación popular, democrática y crítica. Así mismo, se destacan los objetivos fundamentales de la Universidad: capacitar técnica, científica y humanísticamente a los jóvenes estudiantes, para que al egresar sean capaces de actuar con calidad humana, competencia profesional y conciencia social, para que puedan constituirse en factores de desarrollo, vinculados, al mismo tiempo con las actividades productivas y los requerimientos sociales.

Posteriormente, el día 15 de octubre de 1981, el jurado calificador declara triunfador de entre 420 trabajos participantes el lema “POR LA CULTURA A LA LIBERTAD“, el cual refleja en forma completa la esencia filosófica, así como la orientación histórica de esta joven universidad. Su autor el doctor Gonzalo Armienta Calderón

El escudo triunfador, es la representación plástica, de nuestros principales recursos naturales, y a la vez de nuestras actividades productivas, cuya explotación nacional

---

<sup>22</sup> op. cit. p.63

altamente tecnificada, pretende lograr nuestra Universidad en bien de las grandes mayorías marginadas y de nuestro pueblo en general, su autora : María Eugenia Capdevielle<sup>23</sup>.

#### **4.8 Cronología de la Universidad de Occidente**

Nace en el Centro de Estudios de Occidente, Asociación civil (C.E.S.O., A.C.) considerado el antecedente inicial de la actual Universidad de Occidente. El C.E.S.O., funda la Escuela de Ciencias Básicas e Ingeniería, en la ciudad de Culiacán, Sinaloa.

1974.- Nace el Centro de Estudios Superiores de Occidente, Asociación Civil (C.E.S.O., A.C.) considerado el antecedente inicial de la actual Universidad de Occidente.

1978.- El C.E.S.O., funda la Escuela de Ciencias Básicas e ingeniería en Culiacán, Sinaloa.

1979.- En marzo, el C.E.S.O. crea la Escuela de Administración Agropecuaria en Los Mochis, Sin.

En el mes de octubre, el C.E.S.O. deja de ser Asociación Civil y adquiere la denominación legal de Universidad de Occidente.

1981.- La joven Universidad de Occidente se incorpora al sistema estatal educativo, hecho que se da por decreto gubernamental y es publicado en el Diario oficial del Estado de Sinaloa.

1982.- En el mes de febrero se inaugura solemnemente la Universidad de Occidente y se publica en el Diario Oficial del Estado de Sinaloa el reglamento general de la misma. En mayo se instala el primer Consejo Académico y se fusiona la Escuela Libre de Jurisprudencia de Guasave, Sinaloa, dando origen al Departamento Académico de Derecho.

---

<sup>23</sup> Op. cit. ps. 33, 34.

1983.- Se consolida la Unidad Guasave con la apertura de las Licenciaturas en las Ciencias de la Comunicación, Ingeniería y Administración.

1984.- Se instala la Unidad Mazatlán.

1985.- Se publica la Ley Orgánica de la Universidad de Occidente.

1986.- Se inaugura la construcción de la Unidad Los Mochis.

1989.- Se inaugura la Unidad Guamúchil y se crean tres institutos de investigación.

1991.- En septiembre se instala la Universidad de Occidente en el Fuerte, Sinaloa. Cómo una extensión de Los Mochis, Sin.

En el mes de mayo se inaugura la construcción de la Unidad Culiacán.

1992.- Nace el Centro de Estudios de Lengua Extranjera en la Unidad Culiacán.

1993.- Se inicia la construcción de la Unidad Guasave.

1997.- Se restaura, amplía y moderniza la Biblioteca de la Unidad Los Mochis; también se amplía y moderniza la cafetería y se inicia la construcción de la Unidad Académica-Administrativa.

1998.- Se inaugura la Unidad Académica-Administrativa en la Unidad Los Mochis, por el C. Presidente de la República Ernesto Zedillo Ponce de León.

En la ciudad de Los Mochis se cuenta con el Centro Cultural Clemente Carrillo, el cual tiene una capacidad para ciento veinte personas. Este da albergue también a la oficina de la delegación de Servicio Social. En Guasave, Sinaloa, se cuenta con el Centro Cultural Raúl Cervantes Ahumada, con capacidad para cincuenta personas y una Sala Audiovisual con

capacidad para cien personas. También se cuenta con los Centros de Asesoría y Servicios Psicológicos (CASP), ubicados en las Unidades Los Mochis, Guamúchil y Mazatlán.

Dentro del contexto internacional la Universidad de Occidente se encuentra preparando cuadros de alto nivel para hacer frente a los retos que implica la globalización económica y comercial, actividad que se juega con acciones de fortalecimiento en materia de asesoría y capacitación en el área del comercio internacional. Todas estas funciones se desarrollan en el Centro de Asesorías en Negocios Internacionales (CANI).

Las Unidades Los Mochis, Guasave y Culiacán cuentan cada una de ellas con un Centro de Televisión Universitaria, centros que apoyan a los alumnos y maestros de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, para desarrollar de una manera más creativa y científica los distintos conocimientos de esa área.

El Centro de Televisión Universitaria de la Unidad Los Mochis en convenio con una empresa de televisión por cable (Megacable y Promomedios Mochis), trasmite por dicho medio dos programas semanales denominados: Esencia Universitaria y Semana a Semana.

Dentro del mismo contexto de la comunicación se tiene el Taller de Radio, el cual se utiliza para apoyar las diversas asignaturas de Periodismo y de Radio de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Esta licenciatura cuenta con un Laboratorio-Taller de Fotografía, el cual ofrece el servicio y la práctica de revelados e impresión, así como, ampliaciones en blanco y negro, diapositivas a color y preparación de material didáctico.

Para las Licenciaturas en Sistemas Computacionales y Mercadotecnia de todas las Unidades de la Universidad se cuenta con Centros de Cómputo y Talleres de Diseño

Gráfico, el primero funciona como complemento académico para que los alumnos realicen sus prácticas en las computadoras; el segundo sirve para que los alumnos expresen y desarrollen su creatividad e iniciativa artística a través del diseño por computadora. A partir de 1996 se cuenta con los servicios de Internet, con el propósito de actualizarse en el acceso y recepción de la información.

Todas las Unidades de la Universidad de Occidente cuentan con los servicios de Biblioteca, la cual cumple funciones esenciales en la formación de alumnos, por considerarse un instrumento valiosísimo del docente en la consecución de los distintos objetivos académicos.

A partir del 24 de septiembre de 1992, la Universidad de Occidente inicia transmisiones a través de Radio U de O (X.E.U.D.O.), con una frecuencia de 820 Khz., en amplitud modulada (A.M.) y 100 watts de potencia; siendo escuchada en todo el norte de Sinaloa (incluyendo el área sur de Sonora), llegando hasta la ciudad de Guamúchil cubriendo un radio aproximado de 300 Km.

Con el fin de fomentar y sistematizar la colaboración, apoyo y cooperación recíproca con otras instituciones de educación superior en México y del extranjero, la Universidad de Occidente creó en el año de 1987 la Comisión de Intercambio Académico. Entre los avances de esta comisión, registrados hasta la fecha, están los siguientes: Convenio de colaboración de la Universidad de Occidente con la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS), Universidad Autónoma de Baja California (UABC), Universidad Autónoma de Chihuahua (UA de CH), Universidad de Sonora (UNISON), Universidad Autónoma de Puebla (UAP), Instituto Tecnológico de

Sonora (ITSON), Colegio de Postgraduados de Chapingo (CPCH), Instituto Tecnológico Regional de Los Mochis (ITRLM), Universidad Iberoamericana, Santa Fe, entre otras.

#### **4.9 Misión de la Universidad de Occidente**

La Misión es la razón de ser de la Universidad de Occidente. Es también la base de la construcción creativa del futuro de la Universidad de Occidente, su filosofía y la política fundamental que guiará su rumbo y estrategia.

La Universidad de Occidente, debe mantener un carácter de institución *innovadora*, lo que presupone operar un programa permanente de cambio y actualización de tal manera que pueda incorporarse a los nuevos paradigmas del conocimiento, a la modernización tecnológica y al desarrollo científico. Deberá ser una Universidad *flexible*, para mantener la suficiente capacidad de adaptación a los cambios, a los tiempos, a las necesidades de una comunidad universitaria, que requiere de un amplio abanico de opciones educativas.

Debe ser una Universidad de *calidad* capaz de mantenerse a la altura de los sistemas de los estándares de alto nivel, y ser competitiva en el plano nacional e internacional.

No obstante los lineamientos escritos, la práctica seguida dista de los ideales escritos. Esto no sólo es cierto para la Universidad de Occidente sino para las otras de su género.

La formación de sus líderes sociales en sus egresados es un esfuerzo que se ha desarrollado en forma discontinua; la universidad debe realizar una mayor sistematización y seguimiento para que el egresado cuente con ese perfil.

La Universidad de Occidente, debe consolidarse como una institución de carácter regional de alto nivel de calidad en su *docencia*, en el desarrollo de la investigación y dentro de sus áreas de identidades tales como: *administración, comercio, biotecnología y comunicación*.

La estructura académico-administrativa debe ser flexible e innovadora lo que significa su constante adecuación a los cambios del contexto socioeconómico y con mecanismo para ser receptora y productora de avances en sus sistemas.

La formación que brinda la Universidad de Occidente se enmarcarse desde una *perspectiva crítica, creativa y transformadora de la realidad*, con el fin de impactar las condiciones del mercado a favor de la sociedad.

Deberá consolidar su *sistema Departamental*, mejorando su planta académica y enriqueciendo su método de enseñanza con la introducción de contenidos interdisciplinarios y con la constitución de mecanismos de comunicación más adecuados para una toma de decisiones colegiada.

La universidad debe ser una institución *integral*, para ofrecer una orientación interdisciplinaria en la formación de nuevas generaciones.

La Universidad de Occidente debe ser una universidad de pertinencia social, lo cual significa el desarrollo de una gran capacidad para producir conocimiento de alto valor social y de su adecuada transferencia a la economía y a la sociedad, para potenciar mejores niveles de desarrollo<sup>24</sup>.

#### **4.10 Visión de la Universidad de Occidente**

El perfil institucional que se desea construir, en un horizonte prospectivo que apunta a la primera década del siglo, es el de una institución innovadora, flexible, comprometida con el cambio, en estrecho vinculo con la sociedad, la economía estatal, nacional y competitiva a nivel internacional.

---

<sup>24</sup> Universidad de Occidente: “Conoce tu Universidad, somos universidad para gente 2000”; México, Universidad de Occidente, 2000, Pp. 2 a 4



El nuevo perfil del egresado, se alcanzará a través de enseñanza-aprendizaje y de la currícula, con la transformación de la actual estructura de carrera y con una directa articulación de la función de transmisión de conocimiento con la producción del mismo. El egresado además deberá contar con una adecuada y sana formación social, en donde el lucro, el individualismo y las conductas personalistas, deberán subordinarse para dar paso a una formación que privilegie la cooperación, la creatividad, el trabajo en equipo y el desarrollo de habilidades y capacidades plenas.

Buscamos un estudiante universitario más participativo, que acuda con mayor frecuencia a las bibliotecas, que practique la investigación y se interrelacione con los avances en los medios electrónicos de información y comunicación y sea más activo en la construcción de su propio aprendizaje.

El estudiante debe comprometerse consigo mismo a capacitarse para resolver problemas nuevos y a forjarse una ética profesional.

Para que la docencia se convierta en actividad innovadora y creativa se requiere fortalecer una planta académica de profesores-investigadores del más alto nivel<sup>25</sup>.

#### **4.11 Fines de la Universidad**

De acuerdo a la Ley Orgánica de la Universidad de Occidente bajo Decreto No. 662<sup>26</sup> del H: Congreso del Estado de Sinaloa, estipula en su Art. 1º que la Universidad de Occidente es un organismo del Estado con personalidad jurídica y patrimonio propio y su domicilio

---

<sup>25</sup> Op. Cit. Pp. 1-2

<sup>26</sup> Publicado en el diario oficial “El Estado de Sinaloa, órgano oficial del Gobierno del Estado”, el viernes 10 de agosto de 2001. No. 096

será la ciudad de los Mochis, Ahome, Sinaloa. Que podrá establecer Unidades en diversas localidades del estado de acuerdo con las necesidades del servicio educativo.

El Art. 2º de la Ley Orgánica establece que la Universidad de Occidente tiene los siguientes fines:

Impartir educación superior, con libertad de cátedra, así como realizar investigación en los niveles técnico, licenciatura, maestría y doctorado y opciones terminales previas a la licenciatura, en sus diversas modalidades escolar y extraescolar, así como cursos de actualización y especialización para formar técnicos superiores, profesionales asociados, profesionales, investigadores y profesores altamente capacitados;

Contribuir a fortalecer mediante una sólida educación superior, la independencia económica, científica, tecnológica, cultural y política del estado y del país;

Realizar investigaciones científicas, humanísticas y tecnológicas en el más alto nivel, adecuadas principalmente a los problemas y necesidades del estado y del país;

Promover toda clase de actividades tendientes a la preservación e incremento del acervo cultural de nuestro pueblo, sus monumentos arqueológicos y lenguas autóctonas, así como todas aquellas expresiones de vida comunitaria que conforman nuestra nacionalidad;

Fomentar el principio de respeto a la dignidad humana dentro de un marco de paz, libertad y solidaridad social.

Para el debido cumplimiento de sus fines, en el Art. 3º del presente Reglamento Académico, en las fracciones I y II, de entre otras, establece que la Universidad tiene atribuciones para organizarse de la manera que juzgue conveniente así como planear,

programar, desarrollar, controlar y evaluar los resultados de las actividades de docencia, investigación, extensión universitaria y difusión de la cultura y las de apoyo administrativo.

Por lo que se establece en el capítulo III, lo referente a la Organización Académica y Administrativa, que dice:

Art. 8.- Las Unidades tendrán el propósito de desconcentrar y organizar territorialmente la planeación y ejecución de las funciones sustantivas de la Universidad. En cada Unidad habrá un Consejo Técnico;

Art. 9.- La Universidad se organizará, mediante el sistema de Departamentos Académicos establecidos por tareas de conocimiento que se integrarán por los profesores que impartan las asignaturas que el Consejo técnico de cada Unidad haya declarado bajo su ámbito de competencia. Asimismo podrá modificar su organización de acuerdo con las necesidades de la propia institución en el cumplimiento de sus fines.

Por lo tanto el Reglamento Académico en su Art. 10 establece que los órganos colegiados y personales de la Universidad serán:

- la Junta Directiva;
- el Consejo Académico Universitario;
- el Rector;
- los Coordinadores Generales de las Unidades;
- los consejos Técnicos de las Unidades;
- los Directores de los Institutos; y,
- los jefes de los Departamentos Académicos.

Esta nueva Ley Orgánica abroga la Ley Orgánica de la Universidad de Occidente, publicada en el Periódico Oficial “El Estado de Sinaloa”, No. 54, de fecha 5 de mayo de 1985, donde se especificaba que los Institutos y Academias son órganos académicos de esta Universidad. Pero el Art. 3º le confiere la autoridad al Departamento Académico para crear las Comisiones y Academias que requiera para atender y resolver la problemática que se presente.

Si las funciones de los Coordinadores Generales de las Unidades son las de tener a su cuidado la atención de sus Unidades, respectivamente, así como la coordinación de las actividades académicas y administrativas internas (art. 29). Dichas coordinaciones académicamente se realizan a través de los Departamentos, áreas que para cumplir con las funciones sustantivas se apoyan con la creación de las Comisiones y Academias por carreras.

Así mismo, cada Unidad está conformado por un órgano Supremo que es el Consejo Técnico compuesto por el Coordinador general de Unidad quién será su presidente, por los jefes de los Departamento Académicos de la Unidad y por dos representantes del personal académico y dos de los alumnos de la respectiva Unidad (art. 34). Este consejo tiene como función general, analizar y proponer acciones tendientes a resolver toda la problemática que se presente relacionada con la vida académica de su Unidad.

Finalmente el Reglamento Académico en su Art. 24 establece que la educación se realiza mediante un proceso que comprende la enseñanza, la investigación y la difusión tendiente a desarrollar la capacidad del estudiantado para aprender por sí mismos y promover el trabajo

en grupos fomentando la armónica comunicación de los integrantes de la comunidad universitaria entre sí y con la sociedad en general<sup>27</sup>.

#### **4.12 Sistema Departamental**

Desde el nacimiento de la Universidad de Occidente se planteó la posibilidad de dar a esta una estructura moderna y funcional, que permita búsqueda de la excelencia académica dentro del marco impuesto por la carencia de recursos y la falta de tradición que son comunes en una Institución que nace. El sistema de organización Departamental significó un desafío institucional, ya que fue una nueva propuesta frente al rígido modelo tradicional de organización que presentaban la mayoría de las instituciones de educación superior en nuestro País.

La estructura Departamental parte de la idea de una organización horizontal ampliamente participativa y con grandes posibilidades de coordinación para el trabajo interdisciplinario, en contraposición con la estructura tradicional, cuya característica principal es la relación vertical y rígida que propicia la creación de islas del conocimiento y de un grupo en el que reside la autoridad total con la toma de decisiones académicas de manera unidireccional, mismas que se confunden en ocasiones con las administrativas hasta el punto que la universidad se convierte en administración más que en academia.

Así, frente a los sistemas tradicionales de organización vertical de las escuelas y/o facultades, la Universidad de Occidente presenta el sistema Departamental, modelo adoptado por la institución a partir de la implementación del Modelo Departamental de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.

---

<sup>27</sup> Universidad de Occidente: “Conoce tu Universidad, somos universidad para gente 2000”; México, Universidad de Occidente, 2000, p. 7

Por esta razones, dicho sistema se consolida en esta casa de estudios a partir de 1982, iniciando así mismo la planeación de sus recursos humanos, materiales, técnicos y - financieros necesarios para cumplir con las funciones sustantivas, que son: la docencia, investigación y difusión.

El Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo para Personal Académico, aprobado por el Consejo Académico en sesión del día 12 de agosto de 1991, en el Capítulo I de las Disposiciones Generales, en su Art. 2º establece que las funciones que dan origen a las diversas actividades que integran los programas de trabajo realizables por el personal académico son:<sup>28</sup>

I) Docencia. Se define como el conjunto de actividades que el personal académico desempeña en el aula, en el laboratorio o el taller; para planear y llevar a efecto el proceso de enseñanza- aprendizaje, conforme a los planes y programas de estudios aprobados de acuerdo a las actividades que correspondan a su categoría académica, incluyendo además la asesoría a los alumnos, preparación de prácticas académicas, aplicación y evaluación de exámenes, apoyo a los programas de Servicio Social y otras similares de acuerdo a su naturaleza, que le sean encomendadas por el jefe del Departamento Académico correspondiente;

II) Investigación. Se define como el conjunto de actividades que el personal académico realiza en programas de investigación científica, tecnológica o educativa, previamente aprobados por la Universidad de Occidente; y en el marco que le asignen, y;

III) Difusión de la Cultura. Se refiere a las acciones destinadas a promover y difundir los conocimientos avances tecnológicos y científicos, las manifestaciones artísticas y

---

<sup>28</sup> Fuente: Coordinación General Académica.

deportivas y recreativas; de tal manera que se propicie la formación integral del educando y vincule a la universidad con su entorno, para que recíprocamente coadyuven a su respectivo desarrollo.

La Universidad de Occidente opera bajo un sistema Departamental, desde su nacimiento, en el cual los Departamentos académicos apoyan de manera matricial a las carreras que se ofertan en cada una de las Unidades.

El eje de la labor académica se encuentra en los Departamentos Académicos y las Comisiones de Carrera. En el se encuentran agrupados el personal docente por materia de tal manera que un mismo maestro puede impartir su cátedra en una o más carreras, lo cual hace la docencia muy flexible y dinámica.

Los Departamentos Académicos tienen como principal función proporcionar orientación sistemática de las actividades docentes y de investigación y el de promover la comunicación entre profesores a través de las academias, así mismo, promover la comunicación entre profesores y alumnos de distintas carreras, brindando de esa manera una mayor cohesión a la estructura universitaria, logrando además economía de esfuerzo y medios materiales.

En la Universidad de Occidente el Departamento Académico constituye la piedra angular sobre la cual descansan las funciones sustantivas de docencia, investigación y difusión, al integrar a los profesores en academia de especialidades; es por lo tanto el órgano que tiene a su cargo la dirección, ejecución, supervisión, evaluación y retroalimentación de las tareas académicas del área correspondiente<sup>29</sup>. Cada Departamento Académico está integrado por

---

<sup>29</sup> Universidad de Occidente: “Conoce tu Universidad, somos universidad para gente 2000”; México, Universidad de Occidente, 2000, p. 12

el jefe del Departamento y por los profesores del área. Administrativamente, el Departamento académico depende de la Coordinación General de Unidad y académicamente del Consejo Académico de su Unidad. La Comisión de Carrera, por su parte, se considera como el cuerpo del Consejo Técnico de la Unidad y tiene como responsabilidad la supervisión, control y seguimiento de los planes y programas de estudio de la carrera correspondiente, así como el análisis de las modificaciones a dichos planes de estudio. Se integra por profesores y alumnos representantes de las carreras. El carácter dinámico de la formación Departamental va en función de las creaciones de nuevas áreas de conocimiento, que se traducen en las nuevas carreras profesionales.

Los Departamentos se integran por el conjunto de profesores que imparten las asignaturas que caen dentro del área de competencia y por un Jefe que debe coordinar los trabajos de manera participativa.

Algunas de las funciones fundamentales de los Departamentos Académicos son:<sup>30</sup>

Proponer ante el Consejo Técnico de la Unidad los Planes y Programas de Trabajo sobre los proyectos de Docencia, Investigación y Difusión a realizar con concurso de los profesores y estudiantes, así como supervisar y evaluar sus avances.

Otorgar asesoría a los integrantes de la Comunidad Universitaria sobre asuntos que sean de su competencia.

- Formar parte del Consejo Técnico.
- Promover acciones departamentales e interdepartamentales, con la finalidad de lograr que los miembros de la comunidad universitaria trabajen de manera

---

<sup>30</sup> Fuente: Coordinación General Académica; actividades establecidas en el Reglamento Académico



coordinada en torno a los objetivos de la Institución.

- Elaborar, promover, coordinar y en su caso impartir cursos de capacitación y programas de vinculación con el sector productivo.
- Seleccionar y proponer a la Coordinación General de Unidad, los profesores que impartirán las asignaturas de su área en cada trimestre.
- Revisar y promover el enriquecimiento del acervo bibliográfico existente en biblioteca de unidad, presentando en tiempo y forma los requerimientos necesarios.
- Coordinar y supervisar la aplicación de las evaluaciones departamentales.
- Emitir su dictamen sobre la revalidación de estudios.
- Diseñar cursos de formación y actualización docente y proponerlos ante la Coordinación General de Unidad.
- Promover la formación de academias por áreas de conocimiento.
- Promover la titulación e integración de sus egresados.
- Coordinar y supervisar los proyectos de Servicio Social Profesional de los estudiantes que están bajo su cargo.

Los Departamentos Académicos que operan de manera distinta en base a las necesidades de cada unidad, son las siguientes:

- Derecho
- Comunicación
- Administración;

- Biología;
- Matemáticas;
- Psicología;
- Ingeniería;
- Contabilidad y Economía;
- Contabilidad;
- Economía y Sociología;
- Sistemas Computacionales;
- Turismo;
- Matemáticas e ingeniería;

El Departamento Académico en la Universidad de Occidente se concibe como el órgano fundamental que tiene a su cargo la planeación, organización, dirección, supervisión, control y evaluación de las tareas académicas dentro de una área de conocimientos determinada; el Departamento académico se rige en lo administrativo por las disposiciones que sean fijadas por la Coordinación General de Unidad y en lo Académico por lo dispuesto por el Consejo Académico, del cual todos los Jefes de Departamento forman parte.

En los Departamentos Académicos se concentran las principales funciones académicas de la Institución, y es a su vez el órgano que permite la integración del profesor al trabajo universitario, ya sea en academias o comités y promueve su formación como docente o investigador.

La Universidad de Occidente a partir de dicho modelo o estructura, opera en todo el Estado de Sinaloa, desde sus diferentes Unidades Generales con 17 carreras en total. Así pues cuenta con la Unidad Mazatlán en donde se imparten cinco carreras, en la Unidad Culiacán ocho carreras, Unidad Guamúchil, ocho carreras; Unidad Guasave con nueve carreras; Unidad Los Mochis con 14 carreras y Extensión El Fuerte que cuenta con una carrera. Cabe señalar que algunas carreras se ofertan en varias Unidades de la institución, tal es el caso por ejemplo de la carrera de Psicología que se oferta en las Unidades Mazatlán y los Mochis.

Actualmente tiene una población de 12,327 estudiantes en todo el Estado y 1875 en el Centro de Estudios de Lenguas Extranjeras (C.E.L.E), cada Unidad cuenta a su vez con una estructura que está compuesta por un Coordinador General de Unidad, los Jefes de Departamento Académico y los Profesores Adscritos a cada unidad académica, así como los Delegados Académico, Administrativo, Escolar, de Servicio Social y de Difusión, que sirven de apoyo adjetivo a los departamentos.

Bajo esta estructura y a partir de los planteamientos propuestos desde el nacimiento de la Universidad de Occidente, los Departamentos Académicos deben ser los principales gestores de propuestas de mejoramiento y desarrollo de las carreras y del proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

Todo lo anterior indica la importancia que tienen los Departamentos por las funciones que desempeñan dentro de la Universidad. Se pueden considerar como las áreas productivas dentro de la Institución, ya que de ahí emanan, en el seno de los comités y academias, la construcción de los procesos de comunicación que se deberán llevar a cabo y que se transformarán en planes y acciones.

### **4.13 Personal Docente**

La legislación universitaria establece un riguroso sistema de selección de profesores a través de concursos de oposición, los cuales pueden ser por conocimientos, o bien, por análisis curricular; es el Rector el que expide los nombramientos para ambos casos. El objetivo del personal académico es el de ejecutar las tareas de docencia, investigación y difusión para las que fue contratado<sup>31</sup>.

Los profesores de la Universidad de Occidente se contemplan actualmente dentro de las siguientes categorías:<sup>32</sup>

#### **4.13.1 Profesor de Tiempo Completo**

La Universidad de Occidente contrata profesores de tiempo completo para una carga de trabajo de 40 hrs./semana/mes, de las cuales de 20 a 30 hrs. Son destinadas a la docencia y el resto a la investigación y a la difusión.

#### **4.13.2 Profesor de Medio Tiempo (basificados)**

Es aquel profesor a quién la Universidad le ha asignado una carga de 20 hrs. de trabajo establecido en un contrato de carácter permanente.

#### **4.13.3 Profesor de Asignatura Base (basificado)**

Es aquel profesor al cual la Universidad le ha otorgado un nombramiento definitivo, manteniendo limitado su desempeño a un máximo de 15 hrs/semana/mes.

---

<sup>31</sup> Fuente: Coordinación General Académica; actividades establecidas en el Reglamento Académico Fuente: Coordinación General Académica; actividades establecidas en el Reglamento Académico

<sup>32</sup> Universidad de Occidente: “Conoce tu Universidad, somos universidad para Gente 2000”; México, Universidad de Occidente, 2000, Pp.13,14

A éstos dos últimos tipos de profesores por su relación laboral, en el presente le denominaremos profesores basificados, pues en la práctica no se presenta una diferencia significativa entre ellos, por su tipo de nombramiento.

#### **4.13.4 Profesor de Asignatura Supernumerario**

Se le contrata para cubrir un máximo de 15hrs./semana/mes durante un trimestre, su relación contractual es por tiempo definido.

#### **4.14 Academias**

Las academias tienen por objetivo buscar la superación académica personal e institucional a través del cumplimiento de las funciones sustantivas. Las academias son cuerpos colegiados de la universidad e integrados por profesionales de una o varias disciplinas<sup>33</sup>.

Algunas de las funciones de las academias son:

Sesionar cuando menos dos veces al mes.

Presentar en cada sesión un tema de la especialidad de los integrantes para su análisis y discusión conjunta;

Analizar, revisar, modificar y en su caso aprobar las cartas descriptivas de las asignaturas presentadas por el Departamento correspondiente, cuidando que reúnan los requisitos establecidos en las reuniones interdepartamentales e interunidades promovidas por la Coordinación general Académica, y;

Diseñar y proponer ante al Consejo Técnico de Unidad proyectos de Vinculación e investigación, por conducto del jefe del Departamento Académico correspondiente, dando seguimiento a su desarrollo y culminación una vez aprobados.

---

<sup>33</sup> Fuente: Coordinación General Académica; actividades establecidas en el Reglamento Académico

#### **4.15 Planes Hacia el Futuro**

El exrector Ernesto Cebreros Murillo, propuso que la Universidad de Occidente debe fincar su proceso de gestión e innovación educativa en un proyecto denominado “Plan Estratégico de Desarrollo Educativo 1998-2010”<sup>34</sup>. Este proceso inició en 1994 con la participación en una serie de talleres de manera sistemática tanto directivos como mandos intermedios, en un esfuerzo por tratar de definir dentro de una prospectiva universitaria, la misión y la visión de la institución.

Las políticas y propuestas que sustentan el plan, parte del análisis de la situación actual del país, de sus perspectivas a mediano plazo, de las condiciones que surgen y que exigen respuesta de la universidad, así como de las valoraciones de las demandas económicas y sociales que son un punto de referencia para los compromisos institucionales y el deber ser de ésta.

El “Plan Universitario de Desarrollo Estratégico”, es el instrumento por el cual la Universidad de Occidente busca lograr ser una universidad innovadora y de pertinencia social, por lo que deberá adoptar las mejores técnicas, métodos y avances en el ámbito de la docencia, la enseñanza y la investigación, para construir un perfil propio, en correspondencia con las demandas de su comunidad y de su entorno nacional e internacional.

Sin embargo, este proyecto no ha sido socializado a la fecha con el personal académico a

---

<sup>34</sup> Universidad de Occidente: “Plan Universitario de Desarrollo Estratégico de frente al nuevo siglo, prospectiva universitaria 2010”; México, Universidad de Occidente, 1998, Pp. 70.

pesar de implantarse algunas políticas y estrategias que se desprenden de dicho plan<sup>35</sup>.

En ese sentido se puede decir que si la institución no orienta su rumbo a partir de la participación activa de todos los actores que intervienen en el proceso educativo, pudiera ser muy poco probable el éxito que se tenga en la ejecución de dicho plan si la institución no involucra a todos los elementos humanos que operan en la institución. Los Departamentos Académicos estarán jugando un papel primordial en la consecución de objetivos y metas derivadas del plan. Pero si estos no son tomados en cuenta en la proyección institucional, el modelo que hoy opera, que es el modelo Departamental, se desquebrajará y las acciones que se desarrollen no serán producto de las academias ni de las necesidades de cada área. De ahí se desprende la importancia que tiene la gestión en todo proyecto institucional a partir de la integración de todos sus elementos.

---

<sup>35</sup> Coordinación general Académica, Comité Institucional de Desarrollo Curricular: “Fase I, Diagnóstico”; Universidad de Occidente, México 2001, p. 26

## **PARTE II ESTUDIO EMPÍRICO**

### **CAPITULO 1**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

A continuación se presenta la naturaleza y las características del estudio empírico de la presente investigación.

#### **1.1 Diseño de Investigación Cualitativa con Entrevistas a Profundidad**

##### **1.1.1 Naturaleza de la Investigación**

Para propósitos del presente estudio cualitativo, se llevó cabo una investigación transeccional exploratoria descriptiva de la comunicación que se genera en el interior de los Departamentos Académicos, Unidad los Mochis, de la Universidad de Occidente.

Esta investigación cualitativa tiene como finalidad explorar la comunicación específicamente entre los distintos jefes y los docentes y analizar su relación en la integración de los docentes, así como en el logro de su desempeño académico.

La técnica utilizada es a través de entrevistas a profundidad, ya que el investigador busca obtener información sobre hechos, creencias o interpretaciones sobre el tema de investigación a partir de la información generada por los sujetos entrevistados.

##### **1.1.2 La Técnica de Entrevista a Profundidad**

La característica más sobresaliente de la técnica de entrevista a profundidad, es su flexibilidad, ya que el entrevistador puede aclarar las preguntas y explicar su interés. Por su parte, el interlocutor puede explayarse en sus respuestas cada vez que éste lo considere



necesario. Por lo que los sujetos que participan en esta investigación pueden ir más allá de una simple respuesta y expresar sus puntos de vista sobre las variables predeterminadas.

## **1.2 Planteamiento de la Pregunta Principal y Planteamiento de las Preguntas Complementarias**

La pregunta central que orienta esta investigación y el análisis del marco teórico es la siguiente:

¿Es la comunicación interna una variable que contribuye a mejorar la integración de los docentes a la organización universitaria? Es la comunicación interna una variable que contribuye al desempeño de las funciones académicas a los docentes adscritos a los distintos Departamentos Académicos de la Universidad de Occidente, Unidad los Mochis?

Para obtener información precisa que permita explorar y describir la relación que guardan estas variables, se plantean tres grandes interrogantes en los siguientes ámbitos:

1. ¿Cuál es el conocimiento que tienen los integrantes de los departamentos académicos de la filosofía institucional?
2. ¿Cómo es la comunicación interna que se genera al interior de los departamentos académicos; las reuniones de trabajo y las actividades que en ellas se realizan?
3. ¿Cómo contribuye la comunicación interna al desempeño académico de los docentes?
4. ¿Cómo coadyuva la comunicación interna a la integración organizacional de docentes y Jefes Departamentales?

### **1.3 La Variables a analizar son:**

1. Comunicación interna, y su relación con;

2. Integración organizacional, y;
3. Desempeño académico.

### **1.3.1 Criterios de Selección**

La selección de las variables se realizó bajo los siguientes criterios, que a la vez son el sustento de la presente investigación:

1. La Universidad de Occidente tiene como finalidad cumplir con las funciones sustantivas que son: docencia, difusión e investigación.
2. Los valores institucionales que orientan las acciones de la Universidad, plasmadas en el corazón ideológico (ideal) de la Universidad.
3. La Universidad se estructura en Departamentos Académicos para cumplir con sus funciones sustantivas.
4. Es responsabilidad de los departamentos formar las Academias de Carreras y Comités.
5. Las responsabilidades de las Academias y Comités se centran en la realización de actividades enfocadas al logro de las funciones sustantivas de la Universidad.
6. Los docentes de la Universidad deben incorporarse en las Academias y Comités.
7. Las funciones de las academias y comités de los Departamentos Académicos es incorporar nuevas propuestas que fortalezcan las acciones ya establecidas o bien, generar nuevas acciones y programas tendientes a fortalecer las funciones sustantivas.

8. Regulaciones internas institucionales que establecen las funciones de los departamentos académicos y las responsabilidades de los docentes.

#### 1.4 Factores Institucionales

Los factores institucionales del presente estudio son:

- Departamento Académico
- Nombramiento
- Antigüedad
- Grado Académico

#### 1.5 Elaboración de los Instrumentos de Medición

Los principales temas, por orden de importancia, que surgen de las variables a investigar, son las siguientes:

<b>Variables</b>	<b>Prioridad</b>	<b>No. de preguntas por tema:</b>	<b>Tema</b>	<b>Indicador</b>
Comunicación	1	6	Los Tipos y niveles de la comunicación interna.	Comunicación oportuna. Nivel de Comunicación. Retroalimentación. Tipos de comunicación.

Desem- peño Académico	2	4	Trabajo en equipo. Establecimiento de objetivos. Motivación.	Equipos de Trabajo. Reuniones de trabajo. Productividad de los profesores. Estímulos.
	3	3	Planeación de las funciones sustantivas. Planeación estratégica. Definición y establecimiento de objetivos.	Aspectos de la Planeación Estratégica. Cambio en el trabajo.
	4	5	Toma de Decisiones. Solución de Problemas. Conflictos.	Proceso de toma de decisiones. Solución de problemas. Conflictos interpersonales. Disciplina.
Integración Organiza- cional	5	3	Identificación con la institución	Identificación con la Universidad. Satisfacción laboral. Sentido de pertenencia.

Pregunta: ¿Contribuye la comunicación interna que generan los jefes de los Departamentos Académicos con los docentes de la Universidad de Occidente, Unidad Los Mochis, al mejoramiento en la integración organizacional y el desempeño académico?

VARIABLE	INDICADOR	ITEMES
X1.Comunicación interna entre jefes de departamentos académicos y maestros.	X1.1 Comunicación oportuna.	¿Cómo se les proporciona la información oportuna para la definición de objetivos?
	X1.2 Nivel de comunicación.	¿Cómo considera usted la comunicación entre el jefe del Departamento Académico y los maestros?
	X1.3 Retro Alimentación	¿El jefe de departamento toma muy en cuenta las aportaciones que usted hace y las incorpora a las propuestas?
	X1.4 Tipos de comunicación	¿Considera que la comunicación del jefe de departamento académico con usted es muy formal?  ¿Conoce usted la misión, visión y estrategias del Departamento Académico para lograrlas?
	X1.5 Comunicación Formal e Informal	¿Cuáles son las formas como se comunica con sus profesores, generalmente, el jefe del Departamento Académico?

Y1. Desempeño académico	Y1.1 Equipos de Trabajo	¿Cómo promueve el jefe del Departamento Académico la creación y conformación de Equipos de trabajo?
	Y1.2 Reuniones de trabajo	¿Cuáles son los tipos de reuniones que promueve el jefe del departamento Académico?
	Y1.3 Productividad los profesores	¿Qué estrategias establece el jefe del departamento Académico para mantener e incrementa la productividad de los profesores?
	Y1.4 Motivación	¿Cómo estimula a los docentes el jefe del Departamento Académico?
Y2. Integración organizacional	Y2.1 Identificación con la Universidad	¿Se siente usted identificado con la Universidad de Occidente?
	Y2.2 Satisfacción laboral	¿Le proporciona satisfacción su trabajo en la Universidad de Occidente?
	Y2.3 Sentido de pertenencia	¿Siente usted como maestro, orgullo de pertenecer a la planta docente de la Universidad de Occidente?

<p>Y3. Planeación de las funciones sustantivas del Departamento Académico</p>	<p>Y3.1 Aspectos de la Planeación Estratégica</p> <p>Y3.2 Cambio en el trabajo</p>	<p>¿Cómo es su participación en la planeación de las estrategias para establecer los objetivos que conlleven al logro de las funciones docentes y así lograr los objetivos institucionales?</p> <p>En la definición de los objetivos y contenidos curriculares:</p> <p>¿Cuáles el proceso que sigue o implementa el jefe del Departamento Académico?</p> <p>¿Cómo se definen y establecen los cambios de trabajo y asignación de actividades, ya sean de docencia o difusión, en las áreas que le competen a los docentes?</p>
<p>Y4. Toma de decisiones</p>	<p>Y4.1 Proceso de toma de decisiones</p> <p>Y4.2 Solución de problemas</p> <p>Y4.3 Conflictos interpersonales</p>	<p>¿Cómo es el procedimiento del cambio o la actualización de los contenidos curriculares de las licenciaturas que se ofertan en la unidad y que le competen a su Departamento Académico?</p> <p>Al interior del Departamento Académico y de las Comisiones de carreras ¿Cuál es el proceso que se sigue para la toma de decisiones?</p> <p>Cuando se presentan problemas en los ámbitos de competencia de los maestros ¿Cómo se solucionan?</p> <p>Cuando se presentan conflictos interpersonales entre docentes y entre docentes y el jefe de departamento Académico (grupo de trabajo) ¿Cuál es el procedimiento que se sigue en busca de la solución de dichos conflictos?</p>

VARIABLE	INDICADOR	ITEMES
	1.6 Disciplina	¿Cuándo hay fallas de disciplina cómo las corrige el jefe del departamento académico?

### 1.5.1 Técnica: Entrevistas a Profundidad

#### UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE

#### UNIDAD LOS MOCHIS

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer la comunicación interna que se genera en los Departamentos Académicos. La información obtenida será confidencial y se utilizará sólo y exclusivamente para fines de investigación.

Departamento al que pertenece. \_\_\_\_\_

Nombramiento. \_\_\_\_\_

Antigüedad: ( ) 3-6                      Grado académico: ( ) Licenciatura

( ) 6.1-9

( ) Maestría

( ) 9.1-12

( ) Doctorado

( ) 12.1-+

( ) Otros Estudios: \_\_\_\_\_



1. En la definición de los objetivos y contenidos curriculares:

¿Cuál es el proceso que sigue o implementa el jefe del Departamento Académico con sus profesores?

2. Al interior del Departamento Académico y de las Comisiones de carreras ¿Cuál es el proceso que se sigue para la toma de decisiones?

3. ¿Cómo se definen y establecen los cambios de trabajo y asignación de actividades, ya sean de docencia o difusión, en las áreas que les competen a los docentes?

4. Cuando se presentan problemas en los ámbitos de competencia de los maestros ¿Cómo se solucionan?

5. Cuando se presentan conflictos interpersonales entre docentes y el jefe del departamento Académico (grupo de trabajo) ¿Cuál es el procedimiento que se sigue en busca de la solución de dichos conflictos?

6. ¿Cuándo hay fallas de disciplina cómo las corrige el jefe del departamento académico?

7. ¿Cómo promueve el jefe del Departamento Académico la creación y conformación de Equipos de trabajo?

8. ¿Cómo se les proporciona la información oportuna para la definición de objetivos?

9. ¿Cómo considera usted la comunicación entre el jefe del Departamento Académico y los maestros?

10. ¿El jefe de departamento toma muy en cuenta las aportaciones que usted hace y las incorpora a las propuestas?

11. ¿Cómo considera que es la comunicación del jefe de departamento académico con usted (formal o informal)?
12. ¿Conoce usted la misión, visión y las estrategias del Departamento Académico para lograrlas?
13. ¿Cuáles son las formas como se comunica con sus profesores, generalmente, el jefe del Departamento Académico?
14. ¿Cuáles son los tipos de reuniones de trabajo que promueve el jefe del departamento Académico?
15. ¿Qué estrategias establece el jefe del Departamento Académico para mantener e incrementar la productividad de los profesores?
16. ¿Cómo estimula a los docentes el jefe del Departamento Académico?
17. ¿Cómo es su participación en la planeación de las estrategias para establecer los objetivos que conlleven al logro de las funciones docentes y así lograr los objetivos institucionales?
18. ¿Cómo es el procedimiento del cambio o la actualización de los contenidos curriculares de las licenciaturas que se ofertan en la unidad y que le competen a su Departamento Académico?
19. ¿Se siente identificado usted con la Universidad de Occidente?
20. ¿Le proporciona satisfacción su trabajo en la Universidad de Occidente?
21. ¿Siente usted como maestro, orgullo de pertenecer a la planta docente de la Universidad de Occidente?

Queremos manifestarle nuestro agradecimiento por la confianza que nos deposita al participar en esta investigación.

## **1.6 Preguntas Rectoras del Estudio Empírico realizado en la Universidad de**

### **Occidente**

Este apartado contiene las interrogantes a responder; la información recopilada a través de preguntas a profundidad, aplicada a los sujetos que participan en esta investigación, ofrece una respuesta a la pregunta central.

Pregunta central de investigación:

¿Es la comunicación interna una variable que contribuye a mejorar la integración de los docentes en la organización universitaria y al desempeño de sus funciones académicas en la Universidad de Occidente, Unidad Los Mochis?

#### **1.6.1 Preguntas Específicas por Ámbito**

##### **1.6.1.1 Conocimiento de la Filosofía Institucional**

¿Cuál es el conocimiento que tienen de la Visión y Misión los jefes de los departamentos académicos y los docentes de la Universidad de Occidente, Unidad los Mochis?

##### **1.6.1.2 Reuniones de Trabajo, Comunicación Interna y Desempeño Académico**

¿Cómo promueven los jefes de los departamentos académicos la creación y conformación de los equipos de trabajo?

¿Cuáles son los tipos de reuniones de trabajo que promueven los jefes de los departamentos académicos?

¿Cuáles son los estímulos que promueven los jefes de los departamentos académicos a los docentes de sus departamentos?

¿Cómo se solucionan los problemas que se presentan al interior de los departamentos académicos, sean de carácter interpersonal o del ámbito académico?

¿Cuáles son las formas de comunicación por parte de los jefes departamentales con los docentes, que permitan una comunicación oportuna y eficiente?

¿Qué estrategias establecen los jefes de los departamentos académicos para mantener o incrementar el desempeño de la función académica de los profesores?

¿Cómo realizan los departamentos académicos el procedimiento para las modificaciones o actualizaciones de los contenidos curriculares?

### **1.6.1.3 Integración Organizacional**

¿Los jefes departamentales y los docentes se sienten identificados con la Universidad de Occidente?

¿Los jefes departamentales y los docentes de la Universidad de Occidente manifiestan sentir satisfacción laboral?

¿Tienen un sentido de pertenencia con la Universidad de Occidente los jefes departamentales y los docentes?

## **1.7 El Universo y la Delimitación de la Muestra**

La Universidad de Occidente se divide en unidades municipales, estas son: la Unidad Culiacán, la Unidad Los Mochis, la Unidad Mazatlán, la Unidad Guamúchil, la Unidad Guasave y la Extensión El Fuerte.

Cada unidad se apoya en delegaciones, como son: Académica, Administrativa, Servicio Social, Extensión y Difusión, Informática, Deportes, Ingles. Todas las unidades tienen áreas de consultas, como son las bibliotecas, sin embargo, algunas unidades tienen otras áreas como son las de un Centro de Televisión (Centeve), una estación de radio (Radio UdO) y laboratorios de Biología.

Todas las unidades se estructuran en departamentos académicos que aglutinan las diversas carreras que se ofertan en cada unidad; en algunas unidades se pueden ofrecer las mismas carreras, sin embargo, esta oferta puede diferir en algunas unidades.

Los departamentos académicos se integran por los jefes departamentales y los docentes adscritos, a esos departamentos, por la especialidad individual de cada docente.

Para efectos de esta investigación, el universo del presente estudio se encuentra determinado por el número de jefes departamentales y por los docentes de adscritos e cada departamento en la Unidad Mochis.

El presente estudio se realizó en la Unidad Mochis, por ser de un interés especial para el investigador, aunado al hecho de ser la de mayor tamaño en infraestructura, licenciaturas que ofrece, número de alumnos y de profesores.

La metodología aplicada en este estudio puede aplicarse a las otras unidades, debido al funcionamiento institucional de la universidad.

### **1.7.1 El Universo**

La Universidad de Occidente, Unidad Los Mochis se estructura en una Coordinación General, que para el logro de las funciones sustantivas se apoya en:

1. Nueve Jefes departamentales, donde se concentran las diferentes carreras que se imparten en esta unidad, estos son: Administración, Contabilidad y Finanzas, Comunicación, Psicología, Sistemas Computacionales, Matemáticas, Derecho, Ingeniería y Biología.
2. Los docentes adscritos a cada uno de los departamentos. La población en esta investigación se concentra en los docentes adscritos a los diferentes Departamento Académicos que conforman la Unidad Los Mochis.
3. Los docentes se agrupan en tres categorías laborales:  
Tiempos Completos (TC), Basificados (B) y Supernumerario (SN).

El universo es el siguiente:

Departamento Académico	Jefe departamental	Tiempo Completo TC	Basificado B	Supernumerario SN	Total
admón..	1	14	7	6	28
Contab. y Finanzas	1	6	20	5	32
Comunicación	1	10	11	6	28
Psicología	1	11	11	4	27
Sist. Comp.	1	2	10	3	16

Matemáticas	1	4	7	2	14
Derecho	1	3	17	4	25
Ingeniería	1	3	8	1	13
Biología.	1	3	6	2	12
Totales	9	56	97	33	195

Fuente: Coordinación General Académica de la Universidad de Occidente.

### **1.7.2 Determinación de la Muestra**

En la definición de la muestra se llevó a cabo con los maestros y los jefes de tres Departamentos Académicos, estos son:

1. El Departamento de Administración.
2. El Departamento de Comunicación.
3. El Departamento de Psicología.

### **1.7.3 Criterios Utilizados en la Definición de la Muestra de Investigación**

Los criterios para la estratificación de los docentes adscritos en los diversos departamentos son:

1. Demanda de las licenciaturas.
2. Licenciaturas que aglutinan los Departamentos Académicos.

3. Número de maestros de cada Departamento Académico.
4. Conocimiento de los docentes en aspectos de comunicación, relaciones humanas, aspectos administrativos y motivacionales.
5. Categorías laborales.

**Las docentes que participan en la investigación según su condición laboral, son:**

1. Los maestros de tiempo completo (TC)
2. Los maestros basificados (B)
3. Los maestros supernumerarios (SN).

**La selección de los docentes a entrevistar en investigación se basa en:**

1. Entrevista al azar a los docentes.
2. Determinación previa de diferentes horarios de aplicación del instrumento.
3. Determinación previa de los días de aplicación.
4. Asignación de un número consecutivo a los docentes x que se entrevistarán, que sirve de guía para indicar a cuál departamento debe estar inscrito y su categoría laboral.
5. Conforme se presenta un docente a firmar en el cubículo del supervisor, este identifica al docente y se le aborda para la entrevista.
6. El entrevistador le invita a participar y lo acomoda en un espacio predestinado para la entrevista.



## **1.8 Descripción del Trabajo de Campo**

El trabajo de campo se inició el día 8 de febrero de 2002 y se terminó el mismo mes.

Se determinó la participación de los docentes acorde a los criterios antes señalados.

El docente que se entrevista, se sujeta a una participación al azar.

La aplicación del instrumento se rige a un programa, previamente definido, que indica la hora, el día fijado de aplicación y a que departamento debe pertenecer el docente así como su categoría laboral.

La fecha de aplicación del instrumento se realizó en el mes de febrero, considerando que no afecta el trabajo de los docentes frente a grupo, así como de no ser fechas para la aplicación de exámenes.

Definido lo anterior se procedió a tratar de conocer los horarios en que se presentan los docentes a firmas, para coincidir con el programa previamente establecido en la aplicación del instrumento.

Se le solicita al supervisor académico apoye la presente investigación, indicando a que categoría corresponde el docente que se presenta a firmar su avance de programa, a la hora señalada en el programa de investigación, así como al departamento académico al cual se encuentra inscrito el docente.

La indicación al supervisor académico, de proporcionar apoyo, se hace solo cuando se presenta el entrevistador en espera del docente, a quién se entrevistará.

### **1.8.1 Entrevistador**

Por cuestiones de control de la información y por la importancia que esto representa, se

decidió que el investigador sea quién realice las entrevistas, considerando que una de las respuestas evasivas que pueden surgir de los candidatos a entrevistar, es la de posponer las mismas, ya que tienen clases y necesitan presentarse con sus grupos, así como buscar garantizar la confiabilidad de la información que proporcionen los entrevistados.

Las instrucciones son en el sentido de realizar entrevistas individuales; que no sean autoaplicadas; que no se hagan por la vía telefónica y que se sujeten a un programa establecido.

### **1.8.2 Prueba piloto**

Se aplicó la prueba piloto en los tres Departamentos Académicos seleccionados de acuerdo a los criterios establecidos. Participaron tres docentes en cada uno de los departamentos. Cada uno de éstos, sustenta una diferente categoría laboral. Esta selección se realizó al azar.

Los objetivos que se buscan con esta aplicación es detectar los errores de diseño en las preguntas que conforman el contenido del instrumento y corroborar que la información que se desea obtener es la correcta. También se pretende verificar la correcta aplicación de las entrevistas y, finalmente, observar si el apoyo del supervisor académico es el deseado en la identificación del docente para abordar directamente al primero que se presenta en el espacio destinado al control de firmas de acuerdo al programa establecido.

Los resultados obtenidos permitieron los ajustes necesarias en el instrumento, incorporando nuevos reactivos que no se consideraron y a la vez analizar la forma de identificar, abordar y entrevistar a quiénes participaron en esta prueba.

Esta forma de abordar a los docentes, acorde al programa, permitió evitar una situación desfavorable, minimizar al clima y percepción en los docentes que concurren en esos momentos al área de control de avance, de que serán objeto de una investigación o concretamente que algunos de ellos serán entrevistados.

El desconocimiento, en los asesores, de que serán objeto de entrevistas y reducir este tipo de comentarios entre ellos, minimiza las posibilidades de desviaciones en las respuestas que ellos ofrezcan al momento de las entrevistas.

### **1.8.3 Aplicación de las Entrevistas a Profundidad**

La elaboración del plan contempla que se lleven a cabo cuatro entrevistas diarias, durante nueve días. Las entrevistas se distribuyen de la siguiente forma:

1. Tres entrevistas diarias a los docentes por Departamentos Académico;
2. Una entrevista a cada uno de los jefes de los Departamentos Académicos;
3. Una entrevista al Coordinador General Académico;
4. Una entrevista al Coordinador General de Unidad;
5. Una entrevista al Delegado Académico de Unidad;
6. Una entrevista al Coordinador General de Planeación;
7. Dos entrevistas a dos auxiliares de la Coordinación Académica.

En total suman 34 entrevistas realizadas en once días. La confiabilidad de la información que se recabe se sustenta en que se aplique acorde a lo planeado y en caso de no aplicar una entrevista a algún docente de acuerdo a lo establecido, se propondrá una nueva fecha de aplicación, lo que equivale a ajustar el programa pero sin perder su esencia.

El procedimiento de aplicación consiste en lo siguiente:

Considerando que la universidad ofrece tres turnos diferentes a sus alumnos, con horarios definidos, que son:

1. Turno matutino con horario de 07:00 a 12:00 Hrs.
2. Turno vespertino con horario de 12:00 a 17:00 Hrs.
3. Turno nocturno con horario de 17:00 a 20:00 Hrs.

Se definieron los horarios de aplicación, tomando en cuenta los tiempos donde se presentaba mayor concentración de docentes, por categorías, en los tres diferentes turnos; esto se realizó considerando la programación trimestral de clases de los docentes.

Este análisis indica que la mayoría de los tiempos completos concurren al turno matutino. Sin embargo, se identificó un parámetro en los horarios a los que acuden los tiempos completos en alguno de los otros dos turnos, estableciendo así los tiempos de aplicación.

En el programa se establecen la hora y día de la entrevista y las categorías laborales de los docentes por departamento. Considerando la aleatoriedad de los docentes a entrevistar, sólo se realizó la entrevista con quienes se presentaron a firmar el control de avance temático de sus asignaturas, en la hora fijada en el programa.

El programa de entrevistas tuvo el apoyo del Coordinador General. Éste, debía autorizar la participación del supervisor académico quien, al momento de la llegada del entrevistador a realizar el trabajo de campo, debía orientar la adecuada identificación del docente que se ajustara a los requisitos para ser sujeto de la investigación.

Una vez identificado el docente, se procedió a abordarlo guiándolo a un lugar predefinido para su entrevista. Este lugar tenía ciertas características esenciales para aplicar la

entrevista: a) ser un lugar tranquilo; b) tener cierta privacidad; c) que permitiera la generación de un ambiente propicio para las entrevistas, mismas que fueron grabadas.

Con la finalidad de lograr la participación del entrevistado, se le explicó que se trataba de una investigación de tesis de posgrado. Asimismo se le garantizó la confidencialidad de la información que proporcionara. Ello se vio reforzado por el hecho de que el informante no emitió su nombre ni quedó en la grabación evidencia alguna de su identidad.

#### 1.8.4 Programa de Entrevistas

El programa de entrevistas se sujetó al siguiente calendario:

Depto. Académico	Administración		Comunicación		Psicología	
Categoría laboral	Horario	Día	Horario	Día	Horario	Día
Tiempo completo (TC)	11:30 09:00 14:00	8	10:00 15:00 08:00	9	18:00 13:00 08:00	10
Basificado (B)	08:00 12:00 17:00	11	08:00 12:00 16:00	12	21:00 09:00 14:00	13
Supernumerario	18:30	14	16:00	15	11:00	16

(SN)	20:00		08:00		16:00	
	08:00		20:00		21:00	
Jefe Depto. Académico	19:00	8	20:00	12	08:00	16
Coord. Gral. de Planeación	11:00	17				
Auxiliar de Planeación	15:00	18				
Auxiliar de Planeación	09:00	18				
Delegado Académico	14:00	17				
Coord. Gral. Académico	11:00	19				
Coord. Gral. de Unidad	17:00	19				

## 1.9 Variables y sus Definiciones

### Definiciones Conceptuales y Operativas

#### Filosofía Institucional

**Conceptual.** Es el conjunto de principios, criterios y valores que sirven de fundamento, cultural, afectivo y moral al quehacer educativo y pedagógico, permitiendo la creación de la identidad de la Universidad de Occidente.

**Operativa:** Son las políticas, normas y reglas establecidas que rigen el comportamiento de los integrantes de la universidad.

#### Visión

**Conceptual.** Fines, objetivos, servicios, actividades y valores dirigidos a un cliente o mercado a los que desea llegar.

**Operativa.** Es lo que desea lograr la Universidad de Occidente a futuro.

#### Misión

**Conceptual.** Es la base de la construcción creativa del futuro de la universidad de Occidente, su filosofía y la política que guiará su rumbo y estrategia, como una universidad innovadora y flexible para adaptarse a los cambios del entorno social para ofrecer una orientación interdisciplinaria en la formación de nuevas generaciones, formando profesionales del más alto nivel de calidad con alto valor social en los conocimientos que produce y distribuye.

**Operativa.** Información enmarcada en un documento rector que guía las actividades y establece los valores conductuales de la organización, los procedimientos y de los individuos de la universidad.

### **Organización**

**Conceptual.** Es la unidad social o el agrupamiento estructurado de personas, que enmarca sus actividades por áreas departamentales y funcionales para orientar los esfuerzos de sus integrantes, a través de la comunicación, en la consecución de uno o varios objetivos comunes.

**Operativa.** Estructuraciones de funciones de la universidad por niveles jerárquicos y comunicado a todos sus integrantes.

### **Departamentos Académicos**

**Conceptual.** Es la estructuración de las relaciones de trabajo establecidas por áreas de conocimiento e integradas por jefes departamentales y profesores que imparten las asignaturas declaradas bajo su ámbito de competencia donde se desarrollan actividades docencia, difusión e investigación, orientando sus esfuerzos para coadyuvar al logro de los objetivos de la Universidad de Occidente.

**Operativa.** En lo académico, es la estructura que integra disciplinas o licenciaturas afines y aglutina a los docentes por áreas.

### **Profesores de Tiempo Completo**

**Conceptual.** Son las personas contratadas por la Universidad de Occidente para una carga de trabajo docente de 40 hrs./semana/mes, de las cuales de 20 a 30 hrs. Son destinadas a la docencia y el resto a la investigación y a la difusión.



**Operativa.** Docentes con estabilidad laboral completa así como mayor responsabilidad de participación.

#### **Profesores de Medio Tiempo (basificados)**

Son aquellos profesionistas contratados por la Universidad de Occidente, con una carga laboral en la docencia de 20 hrs. de trabajo establecido en un contrato de carácter permanente.

**Operativa.** Docentes con estabilidad laboral permanente por horas clase, limitada solo por su nombramiento de 20 Hrs. frente a grupo.

#### **Profesores de Asignatura Base (basificado)**

**Conceptual.** Es aquél profesionista al cual la Universidad le ha otorgado un nombramiento definitivo en la docencia, manteniendo limitado su desempeño a un máximo de 15 Hrs./semana/mes.

**Operativa.** Docentes con estabilidad laboral permanente por horas clase, limitada solo por su nombramiento menor de 20 Hrs. frente a grupo.

A éstos dos últimos tipos de profesores por su relación laboral, en el presente estudio se les denomina **profesores basificados**, pues en la práctica no se presenta una diferencia significativa entre ellos, por su tipo de nombramiento.

#### **Profesores Supernumerarios**

**Conceptual.** Es la relación contractual por tiempo definido establecido por la Universidad de Occidente y un docente para cubrir un máximo de 15 Hrs./semana/mes durante un trimestre.

**Operativa.** Docente sin estabilidad laboral y limitado a su recontractación temporal.

### **Docencia**

**Conceptual.** Es el conjunto de actividades que el personal académico desempeña en las aulas, en los laboratorios o los talleres; para planear y llevar a cabo el proceso de enseñanza- aprendizaje, conforme a los planes y programas de estudios aprobados por la universidad y que corresponden a la categoría académica, incluyendo además la asesoría a los alumnos, la preparación de prácticas académicas, la aplicación y la evaluación de exámenes, el apoyo a los programas de Servicio Social y otras similares de acuerdo a su naturaleza, que le sean encomendadas por el Jefe del Departamento Académico correspondiente.

**Operativa.** Responsabilidad de los docentes.

### **Currículo**

**Conceptual.** Conjunto de conocimientos, actividades, experiencias, métodos de enseñanza y otros elementos y medios empleados para alcanzar los objetivos de la acción educativa en un campo determinado.

**Operativa.** Es el conjunto de materias que en común forman los planes de estudio que ofrece la universidad de occidente para alcanzar los fines, las metas y los objetivos definidos que como institución educativa desea lograr, en beneficio de los alumnos que en ella se inscriben.

### **Carta Descriptiva**

**Conceptual.** Contenido programático de una asignatura, concebida como una propuesta mínima de aprendizaje relativo a un curso en particular.

**Operativa.** Es el documento académico que contiene la programación temática trimestral de una materia que forma parte de una licenciatura.

### **Docente**

**Conceptual.** Maestro contratado por la Universidad de Occidente, temporal o permanentemente para impartir una asignatura.

**Operativa.** Maestro que imparte la clase.

### **Clase**

**Conceptual.** Conjunto de alumnos que reciben enseñanza de un mismo grado de una misma asignatura.

**Operativa.** Lección que da el maestro a sus discípulos o alumnos cada día.

### **Comunicación Organizacional**

**Conceptual.** La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes que se aplica en la universidad.

**Operativa.** Comunicación dentro de la universidad.

### **Comunicación Interna**

**Conceptual.** Es el intercambio de información que se da formal e informalmente entre el jefe del departamento académico y los docentes, encaminada a enriquecer los contenidos de las materias que imparten los docentes.

**Operativa.** Es la que se lleva a cabo entre el jefe departamental y los docentes a través de diversas formas y conductos.

### **Comunicación formal**

**Conceptual.** Es la comunicación que se da entre el jefe del Departamento Académico y los maestros adscritos a un mismo Departamento Académico, a través de un documento escrito, especificando el contenido del mensaje, lugar, fecha, objetivo o tema a tratar.

**Operativa.** Es la comunicación que se lleva a cabo entre el jefe departamental y los docentes a través de un documento.

### **Comunicación Informal**

**Conceptual.** Es el intercambio de información que se establece entre las personas de la Universidad, independientemente de los puestos que ocupan en ella. Sin seguir canales ni procedimientos establecidos formalmente.

**Operativa.** Es la comunicación no regulada por un procedimientos formal de la Universidad y que se lleva a cabo entre el personal que integran un Departamento Académico.

### **Rumor**

**Conceptual.** Es la parte de la comunicación informal que se da sólo con aquellos comunicados sin fundamento o evidencia formal y que se transmite impersonalmente a través de los canales informales, es decir, sin ir dirigida a personas específicas ni siguiendo canales específicos.

**Operativa.** Es la comunicación informal que surge entre los integrantes de los Departamentos Académicos, sin emisor ni dirección aparente.

## **Comunicación Interpersonal**

**Conceptual.** Es la comunicación presencial, cara a cara, entre una persona y otra. Es la comunicación directa entre el jefe del Departamento Académico y un docente o varios docentes.

**Operativa.** Es la comunicación entre el jefe académico y el docente o los docentes.

## **Equipos de Trabajo**

**Conceptual.** Equipo integrado por docentes que generan una sinergia positiva merced al esfuerzo coordinado, donde los empeños individuales dan lugar a un nivel de desempeño mayor que la suma de las aportaciones individuales. Se incrementa el desempeño colectivo.

**Operativa.** Grupo de docentes incorporados e integrados en las academias.

## **Grupo de trabajo**

**Conceptual.** Unión de dos o más docentes que se forman para compartir información y tomar decisiones para que sus integrantes se ayuden a desempeñarse en su área respectiva de responsabilidad. Es la suma de contribución de los docentes.

**Operativa.** Grupo formado por docentes de los Departamentos Académicos que se reúnen para el análisis y discusión de un tema relacionada a sus responsabilidades. Grupo de docentes que integran los comités.

## **Grupo**

**Conceptual.** Es el formado por dos o más docentes relacionados e interdependientes que se reúnen para alcanzar objetivos particulares.

**Operativa.** Es el conjunto de profesores que se reúnen para trabajar sobre actividades comunes a la docencia.

### **Órgano Colegiado**

**Conceptual.** Es el grupo de profesores y jefes de departamento que la Universidad define como órganos de autoridad, con facultad para tomar decisiones en el ámbito académico.

**Operativa.** Conjuntos de docentes que integran las academia o un comité.

### **Comité**

**Conceptual.** Equipo colegiado de trabajo conformado por profesores y el jefe del Departamento Académico que se organiza para tratar, analizar o investigar temas específicos relacionados por áreas de conocimiento.

**Operativo.** Grupo de docentes que se organizan bajo la dirección del jefe departamental para analizar temas relacionados con las carreras y tomar decisiones.

### **Academias**

**Conceptual.** Son cuerpos colegiados de la universidad e integrados por profesores de una o varias disciplinas, cuyo objetivo es buscar la superación académica personal e institucional a través del cumplimiento de las funciones sustantivas, que son la docencia, la investigación y la difusión.

**Operativa.** Grupo de docentes responsables de analizar, planear, investigar por áreas de conocimiento para fortalecer las funciones sustantivas.

## **Normas grupales**

**Conceptuales.** Son las normas de comportamiento aceptables en los grupos que los docentes comparten.

**Operativas.** Comportamiento de los integrantes del grupo de docentes.

## **Cohesión**

**Conceptuales.** Es el grado en que los docentes están atraídos unos por otros y se encuentran motivados a permanecer unidos.

**Operativa.** Grupo unido de docentes.

## **1.10 Plan de Análisis**

Es el plan de análisis de la presente investigación tiene tres partes. La guía para su elaboración son las preguntas de investigación que enmarcan el presente estudio. En primer lugar se analizan los resultados de las entrevistas con respecto al conocimiento de la filosofía de la organización que tienen los sujetos de investigación. En segundo lugar se exploran las formas de llevar a cabo las reuniones de trabajo y la eficiencia de las expresiones comunicativas en los docentes, en su desempeño académico en sus motivaciones para llevar a cabo su trabajo. En tercer lugar, se estudian los resultados con respecto a la integración organizacional.

A continuación, en el siguiente capítulo se presentan los resultados de la investigación.

## CAPITULO II

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

Introducción	185
2.1 Misión y Visión de la Universidad de Occidente: ¿En qué medida se conocen? (v2)	190
2.2 Reuniones de los Equipos de Trabajo, Comunicación Interna y Desempeño Académico	195
2.2.1 Formas de promover los Equipos de Trabajo por parte de los Jefes de los Departamentos Académicos (v7)	195
2.2.2 Tipos de Reuniones y propósitos de las mismas (v14)	198
2.2.3 Estímulos por parte de los Jefes de los Departamentos Académicos (v18)	200
2.2.4 Solución de Problemas y Conflictos ( <i>disciplina</i> ) (v2, v4, v5, v6)	201
2.2.4.1 Toma de Decisiones (v2)	202
2.2.4.2 Solución de Problemas (v4)	206
2.2.4.3 Conflictos Interpersonales (v5)	207
2.2.4.4 Disciplina (v6)	209
2.2.5 Formas de Comunicación por parte de los Jefes de los	



Departamentos Académicos (v8, v9, v10, v11, v13)	210
2.2.5.1 Comunicación Oportuna (v8)	211
2.2.5.2 Niveles de Comunicación:Lineal/Productiva (v9)	212
2.2.5.3 Niveles de Comunicación: Retroalimentación (v10)	215
2.2.5.4 Tipos de Comunicación: Espontánea/Personal (v11)	215
2.2.5.5 Tipos de Comunicación: Formal/Informal (v13)	216
2.2.6 Planeación de las Actividades por Áreas (Departamentos)	
(v1, v3)	217
2.2.6.1 Definición de Objetivos (v1)	217
2.2.6.2 Cambio en las Tareas (v3)	219
2.2.7 Estrategias de los Jefes de los Departamentos Académicos para	
mantener o mejorar la Productividad (v15)	219
2.3 Modificaciones de los Contenidos Curriculares (v 23)	220
2.3.1 Participación en otros Procesos de Vinculación y Difusión (v19)	222
2.4 Integración Organizacional	223
(VARIABLES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN ACADÉMICA)	
2.4.1 Identidad (v16)	223
2.4.2 Satisfacción Laboral (v 27)	225
2.4.3 Sentido de Pertenencia (v 28)	225

## **Introducción**

La presente investigación es de corte cualitativo y se realizó a través de entrevistas a profundidad, aplicándose en los departamentos académicos de la Universidad de Occidente, Unidad Los Mochis. Tiene como finalidad analizar la comunicación interna entre los jefes departamentales y los docentes adscritos en sus respectivos departamentos.

Los sujetos de estudio que participaron en el presente trabajo de investigación, son el Coordinador General Académico y su equipo de colaboradores, el Coordinador General de Unidad, los jefes de los Departamentos Académicos y los docentes, adscritos a cada uno de los diferentes departamentos.

La investigación se realizó en el Departamento de Administración, de Comunicación y de Psicología. Algunos de estos departamentos académicos agrupan a más de una Licenciatura, por lo que en cada departamento se encuentran inscritos los docentes asignados a las materias correspondientes a la licenciatura que se trate.

Las responsabilidades de los docentes se manifiesta al menos de dos formas: 1) al integrarse a la vida universitaria como maestro, actividad que realiza frente a grupo en el salón de clases e incorporándose, por lo menos, a un cuerpo colegiado que puede ser de la Academia de Carrera o de algún Comité, y; 2) al desempeño que resulta de su trabajo.

En el presente estudio, los docentes entrevistados lo hacen atendiendo su situación laboral, estos son: tiempos completos, basificados y supernumerarios.

El objeto de estudio de esta investigación es la comunicación interna que se genera en los Departamentos Académicos y el impacto de ésta en los docentes, quienes son los que

participan en la construcción de los procesos de comunicación, en el seno de los comités o academias, con la finalidad de elevar el desempeño de la función académica.

Resulta esencial conocer las formas de comunicación interna que ejercen los jefes departamentales con los docentes, ya que esto permite visualizar la orientación de la comunicación. En este sentido, la orientación se refleja en los niveles de la comunicación que puede ser de un nivel de comunicación lineal a uno más dinámico, sin dejar de lado el estado deseado en las organizaciones: lograr establecer un nivel de comunicación productivo.

La investigación parte de que las funciones sustantivas de la universidad, docencia, difusión (vinculación) e investigación, se cumplen a través de las actividades y funciones de los departamentos académicos, organizando a los docentes en academias o comités por carreras, siendo estos órganos colegiados.

Para conocer lo anterior, es necesario buscar y obtener información que revele si la comunicación interna que generan los jefes, al interior de los departamentos académicos, permite el involucramiento y participación de los docentes al trabajo, y su integración en academias o comités por áreas o carreras, con el objetivo de enriquecer el desempeño de la función docente.

El punto medular de la investigación se fundamenta en explorar, si a través de la comunicación interna, los docentes se integran en las academias o comités y si las funciones de estos órganos colegiados se centran en la construcción de planes de investigación para obtener información de lo que demandan de la universidad los sectores sociales (públicos externos). Información que es esencial para que las academias trabajen

en las modificaciones de los contenidos curriculares, lo que mejora el desempeño de la función académica.

Como órganos colegiados, las academias o comités tienen autoridad para tomar sus propias decisiones, por lo que también se examina la forma como se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones.

La construcción de los planes que surgen de los comités o academias, se orientan por las funciones sustantivas de la universidad y se dividen en tres grandes áreas:

- a) Las relativas a la docencia (dirigida a los públicos internos) ;
- b) aquellas que tienen que ver con la difusión (dirigida a los públicos externos en primera instancia, ya que es aquí donde se desarrollan los programas de vinculación con los diferentes sectores sociales), y las de;
- c) investigación (esta área se encuentra en un proceso de desarrollo, ya que los docentes de la universidad están en una fase de preparación cursando diferentes maestrías y doctorados, en convenios con diversas instituciones educativas de educación superior).

El primer proceso de comunicación se dirige hacia el interior de la universidad, específicamente hacia los alumnos, siendo este un proceso constante. Tiene como finalidad elaborar o modificar los *contenidos curriculares* de las carreras que oferta la universidad, más específicamente las cartas descriptivas de las diversas asignaturas, donde se establecen los contenidos temáticos y sus objetivos, los tiempos de ejecución, apoyos didácticos así como bibliografía y su relación con otras asignaturas. Contenidos que imparten los docentes en las aulas frente a los alumnos.

El objetivo de estos planes de comunicación se enfoca a obtener los perfiles deseables de los egresados de las diversas licenciaturas. Perfiles que pueden ser medidos, directa o indirectamente, según se trate de conocimientos, habilidades o valores como iniciativa, responsabilidad, cooperación, etc., entre otros valores, que en primera instancia, y en un momento dado, pueden demandar los diversos sectores sociales o productivos.

La medición de estos valores pueden ser objeto de un segundo estudio, como una continuación a la presente investigación, ya que también pueden considerarse como factores que permiten evaluar el resultado de los planes de comunicación que resultan del trabajo de los comités y de las academias y que se concretiza en la clase. Es el producto final del desempeño del docente.

Para desarrollar este plan, es de suma importancia conocer si las academias tienen información derivada del contacto con su entorno demandante, información que resulta de un segundo proceso, que es el de la *comunicación externa*.

Es esencial conocer si las actividades que realizan los departamentos se rigen por la filosofía institucional (misión y visión). Es preciso establecer el conocimiento que de ella tienen sus integrantes, así como su participación en la formulación de las estrategias que se aplican en los departamentos académicos, y que deben formar parte de un plan estratégico institucional.

Es responsabilidad de las academias o de los comités, integrados por los docentes adscritos al departamento académico, la construcción de un plan de comunicación con los sectores productivos (públicos externos), para conocer lo que éstos demandan, requieren y necesitan de la universidad, específicamente los perfiles que deberán cubrir los egresados.

La elaboración de estos planes depende del involucramiento, convencimiento, conocimiento y experiencia que tienen los docentes que participan en su construcción.

La información que se obtiene, como resultado de la aplicación de este plan de comunicación dirigido a los públicos externos, es determinante en la construcción del contenido del plan de comunicación interna, ya que establece los lineamientos de los conocimientos teóricos a definir y fijar para tener como resultado, egresados de diversas carreras con los valores y conocimientos que demandan los sectores públicos o privados o la sociedad en sí misma, jóvenes innovadores o creadores de microempresas.

Es relevante analizar la comunicación interna para conocer si los maestros que conforman los órganos colegiados, participan activamente en la elaboración de los planes de comunicación que surgen del seno de los comités: un plan de comunicación enfocado a la docencia, el otro es un plan de comunicación enfocado a la vinculación o en su caso, cual es el proceso que se sigue y que instancias intervienen o diseñan los planes.

Es primordial, conocer los aspectos motivacionales que les son otorgados a los docentes. Estímulos que pueden ser los ya fijados por la universidad o los otorgados por la gestión de los jefes departamentales, considerando dentro de estos los reconocimientos sociales que reciben los docentes por parte de los jefes ya que estos estímulos orientan la conducta de los individuos al trabajo.

Conductas que se refuerzan por el sentido de pertenencia o despego que sientan los docentes y jefes departamentales hacia la universidad. Sin embargo, como grupo social son inevitables los roces o fricciones entre las personas, lo que causa conflictos. Es importante investigar cuál es el sentimiento de los docentes, respecto de la universidad así como el tratamiento que se sigue en la solución de los conflictos individuales o intergrupales.

Es preciso obtener y analizar la información sobre la participación de los docentes en las actividades relacionadas a los departamentos académicos y su integración en los órganos colegiados, así como su funcionamiento, ya que de esto depende, en gran medida, la construcción de planes de comunicación.

Los resultados que se obtienen, en términos de uso y aplicación de estos dos planes: es información que se recaba con los públicos externos, en lo relativo a las áreas de difusión y vinculación; y la construcción o modificación de los contenidos programáticos establecidos en las cartas descriptivas del grupo de materias que componen las diversas licenciaturas, materias que, en clase, se imparten frente a grupo, para así, finalmente lograr el perfil deseado en los alumnos de la universidad (públicos internos).

La información obtenida de la aplicación de las entrevistas a profundidad a los sujetos de estudio, y su posterior interpretación, finalmente responderá si la comunicación interna contribuye a mejorar la integración de los docentes a la vida universitaria y su desempeño , como maestro y como integrante de un comité o de alguna academia.

Lo anterior implica que la información obtenida y analizada abarque tres grande ámbitos, estos son: a) el conocimiento que de la filosofía institucional tienen los docentes; b) reuniones de trabajo, comunicación interna y desempeño académico, y; c) la integración organizacional del docente.

## **2.1 Misión y la Visión de la Universidad de Occidente: ¿En qué medida se conocen?**

**(v12)**

Una cuestión que resulta central para el objeto de estudio de esta investigación tiene que ver con el conocimiento que sus integrantes tienen acerca de la misión, de la visión de la

Universidad y las estrategias para lograrlas. La misión y la visión son los ejes rectores de la institución, orientadores de sus acciones. Encaminan a la institución al logro de sus objetivos, permitiendo una mayor claridad acerca de las acciones y estrategias que deben implantarse. Por esta razón es necesario establecer el conocimiento, o en su caso el desconocimiento, y las formas como los jefes y los profesores adscritos a los Departamentos Académicos de la Universidad de Occidente se apropiaron de la información de la misión y visión institucional. Dicha apropiación permite conocer los procesos formales de difusión, de estos valores, llevadas a cabo por las instancias superiores con y a través de los Departamentos Académicos.

Como inicio de la presente investigación se realizaron entrevistas a los responsables de la elaboración de la visión y misión. La Coordinación General de Planeación es la instancia que procedió a elaborarla. Los integrantes de esta Coordinación que participaron en la investigación explican que, el “procedimiento seguido” para su diseño se realizó a través de un “equipo de trabajo”, conformado por los mismos integrantes adscritos en esta área.

En reunión procedieron a realizar un esbozo de la filosofía institucional, hasta llegar a un establecer un enunciado de lo que desea lograr la universidad y como hacerlo. Los integrantes del “equipo de trabajo” manifiestan a la vez, que la elaboración del plan estratégico se encuentra en una “fase de diseño”.

El proceso de difusión se inicio con la elaboración de unos “trípticos con la información” referente a “la misión y visión” y posteriormente se dio a “conocer en una reunión con los coordinadores” de “rectoría y de las unidades”.

Posteriormente al proceso de la elaboración, al entrevistar al Coordinador General Académico y al Coordinador de Unidad Los Mochis, manifiestan que la “difusión de la



filosofía institucional si se ha llevado a cabo”. Al continuar con la investigación, el Coordinador General Académico y el Delegado Académico de la Unidad Los Mochis, explican que se “elaboran trípticos” que contienen “información sobre la misión y visión” así como de los aspectos normativos institucionales de la universidad. Se hizo entrega de este documento, a todos los “alumnos de nuevo ingreso” y a los “maestros que participan en los programas de inducción” a la vida universitaria, programa que se lleva a cabo al iniciar el periodo escolar de Septiembre a Diciembre.

Por su parte la Coordinación General de Unidad manifiesta que, la “difusión de la filosofía institucional” se realizó en una “reunión con todos los jefes departamentales académicos”, a quienes también se les hizo “entrega de el documento” antes mencionado.

Al respecto, los sujetos del presente estudio, jefes departamentales y profesores, tienen conocimientos diferenciados acerca de esta Misión y esta Visión, de acuerdo a la situación laboral que guardan con la Universidad, ya que “quiénes dicen conocerla, manifiestan que no tienen ideas claras acerca de la misma”. Los jefes departamentales y algunos maestros, explican haberlas conocidos “a través de diferentes documentos”, “en el transcurso de los años”.

Sin embargo, al entrevistar a los docentes respecto de las estrategias seguidas para alcanzar la misión y visión de la universidad, declaran no conocer con certeza las estrategias implantadas por los Departamentos Académicos para lograrlas, ya que en forma general responden que se “encuentran plasmadas en los contenidos y lo hacen poniéndolo en práctica en el aula”.

Los profesores de *tiempo completo* que son quienes deben tener un mayor compromiso con la Universidad, desconocen en su gran mayoría, la Misión y la Visión institucional y no

manifiestan un interés personal por conocerla. Esta misma situación parece reflejarse en los maestros *basificados*. Entonces, las jefaturas de los Departamentos deben lograr despertar el interés en todos los docentes, por conocer las metas que como institución se buscan, en particular entre los más allegados a la institución por la situación laboral que guardan.

Las jefaturas deben definir e implantar un plan de comunicación tendiente a proporcionar información necesaria a todos los docentes, para difundir los valores institucionales y precisar las estrategias que se siguen para alcanzar los objetivos que se buscan, así como definir y establecer los aspectos motivacionales necesarios para orientar la conducta de los docentes hacia un proceso de integración universitaria.

Más aún, los profesores *supernumerarios* resultan ser el grupo con la mayor iniciativa e interés personal para conocer la Misión y la Visión de la Universidad, aunado a un proceso de acercamiento con las jefaturas de sus respectivos Departamentos. Ya que para ellos ha sido una “una inquietud” el conocerlas y lo hicieron “por su cuenta”, “consultando la página web de la Universidad” u “otros documentos”.

Como resultado de las entrevistas realizadas surgen nuevos cuestionamientos y que en un futuro permita ampliar esta investigación ¿será que la estabilidad laboral de los maestros o el tener una plaza segura en la Universidad, opera en contra de los intereses universitarios al interior de las áreas productivas, más específicamente en los docentes que han dejado de preocuparse por otras actividades que no sean la docencia? O ¿existen otros elementos que dan origen a esta situación?

Los esfuerzos que realiza la Universidad tratando de lograr sus metas, se concretizarán al definir y establecer un modelo de éxito que sirva de punto de partida, para crear el

significado y expresarlo en termino de enunciados de lo que desea lograr y cómo lograrlo. Así la visión busca compartir una imagen de lo que se desea que la universidad sea o llegue a ser. Este enunciado implica usualmente elementos de propósitos y de valores altos. La misión nos indica el modo como la institución debe hacer las cosas, definiendo los valores que debemos proporcionar, en relación a nuestros alumnos. Valores que con los cuales los miembros de la universidad deben comprometer sus esfuerzos y actos.

Lo anterior, es aún de mayor importancia para que los integrantes de los departamentos académicos trabajen como un equipo, realizando sus actividades con una comprensión compartida del valor que la universidad ha prometido crear. Con un conocimiento de las tareas individuales y la comprensión del modo como funciona la organización, para que cada uno de los integrantes realice las actividades prácticas requeridas y con iniciativa razonable.

Es lo que hace necesario fortalecer o crear nuevos procesos de comunicación interna, que partan de las altas esferas hacia el interior de la Universidad, a través de los departamentos académicos. Cuyos objetivos sean la difusión y comprensión de los valores institucionales en todos los que integran la organización, más específicamente entre los jefe departamentales y los maestros. Que conlleve a lograr un conocimiento, por parte de los maestros, de las estrategias que implementan los Departamentos, ya que “de momento no recuerdan cuáles son dichas estrategias”, mismas que se deben enfocar a la consecución de los fines establecidos en la misión y visión. Los maestros que hacen referencia a que “las estrategias se encuentran plasmadas en los contenidos de las cartas descriptivas de las asignaturas”, parece indicar que ellos no participaron en su elaboración o modificación de los contenidos, ya que manifiestan “hace algún tiempo que se elaboraron”.

Lo anterior refleja que es necesario reforzar los procesos de comunicación en el ámbito institucional en escalada, que tenga como estrategias: a) la difusión de los valores que se propongan, para que la información fluya desde el más alto nivel jerárquico hasta los docentes, así como; b) la asimilación de los mismos, en todos los involucrados. Especificándose la estrategia y los objetivos que se persiguen y su operacionalización; que permita una participación conjunta de todos los participantes en el establecimiento de las estrategias a seguir.

Esto es a la vez una gestión que deben realizar, en principio, los jefes departamentales. Sin embargo, debe ser un proceso establecido institucionalmente y que corresponde a una acción de un plan estratégico.

## **2.2 Reuniones de los Equipos de Trabajo, Comunicación Interna y Desempeño**

### **Académico**

#### **2.2.1 Formas de promover los Equipos de Trabajo por parte de los Jefes de los**

##### **Departamentos Académicos (v7)**

Parte medular del trabajo de los jefes de Departamentos Académicos es la integración de los profesores en equipos de trabajo, ya sea en comités o academias por áreas. La razón es que a través de estos comités y la participación de los profesores en ellas, es precisamente el punto donde se inicia el trabajo productivo<sup>1</sup> de los Departamentos. Conocer y

---

<sup>1</sup> N. del A. En las academias o comités, se entiende como trabajo productivo la construcción de planes de comunicación para cada área establecida en las funciones sustantivas de la universidad, que son: docencia, difusión e investigación. Estos planes establecen los recursos, procesos, e insumos necesarios para lograr los objetivos en forma eficiente y eficaz en los niveles operativos.

<sup>2</sup> En la presente investigación se entiende por desempeño de la función académica a la participación de los docentes en las modificaciones de los contenidos curriculares de las materias que ellos imparten. En las clases, la productividad académica se refleja en el menor desperdicio de insumos (profesores, clases, libros, pizarrón, biblioteca, apoyos didácticos, etc).

comprender las formas que los jefes de los departamentos llevan a cabo, para la creación y mantenimiento de equipos de trabajo es primordial, ya que el trabajo en equipo permite establecer estrategias que conlleven a resultados más positivos para lograr un fin. Es de vital importancia promover y conformar equipos de trabajo, ya que esto permite encaminar los esfuerzos de sus integrantes hacia un mejor desempeño de la función académica<sup>2</sup>.

Es necesario aclarar que, para la integración de los docentes en equipos de trabajo, la normatividad académica de la Universidad establece los procesos iniciales para su conformación e integración en las academias, que es en si un equipo de trabajo colegiado. Es necesario, proveer a todo el personal de los Departamentos Académicos de la información formal precisa, en cuanto a las formas cómo se integran las academias. El proceso y aplicación de una comunicación interna<sup>3</sup> pertinente, para lograr la integración de los docentes en los equipos de trabajo, sean estos academias o comités, es una gestión de los jefes departamentales. Acciones que se deben iniciar con un proceso formal de comunicación, reforzándose con una comunicación informal interpersonal o intergrupala. Sin embargo, el punto nodal de la gestión radica en el convencimiento y motivación que debe lograr transferir a los docentes, por la importancia del papel que desempeñan los maestros en el trabajo académico. Ya que el trabajo académico, es más un trabajo de equipo que de un interés individual.

El procedimiento formal o informal que siguen los jefes de los Departamentos Académicos para integrar los equipos de trabajo, es similar a lo manifestado por los profesores, ya que la invitación se hace a través de las “pláticas con los maestros, invitándolos a formar parte de

---

3 N. del A. Comunicación interna es el intercambio de información que se da formal e informalmente, entre el jefe del departamento académico y los docentes, encaminada a enriquecer los contenidos de las materias que imparten los docentes.

las academias” con el fin de analizar y en su caso discutir, las actividades o acciones a seguir. Sin embargo, las “citas a reuniones” pueden realizarse de “manera informal, más interpersonal” o “por escrito”. El jefe del Departamento “hace un llamado para organizarse en equipos de trabajo” y “lo hace básicamente por las tareas que se tiene que realizar”, de acuerdo a las “habilidades y conocimientos que los docentes poseen”. Esta actividad se inicia y se “promueve por la disponibilidad [de los profesores] al trabajo y hacer un intercambio [de propuestas]”. Es una “estrategia para reactivar el interés [de los maestros en sus actividades]”. Y prosiguen, para “motivar a los que se esfuerzan” en sus labores, “lo que permite conocer cómo son las personas para apoyarlos”, sin “ser paternalista”.

Siendo el trabajo en la academia una de las funciones primordiales de los maestros, ya que al interior de los comités o academias de carreras se analizan los contenidos curriculares y las posibles modificaciones a realizar, previo trabajo de investigación y análisis de la información proveniente del entorno demandante, el interés que manifiestan, uno o varios maestros a participar en el comité es elogiable, pero para los que declaran que “la conformación de equipos es [a partir del] interés personal de los participantes” y no muestran interés en participar ¿la causa seguirá siendo la seguridad laboral? o ¿será falta de un adecuado estilo de dirección y una comunicación más productiva por parte del jefe?.

La promoción para la creación de equipos de trabajo debe tener como base la comunicación formal, reforzándose con una comunicación informal, para motivar e incentivar a los docentes.

En el caso de los maestros *basificados* ¿la informalidad de las reuniones y su integración y asignación en equipos de trabajo es signo de confianza en los docentes? O la necesidad que tienen los docentes de buscar un tiempo completo le permite a los jefes de los

Departamentos establecer un calendario de reuniones con los maestros y que éstos participen por lo mismo; caso contrario, el proceso que sigue el jefe del Departamento ¿es derivado de la confianza que les manifiesta? Sin embargo, se presentan diferencias por la participación más activa de los docentes supernumerarios, sobre todo al convocarlos, por lo menos a tres reuniones durante el trimestre, “al inicio, durante y al final del trimestre”.

Algo que no se observa en los maestros de tiempo completo más comprometidos laboralmente con la universidad, ya que pueden tener “reuniones [formales o informales] una vez al mes”. O “se forman equipos cuando hay actividades muy importantes [que realizar] y se les invita a participar”. Así, la inseguridad laboral de los supernumerarios ¿será uno de los factores que le permiten al jefe promover las reuniones de trabajo y asegurar la participación de los docentes supernumerarios?

Es necesario difundir el proceso de comunicación formal (normativo) en los docentes, sobre su integración en equipos de trabajo y las actividades a realizar, por la importancia que representa su trabajo académico en los Departamentos y para la universidad. El protocolo del proceso formal establecido que se sigue en la integración de los docentes en equipos de trabajo, puede quedar como un mero trámite, por que la informalidad de la comunicación interpersonal puede buscar ejercer una influencia más fuerte y decidida en el convencimiento personal e intergrupar sobre los intereses, que como docentes buscan en bien de la universidad. Intereses personales que pueden tener como origen aspectos motivacionales, sean estos reconocimientos laborales o sociales.

### **2.2.2 Tipos de Reuniones y Propósitos de las mismas (v14)**

Las reuniones de trabajo representan una parte substancial en los procesos de comunicación formal e informal, de los jefes de los Departamento Académicos con los profesores.

Partiendo de la comunicación formal, es importante establecer cómo realiza las convocatorias el jefe del departamento. Pero la comunicación informal representa un reforzador al momento de llevar a cabo las convocatorias. Ya que busca un convencimiento, en los profesores, para que se integren y participen en las reuniones. Así, esta comunicación informal, en parte, es determinada por los tipos de reuniones de que se trate y por los propósitos que se buscan.

Los jefes de los Departamento Académicos promueven “varios tipos de reuniones diferentes” con los docentes adscritos a sus departamentos, de “acuerdo al propósito que se buscan al momento de convocarla”. Éstas pueden ser “juntas, reuniones, comités, comisiones de carreras, por áreas, por academias”. La asistencia y participación de los profesores en las reuniones es una gestión directa del Jefe del Departamento, pero es necesario establecer lo siguiente:

- 1) Llevar a cabo actividades de difusión y promoción del trabajo en academias, partiendo del aspecto normativo donde se establece su funcionamiento; 2) definir procesos internos de comunicación para unificar criterios que permitan la participación de todos los profesores, de acuerdo a su estatus laboral y conocimiento, en los diferentes tipos de reuniones que se programen; 3) asegurar que los profesores de tiempo completo tengan más responsabilidad de participación en las reuniones de trabajo, que los basificados cuyo compromiso con la Universidad es más limitado; 4) promover el aprovechamiento de la experiencia y habilidades de los basificados y de los supernumerarios, quienes debido a su inserción en los sectores productivos privados y públicos, enriquezcan las prácticas docentes. Con ello, tanto docentes como alumnos de la Universidad podrán ser beneficiados.



### **2.2.3 Estímulos por parte de los Jefes de los Departamentos Académicos (v18)**

De todas las actividades que se realizan en los departamentos académicos, sin menoscabar alguna de ellas, una responsabilidad importante de los jefes es el estimular constantemente a los maestros. Si lo que se desea es la participación e involucramiento en todas las acciones que sean del ámbito de competencia del Departamento, es justo reconocer el trabajo que los maestros realizan. La motivación, es un estímulo provocador de respuestas que funciona como reforzador de conductas (positivas o negativas) o en su caso pueden propiciar el surgimiento de nuevas actitudes frente al trabajo. Estas actitudes se pueden reflejar en la disposición a participar en las diferentes actividades laborales de los maestros en su área. Es necesario, entonces, conocer como son estimulados los docentes en su trabajo, por los jefes de los Departamentos Académicos. Algunos de los estímulos que reciben los docentes por su desempeño en el trabajo, están establecidos en la Universidad. Pero hay otros que dependen de la sensibilidad del jefe y, en principio, puede deberse al acercamiento con los docentes, como un reforzador de compañerismo y amistad, para hacerlos sentir que son un equipo.

Los estímulos que los jefes departamentales les proporcionan a los docentes quienes lo confirman, son variados, algunos ya están formalmente establecidos en la universidad. Otros son otorgados por el jefe departamental, a partir del reconocimiento que haga del trabajo de los docentes. Estos reconocimientos inician a partir de una comunicación informal, estableciéndose primeramente una “relación, que puede ser informal”, propiciada por el diálogo. Lo hacen “preguntándoles ¿cómo van [en su trabajo]?, ¿qué les falta?, ¿cómo se han sentido?” Terminan diciendo “es un acercamiento moral”. Esta comunicación tiene como objetivos, entre otros, conocer la satisfacción del docente en su trabajo, conocer

los aspectos relacionados a la participación de los docentes en el trabajo individual o de equipo, su identificación con la institución, con el grupo, etc.

La finalidad es otorgar reconocimientos adecuados a los maestros que se deriven de ese acercamiento comunicativo, iniciando con reconocimientos formales y económicos, que son los ya establecidos por la universidad, así como los reconocimientos sociales que los jefes promuevan, como son reuniones de convivios, etc., hasta establecer convenios o acuerdos en la programación de clases.

Considerando que los estímulos que proporcionan los jefes departamentales a los docentes es un reforzador o propiciador de nuevas conductas de comportamiento. Es necesario establecer y aplicar todos aquellos que orienten la conducta de los profesor hacia su participación e involucramiento individual o integrados en equipos (academias, comités, comisiones, etc.) al trabajo académico. Considerando la importancia del trabajo de los departamentos académicos para lograr cumplir las funciones sustantivas, es necesario reconocer y estimular la trascendencia del trabajo académico de los docentes y su participación en la consecución de dichas funciones.

Así, es necesario se lleven a cabo reuniones interdepartamentales, donde se generen y homogenicen los criterios para el establecimiento de los estímulos adecuados, el seguimiento, sus impactos y la valoración de las conductas obtenidas.

#### **2.2.4 Solución de Problemas y Conflictos (*disciplina*) (v2, v4, v5, v6)**

Un aspecto primordial en las áreas productivas es la toma de decisiones, ya que esto conlleva aun seguimiento de las actividades realizadas así como de una evaluación de los resultados obtenidos, para en su caso, hacer los cambios necesarios de las nuevas

actividades a llevar a cabo por los integrantes. Otra cuestión central tiene que ver con la participación y los compromisos que se deben establecer entre todos los participantes. También, se deben tomar decisiones en lo relativo a la solución de problemas del ámbito de competencia de los mismos participantes. Hay ocasiones en que la divergencia de opiniones puede resultar en un conflicto acerca de las formas seguidas en el análisis y solución de un problema debido a las situaciones que se le presentan a la organización. Generalmente, esto se debe a la falta de claridad en el conocimiento de las normas o a la diversidad de aplicación de la misma normatividad. Se hace necesario, por lo tanto, la aplicación de reglas en todos los casos, de tal manera que la institución logre sus objetivos y a mediano y largo plazo se haga más productiva.

Por esta razón, es necesario conocer los procesos implantados en la práctica, por los jefes de los diferentes Departamentos Académicos en lo que respecta a las siguientes cuestiones.

#### **2.2.4.1 Toma de Decisiones (v2)**

La toma de decisiones que se realiza en torno a una de las actividades sustantivas de los Departamentos, que es la docencia, las jefaturas académicas departamentales parecen tener claros los procesos. El procedimiento que siguen algunas áreas académicas es que a iniciativa “de algunos jefes departamentales, éstos presentan la problemática y las propuestas de solución a tratar, se *consensan* y se toma la decisión.” Mientras que para otros jefes “el proceso de toma de decisiones se inicia considerando la opinión de los maestros que exponen y manifiestan algún problema académico para su análisis y discusión así como las posibles soluciones”. Es necesario uniformizar los procesos de los mismos, así como las formas de convocar a los docentes a las reuniones. Los procedimientos que se siguen en la toma de decisiones pueden pasar desde la presentación de la solución y

consensar la decisión hasta iniciar el proceso, considerando la opinión de los maestros que exponen y manifiestan algún problema académico para su análisis y discusión así como las posibles soluciones.

Estos procesos permiten deducir que la toma de decisiones: a) es un proceso que se da en un contexto adecuado, que es con la *participación de los docentes*; b) siendo ellos quienes llevan a cabo la elección de las propuestas únicas que los mismos jefes llevan pre elaboradas a la reunión; c) Sin embargo, se puede promover que todos los jefes departamentales de la Universidad de Occidente inicien estos procesos valorando las opiniones y sugerencias de los maestros involucrados.

Es necesario establecer que los problemas que surgen en los Departamentos, pueden ser originados por situaciones y contextos *contingenciales*, lo que explica en principio, las acciones de los jefes departamentales en los procesos de toma de decisiones. Es necesario que en reuniones interdepartamentales se homogenicen los procesos de toma de decisiones y se defina la participación de los docentes.

Los procesos en la toma de decisiones parten de una problemática a solucionar, que se derivan de la práctica docente y cotidiana que se presentan en la vida universitaria, en el seno de los Departamentos Académicos. La búsqueda de una solución, implica la participación de los maestros, por ser los especialistas por áreas, pero también porque les atañe directamente todo lo relacionado a la docencia. Las decisiones que se tomen, deben ser el resultado del cúmulo de propuestas que presenten los maestros, para su análisis y discusión y en forma colegiada decidir cuál es la mejor alternativa posible que permita la solución al problema que ahí se trate. Los jefes departamentales y docentes forman un equipo de trabajo. En la búsqueda de las mejores soluciones a los problemas que se

presentan, cada integrante tiene voz y voto; las diferentes propuestas de solución que propongan los maestros y jefes, enriquecen las posibilidades de encontrar la mejor alternativa de solución.

En el proceso de toma de decisiones se presentan cuatro vertientes: a) quién toma la decisión es el jefe del Departamento; b) el proceso de toma de decisiones es en forma conjunta entre el jefe del Departamento y el jefe de la comisión de carrera; c) en el interior de las comisiones o de las academias el jefe presenta la propuesta de solución, pero las propuestas se consensan para tomar la decisión, y; d) la toma de decisiones es en forma colegiada, en el seno de las academias o de los comités. Esto último permite que en el caso de las *academias*, estas no sean reuniones esporádicas y escasas.

Como resultado del análisis de la información, que arrojaron las entrevistas con los docentes: 1) es necesario buscar la integración de todos los docentes en las academias, para que participen en la toma de decisiones, atendiendo algunos criterios como son: el conocimiento y especialidad de los docentes, la experiencia que tengan sobre temas especiales, el problema a solucionar, la contingencia que da origen al problema, etc., entre otros; 2) lo anterior permite a los jefes departamentales establecer los lineamientos para la toma de decisiones, ya sea que estas se lleven a cabo en reuniones y en forma colegiada se toman las decisiones, o; 3) en casos especiales, sólo a los maestros involucrados o especializados en un área determinada se les informe de la problemática a solucionar, para que se discuta y se consense la decisión.

Si las contingencias que se presentan generan el surgimiento de problemas y conflictos, es necesario que funcionen y sesionen las academias para tratar el motivo que da origen a la reunión, para que participen todos los maestros del área involucrada en la búsqueda de

soluciones y tomen una decisión. El trabajo en las academias genera experiencia y conocimiento en el grupo de docentes que las integran, sobre todo en aquellos docentes que se dedican más a la docencia y que no han participado activamente en otras actividades relacionadas a la difusión, vinculación o investigación.

Por lo tanto, de las opiniones emitidas hasta el momento, se pueden hacer las siguientes deducciones:

- a) Que funcionen las academias y que la toma de decisiones se de en reuniones de academias;
- b) que estas reuniones no sean esporádicas o escasas;
- c) el consenso no necesariamente es señal de democracia, ya que aparentemente no se dejan que las alternativas de solución surjan de manera espontáneas y del grupo en general, sino que se pone sobre la mesa una solución única, sobre la cual se pregunta también de manera general si hay consenso o no lo hay;
- d) Las reuniones de academia tienen un rango de importancia tal en esta Universidad que por ningún motivo deben ser convocadas de manera informal;
- e) Aparentemente, los maestros basificados y los supernumerarios, desconocen los procedimientos de tomas de decisiones de la Universidad de Occidente y por sus comentarios se puede decir que se sienten desintegrados de las academias;
- f) Las academias en la Universidad constituyen la parte medular para la integración de sus miembros. Al percibir los maestros basificados que éstas son prácticamente inexistentes, ello en sí dice cosas acerca de las funciones departamentales;

- g) Las tres funciones sustantivas de los Departamentos Académicos son la docencia, la investigación y la difusión. No obstante, en el mundo conceptual de los maestros, aparentemente solo existe la docencia;
- h) Los profesores de tiempo completo, los profesores basificados y los supernumerarios manifiestan el deseo de participar, previa “invitación”, al trabajo en las academias, para “enriquecer el trabajo con sus aportaciones, acordes a los temas o situaciones a tratar” en las reuniones;
- i) Los profesores de tiempo completo tienen un mayor conocimiento del proceso de toma de decisiones que los profesores basificados y supernumerarios, ya que éstos últimos, pueden tener un “desconocimiento total” o “parcial” del proceso de toma de decisiones.

#### **2.2.4.2 Solución de Problemas (v4)**

La solución a los problemas en los ámbitos de competencia de los maestros, indican la existencia de problemáticas diferentes, y en esa búsqueda de la solución ayudar a los involucrados en el problema. Estas soluciones están más enfocadas hacia problemas de carácter interpersonal. Lo que indica una orientación a la solución de problemas derivados de la relación entre los docentes, que a través del diálogo, con las partes involucradas en el conflicto, se busca conocer quién tiene la razón y tomar una decisión que implique la solución del problema.

Sin embargo, es necesario homogenizar los procedimientos para la solución de problemas.

El resultado de las respuestas indican tres vertientes de participación: 1) la “participación de la mayoría de los maestros” en la búsqueda de la solución; 2) de los maestros que no

participan, debido a que directamente es en “la jefatura del Departamento donde se toma la decisión”, pero también puede participar eventualmente la “Delegación Académica”; 3) los maestros que no participan por “desconocimiento de los procesos”, Así;

- a) Los problemas que más se perciben en los Departamentos, son los de carácter de “*conflictos interpersonales*”. Éstos son evitables en su mayoría con el amplio conocimiento de la normatividad y de las fuerzas o intereses personales de los docentes;
- b) Para resolver estos problemas, los Departamentos buscan hacerlo de diferentes formas, sin que sigan un procedimiento previo: 1) escucha a ambas partes y se busca un acuerdo; 2) las jefaturas intentan en principio tomar ella misma una decisión; 3) las jefaturas buscan la asesoría de las instancias superiores;
- c) Los maestros de tiempo completo, los basificados y los supernumerarios o bien desconocen el proceso para la solución de los problemas, o bien, que las decisiones son exclusividad del Departamento o de la Delegación Académica;
- d) Algunos maestros supernumerarios expresan que la “solución de problemas se buscan con la comunicación entre ellos mismos”, más que a través de la intervención de la jefatura. Aunque muchos supernumerarios “desean conocer los procedimientos que siguen los jefes departamentales”.

#### **2.2.4.3 Conflictos Interpersonales (v5)**

El procedimiento que exponen las jefaturas de los Departamentos, para resolver los conflictos interpersonales, indican que “es a través del diálogo”. Este diálogo “busca conocer las causas que existen en la comunicación interna” y que “pueden ser los orígenes



de los conflictos” y lograr “acuerdos satisfactorios para las partes” involucradas. Acuerdos que permiten estimular una comunicación enfocada al trabajo en equipos.

La comunicación que establecen las jefaturas de los Departamentos y sus maestros, parece mostrar que el liderazgo ejercido es hacia la cohesión del grupo, ya que también ofrece ciertos estímulos. La credibilidad de las jefaturas Departamentales en lo que respecta a este punto se comprueba a través de la similitud de las respuestas de los tres tipos de maestros con las jefaturas de los Departamentos.

Un segundo procedimiento expuesto por los docentes, para la solución de conflictos interpersonales, es “a través de la discusión, individual o grupal”, para “lograr acuerdos entre ellos (sin la participación de la jefatura)”. Esto significa que hay la suficiente apertura por parte de las jefaturas para permitir los diálogos constructivos entre sus grupos de docentes. A ello se le llama liderazgo democrático participativo. La solución de conflictos interpersonales se lleva a cabo apelando a la madurez de los docentes involucrados. En este caso no ganan unos ni otros, sino la institución.

Lo anterior puede estar señalando a una tendencia de mayor madurez del grupo, ya que es a través del análisis y discusión, que se buscan posibles soluciones a los conflictos.

Es necesario homogenizar y difundir los procesos de comunicación, respecto a la solución de conflictos, entre los jefes departamentales y sus maestros. Cualquier problema que se presente entre los maestros, los jefes deben conocerlos para prevenir conflictos mayores. Estos problemas son temas de conversación de los docentes con la jefatura.

Los problemas más comunes que se presentan con: a) los maestros *basificados* son de “carácter académico”, por ende la jefatura manifiesta mayor interés por resolver estos

conflictos, y; b) con los maestros *supernumerarios* cuyo conflicto generalmente se presenta en los “horarios”, sin embargo:

- a) Los procesos que siguen los jefes de los Departamento Académicos a través del “dialogo con sus maestros”, indica que trata de ejercer un liderazgo participativo, enfocado hacia la construcción de equipos de trabajo, que también se manifiesta con la comunicación que propicia con sus maestros;
- b) los maestros de tiempo completo, los basificados y supernumerarios concuerdan con las jefaturas, sobre el procedimiento de solución de problemas, pero también “depende de la asertividad en la comunicación que logren tener los docentes”. Lo anterior es una manifestación de que los jefes deben procurar ejercer un liderazgo participativo con todos los docentes, independientemente del estatus laboral;
- c) algunos docentes basificados y supernumerarios buscan a “través del acuerdo, entre ellos, solucionar el conflicto”. Esto es muestra de un crecimiento de madures individual. Sin embargo, es necesario reforzar la divulgación de los procedimientos formales para la solución de los problemas.

#### **2.2.4.4 Disciplina (v6)**

La Universidad de Occidente contempla en su reglamento académico y de trabajo las infracciones a las que puede ser acreedor un maestro, en caso de indisciplinas. Antes de aplicar las sanciones a las que se haga acreedor un docente, los jefes departamentales tratan de corregir las fallas de disciplina a través de una plática con los maestros involucrados. Buscando una solución a dichas fallas.

Pero los resultados obtenidos ponen de manifiesto que estos procesos no son del todo conocidos por los docentes, sean tiempos completos o basificados.

Es necesario mejorar los procesos de comunicación interna entre los jefes y los docentes, La falta de conocimiento y comprensión de estos procesos, puede indicar una tendencia hacia una comunicación lineal.

### **2.2.5 Formas de Comunicación por parte de los Jefes de los Departamentos Académicos (v8, v9, v10, v11, v13)**

Considerando que los Departamentos Académicos son las áreas productivas, ya que a través de ellas se llevan a cabo las funciones sustantivas de la Universidad de Occidente, que son la docencia, la difusión y la investigación. Siendo las principales funciones de los Departamentos, éstos recurren a un órgano colegiado, las *academias de carreras*. Que tienen, entre otras funciones: a) analizar, modificar y actualizar los contenidos curriculares de las materias que conforman una carrera y establecer la metodología acorde, b) establecer los mecanismos y estrategias necesarias que permitan una vinculación con los sectores productivos demandantes, sean éstos públicos o privados y; c) realizar investigaciones en las áreas que considere que son prioritarias.

Estas comisiones se integran por maestros que imparten clases o materias que forman parte de un plan curricular de una licenciatura. Así, un Departamento Académico puede aglutinar una o varias licenciaturas en su interior. La comunicación que se lleva a cabo entre los integrantes de los Departamentos Académicos, se puede considerar como la parte medular del área productiva. Debido a que los procesos de comunicación permiten, en principio, transmitir datos para su procesamiento o información para análisis y la consecuente toma de decisiones en el seno de las academias, la oportunidad en la entrega de

la información es vital para la toma de decisiones en forma oportuna, sin embargo el nivel de comunicación establecido es determinante para que en un proceso de retroalimentación se lleven a cabo las acciones recomendadas por los órganos colegiados o que sea el resultado de un trabajo en equipo. Esto implica trascender hacia un nivel de comunicación productiva.

#### **2.2.5.1 Comunicación Oportuna (v8)**

Los medios que utilizan los jefes departamentales para lograr una comunicación oportuna en la entrega de información a los maestros, “dependen de las actividades que van a realizar”. Los medios tradicionales más utilizados para entregarles información oportuna e inmediata a los profesores son a través de oficio, teléfono o personalmente, según el testimonio de los mismos maestros.

Los medios formales de comunicación, como son los oficios, son utilizados para hacerles llegar la información oportuna a los maestros, como es en lo “relacionado al análisis de los contenidos curriculares”. En otro de los casos funciona para convocarlos a las reuniones de trabajo, estas reuniones normalmente son para tratar “los casos de los contenidos curriculares”.

Considerando la importancia de la información y la actividad a realizar, es indispensable definir los procesos de comunicación formal de entrega de información, por lo menos, para cubrir el aspecto más formal de trabajo y evitar que la información llegue a destiempo y evitar problemas de operatividad en los Departamentos.

Sin embargo, los resultados de la investigación muestra que: a) el “establecimiento y estandarización de procesos formales de comunicación” permiten “mejorar la oportunidad

de entrega y recepción de información” en todas las áreas, sean esta la docencia, difusión e investigación.

En éstos procesos, el criterio de utilización de medios que se sigue va de lo “formal a lo informal”, dependiendo de la “actividad a realizar” para que se realice la entrega de información oportuna a todos los docentes, sin importar su estatus laboral, y; b) los procesos de comunicación oportuna que siguen las jefaturas departamentales en las áreas de vinculación y difusión se hacen “atendiendo las instrucciones que se reciben por escrito” por parte de “otras áreas jerárquicas superiores”, como es la “Coordinación General de Unidad o la Coordinación General Académica”.

Es necesario promover las reuniones interdepartamentales, como equipos de trabajo a ese nivel, para establecer, definir, proponer o unificar procesos, medios y criterios para lograr una comunicación oportuna con los docentes para cumplir con las funciones sustantivas.

De los resultados obtenidos se desprende que es necesario aclarar que existen diferencias entre actividades a realizar y entrega de información oportuna. Una puede implicar un orden de ejecución, lo que puede ser más operativo. La segunda implica entrega de datos o información con oportunidad, pero sobrelleva más una actividad mental, por la esencia misma de los datos o la información. Implica un análisis, una interpretación y toma de decisiones que puede conllevar a la realización de un programa de actividades.

#### **2.2.5.2 Niveles de Comunicación: Lineal/Productiva (v9)**

Las declaraciones emitidas por los participantes en la presente investigación señalan que en términos generales hay “buena comunicación” y “es una comunicación directa y personal”

entre “los jefes de los Departamentos y los docentes”, derivada de los años de “trato laboral y amistad”.

En este proceso de comunicación se presentan problemas, comunes a todos los maestros. Proceso que muestra que el tipo de comunicación ejercida tiene una orientación hacia la *linealidad*, por que: a) se presenta el problema de acercamiento de un grupo de maestros con las jefaturas. Problema que se soluciona si “los jefes promueven la visita de los docentes” a sus respectivos departamentos; b) Otro problema que se presenta se debe a la utilización de la infraestructura departamental. En éste proceso se ven “involucradas otras personas, como son las secretarias y las personas responsables de hacerles llegar la información a los docentes”, que generan problemas de interferencia o retrasos de la comunicación en este proceso. Problemas que se pueden resolver si los jefes departamentales analizan los conductos o canales que intervienen en los procesos de comunicación para reducir y en su caso eliminar las barreras que causan interferencias al proceso.

El primero de los problemas se origina, en parte, por los “compromisos laborales” que tienen algunos “maestros basificados y supernumerarios” con otras instituciones.

Las bases normativas de la institución determinan que estos docentes asistan a reuniones, por lo menos dos veces al mes. Así, estos docentes deberán asistir a juntas con el jefe del Departamento. El poder de convocatoria y la realización de las reuniones son el resultado de la gestión de los jefes departamentales, ya que de esto depende, en gran medida, la asistencia y participación de los docentes a las mismas.

Es una de las formas de evitar que la comunicación con la jefatura sea insuficiente e inoportuna, y reducir los vacíos de información.

Esto permite deducir, que la comunicación que tiene el jefe del Departamento es buena en “términos de una comunicación directa y personal con los maestros”, pero se presenta el problema de acercamiento de un grupo de maestros con las jefaturas. Eso puede ser una manifestación de una tendencia hacia una *comunicación lineal*, porque solo se da con cierto grupo de maestros, independientemente de su relación laboral.

Si la comunicación lineal es en un solo sentido y no permite una clara comprensión de la misma así como la participación plena de los integrantes de los departamentos, entonces es necesario establecer procesos de comunicación que permitan se les informen a todos y cada uno de los docentes, adscritos a sus respectivos departamentos, de las acciones que pretenden implantar los departamentos académicos.

Información que consienta la participación de los maestros en el seno de las reuniones. Participación que genera conocimiento grupal e individual. Analizándose los canales o conductos que se utilizan para reducir y, en su caso, evitar posibles interferencias.

El proceso normativo formal establece la obligatoriedad de la asistencia de los docentes a reuniones de trabajo, es necesario reducir el impacto de la obligatoriedad con una comunicación directa e interpersonal, matizada con un trato informal, que busque el convencimiento de los docentes y comprendan la importancia de su participación en las reuniones de trabajo y para la vida institucional.

La participación de los docentes en reuniones de trabajo, marca un proceso constante de retroalimentación, lo que puede conllevar a los integrantes de los departamentos a ser proveedores de información. De pasar de ser receptores a convertirse en emisores, de llegar a ser fuentes de información. Que en su conjunto vuelvan una comunidad rica en información. Esto marca el inicio hacia una *comunicación productiva*.

### **2.2.5.3 Niveles de Comunicación: Retroalimentación (v10)**

Los resultados de las entrevistas muestran que no se da un proceso completo de retroalimentación entre jefes y maestros. Ya que, mientras un grupo de maestros dicen que si se da la retroalimentación, entre jefes y docentes, otro grupo de maestros de tiempo completo y supernumerarios afirman que “sí quieren participar con propuestas y que se traduzcan en acciones” que llevan a cabo los departamentos. Lo significativo, es el deseo que manifiestan éstos maestros de la participación e incorporación de sus aportaciones al trabajo. Es una manifestación tácita de corresponsabilidad.

Declaraciones que hacen un grupo de maestros de tiempo completo y basificados que desean que sus “sugerencias se incorporen en las propuestas” y se reflejen en las “decisiones que toman los jefes”.

Lo que parece indicar, que aunque se escuchen las aportaciones de los maestros, los jefes no necesariamente las incorporan. Entonces ¿cómo se toman las decisiones al interior del Departamento? y ¿qué maestros forman parte de las comisiones de carrera? Por otra parte, el grupo de maestros supernumerarios es el menos favorecido, en relación con los maestros de tiempo completo y basificados, ya que solo los toman en cuenta cuando se presentan situaciones especiales, que puede derivarse por la relación más estrecha que mantienen con los sectores productivos u otras instituciones. Por lo que sólo se les toma en cuenta, cuando el conocimiento o la relación que tienen con otras instituciones así lo requiere.

### **2.2.5.4 Tipos de Comunicación: Espontánea/Personal (v11)**

Se puede concluir que la comunicación que los jefes Departamentales utilizan con la mayoría de los maestros, es más espontánea, informal e interpersonal. Ya que “tratan de



mantener una comunicación espontánea, interpersonal e informal”, pero “si el tema a tratar o la situación así lo demanda formalizan su comunicación” con los maestros.

Es necesario establecer que la gestión de los jefes Departamentales, incluye buscar los acercamientos necesarios con toda la planta docente adscrita a sus Departamentos, a través de las distintas formas de comunicación. Si lo que buscan es generar un clima de confianza, deben utilizar la comunicación informal e interpersonal, lo que genera como consecuencia una comunicación más espontánea. Caso contrario, la formalidad en la comunicación es en función de la actividad a realizar y del contenido mismo de la información.

#### **2.2.5.5 Tipo de Comunicación: Formal/Informal (v13)**

La comunicación que predomina al interior de los departamentos académicos es la informal. Generalmente los jefes departamentales inician los procesos de comunicación, con sus profesores, a través de la “comunicación informal e interpersonal”. Esta comunicación la llevan a cabo “verbalmente”, ya sea directamente o por vía telefónica.

La comunicación formal, como los oficios, “la utilizan poco para no romper la interacción” con los docentes. La formalidad de la comunicación con los docentes se implementa cuando se “requiere y se lleva cabo por escrito”. Es decir, solo cuando se trata de algo relevante, por ejemplo cuando se trata de invitaciones a reuniones académicas.

Los jefes departamentales utilizan más la “comunicación informal”, “directa e interpersonal y verbalmente” con sus profesores y la emplean tanto en “reuniones formales como en las informales”. La comunicación formal se implementa “sólo cuando se requiere y se trate de aspectos formales por escrito

## **2.2.6 Planeación de las Actividades por Áreas (Departamentos) (v1, v3)**

Las actividades que realizan los Departamentos Académicos, deben tener un sustento que guíe y oriente las acciones y actividades de todos los que integran dichas áreas. Considerando que las funciones sustantivas de los Departamentos Académicos son la docencia, la difusión y la investigación, es importante la participación de todos los maestros en órganos colegiados, como las academias o comités, por la diversidad de conocimiento especializado que se requiere para lograr definir y establecer los cambios de trabajo y asignación de actividades en forma planeada. Planes que se construyen con programas específicos de actividades espaciotemporales a realizar, para la consecución de uno o varios objetivos. Todo lo anterior conlleva a establecer procesos de comunicación, que permitan la integración y participación de todos los maestros adscritos a un Departamento, para que en forma conjunta elaboren los planes necesarios que conlleven a lograr productivamente las actividades sustantivas Departamentales.

### **2.2.6.1 Definición de Objetivos (v1)**

Para cumplir con las funciones sustantivas que son docencia, difusión e investigación, se tienen que seguir uno o varios procesos para determinar y definir los objetivos a cumplir, para cada una de las funciones antes mencionadas. Es necesario aclarar que la tercera función, que es la investigación, no se realiza ya que los docentes se encuentran en una fase de preparación cursando estudios de posgrado y doctorado.

La información obtenida, resultado de las entrevistas, indica que las principales actividades que los Departamentos realizan están más orientadas a la docencia, en ese proceso participa el órgano colegiado, que son las academias de carreras, que se integra por los maestros adscritos a los Departamentos.

El proceso para la definición y establecimiento de objetivos y contenidos curriculares inicia al “convocarse a los maestros por oficio”, donde se les informa de la reunión y de la actividad a realizar. Estas “reuniones” se llevan a cabo en las “academias” para analizar puntos referentes a “contenidos temáticos” de las asignaturas o en “juntas” Departamentales para establecer “otro tipo de actividades”.

Pero la información obtenida en el proceso de investigación indica que: a) los docentes participan en la definición de objetivos. Estas definiciones de objetivos se llevan a cabo en el ámbito académico, en actividades orientadas a la revisión de los contenidos curriculares, lo que permite cumplir con una de las funciones sustantivas de la universidad: la docencia; b) la definición de objetivos se lleva a cabo en el seno de las academias, donde participan jefes y maestros; c) la definición de objetivos también se puede llevar a cabo sólo entre los maestros, en lo relacionado al contenidos de las cartas descriptivas, sustentando lo anterior en la libertad de cátedra. No necesariamente las modificaciones a los contenidos curriculares pueden llevarse a cabo en las academias ya que debido a la libertad de cátedra y con base al contenido temático inscrito en la carta descriptiva, los maestros que imparten la misma materia se reúnen y unifican criterios sobre las modificaciones de los contenidos curriculares, y por último; d) la definición de objetivos las puede plantear y promover el jefe, en los casos relacionados a actividades distintas de lo académico.

Cabe aclarar que la libertad de cátedra, permite a los maestros, determinar la metodología a utilizar al impartir su clase, así como el orden del contenido temático, pero respetando como mínimo el contenido inscrito en la carta descriptiva de la materia que se trate, por lo que incluso, individualmente cada maestro puede ampliar dicho contenido sin consultarlo.

De los resultados obtenidos en las entrevistas se desprende que es necesario que las jefaturas departamentales y las academias determinen los procesos únicos en la definición de objetivos. Que se realice una adecuada difusión de los procesos con todos los docentes. Que se integren los docentes en distintos equipos de trabajo, según sea la función sustantiva y participen en los procesos de definición de objetivos por la corresponsabilidad que se tiene en el cumplimiento de las funciones sustantivas. Que se aplique a todos los ámbitos inherentes a las funciones sustantivas. Uno de los elementos principales para lograr lo anterior se pone de manifiesto en los deseos de colaboración de los docentes, Cabe recordar que han sido las propuestas que han presentado los docentes que “quieren participar con propuestas y que se traduzcan en acciones” lo que indica deseos de participación.

#### **2.2.6.2 Cambio en las Tareas (v3)**

La definición y establecimiento de los cambios de trabajo y asignación de actividades a los maestros por sus áreas de competencia, ya sea en la docencia o en la difusión, se concluye que:

La docencia es una de las responsabilidades de los jefes Departamentales y la cumple a través de la programación trimestral de cargas académicas y de actividades de sus maestros, informándoselos por escrito.

#### **2.2.7 Estrategias de los Jefes de los Departamentos Académicos para mantener**

##### **o mejorar la Productividad (v15)**

Es necesario establecer uniformidad en las estrategias que implementan los jefes departamentales para mantener e incrementar la productividad así como un adecuado

trabajo de difusión con todos los maestros.

Las estrategias que se implementa para incrementar la productividad en los departamentos se realizan con la participación de los maestros, en cursos, conferencias, seminarios, diplomados. Estas actividades tienen más una finalidad académica, como una forma de enriquecer la docencia.

Parte central de las estrategias que se implantan en los departamentos académicos están más enfocados a trabajar en un “ajuste mutuo entre jefes y la mayoría de los maestros” y frente a la “problemática que se presenten buscar soluciones” en forma conjunta haciéndolo con emotividad.

Sin embargo, es con los docentes supernumerarios donde las jefaturas enfatizan más una comunicación que los “alienta y motiva a participar en las actividades” que se programen, sobre todo en “conferencias y jornadas académicas”.

Esto es debido a la “relación” que estos maestros mantienen con otros sectores productivos, así “los jefes realizan convocatorias para darnos a conocer los eventos y participar”.

Finalmente, es necesario proponer que a través de un adecuado proceso de difusión todos los docentes conozcan las estrategias que implantan las jefaturas para incrementar la productividad, sin embargo, estas estrategias deben surgir del seno de reuniones de trabajo, sea en juntas o comités, lo que puede permitir una participación e integración más activa de los maestros.

### **2.3. Modificaciones de los Contenidos Curriculares (v 23)**

Desde el año de 1989, no se hacen modificaciones generales a las *curriculas*. Sólo en las cartas descriptivas. El procedimiento del cambio o la actualización de los contenidos

curriculares de las diversas carreras que oferta la universidad, se inicia “a petición de la Coordinación General Académica” a los Departamento, cuándo “se detectan las necesidades de los diversos sectores demandantes”. Estas necesidades pueden ser sociales, políticas y tecnología, entre otras. Lo anterior implica, “una identificación plena de las áreas” demandantes involucradas. Por eso los cambios en los programas de estudio se están haciendo para “enfrentar las necesidades sociales” de los diversos sectores.

Este proceso se operacionaliza en los Departamentos Académicos, específicamente en “las comisiones de carreras”. Cada unidad inicia el proceso de “detección de necesidades”, y previo análisis de la información obtenida “presenta sus propuestas” de cambio en los contenidos curriculares. Posteriormente en una reunión con otras unidades, se “analizan las propuestas” y se “toma la decisión final” de un cambio.

La participación de los docentes en la actualización de los contenidos curriculares se “lleva a cabo en las comisiones de carreras”. Procedimiento que normalmente inicia cuando “llega el oficio al jefe del Departamento”, por parte de alguna instancia.

Los departamentos a su vez “convocan a los maestros” a reuniones de academias o de comités, según sea el caso, donde “se nombra un representante por carrera”. Quienes asisten a estas reuniones, previo análisis de la información que les presentan, “elaboran las propuestas para modificaciones curriculares”. Las propuestas que se hacen en estas academias las “integran” a las que presentan las “academias de otras unidades”. De “ahí surge la propuesta final” de cambios en las *curriculas*. “Esto se esta llevando a cabo por las reformas actuales en las modificaciones de los contenidos curriculares”.

En estas acciones se siguen manifestado fisuras en los procesos de comunicación interna, ya que los integrantes de los departamentos no tienen una claridad en los procesos de trabajo y en el funcionamiento de las academias.

### **2.3.1 Participación en otros Procesos de Vinculación y de Difusión (v19)**

Derivado de la información que proporcionan los entrevistados se pone de manifiesto que en la construcción y definición de las estrategias para establecer los objetivos encaminados a lograr los objetivos docentes e institucionales, son funciones que “se realizan en las altas esferas jerárquicas”. Estas áreas son las que “tienen la autoridad para tomar decisiones a nivel institucional”.

La “participación de las jefaturas departamentales” en la planeación de las estrategias para establecer los objetivos, es conocer que se está tratando en cada una de las academias. Analizando “los problemas y acciones” a seguir y su impacto académico en la Unidad a la que pertenecen. Para finalmente hacer un “planteamiento anual” sobre las necesidades, requerimiento, actividades y objetivos a seguir, “en lo relativo a la docencia” por cada Departamento. Finalmente se presentan estos “planteamientos a las instancias correspondientes”, para que sean tomadas en cuenta al momento de la elaboración de un plan estratégico.

La participación de los docentes en el proceso antes mencionado se lleva a cabo a “través de reuniones de trabajo” o en las “comisiones”, donde se “presentan las propuestas”, como son de “actualización de contenidos curriculares” y en programas para estudiantes. Pero es parte de un trabajo asignado. La información que necesitan conocer, para poder presentar propuestas de actualización de contenidos, “la recaban a través de algunas encuestas” que se realizan en los diferentes sectores, pero esto “es una actividad mínima”.

Sin embargo, la “tarea” como maestro, implica preparar todo el material didáctico y actualizar los contenidos programáticos. La participación de los docentes es más “académica”, enfocada a la “actualización y organización de los contenidos” de cartas descriptivas y cartas de trabajo, teniendo como referencia “información documental, tendencias de las instituciones, otras universidades”, etc. Las modificaciones realizadas a los contenidos en las cartas descriptivas, las “ejecutan frente a grupo”, siguiendo un “cronograma específico”, donde se incluyen “viajes de estudios y visitas a empresas “ “previa platica con algunos representantes” de dichos sectores empresariales.

Sin embargo, respecto a las actividades relativas a la difusión y vinculación, estas se llevan a cabo en forma esporádica, normalmente cuándo se llevan a cabo las jornadas académicas donde participan algunos docentes relacionados al área.

Derivado de la información, es posible inferir que no con todos los maestros negociará dichas actividades, en algunos o muchos de los casos, las asigna bajo uno o varios criterios personales, como es la experiencia y el conocimiento de los maestros o por decisión personal o en reunión con algunos maestros, criterios utilizados por el jefe departamental según sea el tipo de relación laboral que tiene el docente con la universidad.

Es primordial definir y homogenizar los criterios de participación de los docentes y la asignación de los trabajos a realizar.

## **2.4. Integración Organizacional**

### **2.4.1 Identidad (v 26)**

El alto sentido de identificación institucional que tienen todos los que forman parte de los departamentos se sustenta por “las oportunidades que les brinda” la universidad al



incorporarlos en la base laboral como docentes y como jefes de Departamento. Estas oportunidades se reflejan en “la capacitación y actualización” profesional que les ofrece la universidad. Para los jefes, es sinónimo de que la universidad “continúa haciendo esfuerzos por mejorar su calidad” como institución, a través de la profesionalización de sus maestros. La universidad, relativamente joven en comparación con las otras instituciones de la localidad, “se ha ganado un lugar muy alto”, parte de esto se debe al trabajo que ellos [como jefes o maestros] han desarrollado, “lo que los enorgullece”.

Se pone de manifiesto que parte de su identificación se debe a que muchos de los jefes y docentes son “egresados de la misma universidad”, aunado al conocimiento que tienen del desarrollo histórico de la institución, “desde sus tiempos como estudiantes”. Los “progresos que muestra” en la actualidad los hace sentirse orgullosos de pertenecer a la universidad y los impulsa a realizar su mejor esfuerzo como jefes y como maestros “exclusivos” de la Universidad.

La satisfacción que sienten como docentes de la universidad es por hecho de tener un “reconocimiento social”, así como por tener su “base docente” en esta universidad, los que les permite también tener “buenas relaciones y disfrutar” de su trabajo.

Uno de los propósitos de algunos maestros fue dar clases en la universidad y se les cumplió ese deseo, por lo que se “han puesto la camiseta, la han defendido y promovido”. Sienten el “compromiso de dar lo mejor de si mismos”, como maestros. Como docentes y egresados, en algunos de los casos, es parte de la “imagen que proyecta” uno mismo. Para los docentes es su “casa de estudio, su casa laboral, prácticamente su vida”, así que hacen un gran “esfuerzo por impulsar la academia”.

#### **2.4.2 Satisfacción Laboral (v 27)**

Todos los integrantes de los departamentos académicos, entrevistados, manifiestan que su trabajo en la Universidad de Occidente, "les proporciona satisfacción".

En términos generales sienten una "satisfacción personal por los logros obtenidos" y el "reconocimiento" que se les hace. Es también una "satisfacción social", ya que como seres sociales están "integrados en grupos". Su integración en la docencia "enriquece su desempeño personal", lo que les permite obtener una "satisfacción laboral".

La satisfacción que les proporciona su trabajo es fruto del esfuerzo que realizan en sus labores docentes. El trabajo docente les brinda "oportunidades de preparación y desarrollo" en la universidad, lo que los "motiva a superarse". Es una satisfacción completa lo que sienten, por "tener una vocación docente" y sentir un "compromiso con su institución". Aunado a que les gusta el trabajo con los jóvenes estudiantes, animarlos y proporcionarles información actualizada, es una satisfacción por la "identificación" que sienten con los alumnos y los "reconocimientos" que estos les hacen.

#### **2.4.3 Sentido de Pertenencia (v 28)**

El sentido de pertenencia que todos los entrevistados afirman tener, lo sustentan por diversas razones, como son: el "sentirse orgullosos de pertenecer a la planta docente" de la universidad. Por ser parte de una universidad joven, con un "reconocimiento local y nacional". Dentro del grupo de jefes departamentales y docentes, se encuentran egresados de la universidad, que aquí "estudiaron y se formaron como profesionista", conociendo las carencias de aquel entonces. "Son testigos de las luchas y de los logros obtenidos por la universidad" en su crecimiento.

La universidad ha mejorado continuamente, así lo “demuestran los reconocimientos” que le hace el “sector productivo”, asociado a la “incorporación de egresados” en puestos de importancia en la universidad. Esto “confirma el buen trabajo que realizan” quienes laboran en la institución, aunado a la “presencia” que como institución educativa refleja hacia la sociedad. Internamente “hay un buen ambiente” de trabajo, existe además un ambiente de crecimiento profesional. Es en fin una “responsabilidad gratificante”.

## **CONCLUSIONES**

### **Misión y visión**

Considerando principalmente que, la misión y la visión forman el eje rector que guía y orienta las acciones de todos los que integran la universidad. Los esfuerzos que la institución realiza para lograr sus metas, las inicia al definir y establecer un modelo que sirva de partida. En este modelo se establece la visión, misión y se explicitan los propósitos, valores y el modo como la institución debe hacer las cosas con los cuales los miembros de la Universidad deben comprometer sus esfuerzos y actos.

Es primordial que los integrantes de los departamentos académicos tengan un conocimiento y una clara comprensión de la filosofía institucional para que trabajen como equipo y logren realizar las funciones sustantivas institucionales. El conocimiento y la comprensión de la filosofía institucional que cada individuo tiene de éstas, pone de manifiesto la necesidad de que se haga una revisión de los procesos de comunicación, ya sea para reforzar el anterior o para elaborar un nuevo plan de comunicación interna. Los objetivos principales de este plan, deben ser la difusión de la filosofía a través de los distintos niveles y el análisis de la misma. Mediante ello, se espera que la comunicación llegue a los diferentes grupos o niveles de la Universidad y se logre una clara comprensión de la misma, el comportamiento consecuente con este conocimiento, y sus implicaciones de compromiso.

Esta asimilación de la filosofía institucional, permite entender las estrategias y participar en forma conjunta, jefes y maestros, en la elaboración de nuevos planes. Los objetivos a lograr y su operacionalización en los departamentos académicos es un trabajo que se debe realizar

en el interior de las academias. Este proceso de comunicación interna debe iniciarse en los altos niveles jerárquicos y desplazarse hacia el resto de la Universidad. A través de los departamentos académicos se debe hacer llegar a los docentes la información pertinente, para su análisis y comprensión. Son, los departamentos, los que operacionalizan todas las actividades planeadas en su ámbito de competencia. El actual proceso de comunicación, hace difícil el trabajo de los docentes en las academias, ya que éstos no han asimilado los valores necesarios y por lo tanto, no contribuyen a la mejora de los contenidos programáticos de las asignaturas.

### **Tipos de reuniones**

Con el fin de impulsar el trabajo en equipos, los jefes de los Departamentos Académicos no tienen procedimientos de comunicación definidos en cuanto a la promoción e integración de los maestros en los mismos equipos. Si bien utilizan una comunicación a través de procedimientos formales o informales, no tienen definido su aplicación. La organización de equipos de trabajo parte de las tareas que se tienen que realizar, y acorde a las habilidades y conocimientos que los docentes poseen. La estrategia de los jefes departamentales es que, la participación dependa de la disponibilidad de los profesores para la realización de un intercambio de propuestas, con la finalidad de analizar las actividades a seguir. Hay que recordar que es una obligación de los docentes participar en las academias.

Para la eventual conformación de los equipos de trabajo, se debe destacar que los académicos que manifiestan una participación más activa, son los docentes *supernumerarios*, quienes señalan participar hasta en tres reuniones durante el trimestre. En comparación, los maestros de tiempo completo, expresan que participan en reuniones formales una vez al mes, o que se integran a éstas únicamente en las ocasiones en las cuales

hay actividades muy importantes que realizar, previa invitación a participar. Cabe señalar que los maestros de *tiempo completo* son quienes están más comprometidos con la institución por tener una carga laboral completa. Esta característica les convierte en trabajadores que deben retribuir con más tiempo y más trabajo a la Universidad. Este trabajo se concreta, entre otros aspectos, en la creación de nuevos y mejores contenidos en las *cartas descriptivas* (los actuales ejes programáticos).

Las convocatorias a juntas, que realizan los jefes departamentales, pueden ser formales, ya que se promueven diferentes tipos de reuniones, de acuerdo al propósito que se busca al momento de convocarla. Estas reuniones pueden ser juntas de academias, de comisiones, de carreras o por áreas. La comunicación empleada para convocar a estas reuniones no tiene un procedimiento definido. Por lo que podría valer la pena, establecer más normas para dichas convocatorias que permitan formalizar los procesos de comunicación.

### **Los estímulos que reciben los docentes**

Los *estímulos* que reciben los maestros, son variados. Algunos están formalmente establecidos por la universidad. Tal es el caso de las recompensas por puntualidad y asistencia, vacaciones y aguinaldos. Además, los jefes departamentales tratan de establecer una comunicación directa y personal con los docentes, cuyo objetivo es conocer la satisfacción de los mismos en el trabajo y su grado de participación en la Institución. Por otra parte, se busca conocer el grado de identificación con el grupo en que participan así como con la Institución. Así mismo, tratan de determinar los reconocimientos necesarios para otorgarlos a los maestros, sean estos desde los reconocimientos sociales, reuniones de convivios hasta acuerdos de programación de clases.

En las reuniones interdepartamentales se deben establecer y difundir los procesos necesarios para la toma de decisiones, así como, para la participación de los docentes en esos procesos, de acuerdo con los diferentes tipos de problemas que se presentan. La evidencia empírica señala que los maestros basificados y los supernumerarios desconocen dichos procedimientos.

Aunque se realizan las reuniones de trabajo, no todos los docentes participan en éstas. Es necesario definir y uniformar los procedimientos para la toma de decisiones, ya sea a iniciativa de los jefes quiénes pueden presentar la problemática y la propuesta de solución, buscando el consenso de los demás. O bien, se puede seguir la vía más democrática de iniciar el procedimiento desde abajo tomando en consideración las opiniones de las bases, escuchando sus sugerencias y discutiendo las posibles soluciones.

### **Las formas de solucionar problemas**

Hay ocasiones en que otros órganos de apoyo de mayor jerarquía intervienen en la solución de los problemas que se dan en el seno de las aulas o en los mismos departamentos académicos. Estos procesos de intervención no permiten la sana ventilación de los problemas ni que quienes los viven sean los mismos que proponen sus posibles soluciones. Es importante que se definan nuevos procesos de toma de decisiones que surjan en el seno mismo de los docentes y de sus reuniones de trabajo.

Es necesario lograr que los docentes se integren en las academias, siendo éstas los órganos colegiados donde se toman las decisiones en lo relativo al ámbito académico, para cumplir las funciones sustantivas.

En la búsqueda de soluciones de una diversidad de problemas que se presentan en el ámbito

de competencia de los maestros, se pone de manifiesto la necesidad de establecer los criterios necesarios que orienten la participación de los diferentes actores involucrados. Según sea la causa u origen de los problemas, se deben definir los procesos para la solución de los problemas. Se debe realizar una adecuada difusión de los procesos para que los docentes puedan participar en la solución de los problemas.

### **Los conflictos que se presentan**

Los conflictos que más se presentan en los Departamentos académicos son de carácter interpersonal entre los docentes, derivados de las relaciones laborales. Es en este tipo de conflicto donde los jefes promueven una comunicación más productiva. El proceso de solución de estos conflictos parte de el dialogo entre los involucrados o bien con la participación del jefe departamental. Este dialogo manifiesta una tendencia hacia una comunicación más dinámica, entre docentes a través de la discusión individual o grupal o entre el jefe y los docentes. Estos últimos exponen las causas que dan origen al conflicto y se proveen mutuamente de retroalimentación y proponen soluciones a la desavenencia. En este sentido, esta dinámica de solución de problemas marca una tendencia hacia la comunicación dinámica, que genera información y conocimiento en el equipo de trabajo.

Lo anterior, es en gran medida el resultado de la gestión de los jefes departamentales ya que muestra un liderazgo hacia la cohesión del grupo. Los mismos jefes inducen a la creación de valores y conductas en los docentes al ofrecerles ciertos estímulos. La estrategia que siguen en estos casos es permitiendo el análisis de la situación generadora de conflictos y su posterior discusión para la búsqueda de soluciones. Esto marca una tendencia en los jefes departamentales para ejercer un liderazgo democrático y participativo, apelando a la madurez del individuo o del grupo, para que a través de una comunicación asertiva, logren



resolver sus diferencias.

### **Las sanciones**

Los docentes conocen las sanciones a que se harán acreedores en los casos de indisciplina, sin embargo el procedimiento seguido por los jefes departamentales en busca de la solución no es conocido por todos los maestros. Ello es indicio de una manifestación de una comunicación lineal, derivado de un liderazgo autocrático y paternalista.

### **La entrega de información**

Los procesos para la entrega de información oportuna, por parte de los jefes departamentales, no se encuentran estandarizados. Los tipos de comunicación utilizados para la entrega de la información parten de lo formal, como oficios, a lo informal, ya sea vía telefónica o personal. La utilización de éstos medios dependen de las actividades a realizar o si son ejecutadas atendiendo instrucciones de otras áreas jerárquicas superiores. Si el tema a tratar o la situación lo demanda, formalizan la comunicación con sus maestros. Sin embargo, se pone de manifiesto que los jefes departamentales inician los procesos, partiendo de la comunicación informal, con un mayor énfasis en la utilización de la comunicación espontánea e interpersonal, por lo que pueden tener mejor comunicación directa y personal. Siempre que se trate de informar a los docentes, es necesario que se inicie a través de un proceso de información formal.

La evidencia empírica señala que no existe un acercamiento real docentes – jefaturas. Ello redundando en una escasa asistencia y participación de los docentes en las academias o comités. La comunicación, por tanto, se da un sentido único y no permite la participación plena de los integrantes de los departamentos en los órganos colegiados. Lo anterior no

permite se lleve a cabo un proceso de retroalimentación, ya que sólo algunos maestros de tiempo completo y otros pocos de basificados participan con propuestas que se traducen en acciones, siendo el grupo de maestros supernumerario el menos favorecido. A estos últimos se les invita a participar cuándo se presentan situaciones especiales. Lo significativo es el hecho de que los maestros de tiempo completo, basificados o supernumerarios manifiestan el deseo de participar con propuestas y que se incorporen en las decisiones que toman los jefes.

### **Modificaciones de los contenidos curriculares**

Siendo la *docencia*, la *investigación* y la *difusión* las tres *funciones sustantivas* que deben realizarse en los departamentos, éstos orientan sus esfuerzos solo hacia la docencia. En este proceso participan los órganos colegiados, que son las academias de carreras. Sin embargo, es necesario recordar que no todos los docentes se integran en las academias. Esta integración se debe iniciar con los maestros que tienen un mayor grado de responsabilidad con la universidad.

Entre los resultados de la investigación también se puede mencionar que la asignación al trabajo y sus respectivos cambios, se llevan a cabo en la programación trimestral de cargas académicas de los maestros, así como de actividades ocasionales en cursos, conferencias, etc. Las cargas académicas a los maestros, en algunos casos la negocian individualmente o en reunión con maestros. En otros casos, el jefe las asigna dependiendo de las características de los maestros. Este último punto se pone de manifiesto, sobre todo, en la asignación de materias a los maestros supernumerarios. Lo anterior indica que no hay un procedimiento único en la asignación de trabajos a los maestros y sus posibles cambios así como un trato diferenciado con los mismos.

Es necesario que las jefaturas departamentales y las academias determinen los procesos únicos en la definición de objetivos, o participen con otras áreas jerárquicas con propuestas encaminadas a lograr las funciones sustantivas. Los jefes de departamentos deben difundir los procesos establecidos para tal fin. Estos procesos muestran la importancia del funcionamiento de las academias por que integran a los docentes en distintos equipos de trabajo, independientemente de su estatus laboral. Los docentes deben participar en los procesos de definición de objetivos por la corresponsabilidad que se tiene en el cumplimiento de las funciones sustantivas. Lo anterior es susceptible de lograrse, debido al deseo de participación de los maestros. Así lo muestra la evidencia empírica del presente estudio.

### **Desempeño académico**

Las acciones y estrategias para incrementar la productividad de los docentes se definen entre jefes departamentales y algunos docentes, a través de cursos, conferencias, seminarios y diplomados, destinados a elevar la calidad de la docencia. Los jefes departamentales alientan y motivan la participación de los maestros supernumerarios en la realización de estos eventos, por el acercamiento que éstos mantienen con los sectores productivos. Por lo tanto, las funciones de investigación y de difusión no se realizan.

### **Relaciones laborales**

Es importante mantener buenas relaciones laborales entre los jefes departamentales y docentes, cosa que logran los jefes con una buena comunicación, escuchando a los docentes quiénes tienen libertad para expresar sus dudas o inconformidades, mejorando así el respeto, creando un ambiente de compañerismo y apoyo mutuo.

Las acciones que promueven las jefaturas para mejorar las relaciones laborales se realizan de manera formal en las academias. En ellas se trata temas relacionados a los cursos de actualización, capacitación, productividad docente, etc. Se promueve de manera personal, cursos o seminarios; o bien de manera informal, promoviendo actividades sociales que generen amistad, compañerismo y convivencia. Sin embargo, se observan fallas en la comunicación, debido a que las acciones que realizan las jefaturas, muestran cierto selectivismo de acercamiento, ya que algunos maestros basificados y supernumerarios expresan un desconocimiento de dichas acciones y manifiestan su descontento por no sentirse integrados.

### **Confianza**

Los resultados de la investigación indican que la mayoría de los docentes tienen un alto grado de confianza en los jefes departamentales, derivada de las demostraciones que de ello han hecho los jefes. Los jefes departamentales muestran valores éticos y el sentido de responsabilidad, buen trato personal. Los docentes que manifiestan lo contrario lo hacen utilizando argumentos no significativos.

El alto grado de confianza que se manifiesta en todos ellos, se debe a que entre docentes y jefes de departamentos, todos conforman un solo equipo de trabajo.

Los elementos encontrados como reforzadores de la confianza que manifiestan los docentes y jefes, además del trato, preparación y capacidad derivado de su relación laboral y amistad son aquellos que les generan un sentido de satisfacción, compañerismo y aceptación del grupo. Estos elementos son determinantes para lograr mantener la cohesión del grupo, fomentar la lealtad y el trabajo en equipo. Estos factores también encaminan al grupo a la adopción de valores deseados, sean éstos la colaboración, iniciativa, conocimiento,

disposición, teniendo como una consecuencia el incremento del capital social de los integrantes.

### **Confianza en la Universidad**

Los jefes departamentales y docentes manifiestan tener un alto grado de confianza en la Universidad, sustentando sus respuestas en el crecimiento personal obtenido. Como resultado de su trabajo, y dada la consolidación de la Universidad, su trascendencia y el liderazgo y la introducción de nuevas tecnologías de apoyo al docente.

### **Contenidos curriculares**

El proceso de construcción o modificación de los contenidos curriculares de las diversas carreras que ofrece la universidad, se inicia a petición de la Coordinación General Académica a los Departamentos Académicos. Los jefes departamentales convocan a los maestros a reuniones de academias o comités. Al interior de cada comité, los docentes que asisten, otorgan los nombramientos a los maestros que serán los representantes por cada carrera. Previo análisis de la información bibliográfica o los lineamientos que marque la Coordinación General Académica, elaborarán las propuestas para las modificaciones curriculares, integrándose a las que presentan las academias de las otras unidades, surgiendo así, la propuesta final de cambios en los contenidos curriculares.

La evidencia empírica manifiesta que en este proceso se presentan fisuras en la comunicación interna, debido a que muchos maestros no tienen claridad en los procesos de trabajo y en el funcionamiento de las academias, aunado al hecho de no contar con información que provenga de una investigación con los sectores sociales.

## **Integración Organizacional**

Los integrantes de los diferentes departamentos académicos sienten una total identificación con la Universidad, derivada por las oportunidades que les brinda incorporándolos en calidad de docentes o como jefes departamentales. La Universidad les ofrece capacitación y actualización en sus áreas. Por otra parte, la gran mayoría de los jefes y los maestros son egresados de esta Universidad y cuentan con un conocimiento del desarrollo histórico de la institución. El reconocimiento que tiene la Universidad se debe al trabajo que ellos han realizado y sienten el compromiso de dar lo mejor de si mismos. El reconocimiento que la sociedad le manifiesta a la Universidad, les proporciona una satisfacción personal y laboral. Los maestros consideran que este reconocimiento es resultado de sus esfuerzos y dedicación. La Universidad les brinda, a la vez, oportunidades y desarrollo, cuestión que les motiva a superarse. El sentido de pertenencia a la Universidad se manifiesta en los jefes departamentales y maestros por el orgullo de sentirse parte de la planta docente de la Universidad, en el contexto de un ambiente agradable de trabajo y de crecimiento profesional. La Universidad es una institución joven, que tiene el reconocimiento de sus egresados, de los sectores productivos y de la sociedad en general.

## RECOMENDACIONES

La importancia que representa para la Universidad, el conocimiento de la *misión y visión* así como una clara comprensión de lo que marca el valor ideológico es esencial para orientar los esfuerzos de jefes y docentes. El proceso de comunicación para la difusión de la filosofía institucional, aunque inicialmente muestra que parte con la formalidad requerida, se observa que no es un proceso que llegue hasta los docentes. Es necesario definir y establecer un plan de comunicación interna, que inicie en las áreas jerárquicas altas, permeando cada uno de los niveles, con el fin de hacerla del conocimiento de todos.

Una cuestión central en este proceso, es el análisis que de ella se haga conforme llega a los diferentes grupos o niveles, buscando con ello homogenizar su interpretación, tanto en los valores implícitos como explícitos, como en las acciones individuales y el compromiso que implica.

Debe concretizarse con la participación conjunta, por *equipos de trabajo*, para la elaboración de nuevas estrategias propuestas por áreas.

Este plan debe realizarse en etapas comunicativas diferentes. La difusión de la actividad a realizar y posteriormente como inicio de un proceso debe formalizarse, notificando a todo el personal vía oficios, dirigidos a jefes y maestros.

Debe formalizarse la convocatoria de los equipos de trabajo, notificando a cada maestro la necesidad de su incorporación en el grupo que le corresponde. En reunión de trabajo, se debe proceder a la entrega de la información que origine la reunión. Esto es, se debe entregar el documento que contiene la filosofía institucional. El jefe del departamento debe

orientar el trabajo de interpretar la información que contiene la filosofía institucional buscando una homogeneización de las distintas interpretaciones.

Este ejercicio permite comprender los valores y las acciones que se van a realizar en la Universidad y las participación y el compromiso de cada integrante en esas acciones. Este plan de *comunicación interna* tiende a romper con la linealidad de la comunicación descendente proyectándose hacia una *comunicación dinámica*, al permitir una retroalimentación de los participantes. Es responsabilidad de los jefes departamentales realizar estas propuestas a sus superiores, es parte de un proceso de comunicación interna.

Otro plan de comunicación interno que deben definir y homogenizar, con cierta medida, es un plan de comunicación tendiente a lograr incrementar el desempeño académico de los docentes, considerando por lo menos dos funciones sustantivas: docencia y difusión. Si bien el ejercicio del acto docente es dar la clase frente a grupo, parte inicial de ese ejercicio es la elaboración y actualización del contenido mismo. Ésta es una de las responsabilidades de los docentes. La construcción de estos contenidos programáticos, considerando los cambios o adecuaciones que sufra, deben realizarse en equipo. Esto es, los docentes deben integrarse en los comités o en su caso en las academias, conformando los cuerpos colegiados.

Siendo una de las responsabilidades de los jefes departamentales, este segundo plan de comunicación debe iniciarse con la formalidad requerida, así debe;

- a) difundir el reglamento académico para que los docentes conozcan sus responsabilidades;
- b) iniciar el proceso formal de convocatoria para la integración de los docentes en los equipos de trabajo;



- c) iniciar una comunicación interpersonal subsecuente con los docentes;
- d) integrar a los docentes en los equipos de trabajo y presentar a través de documentos la información a analizar o el caso a tratar;
- e) exponer la situación;
- f) guiar al equipo de trabajo en la búsqueda de propuestas o soluciones;
- g) en forma conjunta el jefe y el equipo de trabajo deberán analizar y decidir sobre cada propuesta y su viabilidad.

Esto en sí mismo es mantenerse en un nivel de *comunicación dinámica*.

Este proceso de comunicación permite, por una parte, fortalecer el conocimiento de los integrantes de los equipos al escuchar las propuestas de aquellos docentes especialistas con experiencia en temas específicos. Por otra parte, establece una base firme para los procesos de *toma de decisiones*, en la búsqueda de soluciones.

Los problemas que enfrentan los docentes pueden ser de índole personal. Para tratar de evitar conflictos mayores, los jefes departamentales deben promover hacia el interior de sus áreas una comunicación interpersonal directa e informal con todo el personal, para enterarse de los conflictos que surjan entre los docentes. Debe fomentar la madurez mental de los individuos y del grupo, provocando reuniones para el análisis de las causas del problema.

Este estudio, en suma, busca analizar la comunicación interna de la Universidad de Occidente en los Departamentos Académicos de la Unidad Los Mochis. Encontrando con ello la relación entre la comunicación, la integración y el desempeño de los integrantes de los departamentos. Se espera que los resultados logrados en la presente investigación se

tomen en cuenta y la Universidad considere la aplicación de un modelo de comunicación en el futuro.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Álvarez Fernández, Manuel: “Organización Escolar: Gestión Democrática de la Escuela”; Calidad de la Enseñanza, Escuela Democrática, México, 1993.

Antología: “La Gestión e Innovación Educativa en las Instituciones de Educación Superior”; Universidad Autónoma de Sinaloa, M.C. Rosario Ruiz

Antología Complementaria: “La Gestión como Quehacer Escolar”; Licenciatura en Educación Plan 1994; Universidad Pedagógica Nacional-SEP.

ANUIES Revista de la Educación Superior 1992: “Conceptualización y Estrategias para mejorar la Educación Superior”; (Julio-Sept. 1992).

Arechavala, Ricardo y Solís, Pedro (coordinadores): “La Universidad Pública ¿Tiene rumbo su desarrollo en México?”; Universidad de Guadalajara, Universidad de Autónoma de Aguascalientes, Editorial Pandora ,México, 1999.

B., Werther William, Jr., Davis, Keith: “Administración de Personal y Recursos Humanos”; McGraw Hill, México, 1995.

Barba, Antonio y Montaña H., Luis (coordinadores): “Universidad, Organización y Sociedad: arreglos y controversias”; Universidad Autónoma Ixtapalapa, México, 2001.

Batten, Joe: “Cómo Construir una Cultura de Calidad Total”; Guía para su implantación en la empresa, Prologo de Zig Ziglar: Grupo Editorial Iberoamericano, S. A. de C. V., México, 1993.

Becerril, Sergio y Machuca, Victor: “La Departamentalización en las Instituciones de Educación Superior, una experiencia en proceso”; Coordinación de Evaluación Institucional en el CIIDET.

C., Laudon Kenneth, P., Laudon Jane: “Administración de los Sistemas de Información: Organización y Tecnología”; P.H.H., México, 1996, tercera edición.

Castrejón Diez, Jaime. “*El Proceso de Departamentalización*”, Ponencia que se presentó bajo el auspicio de la Dirección General de Coordinación Educativa del CIIDET.

Chiavenato, Idalberto: “Introducción a la Teoría General de la Administración”; McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V., México, 1989.

Claude, S. George, Jr.: “Historia del Pensamiento Administrativo”; P.H.H., México, 1974.

Davis, Keith, W. Newstrom John: “Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional”; McGraw Hill, México, 1991.

De la Peña y Sarmiento Idelfonso: “Comunicación Efectiva”; Universidad Autónoma de Baja California Sur, México, 1983.

Dessler, Gary: “Organización y Administración, enfoque situacional”; P. H. H., México, 1979.

Dessler, Gary: “Administración de Personal”; P.H.H., México, 1991, cuarta edición.

Documento que surge de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: “*Declaración Mundial sobre la Educación Superior, en el Siglo XX: Visión y Acción*”; realizada del 5 al 9 de octubre de 1998 en la Sede de la UNESCO en París.

Diario Oficial, “*El Estado de Sinaloa, Órgano Oficial del Gobierno del Estado*”, Culiacán, Sin., Viernes 5 de febrero de 1982. De acuerdo a la Ley Orgánica de la Universidad de Occidente bajo Decreto No. 186 del H: Congreso del Estado de Sinaloa, estipula en su Art. 1º que la Universidad de Occidente es una Institución Oficial de Educación Superior que tiene carácter de órgano desconcentrado dependiente del Estado a través del Titular del

Poder Ejecutivo, cuenta con la personalidad y la capacidad legal necesaria para la realización de sus funciones sustantivas y la administración de los bienes que integran su patrimonio, los cuales deben ser considerados como bienes del servicio público destinados a la Educación Superior y su domicilio social en la ciudad de Los Mochis, Ahome, Sinaloa Diario Oficial “El Estado de Sinaloa, Órgano Oficial del Gobierno del Estado”, Culiacán, Sin., viernes 15 de mayo.

Díaz Barriga, Ángel: “La Investigación Educativa en los Ochentas Perspectivas para los Noventa. Procesos Curriculares, Instituciones y Organizacionales”; México, Consejo Mexicano de Investigación Educativa, A.C. 1995.

Díaz Barriga, Ángel (Coordinador): “Gestión y Desarrollo Institucional”; Perspectivas para los Noventa. Procesos Curriculares, Instituciones y Organizacionales, México, Consejo Mexicano de Investigación Educativa, A.C.

Díaz Barriga, Ángel. “*Los Procesos Académicos y la Gestión Escolar...*” Ponencia presentada en el Congreso Internacional de Gestión Pedagógica, México 1991.

F. Stoner James A Freeman, R. Edwar: “Administración”; P. H. H., México, 1994, quinta edición.

Fernández, Collado Carlos (Coordinador): “La Comunicación en las Organizaciones”; Trillas, México, 1991.

Fernández, Collado Carlos, Dahnke (Compiladores): “La Comunicación Humana: Ciencia Social”; McGraw-Hill, México, 1986.

G. Murdick Robert, C. Munson John: “Sistemas de Información Administrativa”; P.H.H., México, 1988, segunda edición.

Giral, Barnés José: “Cultura de Efectividad”; Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1998, segunda edición

Gold Haber M. Gerald: “Comunicación Organizacional”; DIANA, México, 1990.

Granja, Josefina, 1993. “*Anotaciones para un Análisis de Configuración de la Noción de Gestión como un Ámbito del conocimiento Educativo*”, Ponencia presentada en el Congreso Nacional de Procesos Curriculares y Organizacionales, 20 al 22 de Octubre, en Monterrey. N.L.

“Guía de: Dirección de personal; lo mejor de INC.”; Ventura, México, 1992.

H., Hall, Richard: “Organizaciones Estructura y Proceso”; P. H. H., México, 1983.

H., Mcquaig Jack: “Cómo Motivar a la Gente: Problemas y procedimientos”; Diana, México, 1987.

H., Shein, Edgar: “Psicología de la Organización”; P. H. H., México, 1982, tercera edición.

Harwood, F. Merrill: “Clásicos en Administración”; Limusa, México, 1978, Primera reimpresión.

Hidalgo C. Gloria: “Comunicación Interpersonal: Programa de Entrenamiento en Habilidades Sociales”; Alfa Omega, Chile, 1999.

Koontz y O'Donnell: “Curso de Administración Moderna”; Mc. Graw-Hill, México, 1973.

Kolb, David, M. Rubin Irwin, M. McIntyre James: “Psicología de las Organizaciones: Problemas Contemporáneos”; P.H.H., México 1977.

Kraus, Eva: “La Administración Mexicana en Transición”; Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1998.

Kreps, Gary: “La Comunicación en las Organizaciones”; Addison-Wesley Iberoamericana, México, 1995.

Ley Orgánica de la Universidad de Occidente. 1985.

López Alanís, Gilberto: “Del Centro De Estudios Superiores de Estudios Superiores de Occidente, A.C. a Universidad de Occidente. 1973 – 1982”; México: Editorial Once Ríos Editores, 2000.

Lowenthal, Jeffrey N.: “Reingeniería de la Organización”; Panorama, México, 1995.

Martínez, de Velasco Alberto, Nosnik, Abraham (Coordinadores): “Comunicación Organizacional Práctica”; Trillas, México, 1986.

Mintzberg, Henry, Brian, Quin James, Voyer, John: “El Proceso Estratégico”; P.H.H., México, 1997.

N. Lowenthal Jeffrey: “Reingeniería de la Organización: Enfoque Sistemático para la Revitalización Corporativa”; Panorama, México, 1995.

Nosnik, Abraham: “Comunicadores y Organizaciones”; Mimeo, México, 1995.

Pansza G., Margarita; Pérez J. Esther y Moran O. Porfirio: ”Operatividad de la Didáctica, tomo 2” ; Ediciones Gernika, 2a. Edición, México, 1986.

Ramírez, Martínez Guillermo: “El Control de Gestión en las Organizaciones”; UAM-Iztapalapa, México, 1999.

Rebeil, María Antonieta, Ruiz, Sandoval Reséndiz Celia (Coordinadoras): “El poder de la Comunicación en las Organizaciones”; Plaza y Valdés, Editores UIA/ULA, México, 1998.

Revista de la Educación Superior, ANUIES, Vol. XVI, Núm. 2(63), Julio-Septiembre, 1987.

Revista de la Educación Superior, ANUIES, Vol. XV111, Núm. 2(70), Abril-Junio, 1989.

Revista de la Educación Superior, ANUIES, Vol. XV111, Núm. 3(71), Julio-Septiembre, 1989.

Revista de la Educación Superior, ANUIES, Vol. XVIII, Núm. 4(72), Octubre-Noviembre, 1989.

10. Revista de la Educación Superior, ANUIES, Vol. XXII (I), Núm. 85, Enero-Marzo de 1993.

Robbins P. Stephen P.: “Fundamentos del Comportamiento Organizacional”; P. H. H., México, 1998, quinta edición.

Rodríguez Combeller, C.: “ El Nuevo Escenario: La Cultura de Calidad y Productividad en las Empresas”; ITESO, México, 1993.

Rodríguez, Valencia: “Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas”; Ecasa, México, 1989.

S. Kaplan, Roberto, P. Noerton: “Cuadro de Mando Integral”; Ediciones Gestión 2000 S.A., España, 1997.

Strauss / Sayles: “Personal: Problemas Humanos de la Administración”; P.H.H., México, 1981.

Universidad de Occidente: “Conoce tu Universidad, somos universidad para gente 2000”; México: Universidad de Occidente, 2000.



Universidad de Occidente: "Ideología y Filosofía de la Universidad de Occidente"; México, 1982.

Universidad de Occidente: "Plan Universitario de Desarrollo Estratégico de frente al nuevo siglo, prospectiva universitaria 2010"; México: Universidad de Occidente, 1998.

Universidad de Occidente: "Ley Orgánica"; 2000, México: Universidad de Occidente, Consejo Académico.

# ANEXO No.1

## CONCENTRADO DE PERSONAL DOCENTE TRIMESTRE ENERO/ABRIL/2001.

UNIDAD: Los Mochis

DEPARTAMENTOS	TIEMPO COMPLETO					MEDIO TIEMPO				ASIGNATURA BASE				SUPERNUMERARIO			
	FRONTE A GRUPO	FUNCIONARIOS	ESTUDIANDO POSGRADO	AÑO SABATICO	TOTAL	FRONTE A GRUPO	FUNCIONARIOS	ESTUDIANDO POSGRADO	TOTAL	FRONTE A GRUPO	FUNCIONARIOS	ESTUDIANDO POSGRADO	TOTAL	FRONTE A GRUPO	FUNCIONARIOS	ESTUDIANDO POSGRADO	TOTAL
PSICOLOGÍA	3	3	4	1	11	1	0	0	1	7	2	1	10	7	0	0	7
ADMINISTRACIÓN	2	4	4	0	10	0	0	0	0	6	0	2	8	6	1	1	8
MATEMÁTICAS	3	0	0	1	4	0	1	0	1	7	0	0	7	4	0	0	4
COMUNICACIÓN	2	2	5	0	9	0	0	0	0	7	0	3	10	6	1	1	8
CONTABILIDAD	3	1	2	0	6	1	0	0	1	15	1	2	18	3	0	1	4
DERECHO	1	1	0	0	2	0	0	1	1	15	1	0	16	3	0	0	3
BIOLOGÍA	1	0	0	1	2	0	0	0	0	3	0	0	3	7	1	1	6
SISTEMAS	2	0	1	0	3	0	0	1	1	6	0	0	6	8	1	0	9
INGENIERÍA	1	0	1	1	3	1	0	0	1	5	1	0	6	3	0	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>50</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>71</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>84</b>	<b>47</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>53</b>

193



### UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE

COORDINACIÓN GENERAL ACADÉMICA  
RELACION DE PROFESORES AUTORIZADOS DE TIEMPO COMPLETO, PARCIAL Y BASIFICADOS  
TRIMESTRE ENERO-ABRIL 2001

CAMPUS LOS MOCHIS

NUM.	NOMBRE DEL PROFESOR	DEPARTAMENTO ACADÉMICO	HORAS ASIGNADAS	NOMBRAMIENTO	H.S.M.	NOMB.	CATEG.	Observaciones
1	CILA MARIA HERNANDEZ ROJO (JEFE DE	DERECHO		TIEMPO COMPLETO	40		"D"	
2	ISIDORO BELTRAN VERDUZCO	DERECHO		TIEMPO COMPLETO	40		"C"	
3	ALFONZO PAEZ ALVAREZ	DERECHO		MEDIO TIEMPO	20		"A"	
4	JESUS E GONZALEZ FLORES	DERECHO		BASIFICADO	10		"B"	
5	MA ISABEL REYES RODRIGUEZ	DERECHO		BASIFICADO	15		"B"	
6	CALIXTO GARAY TAVAREZ	DERECHO		BASIFICADO	15		"B"	
7	ELDA IRMA ALVAREZ GAXIOLA	DERECHO		BASIFICADO	10		"B"	
8	JOSE ANTONIO RODRIGUEZ ALCANTAR	DERECHO		BASIFICADO	10		"B"	
9	ANTONIO AVILA VIRAMONTES	DERECHO		BASIFICADO	5		"B"	
10	ELIEZAR ROBLES AGUNDEZ	DERECHO		BASIFICADO	15		"B"	
11	GUADALUPE ROMANO CASAS	DERECHO		BASIFICADO	15		"B"	
12	JOSE DE JESUS LOPEZ Y BAJO SARMIEN	DERECHO		BASIFICADO	10		"C"	
13	ALFONSO ACUÑA DELGADO	DERECHO		BASIFICADO	10		"B"	
14	RENÉ VALENCIA ROBLES	DERECHO		BASIFICADO	10		"A"	
15	GREGORIA LUGO CAMACHO	DERECHO		BASIFICADO	5		"B"	
16	SILVIA ORTIZ CASTRO	DERECHO		BASIFICADO	5		"A"	
17	JOSE ATILANO LOPEZ CAZARES	DERECHO		BASIFICADO	10		"A"	
18	JOSE OROZCO CARRILLO	DERECHO		BASIFICADO	5		"B"	
19	JESUS LOPEZ LEYVA	DERECHO		BASIFICADO	10		"B"	
20	ROSARIO RUIZ IBARRA	COMUNICACION		TIEMPO COMPLETO	40		"D"	
21	ADRIAN CAZAREZ GONZALEZ	COMUNICACION		TIEMPO COMPLETO	40		"C"	
22	SUSANA CORNEJO LUGO	COMUNICACION		TIEMPO COMPLETO	40		"C"	
23	JAIME URIEL PINEDA LOPEZ	COMUNICACION		TIEMPO COMPLETO	40		"A"	
24	RAMON JUAREZ GONZALEZ	COMUNICACION		TIEMPO COMPLETO	40		"B"	
25	BLANCA MENESES RODRIGUEZ	COMUNICACION		TIEMPO COMPLETO	40		"A"	
26	JORGE ARTURO GASTELUM VALDEZ	COMUNICACION		TIEMPO COMPLETO	40		"B"	
27	LEOBARDO CORNEJO MURGA	COMUNICACION		TIEMPO COMPLETO	40		"D"	
28	IRMA PEÑUELAS CASTRO	COMUNICACION		TIEMPO COMPLETO	40		"A"	
29	MARCOS OSORIO OROZCO	COMUNICACION		BASIFICADO	15		"B"	
30	JAVIER GIL ORNELAS	COMUNICACION		BASIFICADO	10		"B"	



**UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE**  
COORDINACION GENERAL ACADEMICA  
RELACION DE PROFESORES AUTORIZADOS DE TIEMPO COMPLETO, PARCIAL Y BASIFICADOS  
TRIMESTRE ENERO-ABRIL DEL 2001

**CAMPUS LOS MOCHIS**

NUM.	NOMBRE DEL PROFESOR	DEPARTAMENTO ACADEMICO	HORAS ASIGNADAS	NOMBRAMIENTO	H.S.M.	NOMB.	CATEG.	Observaciones
31	ELISA MONTOYA VERDUGO	COMUNICACION		BASIFICADO	15		"B"	
32	DOLORES BEATRIZ CECENA CEBALLOS	COMUNICACION		BASIFICADO	10		"C"	
33	ROSA ISELA VELARDE TIZNADO	COMUNICACION		BASIFICADO	15		"C"	
34	ESTELA C. LOPEZ APODACA	COMUNICACION		BASIFICADO	15		"A"	
35	CELIDAD DEL C. RODRIGUEZ FELIX	COMUNICACION		BASIFICADO	15		"B"	
36	LETICIA CAÑEDO OLGUIN	COMUNICACION		BASIFICADO	10		"B"	
37	JULIO C. VALENZUELA HEREDIA	COMUNICACION		BASIFICADO	15		"B"	
38	VICTOR HERNANDEZ FIERRO	COMUNICACION		BASIFICADO	10		"B"	
39	RODOLFO PEÑA GAXIOLA	PSICOLOGIA		TIEMPO COMPLETO	40		"D"	
40	ALFREDO MARTINEZ RODRIGUEZ	PSICOLOGIA		TIEMPO COMPLETO	40		"B"	
41	GEORGINA FELIX ORTIZ	PSICOLOGIA		TIEMPO COMPLETO	40		"B"	
42	ABELARDO PELAYO OCHOA	PSICOLOGIA		TIEMPO COMPLETO	40		"D"	
43	TERESA DE LA CRUZ LUJAN	PSICOLOGIA		TIEMPO COMPLETO	40		"C"	
44	MINERVA HUIZAR LEAL	PSICOLOGIA		TIEMPO COMPLETO	40		"B"	
45	MIGUEL ANGEL ESPINOZA GARCIA	PSICOLOGIA		TIEMPO COMPLETO	40		"D"	
46	LIDIA NAVARRO RRETES	PSICOLOGIA		TIEMPO COMPLETO	40		"B"	
47	ANA ISABEL CHAVEZ RAMIREZ	PSICOLOGIA		TIEMPO COMPLETO	40		"B"	
48	LORENA CASTRO ALMEIDA	PSICOLOGIA		TIEMPO COMPLETO	40		"B"	
49	ALAN FALOMIR ROBLES	PSICOLOGIA		TIEMPO COMPLETO	40		"A"	
50	ROSARIO ESQUER LAMPHAR	PSICOLOGIA		MEDIO TIEMPO	20		"B"	
51	MAGDALENA OZONO CASTRO	PSICOLOGIA		BASIFICADO	15		"C"	
52	GRISELDA LEON RODRIGUEZ	PSICOLOGIA		BASIFICADO	15		"C"	
53	LILIANA BORQUEZ BORBON	PSICOLOGIA		BASIFICADO	15		"C"	
54	DIANA ELENA RODRIGUEZ OBESO	PSICOLOGIA		BASIFICADO	15		"C"	
55	RAMON E. PARRÉS SOTO (JEFE DEPTO)	PSICOLOGIA		BASIFICADO	15		"C"	
56	RODOLFO REAL AUDELES	PSICOLOGIA		BASIFICADO	15		"C"	
57	ROSA MARIA VERDUZCO DURAN	PSICOLOGIA		BASIFICADO	10		"B"	
58	GOMEZ RAMOS MARIA DEL ROSARIO	PSICOLOGIA		BASIFICADO	10		"A"	
59	RUIZ LOPEZ JUAN	PSICOLOGIA		BASIFICADO	5		"A"	
60	FRANCISCO ARREOLA HERNANDEZ	ADMINISTRACION		TIEMPO COMPLETO	40		"D"	
61	JUDITH GASTELUM SALAS	ADMINISTRACION		TIEMPO COMPLETO	40		"B"	
62	IVONE CASTRO COTA	ADMINISTRACION		TIEMPO COMPLETO	40		"D"	
63	FABIAN CAZAREZ GONZALEZ	ADMINISTRACION		TIEMPO COMPLETO	40		"D"	



**UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE**  
COORDINACION GENERAL ACADEMICA  
RELACION DE PROFESORES AUTORIZADOS DE TIEMPO COMPLETO, PARCIAL Y BASIFICADOS  
TRIMESTRE ENERO-ABRIL DEL 2001

**CAMPUS LOS MOCHIS**

NUM.	NOMBRE DEL PROFESOR	DEPARTAMENTO ACADEMICO	HORAS ASIGNADAS	NOMBRAMIENTO	H.S.M.	NOMB.	CATEG.	Observaciones
64	JORGE A. HERNANDEZ MEJIA	ADMINISTRACION		TIEMPO COMPLETO	40		"C"	
65	JEZENIA PAREDES LEYVA	ADMINISTRACION		TIEMPO COMPLETO	40		"C"	
66	ROSARIO TALAMANTE MELENDRES	ADMINISTRACION		TIEMPO COMPLETO	40		"D"	
67	JOSE LUIS GARIBALDI HERNANDEZ	ADMINISTRACION		BASIFICADO	15		"C"	
68	ADRIAN VEGA ESCALANTE	ADMINISTRACION		BASIFICADO	15		"C"	
69	MARIA DEL ROSARIO SANTOS MANZANA	ADMINISTRACION		BASIFICADO	15		"B"	
70	MARIA TERESA SANCHEZ GAXIOLA	ADMINISTRACION		BASIFICADO	15		"B"	
71	EVALUZ BARRERA ONTIVEROS	ADMINISTRACION		BASIFICADO	15		"B"	
72	SERGIO GONZALEZ LEYVA	ADMINISTRACION		BASIFICADO	10		"A"	
73	HEREDIA IBARRA MARIA DEL ROSARIO	ADMINISTRACION		BASIFICADO	15		"B"	
74	RUTH NORMA HAMASAKI GALVEZ	ADMINISTRACION		BASIFICADO	15		"B"	
75	ANTONIO ACOSTA PEREA	ADMINISTRACION		TIEMPO COMPLETO	40		"D"	
76	SALVADOR BARAJAS DURAN	CONTABILIDAD		TIEMPO COMPLETO	40		"D"	
77	EUGENIA AMADOR FREE	CONTABILIDAD		TIEMPO COMPLETO	40		"D"	
78	MARIA ELENA ROBLES VALDEZ	CONTABILIDAD		TIEMPO COMPLETO	40		"D"	
79	AGUSTIN GALVAN ZUNIGA	CONTABILIDAD		TIEMPO COMPLETO	10		"D"	
80	MARIA DE JESUS OBESO	CONTABILIDAD		TIEMPO COMPLETO	40		"B"	
81	JOSE CONCEPCION CASTRO ROBLES	CONTABILIDAD		MEDIO TIEMPO	20		"B"	
82	PATRICIA MEDINA RENDON	CONTABILIDAD		BASIFICADO	15		"B"	
83	GLORIA MARIA RUVALCABA LOPEZ	CONTABILIDAD		BASIFICADO	15		"B"	
84	MARIBEL SOTO COTA	CONTABILIDAD		BASIFICADO	15		"B"	
85	HECTOR AGRAMON OCHOA	CONTABILIDAD		BASIFICADO	15		"B"	
86	HECTOR ALVAREZ SANCHEZ	CONTABILIDAD		BASIFICADO	15		"B"	
87	JOSE E. HERNANDEZ OSORIO	CONTABILIDAD		BASIFICADO	15		"C"	
88	JOSE ENRIQUE FELIX RUIZ	CONTABILIDAD		BASIFICADO	15		"C"	
89	RAMON MENDIVIL BARRERAS	CONTABILIDAD		BASIFICADO	15		"B"	
90	JORGE SANCHEZ SANDOVAL	CONTABILIDAD		BASIFICADO	15		"C"	
91	ARTEMIO HERRERA INDA	CONTABILIDAD		BASIFICADO	15		"C"	
92	LEONARDO LOPEZ MORALES	CONTABILIDAD		BASIFICADO	15		"B"	
93	LUCILA VIZCARRA SANDOVAL	CONTABILIDAD		BASIFICADO	15		"C"	
94	SANTOS A. ORDUNO IBARRA	CONTABILIDAD		BASIFICADO	15		"B"	
95	SANCHEZ VALERO JUAN GABRIEL	CONTABILIDAD		BASIFICADO	15		"B"	
96	CARLOS R. IBARRA REYES	CONTABILIDAD		BASIFICADO	15		"A"	
97	MARIO PALACIOS SOTO	CONTABILIDAD		BASIFICADO	10		S/C	





**UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE**  
COORDINACION GENERAL ACADEMICA  
RELACION DE PROFESORES AUTORIZADOS DE TIEMPO COMPLETO, PARCIAL Y BASIFICADOS  
TRIMESTRE ENERO-ABRIL DEL 2001

CAMPUS LOS MOCHIS

NUM.	NOMBRE DEL PROFESOR	DEPARTAMENTO ACADEMICO	HORAS ASIGNADAS	NOMBRAMIENTO	H.S.M.	NOMB.	CATEG.	Observaciones
98	JOSE LUIS SOLANO BAIS	CONTABILIDAD		BASIFICADO		15	"A"	
99	JUAN JOSE RODRIGUEZ MONTEJO	CONTABILIDAD		BASIFICADO		15	"A"	
100	ROBLES OROZCO VALENTIN	CONTABILIDAD		BASIFICADO		15	"A"	
101	HUMBERTO ACOSTA CASADO	MATEMATICAS		TIEMPO COMPLETO		40	"B"	
102	JESÚS R. CASILLAS REYES	MATEMATICAS		TIEMPO COMPLETO		40	"D"	
103	HUMBERTO FONSECA BELTRAN	MATEMATICAS		TIEMPO COMPLETO		40	"D"	
104	FAUSTINO BARRERAS MANZANAREZ	MATEMATICAS		TIEMPO COMPLETO		40	"D"	
105	GLORIA ESPINOZA ESPINOZA	MATEMATICAS		MEDIO TIEMPO		20	"D"	
106	JAVIER VALENZUELA DE LA VEGA	MATEMATICAS		BASIFICADO		15	"C"	
107	IGNACIO BARRERAS HERNANDEZ	MATEMATICAS		BASIFICADO		10	"B"	
108	MANUEL GASTELUM CAMARGO	MATEMATICAS		BASIFICADO		15	"C"	
109	AURELIANO ALEJOS CABALLERO	MATEMATICAS		BASIFICADO		15	"C"	
110	ANTONIO FLORES LOPEZ	MATEMATICAS		BASIFICADO		15	"C"	
111	CRISTINO ANGULO CONDE	MATEMATICAS		BASIFICADO		15	"C"	
112	FRANCISCO JAVIER NORIEGA MUÑOZ	INGENIERIA		TIEMPO COMPLETO		40	"B"	
113	BERTHA ALICIA PEREZ SALAZAR	INGENIERIA		TIEMPO COMPLETO		40	"D"	
114	GUILLERMO SERRANO SERRANO	INGENIERIA		TIEMPO COMPLETO		40	"D"	
115	SANTOS ZAVALA FELIX	INGENIERIA		MEDIO TIEMPO		20	"B"	
116	JESÚS FRANCISCA RODRIGUEZ PACHECO	INGENIERIA		BASIFICADO		15	"B"	
117	TERESA VILLALOBOS MENDIVIL	INGENIERIA		BASIFICADO		15	"B"	
118	MARIA DE JESÚS MORENO MONTOYA	INGENIERIA		BASIFICADO		10	"C"	
119	ALMA LORENA PERAZA ALVAREZ	INGENIERIA		BASIFICADO		10	"A"	
120	GLENDIA LIZARRAGA SANCHEZ	INGENIERIA		BASIFICADO		10	"B"	
121	MA. ESPERANZA QUINTERO RODRIGUEZ	INGENIERIA		BASIFICADO		10	"C"	
122	LUIS FDO. DIAZ VEGA	INGENIERIA		BASIFICADO		10	"A"	
123	PATRICIO PELLEGRINI HERNANDEZ	BIOLOGIA		TIEMPO COMPLETO		40	"D"	
124	JORGE CID BECERRA	BIOLOGIA		TIEMPO COMPLETO		40	"D"	
125	POLICARPIO GONZALEZ RUIZ	BIOLOGIA		BASIFICADO		10	"B"	
126	MARIA MAGDALENA ZAYAS EZQUER	BIOLOGIA		BASIFICADO		5	"C"	
127	MIRIAM OCHOA HALLAL	SIST. COMPUTACIONALES		TIEMPO COMPLETO		40	"B"	
128	CARLOS SOLIS TENORIO	SIST. COMPUTACIONALES		TIEMPO COMPLETO		40	"D"	
129	DORA ELSA MENDOZA OCHOA	SIST. COMPUTACIONALES		TIEMPO COMPLETO		40	"B"	



**UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE**  
COORDINACION GENERAL ACADEMICA  
RELACION DE PROFESORES AUTORIZADOS DE TIEMPO COMPLETO, PARCIAL Y BASIFICADOS  
TRIMESTRE ENERO-ABRIL DEL 2001

CAMPUS LOS MOCHIS

NUM.	NOMBRE DEL PROFESOR	DEPARTAMENTO ACADEMICO	HORAS ASIGNADAS	NOMBRAMIENTO	H.S.M.	NOMB.	CATEG.	Observaciones
130	MARIA FELIX GUERRERO CALZADA	SIST. COMPUTACIONALES		MEDIO TIEMPO		20	"B"	
131	RICARDO GONZALEZ BALLESTEROS	SIST. COMPUTACIONALES		BASIFICADO		10	"B"	
132	LAURA OLIVIA CRUZ URREA	SIST. COMPUTACIONALES		BASIFICADO		10	"B"	
133	MARIA MERCEDES ALCALA SAUCEDA	SIST. COMPUTACIONALES		BASIFICADO		15	"B"	
134	GENARO E. GAMEZ BUSTILLOS	SIST. COMPUTACIONALES		BASIFICADO		10	"A"	
135	ELSA GISELA VILLANAZUL COTA	SIST. COMPUTACIONALES		BASIFICADO		10	"B"	

DEPTO *	NOMBRE	NOMBRAM
1 ADMINISTRACION	GARIBALDI HERNANDEZ JOSE LUIS	B
2 ADMINISTRACION	CASTRO COTA IVONE	TC
3 ADMINISTRACION	CAZAREZ GONZALEZ FABIAN	TC
4 ADMINISTRACION	PAREDES LEYVA JEZENIA GUADALUPE	TC
5 ADMINISTRACION	ARREOLA HERNANDEZ FRANCISCO ALONSO	TC
6 ADMINISTRACION	GASTELUM SALAS JUDITH	TC
7 ADMINISTRACION	ZUÑIGA ROSAS HECTOR J.	S
8 ADMINISTRACION	HAMASAKI GALVEZ RUTH NORMA	B
9 ADMINISTRACION	BARRERAS ONTIVEROS EVA LUZ	B
10 ADMINISTRACION	HERNANDEZ MEJIA JORGE ALFREDO	TC
11 ADMINISTRACION	TALAMANTE MELENDRES ROSARIO	TC
12 ADMINISTRACION	CAZARES GONZALES ADRIAN	TC
13 ADMINISTRACION	ROBLES VALDEZ MARIA ELENA	TC
14 ADMINISTRACION	ORDUÑO IBARRA SANTOS ARIEL	B
15 ADMINISTRACION 578501-003	GONZALES LEYVA SERGIO GUADALUPE	B
16 ADMINISTRACION 578705-006	LEYVA CAMPOS JUAN	S
17 ADMINISTRACION 579405-015	SANTOS MANZANAREZ MARIA DEL ROSARIO	B
18 ADMINISTRACION 5118409-001	ACOSTA PEREA ANTONIO ENRIQUE	TC
19 ADMINISTRACION 579405-015	SOTO SERRANO CESAR EFRAIN	S
20 ADMINISTRACION 589309-019	HERNANDEZ FIERRO VICTOR MANUEL	B
21 ADMINISTRACION 570005-003	ARMENTA BRISEÑO YOLANDA	S
22 ADMINISTRACION 579001-013	VEGA ESCALANTE ADRIAN	AB
23 ADMINISTRACION 579209-006	SANCHEZ GAXIOLA MARIA TERESA	B
24 ADMINISTRACION 579309-003	HEREDIA IBARRA MARIA DEL ROSARIO	B
25 ADMINISTRACION 579909-006	SILVA GUTIERREZ NOELIA	S
26 ADMINISTRACION 570001-007	COTA AYALA JOEL	S
27 BIOLOGIA	THOMAS LOMELI EMILIO	S
28 BIOLOGIA	CID BECERRA JORGE A.	TC
29 BIOLOGIA	GARCIA APARICIO NODIER ELIEZER	S
30 BIOLOGIA	MARTINEZ VALENZUELA MARIA DEL CARMEN	S
31 BIOLOGIA 570001-004	SOTO LOPEZ RUBEN	S
32 BIOLOGIA 579309-008	LIZARRAGA SANCHEZ GLENDA JUDITH	B
33 BIOLOGIA 579505-004	TORRES RAMIREZ JOSE JAVIER	S
34 BIOLOGIA 579301-007	GRANADOS ALCANTAR SALVADOR	MT
35 BIOLOGIA 578801-023	AUDELO DEL VALLE SANTOS JOSEFINA	TC
36 BIOLOGIA 570005-008	FELIX GASTELUM RUBEN	S
37 BIOLOGIA 5700001-001	DIAZ GAXIOLA JESUS MANUEL	S
38 BIOLOGIA 578901-009	GONZALEZ RUIZ POLICARPIO	B
39 BIOLOGIA 578809-011	ZAYAS ESQUER MARIA MAGDALENA	B
40 BIOLOGIA 579505-008	CASILLAS ALVAREZ PEDRO	S
41 COMUNICACION	LOPEZ APODACA CENTEOCIHUATL ESTELA	B
42 COMUNICACION	GASTELUM VALDEZ JORGE	TC
43 COMUNICACION	RUIZ IBARRA ROSARIO	TC
44 COMUNICACION	CAÑEDO OLGUIN LETICIA	B
45 COMUNICACION	CORNEJO MURGA LEOBARDO	TC
46 COMUNICACION	BELTRAN VERDUZCO JESUS D.	S
47 COMUNICACION	JUAREZ GONZALES JESUS RAMON	TC
48 COMUNICACION	ALVARADO BORREGO AIDA	C
49 COMUNICACION	CECEÑA CEBALLOS DOLORES BEATRIZ	B
50 COMUNICACION	MONTOYA VERDUGO ELISA	B
51 COMUNICACION	CORNEJO LUGO SUSANA	TC
52 COMUNICACION	MENESES RODRIGUEZ BLANCA JULIA	TC
53 COMUNICACION	PINEDA LOPEZ JAIME URIEL	TC
54 COMUNICACION	RODRIGO FELIX CELIDA DEL CARMEN	B
55 COMUNICACION	PEÑUELAS CASTRO ROSA IRMA	TC
56 COMUNICACION	VALENZUELA HEREDIA JULIO CESAR	B

57 COMUNICACION		MENDIVIL PORTILLO MARIA ARACELY	S
58 COMUNICACION		LUNA QUINTANA ROCIO ELENA	S
59 COMUNICACION	578901-018	GIL ORNELAS JAVIER	B
60 COMUNICACION	579009-017	DIAS LUQUE CAMILO	S
61 COMUNICACION	579205-013	VELARDE TIZNADO ROSA ISELA	B
62 COMUNICACION	579809-002	GALVAN DIAZ AGUSTIN	S
63 COMUNICACION	578809-008	OSORIO OROZCO MARCO	B
64 COMUNICACION	579609-007	HUIZAR LEAL MEDARDO JAVIER	S
65 CONTABILIDAD		LOPEZ MORALES LEONARDO	B
66 CONTABILIDAD		VIZCARRA SANDOVAL LUCILA	B
67 CONTABILIDAD		SOTO COTA MARIBEL	B
68 CONTABILIDAD		RUVALCABA LOPEZ GLORIA MARGARITA	B
69 CONTABILIDAD		FELIX RUIZ JOSE ENRIQUE	B
70 CONTABILIDAD		RODRIGUEZ BELTRAN ROBERTO	C
71 CONTABILIDAD		IBARRA REYES CARLOS RAMIRO	B
72 CONTABILIDAD		MEDINA RENDON MARTHA PATRICIA	B
73 CONTABILIDAD	579709-002	SOTO SEPULVEDA JOSE ALBERTO	S
74 CONTABILIDAD	598201	AMADOR FREE EUGENIA TRINIDAD	TC
75 CONTABILIDAD	578309-009	ROBLES OROZCO VALENTIN	B
76 CONTABILIDAD	578801-003	GALVAN ZUÑIGA AGUSTIN	TC
77 CONTABILIDAD	579909-009	MONTOYA ZAVALA ERIKA CECILIA	S
78 CONTABILIDAD	579101-004	RODRIGUEZ MONTEJO JUAN JOSE	B
79 CONTABILIDAD	579105-020	SOLANO BAIZ JOSE LUIS	B
80 CONTABILIDAD EXP.	579609-013	RUIZ PEÑUELAS MARTHA IMELDA	S
81 DERECHO		RODRIGUEZ ALCANTAR JOSE ANTONIO	B
82 DERECHO		HERNANDEZ ROJO CILA MARIA	TC
83 DERECHO		ORTIZ CASTRO SILVIA	B
84 DERECHO	568209-009	GARAY TAVAREZ CALIXTO	B
85 ECONOMIA		BARAJAS DURAN SALVADOR	TC
86 ECONOMIA		AGRAMON OCHOA HECTOR MANUEL	B
87 ECONOMIA		MENDIVIL BARRERAS RAMON	B
88 ECONOMIA		HERNANDEZ OSORIO JOSE ENRIQUE	B
89 ECONOMIA	578501-034	HERRERA INDA ARTEMIO	B
90 ECONOMIA	578509-004	ALVAREZ SANCHEZ JOSE HECTOR	B
91 ECONOMIA	578801-019	PALACIOS SOTO MARIO	B
92 INGENIERIA		BARRERAS HERNANDEZ JESUS IGNACIO	B
93 INGENIERIA		MOLINA OCHOA JAIME	S
94 INGENIERIA		OCHOA HERNANDEZ MARIA	S
95 INGENIERIA		TRIANA HERNANDEZ JOSE LUIS GUADALUPE	S
96 INGENIERIA	575009-001	VEGA ARMENTA RUBEN	S
97 INGENIERIA	579909-001	ALMEJO IBARRA MARIA DE JESUS	S
98 INGENIERIA	579301-001	PERAZA ALVAREZ ALMA LORENA	B
99 INGENIERIA	579901-001	OCHOA BARRAZA PABLO	S
100 INGENIERIA	578901-004	NORIEGA MUÑOZ FRANCISCO JAVIER	TC
101 INGENIERIA	579309-023	QUINTERO RODRIGUEZ ESPERANZA	B
102 INGENIERIA	579309-023	DIAZ VEGA LUIS FERNANDO	B
103 ingenieria	578005-002	SERRANO SERRANO GUILLERMO	TC
104 MATEMATICAS		RODRIGUEZ PACHECO JESUS FRANCISCA	B
105 MATEMATICAS		VALENZUELA DE LA VEGA JAVIER E.	B
106 MATEMATICAS		MENDOZA OCHOA DORA ELSA	TC
107 MATEMATICAS		VILLALOBOS MENDIVIL MARIA TERESA	B
108 MATEMATICAS		FLORES LOPEZ ANTONIO	B
109 MATEMATICAS		GASTELUM CAMARGO MANUEL DE JESUS	B
110 MATEMATICAS		GONZALES BALLESTEROS JESUS RICARDO	B
111 MATEMATICAS		GUERRERO CALZADA MARIA FELIX	MT
112 MATEMATICAS		ALEJOS CABALLERO AURELIANO	B
113 MATEMATICAS		ESPINOZA ESPINOZA GLORIA	MT



114 MATEMATICAS		CACILLAS REYES J. RAMON	TC
115 MATEMATICAS		ACOSTA CASADO HUMBERTO	TC
116 MATEMATICAS		SOLIS TENORIO CARLOS	TC
117 MATEMATICAS		FONSECA BELTRAN HUMBERTO	TC
118 MATEMATICAS		BRICEÑO AYALA FRANCISCO	S
119 MATEMATICAS		RAMIREZ MEZA MARCO ANTONIO	S
120 MATEMATICAS	570009-006	REYNOSO HARO ELIZABETH	S
121 MATEMATICAS	598509	ANGULO CONDE CRISTINO	B
122 MATEMATICAS	578909-031	LOPEZ ELIZALDE DINA ESPERANZA	S
123 PSICOLOGIA		ESQUER LAMPHAR MARIA DEL ROSARIO	MT
124 PSICOLOGIA		DE LA CRUZ LUJAN TERESITA	TC
125 PSICOLOGIA		ESPINOZA GARCIA MIGUEL ANGEL	TC
126 PSICOLOGIA		CASTRO ALMEIDA LORENA GPE.	TC
127 PSICOLOGIA		LERMA CONTRERAS NANCY SUSANA	S
128 PSICOLOGIA		SANCHEZ LOPEZ JUANA YUDITH	S
129 PSICOLOGIA	570001-008	CORRALES NAVARRO CRISOFORO	S
130 PSICOLOGIA	578605-015	RODRIGUEZ OBESO DIANA E.	B
131 PSICOLOGIA	578701-019	REAL AUDEVES JOSE R.	B
132 PSICOLOGIA	579009-009	LEON RODRIGUEZ GRICELDA E.	B
133 PSICOLOGIA	579401-005	RAMIREZ CORDOVA JORGE ALBERTO	S
134 PSICOLOGIA	578105-007	PEÑA GAXIOLA RODOLFO	TC
135 PSICOLOGIA	578209-028	VERDUZCO DURAN ROSA MARIA	B
136 PSICOLOGIA	579005-015	FALOMIR ROBLES ALAN FRANCISCO	TC
137 PSICOLOGIA	579601-006	GOMEZ RAMOS MARIA DEL ROSARIO	B
138 PSICOLOGIA	570001-009	MANCILLAS PEÑUELAS JESUS MARIO	S
139 PSICOLOGIA	578305-013	PELAYO OCHOA ABELARDO	TC
140 PSICOLOGIA	579401-004	RUIZ LOPEZ JUAN RAMON	B
141 PSICOLOGIA	578409-032	HUIZAR LEAL MINERVA	TC
142 PSICOLOGIA	579101-005	PARRES SOTO RAMON EDUARDO	B
143 PSICOLOGIA	570009-002	BELTRAN IBARRA JUAN CARLOS	S
144 PSICOLOGIA	578401-004	MARTINEZ RODRIGUEZ ALFREDO	TC
145 PSICOLOGIA	578409-049	FELIX ORTIZ GEORGINA	TC
146 PSICOLOGIA	578501-033	OZONO CASTRO MAGDALENA	B
147 PSICOLOGIA	578609-013	CHAVEZ RAMIREZ ANA I.	TC
148 PSICOLOGIA	579009-008	BORQUEZ BORBON LILIANA	B
149 SIST. COMP.		ALCALA SAUCEDA MARIA MERCEDES	B
150 SIST. COMP.		GAMEZ BUSTILLOS GENARO EFRAIN	B
151 SIST. COMP.		ALCARAZ LUNA HUMBERTO	S
152 SIST. COMP.	579301-004	CRUZ URREA LAURA OLIVIA	B
153 SIST. COMP.	579609-002	AGUIRRE REYES PEDRO	S
154 SIST. COMP.	579609-009	COSSIO SAIZ MOISES	S
155 SIST. COMP.	579409-002	VILLANAZUL COTA ELSA GISELA	B
156 SISTEMAS COMP.	579809-005	GUZMAN DICOECHEA FRANCISCO RODIMIRO	S
157 SISTEMAS COMPUT.	579905-001	GUZMAN ARREDONDO CESAR ENRIQUE	S
158 SISTEMAS COMPUT.	579409-016	LOPEZ FELIX LETICIA	S
159 SISTEMAS COMPUT.	579809-003	CASTILLO MEZA HUGO	S
160 SISTEMAS COMPUT.	579909-007	BOJORQUEZ SAUCEDA JAIME	S
161 SISTEMAS COMPUT.	579809-004 001	RIVERA SERRANO ALAN	S

## ANEXO No. 2

### UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE

#### COORDINACIÓN ACADÉMICA

#### RELACION DE PROFESORES DE TIEMPO COMPLETO, MEDIOS TIEMPOS Y ASIGNATURA BASE UNIDAD MOCHIS

AÑO 2002

No	NOMBRE DEL PROFESOR	DEPARTAMENTO	HORAS SEGÚN NOMB. Y CATEG.	LIC.	MAESTRIA ESTUDIANDO	MAESTRIA SIN GRADO	MAESTRIA CON GRADO	DOCTORADO ESTUDIANDO	DOCTORADO SIN GRADO	DOCTORADO CON GRADO
1	HERNANDEZ ROJO CILA MARIA	DERECHO	T.C.	X						
2	BELTRAN VERDUZCO ISIDORO	DERECHO	T.C.				X		X	
3	LUGO CAMACHO GREGORIA	DERECHO	T.C. SUPER		X					
4	PAEZ ALVAREZ ALFONSO	DERECHO	T.C.				X		X	
5	ROMANO CASAS GUADALUPE	DERECHO	M.T.				X			
6	CHAO RUELAS SALVADOR	DERECHO	MT	X						
7	GONZALEZ FLORES JESUS ENRIQUE	DERECHO	B	X						
8	REYES RODRIGUEZ MARIA ISABEL	DERECHO	B	X						
9	GARAY TAVAREZ CALIXTO	DERECHO	B	X						
10	ALVAREZ GAXIOLA ELDA IRMA	DERECHO	B	X						
11	RODRIGUEZ ALCANTAR JOSE ANTONIO	DERECHO	B	X						
12	AVILA MIRAMONTES ANTONIO	DERECHO	B	X						
13	ROBLES AGUNDEZ ELIEZER	DERECHO	B				X			
14	LOPEZ Y BAJO SARMIENTO JOSE DE JESUS	DERECHO	B			X				
15	ACUÑA DELGADO ALFONSO	DERECHO	B	X						
16	VALENCIA ROBLES RENE	DERECHO	B	X						



17	ORTIZ CASTRO SILVIA	DERECHO	B	X						
18	LOPEZ CAZAREZ JOSE ATILANO	DERECHO	B	X						
19	OROZCO CARRILLO JOSE	DERECHO	B	X						
20	LOPEZ LEYVA JESUS	DERECHO	B				X			
21	RUIZ IBARRA ROSARIO	COMUNICACIÓN	TC			X				
22	CAZAREZ GONZALEZ ADRIAN	COMUNICACIÓN	TC			X			X	
23	CORNEJO LUGO SUSANA	COMUNICACIÓN	TC				X			
24	PINEDA LOPEZ JAIME URIEL	COMUNICACIÓN	TC			X				
25	JUAREZ GONZALEZ RAMON	COMUNICACIÓN	TC				X			
26	MENESES RODRIGUEZ BLANCA JULIA	COMUNICACIÓN	TC			X				
27	GASTELUM VALDEZ JORGE ARTURO	COMUNICACIÓN	TC	X						

No.	NOMBRE DEL PROFESOR	HORAS SEGÚN NOMB. Y CATEG.	LICENCIATURA	MAESTRIA ESTUDIANDO	MAESTRIA SIN GRADO	MAESTRIA CON GRADO	DOCTORADO ESTUDIANDO	DOCTORADO SIN GRADO	DOCTORADO CON GRADO
28	CORNEJO MURGA LEOBARDO	COMUNICACIÓN	TC			X			X
29	PEÑUELAS CASTRO IRMA	COMUNICACIÓN	TC			X			
30	MENDIVIL PORTILLO ARACELY	COMUNICACIÓN	TC SUPER			X			
31	VELARDE TIZNADO ROSA ISELA	COMUNICACIÓN	TC			X			
32	OSORIO OROZCO MARCOS	COMUNICACIÓN	B			X			
33	GIL ORNELAS JAVIER	COMUNICACIÓN	B			X			
34	MONTOYA VERDUGO ELISA	COMUNICACIÓN	B			X			
35	CECEÑA CEBALLOS DOLORES BEATRIZ	COMUNICACIÓN	B			X			
36	LOPEZ APODACA ESTHELA C.	COMUNICACIÓN	B	X					
37	RODRIGO FELIX CELIDA DEL CARMEN	COMUNICACIÓN	B		X				
38	CAÑEDO OLGUIN LETICIA	COMUNICACIÓN	B			X			
39	VALENZUELA HEREDIA JULIO CESAR	COMUNICACIÓN	B			X			

40	HERNANDEZ FIERRO VICTOR	COMUNICACIÓN	B			X				
41	GALVAN DIAZ AGUSTIN	COMUNICACIÓN	B				X		X	
42	PEÑA GAXIOLA RODOLFO	PSICOLOGIA	TC	X						
43	MARTINEZ RODRIGUEZ ALFREDO	PSICOLOGIA	TC			X				
44	FELIX ORTIZ GEORGINA	PSICOLOGIA	TC			X				
45	PELAYO OCHOA ABELARDO	PSICOLOGIA	TC				X			
46	DE LA CRUZ LUJAN TERESITA	PSICOLOGIA	TC			X				
47	HUIZAR LEAL MINERVA	PSICOLOGIA	TC			X				
48	ESPINOZA GARCIA MIGUEL ANGEL	PSICOLOGIA	TC				X	x		
49	NAVARRO RETES LIDIA	PSICOLOGIA	TC			X				
50	CHAVEZ RAMIREZ ANA ISABEL	PSICOLOGIA	TC			X				
51	CASTRO ALMEIDA LORENA GUADALUPE	PSICOLOGIA	TC				X			
52	FALOMIR ROBLES ALAN	PSICOLOGIA	TC				X			
53	ESQUER LAMPHAR MARIA DEL ROSARIO	PSICOLOGIA	MT			X				
54	VERDUZCO DURAN ROSA MARIA	PSICOLOGIA	M.T.			X				
55	OZONO CASTRO MAGDALENA	PSICOLOGIA	B	X						
56	LEON RODRIGUEZ GRISELDA	PSICOLOGIA	B			X		x		
57	BORQUEZ BORBON LILIANA	PSICOLOGIA	B				X			
58	RODRIGUEZ OBESO DIANA ELENA	PSICOLOGIA	B			X				
59	PARRES SOTO RAMON	PSICOLOGIA	B		X	X				
60	REAL AUDEVES RODOLFO	PSICOLOGIA	B				X			
61	GOMEZ RAMOS MARIA DEL ROSARIO	PSICOLOGIA	B				X			
<b>No.</b>	<b>NOMBRE DEL PROFESOR</b>		<b>HORAS SEGÚN NOMB. Y CATEG.</b>	<b>LICENCIATURA</b>	<b>MAESTRIA ESTUDIANDO</b>	<b>MAESTRIA SIN GRADO</b>	<b>MAESTRIA CON GRADO</b>	<b>DOCTORADO ESTUDIANDO</b>	<b>DOCTORADO SIN GRADO</b>	<b>DOCTORADO CON GRADO</b>
62	RUIZ LOPEZ JUAN	PSICOLOGIA	B		X					
63	RAMIREZ CORDOBA JORGE ARTURO	PSICOLOGIA	B				X			

64	ARREOLA HERNANDEZ FRANCISCO	ADMINISTRACION	TC				X			
65	GASTELUM SALAS YUDITH	ADMINISTRACION	TC				X			
66	CASTRO COTA IVONNE	ADMINISTRACION	TC			X				
67	CAZAREZ GONZALEZ FABIAN	ADMINISTRACION	TC			X				
68	HERNANDEZ MEJIA JORGE ALFREDO	ADMINISTRACION	TC				X			
69	PAREDES LEYVA JEZENIA	ADMINISTRACION	TC		X					
70	TALAMANTE MELENDRES ROSARIO	ADMINISTRACION	TC			X				
71	IBARRA ALEJO JESUS RAMON	ADMINISTRACION	TC			X				
72	SORIA ROMO RIGOBERTO	ADMINISTRACION	TC				X	X		
73	HAMASAKI GALVEZ RUTH NORMA	ADMINISTRACION	TC				X			
74	ZEPEDA RODRIGUEZ JOSE JAIME	ADMINISTRACION	TC				X		X	
75	ACOSTA PEREA ANTONIO ENRIQUE	ADMINISTRACION	TC				X		X	
76	GALVEZ BON LUZ CECILIA	ADMINISTRACION	TC				X			
77	AYALA GERMAN ANDRES ARIEL	ADMINISTRACION	TC				X			
78	HEREDIA IBARRA MARIA DEL ROSARIO	ADMINISTRACION	M.T.	X						
79	SANTOS MANZANAREZ MARIA DEL ROSARIO	ADMINISTRACION	M.T.	X						
80	GARIBALDI HERNANDEZ JOSE LUIS	ADMINISTRACION	B				X			
81	VEGA ESCALANTE ADRIAN	ADMINISTRACION	B				X			
82	SANCHEZ GAXIOLA MARIA TERESA	ADMINISTRACION	B	X						
83	BARRERAS ONTIVEROS EVA LUZ	ADMINISTRACION	B		X					
84	GONZALEZ LEYVA SERGIO GUADALUPE	ADMINISTRACION	B			X				
85	MENDIVIL BARRERAS RAMON	CONTABILIDAD	TC SUPER				X			
86	BARAJAS DURAN SALVADOR	CONTABILIDAD	TC				X		X	
87	AMADOR FREE EUGENIA	CONTABILIDAD	TC				X			
88	ROBLES VALDEZ MARIA ELENA	CONTABILIDAD	TC				X			
89	GALVAN ZUÑIGA AGUSTIN	CONTABILIDAD	TC				X		X	
90	OBESO MARIA DE JESUS	CONTABILIDAD	TC				X			

91	RODRIGUEZ BELTRAN ROBERTO	CONTABILIDAD	TC				X			
92	CASTRO ROBLES JOSE CONCEPCION	CONTABILIDAD	MT				X			
93	MEDINA RENDON MARTHA PATRICIA	CONTABILIDAD	M.T.		X					
94	COTA AYALA JOEL	CONTABILIDAD	M.T.	X						
95	RUBALCABA LOPEZ GLORIA MARGARITA	CONTABILIDAD	B	X						
96	SOTO COTA MARIBEL	CONTABILIDAD	B	X						
<b>No.</b>	<b>NOMBRE DEL PROFESOR</b>		<b>HORAS SEGÚN NOMB. Y CATEG.</b>	<b>LICENCIATURA</b>	<b>MAESTRIA ESTUDIANDO</b>	<b>MAESTRIA SIN GRADO</b>	<b>MAESTRIA CON GRADO</b>	<b>DOCTORADO ESTUDIANDO</b>	<b>DOCTORADO SIN GRADO</b>	<b>DOCTORADO CON GRADO</b>
97	AGRAMON OCHOA HECTOR MANUEL	CONTABILIDAD	B	X						
98	ALVAREZ SANCHEZ JOSE HECTOR	CONTABILIDAD	B	X						
99	HERNANDEZ OSORIO JOSE ENRIQUE	CONTABILIDAD	B				X			
100	FELIX RUIZ JOSE ENRIQUE	CONTABILIDAD	B			X				
101	SANCHEZ SANDOVAL JORGE	CONTABILIDAD	B				X		X	
102	HERRERA INDA ARTEMIO	CONTABILIDAD	B			X				
103	LOPEZ MORALES LEOBARDO	CONTABILIDAD	B	X						
104	VIZCARRA SANDOVAL LUCINA	CONTABILIDAD	B		X					
105	ORDUÑO IBARRA SANTOS ARIEL	CONTABILIDAD	B	X						
106	IBARRA REYES CARLOS RAMIRO	CONTABILIDAD	B	X						
107	PALACIOS SOTO MARIO	CONTABILIDAD	B			X				
108	PERAZA ALVAREZ MARIA DE JESUS	CONTABILIDAD	B	X						
109	ESTEFAN VALENZUELA GEORGINA	CONTABILIDAD	B	X						
110	SOLANO BAIS JOSE LUIS	CONTABILIDAD	B	X						
111	OROSCO ROBLES VALENTIN	CONTABILIDAD	B	X						
112	ACOSTA CASADO HUMBERTO	MATEMATICAS	TC	X						
113	CASILLAS REYES JESUS RAMON	MATEMATICAS	TC	X						
114	FONSECA BELTRAN HUMBERTO	MATEMATICAS	TC			X				

115	BARRERAS MANZANAREZ FAUSTINO	MATEMATICAS	TC			X			X	
116	ESPINOZA ESPINOZA GLORIA	MATEMATICAS	MT	X						
117	VALENZUELA DE LA VEGA JAVIER	MATEMATICAS	B	X						
118	BARRERAS HERNANDEZ IGNACIO	MATEMATICAS	B	X						
119	GASTELUM CAMARGO MANUEL DE JESUS	MATEMATICAS	B	X						
120	ALEJOS CABALLERO AURELIANO	MATEMATICAS	B	X						
121	FLORES LOPEZ ANTONIO	MATEMATICAS	B			X				
122	ANGULO CONDE CRISTINO	MATEMATICAS	B			X				
123	NORIEGA MUÑOZ FRANCISCO JAVIER	INGENIERIA	TC				X			
124	PEREZ SALAZAR BERTHA ALICIA	INGENIERIA	TC		X					
125	SERRANO SERRANO GUILLERMO	INGENIERIA	TC			X				
126	ZAVALA FELIX SANTOS	INGENIERIA	MT			X				
127	RODRIGUEZ PACHECO JESUS FRANCISCA	INGENIERIA	B	X						
128	VILLALOBOS MENDIVIL MARIA TERESA	INGENIERIA	B		X					

No.	NOMBRE DEL PROFESOR	HORAS SEGÚN NOMB. Y CATEG.	LICENCIATURA	MAESTRIA ESTUDIANDO	MAESTRIA SIN GRADO	MAESTRIA CON GRADO	DOCTORADO ESTUDIANDO	DOCTORADO SIN GRADO	DOCTORADO CON GRADO
129	MORENO MONTOYA MARIA DE JESUS		B			X			
130	PERAZA ALVAREZ ALMA LORENA		B	X					
131	LIZARRAGA SANCHEZ GLENDA YUDITH		B	X					
132	QUINTERO RODRIGUEZ MARIA ESPERANZA		B			X			
133	DIAZ VEGA LUIS FERNANDO		B	X					
134	PELLEGRINI HERNANDEZ PATRICIO		TC	X					
135	CID BECERRA JORGE ARTURO		TC			X			X
136	FELIX GASTELUM RUBEN		TC			X			X
137	AUDELO DEL VALLE SANTOS JOSEFINA		TC SUPER				x		
138	ZAYAS ESQUER MARIA MAGDALENA		B						

139	REYES OLIVAS ALVARO	BIOLOGIA	B				X			X
140	GARCIA APARICIO NODIER	BIOLOGIA	B			X				
141	TORRES RAMIREZ JOSE JAVIER	BIOLOGIA	B	X						
142	GONZALEZ RUIZ POLICARPIO	BIOLOGIA	B	X						
143	SOLIS TENORIO CARLOS	SISTEMAS	TC			X				
144	MENDOZA OCHOA DORA ELSA	SISTEMAS	TC				X			
145	LOPEZ NEVAREZ VIRGINIA	SISTEMAS	TC SUPER				X			
146	GUERRERO CALZADA MARIA FELIX	SISTEMAS	MT			X				
147	CRUZ URREA LAURA OLIVIA	SISTEMAS	MT			X				
148	GONZALEZ BALLESTEROS RICARDO	SISTEMAS	B	X						
149	ALCALA SAUCEDA MARIA MERCEDES	SISTEMAS	B	X		X				
150	GAMEZ BUSTILLOS GENARO EFRAIN	SISTEMAS	B			X				
151	GUZMAN ARREDONDO CESAR E.	SISTEMAS	B			X				
152	GUZMAN DICOCHEA FRANCISCO R.	SISTEMAS	B			X				
153	VILLANAZUL COTA ELSA GISELA	SISTEMAS	B	X						
154	COSSIO SAINZ MOISES	SISTEMAS	B			X				
155	LOPEZ FELIX LETICIA GUADALUPE	SISTEMAS	B			X				
156	CASTILLO MEZA HUGO	SISTEMAS	B	x						